



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES

ICAIDE E-3

**LA CONCILIACIÓN LABORAL, FAMILIAR Y
PERSONAL: UN ASUNTO CRUCIAL.**

Las medidas de las Empresas Familiarmente Responsables.

Autor: Blanca Vázquez Uríbarri
Director de TFG: Sandra Cuadrado Nicoli

Madrid
Abril 2018

BLANCA
VÁZQUEZ
URIBARRI

LA CONCILIACIÓN LABORAL, FAMILIAR Y PERSONAL: UN ASUNTO CRUCIAL.



ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	6
2. ESTADO DE LA CUESTIÓN	8
3. MARCO JURÍDICO	9
4. ORIGEN DE UN CAMBIO DE ROLES	13
4.2. Cambio de la dinámica familiar	15
4.3. Personas dependientes	17
4.4. Globalización e innovación tecnológica	18
5. CONCILIACIÓN DE VIDA FAMILIAR Y LABORAL	19
5.1. Concepto	19
5.2. Objetivos	20
6. CORRESPONSABILIDAD	21
7. TIPOLOGÍA DE LAS MEDIDAS DE CONCILIACIÓN	23
7.1. Flexibilidad	23
7.1.1. Horarios flexibles	24
7.1.2. Teletrabajo.....	25
7.1.3. Semanas laborales comprimidas	27
7.1.4. Puestos compartidos	28
7.1.5. Reducción de jornada	29
7.1.6. Trabajo a tiempo parcial.....	29
7.2. Políticas excepcionales	30
7.2.1 Baja maternal o parental.....	30
7.2.2 Excedencia para cuidar a los hijos	31
7.2.3 Vacaciones no remuneradas	31
7.3 Servicios	31
7.3.1 Guarderías	31
7.3.2 Ayudas económicas.....	32
7.3.3 Beneficios extrajurídicos.....	32
7.3.4 Formación y mentoring	32
7.4 Apoyo profesional	32
7.4.1 Programas de salud.....	32
7.4.2 Programas de asistencia a empleados.....	33
8. EMPRESAS FAMILIARMENTE RESPONSABLES	34

8.1.	Concepto.....	34
8.2.	Requisitos.....	36
8.3.	Ejemplos.....	37
8.3.1.	CLH.....	37
8.3.2.	INFORMA D&B.....	38
8.3.3.	ORANGE.....	39
8.3.4.	REALE SEGUROS.....	40
8.3.5.	RED ELÉCTRICA DE ESPAÑA.....	41
8.3.6.	WOLTERS KLUWER.....	42
9.	BENEFICIOS DE LAS POLITICAS DE CONCILIACIÓN.....	44
9.1.	Beneficios para la empresa.....	44
9.1.1.	Satisfacción laboral.....	45
9.1.2.	Estrés.....	47
9.1.3.	Motivación.....	47
9.1.4.	Absentismo.....	48
9.1.5.	Retención y compromiso.....	50
9.1.6.	Productividad.....	51
10.	CONCLUSIONES.....	53
11.	BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS.....	55

RESUMEN

La evolución de la sociedad en las últimas décadas ha provocado de la conciliación una necesidad vital para los trabajadores y para la sociedad española. Conciliar es crucial para la pirámide demográfica del país, para las pensiones, para la economía, para el cuidado de las personas dependientes...para el bienestar social.

La Unión Europea ha creado nueva legislación en torno a este concepto, pero las empresas deben dar un paso más. El presente trabajo aporta una visión genérica de la conciliación laboral, familiar y personal y expone las medidas que implantan las empresas. Se hace un recorrido amplio de la compatibilidad entre trabajo familia, los conceptos de conciliación y corresponsabilidad, además de realizar un análisis exhaustivo de los distintos tipos de medidas así como los principales beneficios que éstas aportan a las empresas. Por último, se desarrolla el concepto Empresa Familiarmente Responsable. En suma, se ofrece una visión integradora del asunto y se portan soluciones.

PALABRAS CLAVE: conciliación laboral y familiar, conflicto trabajo-familia, corresponsabilidad, flexibilidad, beneficios empresariales, medidas conciliadoras, roles y equidad.

ABSTRACT

The evolution of society in recent decades has led to reconciliation a vital need for workers and for the spanish society. Conciliation is crucial for the demographic pyramid of the country, for pensions, for the economy, for the care of dependents... for social welfare.

The European Union has created new legislation around this concept, but companies must go a step further. The present work provides a generic vision of work, family and personal conciliation and exposes the measures implemented by companies. There is a broad overview of the compatibility between family and work, the concepts of conciliation and co-responsibility, as well as an exhaustive analysis of the different

types of measures and the main benefits they bring to companies. Finally, the concept of “Empresa Familiarmente Responsable” is developed. To sum up, an integrating view of the matter is offered and solutions are presented.

KEY WORDS: work-life balance, work-family conflict, conciliation, flexibility, conciliatory measures, co-responsability, roles, equity, business benefits.

1. INTRODUCCIÓN

La conciliación laboral, familiar y personal es un tema de gran relevancia en la sociedad española. Su reivindicación está a la orden del día. Es un asunto que afecta a la demografía, a la economía y al bienestar de los ciudadanos.

España es uno de los países miembros de la Unión Europea que debe hacer un mayor esfuerzo en cuanto a políticas de conciliación. Nuestro país se ha quedado atrás respecto a sus socios de la UE en cuanto a políticas de bienestar, conciliación y tasas de empleo femenino.

La generación de mujeres que ahora ocupa las oficinas, los bancos, los hospitales, los colegios o las comisarías se ha encontrado con que tiene que hacer un trabajo doble: llevar dinero a casa y ocuparse de las labores del hogar y del cuidado de los hijos y los familiares dependientes. Esta generación de mujeres está desbordada: el gran Forges lo ha reflejado muy bien en sus viñetas.

Pero no es solo un asunto de mujeres. En este Trabajo de Fin de Grado se habla también de conciliación para todos, para hombres y mujeres, para padres y madres y para la gente que no tiene hijos. Ser un trabajador competente y comprometido no tiene que significar el renunciar del todo a tener una vida personal. Los últimos estudios e investigaciones, además, reflejan que cuanto más felices están los trabajadores en la empresa, mayores son los beneficios para todos, también para la empresa.

Mi objetivo principal al realizar la presente investigación es proporcionar una visión amplia del sistema de conciliación en España y mostrar las debilidades a las que se enfrenta. Descubrir cuáles son las medidas adoptadas por las empresas españolas así como los beneficios que aportan a sus trabajadores. Otro de los objetivos de mi investigación es demostrar cómo son las propias empresas las grandes beneficiadas de estas prácticas.

Asimismo, pretendo analizar si la flexibilidad es la mejor vía para conciliar o si se deben implementar otro tipo de medidas para conseguir mejores resultados. Y, en última instancia, dedico un apartado a estudiar el concepto Empresa Familiarmente Responsable y explico el recorrido que deben realizar las empresas para lograr

certificarse: la idea es incentivar a las empresas que todavía se encuentran muy lejos de serlo y que se produzcan beneficios empresariales y sociales.

En este trabajo la elaboración de una visión general de la conciliación laboral, familiar y personal se realiza por medio de una revisión de la extensa literatura de autores expertos en la materia.

La conciliación laboral y familiar ha ido cobrando cada vez más importancia a lo largo de los últimos años. Se ha convertido en un punto clave de la estrategia empresarial actual.

2. ESTADO DE LA CUESTIÓN

España se encuentra en una situación muy desventajosa respecto a otros países que ya han ido introduciendo propuestas para establecer esas medidas flexibles que permitan tanto a hombres como mujeres conciliar todos los aspectos de su vida.

Al analizar los estilos de dirección de las empresas más poderosas, pero también de aquellas más pequeñas o que se encuentran en etapa de expansión, estos destacan por centrarse o establecer unos objetivos orientados en el corto plazo y el beneficio, sin considerar en sus planes estratégicos las amenazas de que el conflicto trabajo-familia sea cada vez más fuerte e inminente.

La introducción de medidas que permitan compatibilizar el trabajo con la familia vienen exigidas por ciertas circunstancias (Chinchilla, 2001).

1. La creciente incorporación de la mujer al mercado laboral.
2. Necesidad de educar a las nuevas generaciones para eliminar el modelo tradicional en el que la mujer es ama de casa y el hombre el que se ocupa de mantener económicamente a la familia.
3. La pirámide de población está cambiando drásticamente. Al disminuir la natalidad y aumentar la esperanza de vida, crece el número de jubilados sin suficientes trabajadores jóvenes que permitan subvencionar las pensiones.
4. Cultura empresarial de horarios partidos con una larga pausa para comer que prolongan la jornada laboral. La hora de salida se retrasa perjudicando la conciliación con la familia.

Las circunstancias sociales exigen que las empresas se acoplen a la sociedad evolucionando al mismo tiempo que ella, es por esta razón que se ha despertado en las empresas la obligación de establecer medidas actuales y evolutivas que se ha adapten a las necesidades de los trabajadores de hoy en día.

3. MARCO JURÍDICO

La conciliación familiar y laboral es un derecho de los ciudadanos y por tanto son muchas las fuentes en las que aparece regulada en cierta forma.

Cabe destacar la ley 39/1999 del 6 de noviembre, para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras. Dicha ley se refiere al término personas trabajadoras y por tanto se incluye la figura de la mujer, que cuando entra a formar parte del mercado laboral se encuentra con una serie de obstáculos por el papel social que ha venido ocupando tradicionalmente.

Con esta incorporación surge una nueva necesidad y es el cuidado y mantenimiento del hogar. Ya no es una tarea exclusiva de la mujer puesto que, si la función de traer el dinero a casa la realizan ambos cónyuges, parece lógico que el ámbito doméstico y familiar deba ser repartido del mismo modo.

Esta visión supone un cambio a mayor escala que simplemente el familiar, significa un cambio social. La percepción de que la mujer es la encargada del hogar es un estigma social, por lo que la transformación se ha de llevar a nivel individual o familiar adaptándose a los cambios sociales y culturales, a nivel empresarial a través de las negociaciones colectivas, y a nivel estatal con las reformas legislativas necesarias y a través de motivar e incitar a sus empresas a que introduzcan políticas que beneficien a la sociedad en su conjunto.

Dentro del nivel empresarial las medidas que se han ido tomando han sido más de índole igualdad de género y es a partir del siglo XXI cuando han ido cobrando mayor percepción por parte de las empresas las políticas de conciliación, con su correspondiente legislación.

Entre los agentes promotores de la conciliación destaca el papel de los sindicatos. Los avances que encontramos en la ley han sido propuestos por ellos. Sin embargo, los sindicatos no están satisfechos puesto que hay diversos aspectos que a pesar de aparecer en la ley, esta no los impulsa lo suficiente para lograr una plena compatibilización de las responsabilidades laborales y familiares. Un ejemplo claro de ello es el permiso de paternidad.

Si analizamos la conciliación como libertad de los trabajadores, en el sentido de que son estos los que deben decidir libremente cómo quieren compaginar su vida familiar con su vida profesional podemos acudir a la Constitución Española de 1978 y concretamente en su artículo 14 encontramos recogido el derecho de igualdad, y la no discriminación por ninguna razón, incluida la de sexo.

El otro gran punto de partida en cuanto a la legislación estatal sobre la materia de conciliación laboral y familiar es el Estatuto de los trabajadores de 1980 y sus posteriores reformas. En él se reconocen los derechos y establece unas condiciones básicas que deben seguir las empresas, sin embargo, se desarrolla a través de distintas normativas entre las que se encuentran el Real Decreto Legislativo 1/1994, de 20 de junio, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de la Seguridad Social.

En el año 1983 se creó el Instituto de la Mujer, un organismo con el objetivo de fomentar y desarrollar la igualdad de derechos de oportunidades en los distintos ámbitos de la vida de las personas como la educación, el acceso al trabajo, las condiciones laborales y las posibilidades de progreso. Su principal función era el desarrollo de planes de actuación de igualdad de oportunidades dentro de las empresas y del ámbito familiar.

Debido a la incorporación de España a la Unión Europea, hay diversas materias que se encuentran armonizadas en términos de legislación, por ello, debemos extrapolar a nuestro ordenamiento jurídico diversos hitos de la normativa europea.

Cabe destacar la ley 39/1999 del 6 de noviembre, para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras. Dicha ley se refiere al término personas trabajadoras y por tanto se incluye la figura de la mujer, que cuando entra a formar parte del mercado laboral se encuentra con una serie de obstáculos por el papel social que han venido ocupando tradicionalmente. La ley destaca por el aumento del número y plazos de permisos y excedencias. También es llamativo el que, a opción de la madre, el padre pueda gozar de las mismas concesiones. Aquí encontramos un conflicto que analizaremos más adelante, puesto que para la figura del padre no supone libertad de conciliación ya que depende de la voluntad de la madre y de que ella ceda parte de su permiso, por tanto, supone una renuncia y una distancia a la conciliación.

La Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres introduce la autonomía del padre respecto de la madre y por tanto se “integra la regulación de las medidas de conciliación de la vida personal, familiar y laboral como una técnica indirecta para la consecución del principio de igualdad”. (Rodríguez, 2011:237).

Volviendo al ámbito europeo, no es hasta finales de la década de los noventa cuando las políticas públicas de la Unión Europea se empiezan a centrar en el término conciliación, sin embargo, las políticas de igualdad entre hombres y mujeres sí eran corrientes y como venimos diciendo, guardan una estrecha relación con las medidas de conciliación. Una de las directivas más destacables es la Directiva 92/85/CEE, de 19 de octubre de 1992. Continuando con Rodríguez de nuevo, “...esta norma constituye un precedente en materia de conciliación al favorecer la protección de la mujer apartándose del estereotipo masculino y acoger la interpretación amplia que sobre el permiso de maternidad sostiene el Tribunal de Justicia de la Unión Europea, en virtud de la cual, el permiso de maternidad responde a la protección biológica materna y a la garantía de las relaciones entre la madre y el niño en los momentos de nacimiento y adopción (2011:234)”.

En 1997 se celebró en Luxemburgo el Consejo Europeo Extraordinario sobre Empleo y en él se establecieron acuerdos para la adopción de directivas comunitarias sobre la conciliación, especialmente en los permisos durante la actividad profesional y el trabajo a tiempo parcial.

Aparte del plan de trabajo para la igualdad entre las mujeres y los hombres (2006 – 2010) y la Estrategia para la igualdad entre mujeres y hombres 2010-2015 encontramos dos directivas de gran magnitud en el ámbito de la conciliación laboral, familiar y personal.

La Directiva 1006/54/CE, de 5 de julio de 2006, destaca por la codificación que ha otorgado, al refundir distintas directivas sobre la materia en cuestión y jurisprudencia del Tribunal de Justicia de la Unión Europea.

La Directiva 2010/18/UE, de 8 de marzo de 2010 recoge lo que pretende ser una base legal mínima exigible a todos los Estados miembros de la Unión y así establecer unas directrices comunes a través de la armonización de la legislación.

4. ORIGEN DE UN CAMBIO DE ROLES

La importancia de la conciliación de la vida laboral, personal y familiar de los trabajadores no ha sido siempre uno de los intereses de las empresas y de la sociedad. Esta práctica ha ido cobrando importancia con la evolución de la sociedad y el paso de los años. Las familias monoparentales, la incorporación de la mujer al mercado laboral, las parejas en las que ambos trabajan, o una mayor implicación de los hombres en el plano familiar son algunos de los factores que han forzado a la implementación de medidas que hagan posible compaginar el ámbito laboral junto con el ámbito personal de los trabajadores (De Luis Carnicer et al., 2004).

Los directivos de las nuevas empresas se inspiran en las medidas que han tomado otras compañías. Se fijan en las que han llevado a cabo las prácticas más exitosas. Esta tendencia la mimetismo según Teo et al. (2003) se dirige hacia las compañías de su mismo sector y a las que mejores resultados han obtenido. Así, las antiguas empresas se convierten en modelos a seguir y ayudan a las nuevas a reducir la incertidumbre respecto a las medidas de conciliación. Además, cuando un emprendedor arranca un nuevo proyecto y ve que en su sector lo habitual es preocuparse por la conciliación se ve claramente influido por esta tendencia.

Las percepciones sociales sobre el trabajo y la familia no han cambiado al mismo ritmo al que se ha transformado el mercado laboral. Muchas empresas continúan hoy en día con un modelo de trabajo estructurado según el cual el hombre supone el sostenimiento económico familiar y la mujer tiene un doble rol; el primero centrado y dedicado a la familia y el segundo como subordinada laboralmente a la figura del varón.

Algunos investigadores como Barnett y Baruch (1988:72) centran sus investigaciones en el trabajo familiar. Ellos lo definen como “recordar, planificar y programar” las tareas necesarias para el mantenimiento del hogar y el cuidado de los hijos. A la hora de realizar el reparto de las tareas familiares encontramos dos tipos de roles: el rol de ejecutor y el rol de organizador (Thomson y Walter, 1991). El rol de organizador aparenta menos carga de trabajo que el rol ejecutor y por lo tanto supone una situación de injusticia, sin embargo, los autores afirman que el ejercicio de organización conlleva la responsabilidad de obtener el resultado esperado. Este rol es frecuentemente

minusvalorado por la poca presencia activa que desprende y es el generalmente desempeñado por las mujeres en el ámbito familiar.

Otro concepto destacable que deriva de la incorporación de la mujer al mercado laboral es la sobrecarga de roles. Schwartz y Scott (1994: 303) definen la sobrecarga de roles como “una situación en la que determinados roles de una persona conllevan más responsabilidades de las que la persona puede controlar razonablemente”. Ya en los años 80 numerosos autores decidieron poner de manifiesto esta sobrecarga de los roles hablando de una realidad que hasta entonces la sociedad no hacía referencia alguna.

Por lo general, las personas más susceptibles de padecer esta sobrecarga de roles suelen ser las madres trabajadoras que ejercen ambos roles. Aparte de ser una concepción social que la mujer sigue siendo la encargada fundamental del hogar familiar y pese a la evolución que se está desarrollando por parte de la figura del hombre, numerosos estudios demuestran que esa concepción social no es simplemente un estigma, sino que se corresponde con la realidad. (Menaghan y Parcel, 1991).

Uno de los problemas de la sociedad moderna es la sobrecarga de roles, generalmente en la mujer. Es un asunto que también hay que trabajar desde el ámbito familiar como ha destacado Vosler (1996). Este investigador hace mucho hincapié en adoptar nuevos patrones de comportamiento y organización familiar.

En la familia y en el trabajo es necesario reconstruir el reparto justo de las labores y redefinir los roles (Voydanoff, 1988). Estos cambios, naturalmente, hay que realizarlos en función del entorno y las características de cada familia. El adaptarse a los cambios de una manera adecuada, y el aprender a delegar ciertas tareas es trascendental para las familias del futuro.

4.1. Mujer trabajadora

En España todavía prevalece, y está enraizado de manera muy profunda el concepto de “male breadwinner”, es decir, que es el hombre el que trabaja fuera de casa y la mujer la que se dedica al cuidado de los hijos y de los familiares dependientes. Es el tradicional modelo de “el marido va a la oficina, y la mujer es ama de casa”. Esta situación se convierte en un grave problema cuanto la mujer tiene que compatibilizar sus tareas de

ama de casa con su progresión profesional. Y se hace verdaderamente complicado si ella tiene un trabajo con largas jornadas laborales, viajes, o jornadas irregulares.

A lo largo de las últimas décadas la mujer española se ha ido sumando al mercado laboral y en nuestro país se está diluyendo el modelo del hombre como sustentador principal. Según los datos del Centro de investigaciones Sociológicas (1995) a dos de cada tres españolas les parece inaceptable el modelo del hombre como sustentador principal que fue el modelo prevalente en la España franquista (Moreno, 2006).

Una peculiaridad española, es que en nuestro país persiste el modelo de “Solidaridad y Parentela”, lo que significa que se cuenta con la ayuda de los abuelos a la hora de criar a los hijos. Una realidad que se ha hecho todavía más evidente durante la reciente crisis económica.

Una base fundamental en el progreso de la conciliación familiar laboral ha sido la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, de Igualdad Efectiva entre Mujeres y Hombres. El objetivo de esta ley ha sido acabar con las desigualdades por razón de género y evitar así sus efectos negativos en el terreno laboral.

La idea es establecer unos derechos de los trabajadores, tanto hombres como mujeres, para que sea factible el compaginar la vida laboral y familiar y a su vez fomentar el empleo femenino. Pero lamentablemente esta iniciativa ha tenido un efecto negativo sobre la contratación de mujeres. La reticencia de las empresas a la hora de contratar mujeres es porque tradicionalmente han sido ellas las que han renunciado al progreso profesional a favor de la atención a su familia. Además, como apunta Meil (2009), a estas dificultades se añade las diferencias salariales por género y las escasas oportunidades de las mujeres de acceder a los altos cargos.

4.2. Cambio de la dinámica familiar

El objetivo principal de este trabajo es analizar las distintas medidas que se pueden ejercer por parte de la empresa para así favorecer la conciliación de la vida laboral de los trabajadores junto con su vida personal y familiar, destacando esta última. El

concepto de familia ha ido evolucionando sobre todo a lo largo del nuevo siglo. Con esta evolución se ha liberalizado el concepto permitiendo encontrar en la sociedad distintas modalidades de familias más allá de la tradicional, distinguiendo o clasificando a los distintos modelos familiares de hoy en familias típicas, atípicas y complejas.

La familia considerada típica es aquella compuesta por dos progenitores y la descendencia de estos. A pesar de las nuevas familias que cada vez se encuentran en mayor auge en nuestra sociedad, todavía continúa siendo la más relevante y a la que se le apareja una mayor estabilidad a pesar de la evolución que también está experimentando. Hoy es común ver una familia en la que los progenitores no están casados o una en la que los dos cónyuges son del mismo sexo, cuestión que hace unos años se consideraba impensable.

Dentro de las familias atípicas encontramos distintas modalidades entre las que se encuentran las familias monoparentales o aquellas en las que la familia está compuesta por una única persona que constituye su propio hogar, estas son cada vez más frecuentes entre los jóvenes que se independizan de su núcleo familiar constituyendo así su familia unipersonal. Estas familias unipersonales también son frecuentes entre las personas mayores que han perdido a su pareja, y sus descendientes forman su propio núcleo. Por otro lado, es más abundante un perfil femenino de avanzada edad, como consecuencia de la guerra civil española y la muerte de numerosos hombres en el frente.

La tercera modalidad, sin embargo, cada vez es menos frecuente en la sociedad. Ya no es tan común la figura de hogares extensos en los que convivan distintas ramas de un núcleo familiar ascendente.

Es importante tener en cuenta que al igual que el concepto de familia ha ido cambiando y evolucionando a lo largo de los años y las modalidades de familia pueden presentar situaciones o necesidades muy diferentes, las medidas conciliadoras deben evolucionar de la mano de las familias para así adaptarse a la sociedad y cubrir el mayor tipo de necesidades que puedan surgir. Lo ideal sería que las medidas fueran moldeables para poder adaptarlas a los casos personalizados de los trabajadores.

4.3. Personas dependientes

El aumento de la esperanza de vida en los países industrializados está produciendo un aumento de la población anciana en los mismos y esta población se caracteriza por padecer unas condiciones físicas y psíquicas que condicionan su capacidad funcional, siendo cada vez mayor el número de personas que precisan de cuidados (Romero L, Martín E, Navarro JL, Luengo C, 2006). Se entiende por persona dependiente aquella que, por motivos de edad, enfermedad o discapacidad, y la correspondiente pérdida de autonomía física, sensorial, mental o intelectual, precisa con carácter permanente la atención de otra persona o necesita ayuda para realizar las actividades básicas de la vida diaria.

La presencia de un miembro que precisa de cuidados genera una nueva situación familiar que puede provocar importantes cambios dentro de la estructura familiar y en los roles y patrones de conducta de sus integrantes. Estos cambios pueden suponer cambios en la estabilidad de la familia, pudiendo afectar a todos sus componentes, especialmente al cuidador principal, que es el miembro de la familia que soporta la mayor parte de la sobrecarga física y emocional de los cuidados (Puig C, Hernández Monsalve LM, Gervas JJ, 1992).

Esta tarea es generalmente asumida por el cuidador principal informal (CPI) al cual Badia X, Lara N y Roset M (2004) definen como la persona encargada de ayudar en las necesidades básicas e instrumentales de la vida diaria del paciente durante la mayor parte del día, sin recibir retribución económica por ello.

Como solución a esta rama del conflicto trabajo-familia y la cual aumenta considerablemente, es necesario mejorar la profesionalización de los Servicios Sociales y Personales existentes, facilitar el acceso a las familias que no cuentan con tantos recursos para contar con ayuda extra a la hora de cuidar de las personas dependientes a su cargo y mejorar las condiciones laborales para hacer frente a los cuidados necesarios de sus más allegados.

4.4. Globalización e innovación tecnológica

Los enormes cambios sociodemográficos de los últimos años han comportado la necesidad de reorganizar la estructura de las relaciones trabajo-familia. Olcese, Rodríguez y Alfaro (2008) establecen que, “diversos hechos, entre los que cabe destacar la globalización y la revolución de las tecnologías de la información y comunicación, han ocasionado que la economía (y la sociedad) haya pasado de estar basada en los recursos naturales a fundamentarse en el conocimiento”.

Hoy en día la globalización y la innovación tecnológica permiten que para una misma empresa se trabaje desde distintos lugares del mundo. Muchas veces es necesaria una conectividad que supone el traslado de trabajadores o trabajo a distancia que por diferencias horarias se realiza fuera de la jornada preestablecida para el trabajador.

La globalización de las relaciones económicas y comerciales que hemos experimentado en los últimos años provoca la necesidad de realizar un reajuste de la estructura organizativa y de las maneras de organizar el trabajo favoreciendo a los trabajadores medidas que les permitan hacer frente los asuntos de su vida familiar y personal.

5. CONCILIACIÓN DE VIDA FAMILIAR Y LABORAL.

5.1. Concepto

Según la Real Academia Española de la Lengua conciliar es “conformar dos o más proposiciones o doctrinas al parecer contrarias”.

La conciliación personal, familiar y laboral se puede definir como: "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". Palabras para la igualdad – Plan Óptima.

Según Feldstead et al., se trata de “la habilidad de los individuos, con independencia de su edad o género, de encontrar un ritmo de vida que les permita combinar su trabajo con otras responsabilidades, actividades o aspiraciones” (2002:57)

La conciliación personal, familiar y laboral es un derecho de todas las personas y así lo respalda la ley. La conciliación debe abarcar a todos sin importar el sexo, por lo que además se trata de una de las bases para la igualdad laboral entre hombres y mujeres. Busca facilitar que cualquier persona pueda mantener un equilibrio entre los tres principales ámbitos de la vida como son el personal, que permite el desarrollo de las personas y el disfrute del tiempo libre y el ocio; el familiar con el cuidado y educación de los hijos y personas dependientes; y el laboral con el ejercicio de una carrera profesional plena.

Este ejercicio se debe llevar a cabo por varios agentes para que resulte efectivo, ya que por mucho que una familia quiera conciliar, si la empresa que emplea a los padres no se lo permite, se verá obligada a renunciar; ya sea a su familia o al trabajo que le reprime de pasar tiempo con ella. Las administraciones públicas deben velar por los intereses de las personas y perseguir que dichas oportunidades y medidas flexibles dentro de las empresas se lleven a cabo y sean accesibles para los trabajadores, que deberán hacerlo de una forma responsable.

La conciliación es un reto social en el que todos nos vemos involucrados y todos debemos comprometernos para lograr su avance.

5.2. Objetivos

El principal objetivo de la conciliación laboral y familiar es proporcionar tiempo para que las personas trabajadoras puedan ocuparse al mismo tiempo de sus familias o simplemente disfrutar de tiempo para el ocio o su desarrollo personal.

Existen otro tipo de políticas familiares cuyo objetivo es proporcionar beneficios económicos a las familias, sin embargo, con este trabajo pretendo incidir en la importancia de las medidas de conciliación ya que a veces el dinero no puede suplir ciertas necesidades como es el cariño de un padre a sus hijos, y que disponga de tiempo para poder demostrarlo. (Chinchilla, 2004). También son importantes las contribuciones de algunas instituciones como el Centro Internacional de Trabajo y Familia del IESE, pionero en el estudio de la conciliación en España.

La conciliación laboral y familiar es un asunto crucial en el que deben implicarse a fondo las administraciones públicas, las empresas y los trabajadores

6. CORRESPONSABILIDAD

Vivimos en una sociedad en la que el reparto doméstico y de las responsabilidades está desequilibrado y alejado del ideal deseable: vivimos una situación no corresponsable. La corresponsabilidad contribuye a una sociedad más justa, igualitaria y enriquecedora para todas las personas.

Hemos visto cómo el concepto de evolución ha ido cambiando a lo largo de los años, sin embargo, el concepto de corresponsabilidad da un paso más y conlleva que mujeres y hombres se responsabilicen de las tareas domésticas, el cuidado de los hijos y personas dependientes. La corresponsabilidad supone que hombres y mujeres puedan dedicar su tiempo tanto al trabajo remunerado como al personal y al familiar.

Es fundamental diferenciar conciliación e igualdad; la conciliación puede ser una herramienta para conseguir la igualdad o un impedimento que estigmatice aún más la sociedad si las medidas conciliadoras no son empleadas de la forma correcta.

La corresponsabilidad es un concepto que lleva implícita la idea de justicia y de equilibrio. Un reparto corresponsable sería la distribución de las obligaciones domésticas y de las responsabilidades familiares de una manera equitativa. Entre estas obligaciones y responsabilidades están incluidas la organización de la casa y el cuidado de las personas dependientes dentro del hogar.

En España, se tomó una medida muy importante en este aspecto con la ampliación del permiso de paternidad que se regula desde el 1 de enero del 2017. El objetivo de esta medida es aumentar la corresponsabilidad de los padres en el cuidado de los comisionados Obreras, en nuestro país el 96% de las excedencias por nacimiento, acogida o adopción de hijos las realizan las mujeres.

Un reparto justo de las tareas y responsabilidades es también importante dentro de la familia. Todos sus miembros deben percibir que hay equidad, que entre todos se cubren las tareas de hogar, que cada cual tiene asignada una labor según su destreza. Y si ese reparto es razonable, todos los miembros de la familia están satisfechos con esa distribución. Lo ideal es evitar la sobrecarga de roles y que prevalezca el concepto de justicia, un concepto además muy arraigado en los niños.

El objetivo es que en la familia prevalezca un sentimiento de equipo en el que todos colaboran en el bien común. Y dentro de las funciones asumidas por cada integrante de la familia por supuesto hay que poner en valor las tareas de organización que históricamente han estado atribuidas a la mujer.

7. TIPOLOGÍA DE LAS MEDIDAS DE CONCILIACIÓN

Existen múltiples modalidades de políticas empresariales que sirven para ayudar a las personas a combinar equilibradamente el trabajo con su vida familiar y personal.

Estas medidas no solo pretenden favorecer a la mujer trabajadora, que es la que más se ve involucrada en la esfera de la vida familiar por el papel reproductivo que desempeña. Estas medidas pretenden favorecer a todos los trabajadores; tanto a hombres como mujeres, directivos, personal administrativo y otras personas vinculadas con el desarrollo de la actividad empresarial.

Entre todas las modalidades de políticas conciliadoras he elegido centrar mi análisis en la flexibilidad, las políticas excepcionales, los servicios a los trabajadores y el apoyo profesional porque considero que son las más accesibles a la hora de introducir cambios en la cultura empresarial y otorgan grandes beneficios para los trabajadores.

7.1. Flexibilidad

Una de las principales medidas que facilitan la conciliación laboral y familiar es “introducir una cierta flexibilidad en la organización empresarial de tal forma que los propios intereses de hombres y mujeres puedan hacer compatibles, en las mejores condiciones posibles y sin penalizaciones excesivas, sus responsabilidades profesionales y familiares”. (Flaquer 2001).

Es importante tener en cuenta que la vida de las personas no se limita exclusivamente a la familia y el trabajo, hay muchas personas trabajadoras que no tienen familia y aun así necesitan medidas que se adapten a su estilo de vida y le permitan desarrollarse personalmente y crecer. Sin embargo, la conciliación está más dedicada a favorecer esa compatibilidad del trabajo con la familia ya que existen diversos tipos de unidades familiares y todas ellas requieren medidas que les permita mantener un equilibrio en cuanto a dedicación.

El concepto nuevo de empresa permite que el trabajador participe en el proceso de establecer el horario laboral, dejando que este sea flexible. Ya no es primordial la presencia física en el trabajo y la evaluación se centra en los objetivos impuestos a los trabajadores. Esto permite una cierta libertad de organización individual, que con la

responsabilidad esperada de los trabajadores permita aumentar los beneficios de la relación laboral para ambas partes.

7.1.1. Horarios flexibles

Con esta medida son los propios trabajadores los que deciden la hora de entrada y salida del trabajo, con la posibilidad de introducir variaciones personalizadas y diarias según las circunstancias personales de cada trabajador.

Nos encontramos en una época en la que no es fácil motivar a los trabajadores ya que las subidas salariales no están al alcance de todas las empresas. Es por este motivo, que muchas empresas deciden acudir a medidas que satisfagan a los trabajadores directamente, creando entornos de trabajo más cómodos dentro de la empresa. En definitiva, otorga al empleado una libertad extra ya que cuenta con el control sobre cómo administrar y gestionar su tiempo.

Es importante remarcar que, aunque esta medida permita a los trabajadores asumir el control sobre su horario de trabajo, este control se ejercita dentro de ciertos límites establecidos por la empresa y sus necesidades. Así mismo, el horario flexible no implica trabajar menos horas, sino que debe cumplir con la duración de la jornada laboral.

El empresario podrá, por tanto, fijar un horario flexible contando con la conformidad de los trabajadores o los representantes de los mismos, sin que esta medida vaya en contra de lo que se hubiere pactado en convenio colectivo.

La posibilidad de que la jornada laboral se adapte a los trabajadores y a sus necesidades personales y profesionales aporta ventajas tanto para el trabajador como para la organización.

Se reducen los retrasos y el absentismo laboral, se produce una mejora en el clima laboral y la satisfacción de los empleados con su empresa aumenta la productividad lo cual favorece la contratación y retención del talento.

Esta práctica no permite que todas las empresas adopten el mismo tipo de horario flexible ya que en sectores donde la naturaleza del trabajo requiere la presencia física del empleado o la empleada en determinados momentos no se puede proporcionar una total libertad sobre el asunto del horario.

Las empresas deben estudiar los distintos tipos de horarios flexibles para poder incorporar aquel que sea más acorde con su organización y sus necesidades. Dentro de las distintas modalidades encontramos:

- Horario fijo-variable

Se presentan distintas opciones de horarios para que el trabajador sea el que decida cuál va a seguir, una vez escogido debe cumplirlo obligatoriamente.

- Horario flotante

La empresa fija un margen de hora de entrada y salida y el trabajador, acotado a ese margen, escoge cómo gestionar sus horas de trabajo.

- Horario libre

En este caso la empresa únicamente se encarga de fijar unos objetivos y establecer unas fechas de entrega las cuales el trabajador debe cumplir. El trabajador tiene total libertad para decidir su horario siempre y cuando cumpla con su tarea.

En definitiva, el momento idóneo para trabajar está ligado a la productividad de las personas. La energía no es igual todo el día y por eso es importante adaptar los horarios y gestionar el tiempo según las horas óptimas. Además, la flexibilidad de horario no supone ningún coste para la empresa, se trata de realizar una reorganización.

7.1.2. Teletrabajo

Esta medida permite que el trabajador no se vea obligado a desplazarse al centro de trabajo, sino que a través de las nuevas tecnologías realice sus tareas desde casa o el lugar que decida. Se trata de una modalidad relativamente nueva de contratación laboral ya que depende de las nuevas tecnologías, y supone para ambas partes, tanto empresa como empleados, considerables beneficios.

Existen muchas definiciones de teletrabajo, pero siguiendo la de Gray, Hodson y Gordon (1995), el teletrabajo "es una forma flexible de organización del trabajo que consiste en el desempeño de la actividad profesional sin la presencia física del trabajador en la empresa durante una parte importante de su horario laboral. Engloba una amplia gama de actividades y puede realizarse a tiempo completo o parcial. La

actividad profesional en el teletrabajo implica el uso frecuente de métodos de procesamiento electrónico de información, y el uso permanente de algún medio de telecomunicación para el contacto entre el teletrabajador y la empresa".

Permite a los trabajadores la libertad de organización y distribución equilibrada de su tiempo de trabajo, optimizando así su tiempo de trabajo.

Es también una opción para aquellos días en los que el trabajador tiene que atender asuntos personales que solo le requerirán una parte reducida del día, ya que así no tendrá que pedir el día libre o cambiarlo, de modo que puede cumplir con todas sus obligaciones sin provocar inconvenientes para ninguna de las partes.

No obstante, el teletrabajo puede ser todo un reto, ya que para algunos empleados separar trabajo y vida personal con éxito no es fácil.

La gestión de los empleados de teletrabajo requiere un planteamiento muy concreto de lo que implica permanecer en contacto. Implica un estilo de gestión orientado a los resultados u objetivos con una buena planificación del desarrollo del rendimiento de los empleados ya que no se ejerce la acción de supervisión sobre ellos. También supone un coste inicial para la empresa que debe proveer a sus trabajadores del equipo necesario que permita trabajar desde un lugar ajeno al centro de la empresa. Otra de las desventajas es, que al ser la evaluación únicamente por resultados sin tener en cuenta el método de trabajo, las posibilidades de promoción se reducen.

A pesar de tener que realizar una inversión inicial considerable, la empresa a largo plazo reducirá sus costes ya que no debe incurrir en gastos de dietas ni ampliar las infraestructuras. El teletrabajo permite retener al talento que requiere flexibilidad, se elimina el absentismo laboral y los problemas de convivencia entre empleados. Cuenta con la facilidad de expansión geográfica y se produce un mejor aprovechamiento de los puestos de trabajo, que pueden ser compartidos por distintos trabajadores.

Para los trabajadores, esta medida también conlleva numerosas ventajas como el horario flexible, el ahorro de tiempo en desplazamiento de la oficina, se les otorga una mayor autonomía que permite compaginar los aspectos de su vida social o familiar y al estar en un ambiente escogido disminuyen los niveles de estrés. Todo esto contribuye a una mayor productividad del trabajador que repercute en la empresa.

Cada vez más empresas optan por ofrecer a sus trabajadores esta opción como medida flexible, sin embargo, no todas las modalidades de trabajo permiten ser desempeñadas a distancia. Los factores o características que favorecen el teletrabajo son los modelos que permitan controlar el ritmo de trabajo con plazos definidos, que requieran espacios reducidos para su desempeño y que consistan en trabajos puramente intelectuales.

7.1.3. Semanas laborales comprimidas

Otra práctica de flexibilidad que permite mejorar la conciliación de los trabajadores es la semana comprimida, que permite la flexibilidad en la distribución de las horas laborables semanales. Las personas empleadas trabajan más horas durante algunos días a la semana a cambio de una reducción de los días laborables (por lo general, la tarde del viernes).

La implantación de la semana laboral comprimida necesita de un cambio cultural que permita comprender que no se trata de una cuestión de cantidad de horas trabajadas, sino de la calidad de estas. Con esta medida los empleados cuentan con libertad para gestionar su tiempo y por tanto la posibilidad de disfrutar fines de semana más largos o simplemente disponer de días para dedicar a sus familias o asuntos personales.

La empresa puede planificar con sus trabajadores un horario semanal estableciendo un límite máximo de horas diarias de trabajo y eligiendo un día en el que los trabajadores puedan disfrutar de media jornada o del día libre si han cumplido con su jornada laboral semanal.

Baltes, Briggs, Huff, Wright y Neuman (1999) realizaron un estudio que mostró evidencias de que tanto los horarios de trabajo flexibles como la semana laboral comprimida generaban un efecto positivo sobre la satisfacción en el trabajo. T. Allen (2001) y Batt y Valcour (2003), por su parte, también encontraron que las prácticas que suponen flexibilidad laboral, como por ejemplo el horario flexible y la semana comprimida, se relacionan positivamente con la satisfacción laboral. En esta misma línea, Lingard y Francis (2006) afirman que la flexibilidad de los horarios de trabajo resulta fundamental para paliar el conflicto trabajo-familia.

7.1.4. Puestos compartidos

El trabajo compartido es una forma de trabajo a tiempo parcial en el que, por lo general, aunque, puede ejercerse por más trabajadores, dos personas comparten la responsabilidad de un trabajo a tiempo completo. El hecho de compartir el puesto de trabajo significa que se realiza esa partición con todo lo que ello conlleva en materia de responsabilidades, obligaciones, salario y vacaciones.

Existen diversas modalidades a la hora de repartir el trabajo; ya sea en función del tiempo, asumiendo los trabajadores las funciones completas en el periodo que les toca encargarse del trabajo a realizar, o ya sea en función de la carga de trabajo y de los objetivos a cumplimentar encontrándose ambos trabajadores presentes al mismo tiempo. Por tanto, el trabajo compartido puede aumentar la flexibilidad o repartir las cargas de trabajo para no incurrir en demasiado estrés para el trabajador.

Esta medida puede incurrir en un aumento de los costes administrativos y de formación a los empleados, así como en la comunicación empresarial. También puede crear tensiones personales entre las personas que comparten el trabajo por crear sensaciones de poca equidad laboral.

Por otro lado, las empresas cuentan con la posibilidad de contratar a trabajadores expertos en la materia, o con experiencia en el ámbito requerido que, si no fuera por esta modalidad, podrían no estar disponibles al no poder comprometerse a jornada completa. Del mismo modo, permite complementar conocimientos o experiencia para una misma tarea por lo que el resultado final opta a ser más completo o enriquecido sustancialmente.

Otro punto fuerte se da en los casos de baja por maternidad o enfermedad ya que el trabajo no queda desatendido. Así mismo, permite compatibilizar con cuidado de los familiares y ahorrar en los gastos que conlleva externalizar esa función.

A pesar de las ventajas previamente expuestas, los puestos compartidos son una medida poco desarrollada.

7.1.5. Reducción de jornada

Esta medida se recoge en la ley y pueden acceder a ella todos aquellos que tengan a su cargo un familiar ya sea un hijo o una persona dependiente.

En el artículo 39 de la Constitución Española se recoge el principio básico del cuidado a la familia, por lo que es deber del Estado y los poderes públicos proporcionar medidas y obligar a las empresas a que las cumplan para que así sea.

La reducción de jornada es una medida de conciliación de la vida laboral y familiar reconocido en el Estatuto de los Trabajadores (Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores).

Podrán solicitar esta práctica aquellos trabajadores que tengan a su cuidado directo un hijo menor de doce años, un hijo con discapacidad que le impida desempeñar una actividad retribuida, un familiar que por una serie de circunstancias tasadas no pueda desempeñar una actividad retribuida, un familiar que padezca una enfermedad considerada grave o necesite de una hospitalización prolongada y un cuidado constante.

Volviendo al Estatuto de los trabajadores, el artículo 37.6 dispone que la reducción de jornada en los casos señalados tendrá una duración mínima de un octavo de la jornada laboral y un máximo de la mitad.

El derecho a disfrutar de una reducción de la jornada laboral implica una disminución del salario, tanto base como los complementos salariales que implique el puesto. Dicha reducción salarial se hará de forma proporcional a la reducción de la jornada (Salinas, 2017).

7.1.6. Trabajo a tiempo parcial

La Directiva Europea sobre el trabajo a tiempo parcial define el concepto de trabajador a tiempo parcial como “un trabajador asalariado cuya jornada normal de trabajo, calculada sobre una base semanal o como media de un periodo de empleo de hasta un máximo de un año, tenga una duración inferior a la de un trabajador a tiempo completo comparable” entendiéndose por trabajador a tiempo completo comparable a “un trabajador asalariado a jornada completa del mismo establecimiento que tenga el mismo

tipo de contrato o relación laboral y un trabajo o empleo idéntico o similar teniendo en cuenta otras consideraciones tales como la antigüedad y las cualificaciones o competencias”.

El empleo a tiempo parcial cada vez es más alabado tanto por los empresarios como por los trabajadores (Corral e Isusi, 2005) debido al papel que puede jugar en la flexibilización del mercado de trabajo, en la reorganización del tiempo de trabajo, en las políticas de conciliación de la vida laboral y familiar, así como en la redistribución del empleo. En el caso de los empresarios, la posibilidad de realizar contratos a tiempo parcial les permite incrementar su flexibilidad a la hora de responder a los requerimientos del mercado. A los empleados, trabajar a tiempo parcial les puede permitir la posibilidad de combinar de forma óptima la vida laboral con las responsabilidades familiares o tiempo libre.

7.2. Políticas excepcionales

Las políticas excepcionales de conciliación buscan hacer frente a todas esas situaciones en las que los trabajadores, a pesar de que existan las medidas flexibles, no son capaces de hacer frente de una forma adecuada a las dos grandes esferas de su vida.

7.2.1 Baja maternal o parental

Esta medida lleva vigente en nuestro país muchos años, pero se ha convertido en tema de actualidad reciente por la evolución que ha ido desarrollando.

En un primer momento solo las mujeres podían acogerse a esta práctica respaldada por la ley, sin embargo, desde el 1 de enero del 2017 se encuentra en vigor la ampliación del permiso de paternidad, que pasa de 13 días a un mes con remuneración total.

El objetivo principal de la baja maternal y paternal es que las madre y padres puedan pasar junto a sus hijos los primeros momentos de relación paterno filial, ya sea desde el nacimiento, la acogida o adopción.

Esta práctica consiste en un permiso remunerado con la totalidad del sueldo. Por tanto, el trabajador no solo no debe acudir a su trabajo, sino que no estará encargado de realizar ninguna actividad empresarial. Existen otro tipo de servicios como el de lactancia para los casos en los que la madre desea continuar dando el pecho, la mujer contará con unas horas libres diarias para ejercitar su derecho como madre.

A pesar de que en España se han ido implementando estas medidas con mayor auge en los últimos años, todavía nos encontramos muy retrasados respecto a otros países de la Unión Europea. En esos países se sobrepasan las exigencias mínimas de la ley española y se dota a los padres de permisos sin que la madre deba renunciar a parte del mismo.

7.2.2 Excedencia para cuidar a los hijos

El trabajador tiene derecho a que le guarden el puesto de trabajo como mínimo un año para los casos en los que la excedencia solicitada se corresponda con el motivo de cuidar a los hijos (el plazo se prorroga hasta los dos años de duración) o algún familiar enfermo o dependiente. En este periodo el trabajador no tiene derecho a percibir sueldo de la empresa y la duración de la excedencia podrá ser pactada entre empresario y empleado.

7.2.3 Vacaciones no remuneradas

Algunas empresas han incluido en sus convenios colectivos la posibilidad de que sus trabajadores disfruten de más días de vacaciones de los que les corresponden, sin derecho a remuneración, pero sin la necesidad de justificar un motivo para no acudir a trabajar. Esta medida deberá ser pactada previamente con el empleador y es de gran utilidad para aquellos trabajadores que se encuentran en épocas de estrés que les impide el correcto desarrollo de sus principales funciones dentro de la empresa.

7.3 Servicios

Los servicios se caracterizan por ser prestaciones que conceden las empresas a sus trabajadores en el ámbito extralaboral. Son medidas que benefician a los empleados y provocan en ellos un sentimiento de orgullo debido a que su empresa se preocupa por ellos y sus familiares.

7.3.1 Guarderías

Algunas empresas como Mercadona y El Pozo destacan por los servicios que prestan a sus trabajadores entre los cuales se encuentra el servicio de guardería. Se trata de una medida que permite a los empleados trabajar cerca del lugar donde se encuentran sus hijos pequeños con la seguridad de que están bien atendidos sin la necesidad de contratar a una persona para que se dedique a ello. Además, este servicio puede

favorecer la puntualidad de los empleados, así como la liberación del estrés que genera la preocupación del cuidado de sus hijos.

7.3.2 Ayudas económicas

Cada vez son más las empresas que fomentan la conciliación familiar y laboral a través de ayudas a sus empleados. Estas ayudas son de carácter económico y principalmente se centran en la salud y en la escolarización de los hijos de los trabajadores de la empresa.

7.3.3 Beneficios extrajurídicos

Los beneficios más empleados por las empresas españolas son los seguros de accidente y salud para sus empleados y los planes de pensiones. Se trata de una medida que beneficia en gran medida al trabajador y la empresa es “recompensada” por ello disponiendo de importantes beneficios fiscales.

7.3.4 Formación y mentoring

Programas de formación y mentoring pueden ser un gran atractivo para los trabajadores. Sobre todo para los recién graduados. Las empresas que apuestan por la formación académica de sus futuros empleados con la subvención de un máster, por ejemplo, transmiten a la persona una cierta seguridad y dan valor añadido a la empresa. Del mismo modo se genera una sensación de deber de recompensa en el futuro hacia la empresa por el dinero invertido específicamente en su formación. Puede tratarse de un factor determinante a la hora de elegir un trabajo.

7.4 Apoyo profesional

Se trata de otra de las categorías de medidas que ejercitan las empresas para evitar o facilitar el conflicto que se genera entre la vida familiar y la vida laboral de los empleados. Trata de afrontar temas que suponen grandes preocupaciones para todas las personas. Liberando parte de estas preocupaciones la empresa consigue que el trabajador se encuentre más dispuesto a ejercitar sus responsabilidades de una manera más productiva.

7.4.1 Programas de salud

Un estudio basado en 1.000 encuestas a trabajadores españoles realizado por la aseguradora de salud Cigna, (Cigna 360 Wellbeing Survey) demuestra que

los programas de salud y bienestar de las empresas son uno de los mejores instrumentos para la retención del talento. Con los datos obtenidos en ese estudio, la aseguradora destaca que el 53% de los españoles considera relevante la existencia de esos programas en su empresa y que favorecería la retención ante la posibilidad de un cambio con condiciones similares.

Otros datos relevantes obtenidos a través del estudio realizado por Cigna son que el 74% de los encuestados considera que se trata de programas realmente efectivos a la hora de favorecer la salud de los trabajadores de la empresa y el 51% coincide en que esta medida contribuye directamente al aumento de la productividad laboral (Ibérica,2016).

7.4.2 Programas de asistencia a empleados

Una de las prácticas menos conocidas del salario emocional, en el que se incluye la conciliación, son los Programas de Asistencia a Empleados, también conocidos como PAE. Se trata de un servicio por el cual la empresa pone a disposición los medios necesarios para aliviar o solucionar situaciones que generan conflicto en sus trabajadores para ayudarles.

Este tipo de programas podría percibirse como un coste añadido para las empresas, sin embargo, supone un ahorro económico tanto para el trabajador (que no debe hacer frente a los gastos que le supondría este tipo de servicios) como para la empresa, puesto que reduce las tensiones emocionales de sus empleados conllevando un aumento en la productividad. El ser humano es un ser sensible al que su vida personal le afecta a su vida profesional por mucho que intente evitarlo.

Estos programas se centran básicamente en el control del estrés, en los problemas que surgen en el lugar de trabajo, en los problemas dentro de la vida personal de los trabajadores y en los abusos de sustancias y problemas de adicciones.

La empresa puede ofrecer estos servicios como propios contando con un departamento que se encargue específicamente de este asunto o subcontratarlo.

8. EMPRESAS FAMILIARMENTE RESPONSABLES

Son muchas las empresas que todavía consideran que la labor de implementar medidas que favorezcan a sus trabajadores no es asunto de su jurisdicción, sino que son las administraciones públicas las encargadas de establecerlas y las empresas se deben limitar a seguirlas.

Sin embargo, gracias a algunas empresas europeas, líderes en este aspecto, cada vez más compañías se están concienciando de la importancia de su labor en este ámbito. Y se están dando cuenta de que ayudar a sus empleados a conciliar el trabajo con su vida personal y familiar es beneficioso para ambas partes, ya que las personas son el activo máspreciado de las empresas.

Sin embargo, no todas las empresas tienen las mismas posibilidades de cara al desarrollo de políticas familiarmente responsables. Estudios en Estados Unidos y España (Chinchilla, 2001) señalan cuatro factores que impulsan la puesta en marcha de programas de trabajo y familia en las empresas: el tamaño de la empresa, el porcentaje de mujeres dentro de su plantilla, la competitividad del mercado laboral y el grado de preocupación por reclutar y retener a su plantilla.

8.1. Concepto

Una empresa familiarmente responsable es aquella que cumple con los requisitos establecidos en el Modelo de Reconocimiento a Empresas Familiarmente Responsables, impulsado por la fundación MásFamilia. Las empresas certificadas como Familiarmente Responsables acreditan ser promotoras de buenas prácticas laborales en distintas materias de igualdad, en las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo, así como de acciones y políticas para favorecer que todo su personal, tanto hombres como mujeres, no encuentre obstáculos empresariales cuando las necesidades familiares requieren de su tiempo o presencia.

“Nunca podemos dejar de tener presente que la empresa son personas y el modelo que tengamos de persona es el que nos lleva a entender la empresa de un modo u otro”. (Chinchilla, 2004)

Es importante tener en cuenta que las empresas están formadas por personas por ello, una empresa flexible y familiarmente responsable es la que facilita a sus empleados el

equilibrio de sus vidas a través de políticas que permitan compaginar el escenario laboral con el familiar o personal.

El concepto Empresa Familiarmente Responsable (EFR) va mucho más allá, tratándose no solo de un certificado, sino de un movimiento internacional que, formando parte de la responsabilidad social empresarial, se ocupa de avanzar y dar respuestas en materia de responsabilidad y respeto a la conciliación de la vida familiar y laboral, así como apoyo en la igualdad de oportunidades y a la inclusión de los más desfavorecidos.

Como Chinchilla ha reiterado en sus numerosas publicaciones relacionadas con este ámbito de estudio, los principales problemas que encontramos en la empresa española son la falta de personal cualificado, el absentismo, la poca iniciativa de los empleados, la resistencia a la modalidad geográfica de estos y la dificultad para conciliar trabajo y familia.

La autora continúa exponiendo que estos factores mantienen una relación estrecha entre sí dirigida a la dificultad de conciliar, pero muchos directivos aun no son conscientes del vínculo entre los problemas empresariales. Los trabajadores han cambiado sus preferencias a la hora de tomar decisiones profesionales y diversos estudios demuestran que el 28% de los profesionales toma su decisión basándose en el equilibrio que obtendrá entre su vida laboral y su vida personal; para un 24% el factor primordial es el reto laboral y un 22% busca una promoción sin importarle cambiar de empresa para conseguirla.

Las empresas buscan aumentar su productividad y rentabilidad en cuanto a sus competidores, sin embargo, muchas no afrontan esta situación de una manera adecuada. El mayor activo que posee una empresa son sus trabajadores y por tanto debe tratarlos como su máxima herramienta en cuanto a competitividad se refiere y utilizarlos como su factor diferencial.

Si el trabajador es el activo empresarial más relevante, “La familia del empleado es el nuevo ‘stakeholder’ de la empresa y por eso es parte de la responsabilidad social empresarial interna; hay que empezar por los más cercanos”. (Chinchilla, Polemans, León, 2004). Es por esto por lo que el 30% de las empresas en España cuenta en su plantilla con una persona encargada exclusivamente de convertir a la empresa en

Familiarmente Responsable, aunque solo el 18% de las empresas en España destina parte de su presupuesto empresarial a este programa encargado de convertir a la empresa en familiarmente responsable.

Según el modelo que hay que cumplimentar en la empresa para considerarse Empresa Familiarmente Responsable, un 7% de las empresas españolas lo son. Esta es una de las conclusiones del IV estudio IFREI, elaborado por el Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE y presentado por la profesora Nuria Chinchilla en el transcurso del IV Foro de la Empresa Familiarmente Responsable, celebrado en Barcelona en 2016.

El estudio concluye también que un 30% de las empresas analizadas tiene bastantes políticas y prácticas familiarmente responsables, un 50% de las mismas tienen algunas políticas, pero no están apoyadas por la cultura de la compañía y, por último, un 13% de las empresas no cuentan con políticas flexibles.

8.2. Requisitos

Para ser considerada Empresa Familiarmente Responsable hay que obtener el certificado que así lo acredite (EFR). Este se basa en el cumplimiento de unas pautas establecidas en el Modelo de Empresas Familiarmente Responsables, el cual busca averiguar la realidad empresarial en la que opera la empresa. Para ello analiza los objetivos de las prácticas conciliadoras a las que debe hacer frente y los obstáculos que se encuentra y estudia las oportunidades de mejora. También analiza los costes que supone la implantación de esas medidas para el caso concreto, así como los beneficios que le repercuten.

En resumen, el modelo EFR responde a una nueva cultura socio-laboral y empresarial basada en la flexibilidad, el respeto y el compromiso mutuos.

El Modelo es propiedad de la Fundación MásFamilia, una organización privada, independiente, sin ánimo de lucro y de carácter benéfico, creada y dirigida para aportar soluciones innovadoras y altamente profesionales para la protección y apoyo de la familia, y especialmente de aquellas con dependencias.

El objetivo principal de esta organización es el del cuidado de las familias como elemento fundamental de la sociedad. Busca aumentar la calidad y el bienestar de los miembros de la familia en los distintos ámbitos de la vida de cada uno de ellos. Por este

motivo encontramos prácticas no solo en el ámbito laboral, sino que la fundación se extiende al escenario educativo o económico de las familias.

El 40% del éxito de una cultura flexible y responsable de las políticas implementadas; el 30% corresponde a la empresa y el 30% restante tiene que ver con el uso de las políticas conciliadoras. Son datos facilitados por la fundación MásFamilia.

8.3. Ejemplos

La Fundación Másfamilia se encarga de conceder el certificado EFR para reconocer las buenas prácticas en las empresas en compaginar la vida personal y familiar con el trabajo.

8.3.1. CLH

El Grupo CLH es la principal empresa de almacenamiento y transporte de productos petrolíferos de España. En su página web asegura que desempeña sus actividades basando su gestión en criterios de compromiso con la sostenibilidad, la seguridad, la eficiencia, y la colaboración con la sociedad a través de esforzarse en proporcionar a sus trabajadores un entorno laboral compatible con su vida personal y familiar. Considera la conciliación un factor clave para cumplir con esos compromisos sociales tan importantes en su visión empresarial y por ello convierte a la misma en un valor corporativo.

El grupo empresarial obtuvo el certificado de Empresa Familiarmente Responsable en el año 2008, con el progreso continuado en las medidas conciliadoras, lo que ha provocado que la compañía en el año 2014 obtuviera la calificación de «B+ empresa proactiva», incrementándose notablemente la valoración, tanto cualitativa como cuantitativa, del modelo de conciliación de la compañía.

La empresa centra sus líneas de actuación en torno a un modelo sólido de conciliación, así como en la búsqueda y actualización de medidas para implementar el desarrollo de su ámbito empresarial.

Los empleados de la empresa son conscientes de la importancia de la conciliación y así se demuestra en las consultas y encuestas que se realizan dentro de la compañía.

La empresa cuenta con un total de 50 medidas de conciliación, entre las que se destacan:

MEDIDAS DE FLEXIBILIDAD:

- Flexibilidad horaria

OTRAS MEDIDAS:

- Ayuda escolar para los hijos de los trabajadores de la empresa.
- Becas deportivas.
- Licencias por diversos motivos.
- Opción a obtener permisos sin sueldo.

PLANES SOCIALES:

- Planes de igualdad.
- Seguro médico con condiciones favorables.

8.3.2. INFORMA D&B

INFORMA D&B es la filial de CESCE, líder en el suministro de información de empresas y empresarios. La empresa se autodenomina una empresa responsable y sostenible cuyo objetivo se centra en crear un entorno de confianza no solo para sus empleados, sino también para los clientes, proveedores, accionistas y para la sociedad en general.

Uno de los pilares sobre los que se asienta la estrategia de la empresa es “hacer una empresa donde se desee trabajar” tal y como aparece reflejado en su último informe sobre su Responsabilidad Social Corporativa del año 2016. Conciliar es una de sus políticas a nivel estratégico y por ello decidieron obtener el certificado que les acredita ser una Empresa Familiarmente Responsable en el año 2011 generando así una nueva cultura de trabajo, incorporando un sistema integral de gestión que “permitiera una eficaz armonía entre la esfera laboral, familiar y personal, basada en la flexibilidad, el respeto y el compromiso mutuo”.

Entre las más de 40 medidas de conciliación que dispone la empresa destacan:

MEDIDAS FLEXIBLES:

- Flexibilidad de horarios.

- Teletrabajo.

OTRAS MEDIDAS:

- Actividades para “los días sin cole”.

OTROS PROGRAMAS:

- Programa Informa Saludable.
- Planes de formación.

Informa D&B ha estado presente en la lista de las 50 Mejores Empresas para Trabajar en España en dos ocasiones, en el año 2014 y 2015.

8.3.3. ORANGE

La empresa considera clave centrar su línea de actuación de Responsabilidad Social Corporativa en la preocupación y atención por los hombres y mujeres que forman parte de su plantilla.

El certificado EFR lo obtuvo en 2010, pero no ha sido el único que demuestra sus buenas prácticas de conciliación empresarial; en el 2016 obtuvo el tercer premio FactorW 2016: Mujer y Empresa en la categoría “Empresa más comprometidas con los procesos de inclusión y promoción de mujeres a puestos directivos de la compañía”, concedido por Intrama, con el respaldo del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad.

MEDIDAS FLEXIBLES:

- Horario flexible.
- Jornada intensiva en los meses de verano.
- Jornada intensiva los viernes durante todo el año.

OTRAS MEDIDAS:

- Ayudas para trabajadores con hijos menores de 3 años.
- Ayudas para la discapacidad.
- Complemento del 100% del salario bruto fijo en los casos de maternidad o paternidad.
- Acceso de las mujeres a altos cargos.

OTROS PROGRAMAS:

- Programa Tómate tu tiempo.
- Servicio de guardería.
- Asesoramiento jurídico y social.

8.3.4. REALE SEGUROS

La empresa española centra su departamento de recursos humanos en optimizar y avanzar en cuanto a medidas conciliadoras que permitan establecer el equilibrio adecuado entre la vida personal y laboral de sus trabajadores de los que busca motivación y compromiso con la empresa.

Reale Seguros tomó la decisión de certificarse como Empresa Familiarmente Responsable en el año 2009, ha integrado todas las medidas que componen el modelo de la Fundación MásFamilia lo que la ha convertido en una empresa excelente tras la obtención en el 2015 de la calificación A+, tratándose de la primera compañía, entre las más de 475 entidades certificadas, en conseguirlo.

Reale Seguros es una empresa de referencia en conciliación que cuenta con unos empleados comprometidos y orgullosos de pertenecer a la compañía, tal y como ellos mismos aseguran en sus informes de Responsabilidad Social Corporativa.

Clasifican sus más de 138 medidas conciliadoras en 5 grupos: calidad en el empleo; flexibilidad temporal y espacial; apoyo a la familia; desarrollo personal y profesional, igualdad de oportunidades y liderazgo y estilos de dirección.

MEDIDAS FLEXIBLES:

- Jornada laboral de 8:00 a 15:00 horas por cuidado de hijo menor de cinco años sin reducción de salario.
- Jornada intensiva 4 meses al año.
- Flexibilidad de entrada y salida de dos horas.
- Jornada intensiva los viernes.

OTRAS MEDIDAS:

- Ayudas económicas de 6.000 euros por nacimiento de hijo discapacitado.

- Ayuda económica de 1.000 euros para empleados.
- Paga extra por matrimonio o pareja de hecho.

Gracias a la implantación y desarrollo de estas medidas los trabajadores han incrementado su compromiso y satisfacción laboral.

8.3.5. RED ELÉCTRICA DE ESPAÑA

Red Eléctrica cuenta con el certificado EFR (Empresa Familiarmente Responsable) de la Fundación Másfamilia desde el año 2009, gracias a su trabajo basado en un modelo de gestión de mejora continua.

La empresa cuenta con más de 60 medidas de conciliación.

MEDIDAS FLEXIBLES:

- Horario flexible.
- Flexibilización espacial.

OTRAS MEDIDAS:

- Permisos y licencias para empleados.
- Ventajas en los casos de maternidad y paternidad.
- Ayudas para casos de discapacidad.
- Beneficios para trabajadores con personas dependientes a su cargo.
- Permiso de 15 horas al año para acompañamiento a consultas médicas de familiares.

OTROS PROGRAMAS:

- Interlocutores de conciliación.
- Mesa de conciliación.
- Bolsa de horas de conciliación.

Esta empresa no centra sus prácticas de conciliación en la igualdad de género, sino que separa en dos ámbitos diferentes estas políticas. Persiguen que la conciliación ejercitada facilite herramientas a todos sus trabajadores, no preferentemente a las mujeres. Buscan cubrir las necesidades personales y no solo familiares.

8.3.6. WOLTERS KLUWER

Esta multinacional holandesa se caracteriza por aplicar sus medidas de conciliación desde que empezó a ejercer su actividad empresarial en España. Por tanto, no se ha visto involucrada en el proceso de implementación de las medidas ya que sus trabajadores se han beneficiado de las mismas desde su comienzo con la firma. Ha sido más una cuestión de desarrollo. Obtuvo el certificado EFR en 2008, otorgado por la fundación MásFamilia.

Sus responsables afirman que “La conciliación está en el ADN de Wolters Kluwer, forma parte de su cultura corporativa, y es la base de su identidad como reclutador de talento”. La empresa fundó la Red de Empresas MásHumano, cuyo objetivo es implantar modelos de trabajo innovadores que hagan a las empresas más humanas. Wolters Kluwer incluye entre las medidas de aplicación a todos sus empleados la flexibilidad de horarios, el teletrabajo, la jornada intensiva, la política de luces apagadas, además de contar con una bolsa de 18 horas anuales por empleado disponibles para atender a tutorías escolares y revisiones médicas.

La compañía cuenta con un Libro Blanco de la Conciliación en el que se recogen las distintas medidas de las que gozan sus empleados.

MEDIDAS FLEXIBLES:

- Flexibilidad de horarios.
- Teletrabajo.
- Jornada intensiva en los meses de verano.
- Horario especialmente flexible el primer día de colegio de los hijos.
- Jornada intensiva los viernes.

OTROS PROGRAMAS:

- Programa Mejora WKE, el cual se subdivide en dos equipos que abarcan Mejora un Gran Lugar y Mejora conciliación.

En febrero de 2016 la compañía recibió el Premio ARHOE, concedido por la Asociación para Racionalizar los Horarios Españoles, como reconocimiento a la

empresa que más destacó en el último año por implantar medidas que propician la conciliación de la vida personal, familiar y laboral.

Wolters Kluwer, además, renovó en 2015 el Sello ESR (Empresas Socialmente Responsables) otorgado por la Fundación Alares y la Fundación para la Diversidad. El Sello ESR se basa en el esfuerzo realizado al poner a disposición de todos los empleados y familiares servicios asistenciales necesarios, reales, tangibles y concretos, que favorecen la mejora de la calidad de vida de las personas, la conciliación trabajo-familia, la igualdad de oportunidades y la no discriminación, y que se integran como parte de la cultura empresarial y estrategia de la propia organización.

La compañía fue reconocida en 2009 por Great Place to Work entre las grandes empresas como la Mejor Empresa para Trabajar en España en base a la votación realizada por sus propios empleados.

9. BENEFICIOS DE LAS POLITICAS DE CONCILIACIÓN

Actualmente existen numerosos ejemplos que demuestran que el conflicto entre trabajo y familia, además de afectar a la persona trabajadora, tiene consecuencias negativas para la empresa u organización. Cuadros de estrés, insatisfacción laboral, menor compromiso y rendimiento con los objetivos de la empresa hacen que esta última tenga que enfrentarse a distintos costes, como la pérdida de personal cualificado o el descenso de productividad. Una actitud proactiva de las organizaciones en cuanto a políticas de conciliación y flexibilización de las medidas laborales puede conllevar grandes beneficios sociales ya que supone más que la mera implantación de estas políticas de las que venimos hablando y un cambio en la cultura organizacional de la empresa.

Es evidente que la introducción de instrumentos para conciliar la vida laboral con la vida familiar y personal de los trabajadores conlleva un coste económico para las empresas. Sin embargo, es importante que estas caigan en la cuenta de que ese coste es necesario para producir un mayor beneficio en el largo plazo.

La mala práctica de estas medidas por parte de las empresas o la inexistencia de estas pueden suponer altos niveles de estrés para los trabajadores que pueden llevar a problemas de salud que terminan en bajas y por tanto repercuten en el coste empresarial.

9.1. Beneficios para la empresa

Existen evidencias de que las empresas tienen mucho que ganar cuando ayudan a los trabajadores en la persecución del equilibrio entre su vida laboral y personal (Lingard & Francis, 2006).

Las medidas de conciliación trabajo-familia pueden ser una importante herramienta en la gestión de recursos humanos tanto para reducir factores negativos, como para impulsar comportamientos deseables. Entre los factores negativos que se suelen encontrar dentro de las empresas destacan el estrés, la falta de satisfacción y de motivación. Diversos estudios y autores respaldan que con las políticas de conciliación se reducen considerablemente. En cuanto a los comportamientos en los que se puede influir positivamente al implantar medidas de conciliación se encontrarían la reducción del absentismo y del abandono de la organización y las mejoras en el desempeño del trabajo.

Los trabajadores que consiguen alcanzar el equilibrio entre la vida laboral y personal están más satisfechos y más dispuestos a comprometerse en favor de su empresa, al mismo tiempo que sus niveles de productividad aumentan a medida que la empresa se muestra perceptiva a sus expectativas y necesidades (Aragón, 2011).

Una estrategia comprometida en materia de conciliación vida y trabajo no solo significa que la empresa cumpla con la legislación vigente, sino que la convierte en un ejemplo mejorando su imagen pública. Se convierte así en aspiración de objetivos para otras muchas empresas, lo cual suele conllevar beneficios como las relaciones con otras empresas y con la administración, así como un aumento de la clientela que percibe estas prácticas.

Entre los principales beneficios para la empresa destacan: la posible mejora de la calidad de la plantilla, aumentar la calidad del departamento de recursos humanos, un mejor aprovechamiento de la gestión y planificación del tiempo, disminuir el estrés de los empleados lo que repercute en un aumento de la satisfacción laboral, disminución de los costes de reclutamiento y formación, incremento de la capacidad productiva, mejora de la imagen “responsable” añadiendo los beneficios asociados tales como la atracción de nueva clientela y trabajadores así como una mejora de las relaciones con otras empresas y con las administraciones públicas (Fundación Mujeres: Ministerio de Igualdad, 2010).

En los siguientes subapartados se analizan algunos de esos beneficios.

Los trabajadores que consiguen alcanzar el equilibrio entre la vida laboral y personal están más satisfechos y más dispuestos a comprometerse en favor de su empresa, al mismo tiempo que sus niveles de productividad aumentan a medida que la empresa se muestra perceptiva a sus expectativas y necesidades (Aragón, 2011).

9.1.1. Satisfacción laboral

La satisfacción laboral se define como la evaluación y los sentimientos que uno tiene hacia el trabajo (Locke, 1976).

De la Poza, J (1998) define la satisfacción laboral como un concepto integrador que engloba diferentes facetas específicas de satisfacción como el trabajo en sí, los

compañeros de trabajo, el salario y los incentivos, el sistema de supervisión, las oportunidades de promoción, las condiciones ambientales de trabajo, etcétera.

A veces resulta difícil distinguir entre la motivación y la satisfacción laboral, debido a su estrecha relación. A pesar de que numerosos autores utilicen ambos conceptos con el mismo significado tampoco la satisfacción en el trabajo y la moral del empleado persiguen lo mismo. La satisfacción en el empleo abarca un conjunto de actitudes ante el trabajo. Tratando de encontrar una definición, el término podría responder a una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo. De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja, la relación con el jefe y los superiores, la sensación que obtiene con la realización de sus tareas, la libertad a la hora de innovar y desarrollar las ideas, tener la opción de promocionar y así establecer unos objetivos con el fin de cumplirlos, etc. Las circunstancias personales de cada trabajador también influyen en su satisfacción laboral puesto que mantener ambas esferas sin que se relacionen es muy complicado.

Diferentes estudios han demostrado empíricamente que las personas que gozan de una mejor relación trabajo-familia son más propensos a tener una mayor satisfacción profesional (Aryee, Srinivas & Tan, 2005; Balmforth & Gardner, 2006).

Por otra parte, si hay un conflicto trabajo familia, es más probable que se de insatisfacción laboral (Bagger et al., 2008). Carr et al. (2008) han estudiado esta relación y Anderson et al. Han investigado cómo el conflicto trabajo-familia y la satisfacción laboral empeora cuando se viven situaciones de estrés en el entorno laboral.

Son muchos los autores que inciden en la vinculación entre el bienestar familiar y laboral. Behan & Drobnic, 2010; Kinnunen, Mauno, Geurts y Dikkers 2005) han indagado en este aspecto.

En 1999, Baltes, Briggs, Huff, Wright y Neuman realizaron un estudio que demostró los efectos positivos en el trabajo de disponer de horarios flexibles o de la posibilidad de comprimir la semana laboral. Otros estudios realizados por Allen (2001) y Batt y Valcour (2003), llegaron a la misma conclusión.

Cuando los empleados sienten que su empresa se involucra en que ellos puedan conciliar su trabajo y su familia, su rendimiento aumenta. Además las empresas que

ayudan a conciliar son las más deseadas por los empleados. (Blair-Loy & Wharton, 2002).

9.1.2. Estrés

Litchfield et al. (2004) señalaron que las políticas de conciliación trabajo-familia tienen, entre otros beneficios, el de la disminución del estrés.

El estrés laboral, según la Comisión Europea de Seguridad y Salud en el Trabajo se define como "las nocivas reacciones físicas y emocionales que ocurren cuando las exigencias del trabajo no igualan las capacidades, los recursos o las necesidades del trabajador".

La sobrecarga de trabajo, la ausencia de descansos, largas jornadas laborales, tareas rutinarias con escaso significado y la no utilización de las habilidades del trabajador son algunas de las características del diseño de la tarea que mayores niveles de estrés generan en el trabajador (Leiter y Maslach, 2004).

Distintos autores han recogido esta idea a lo largo de las últimas décadas: Baxter y Chesters (2011) reflejan cómo la dificultad para conciliar el trabajo con la vida familiar provoca estrés, Zhang y Liu (2011) corroboran la existencia de un vínculo entre el estrés laboral y el conflicto trabajo-familia. Anderson et al. (2002) establecen una relación directa y positiva entre el conflicto trabajo-familia y ciertos niveles de estrés laboral.

Por otro lado, también existen estudios empíricos que demuestran que en aquellas empresas en las que no se desarrollan medidas de conciliación, los trabajadores padecen más estrés (Idrovo, 2006).

A veces es inevitable que los trabajadores sufran estrés laboral ya que también influyen las características personales de cada individuo, pero, la conciliación alivia dicho estrés y por lo tanto beneficia la salud ya que altos niveles de estrés son perjudiciales y pueden provocar enfermedades como depresiones o infartos.

9.1.3. Motivación

Las investigaciones sobre los conflictos trabajo-familia no se centran en la motivación como un factor clave (Zhang & Liu, 2011). Sin embargo, existen evidencias en las que se refleja que ambas cuestiones se encuentran directamente relacionadas.

La motivación es lo que impulsa al individuo a realizar una determinada actividad o a responder con un comportamiento u otro ante una situación concreta.

La motivación laboral será la fuerza que estimule al trabajador para conseguir satisfacer sus propias necesidades y alcanzar unos objetivos a través del desarrollo de su trabajo.

Cuando el empleado entra en una fase de desmotivación, empieza a perder el entusiasmo y la ilusión del primer día. Su rendimiento empieza a verse reducido y la calidad del trabajo que realiza queda afectado, y por tanto, empieza a cometer ineficiencias por la falta de atención hacia las tareas a realizar. Por este motivo, las empresas intentarán motivar a sus trabajadores para que se esfuercen y muestren interés en la realización de su trabajo, implicándose así más en la tarea y en la consecución de los objetivos deseables por la empresa.

El conflicto trabajo familia sufrido en la empresa provoca en los trabajadores una desmotivación que repercute en su productividad empresarial, autores como López-Ibor (2010) se centraron en estudiar de qué manera y en qué magnitud las medidas conciliadoras suponen un aumento de la motivación laboral de los trabajadores. En esta línea, Meil et al. (2008) hablan de la motivación como uno de los beneficios de la conciliación laboral, familiar y personal.

9.1.4. Absentismo

Según un informe realizado por la fundación MásFamilia, el absentismo supone un coste importante: el 1% de nuestro PIB.

Los estudios relacionados con este enfoque demuestran que, en la mayor parte de los casos, el absentismo laboral es injustificado y que la falta de motivación y la insatisfacción laboral, se encuentran detrás de muchos casos de ausencia reiterada al trabajo.

El absentismo laboral es comúnmente definido como el incumplimiento por parte del trabajador de la jornada laboral, bien por retrasar su incorporación o adelantar su salida diaria, bien por no acudir al trabajo en una jornada completa o en varias. Sin embargo, los expertos hoy también se refieren al absentismo laboral no como ausencia en el puesto de trabajo sino como la no realización por parte de un empleado de la

contraprestación de sus servicios a cambio de un salario, es decir, que no realiza una labor productiva para el empleador.

Existen infinidad de causas por las que el trabajador puede no acudir a su puesto de trabajo o no realizar su tarea de una forma eficiente o adecuada. Algunas de estas causas son inherentes a la persona, pero otras pueden ser provocadas por la empresa. Por ello, las empresas deben hacer el esfuerzo de conocer las verdaderas causas del absentismo laboral de sus empleados y así reducirlo en la medida que les sea posible.

La consultora Mercer obtuvo unos resultados un tanto alarmantes para nuestro país en el II Estudio Paneuropeo de Beneficios de Salud ya que se corroboró que los españoles faltan a su puesto de trabajo una media de 5,7 días al año alegando razones de salud. Entre los factores más destacados en el estudio se encuentran la ansiedad y la depresión. (Infocop, 2009).

Se considera habitual que el absentismo se relacione de forma positiva con el conflicto trabajo-familia (Burke & Greenglass, 1999). Podemos afirmar que existe una la motivación y el absentismo laboral van de la mano. Los empleados correctamente motivados faltan menos al trabajo; ya sea por enfermedad o por una razón injustificada. (Guerra, 2013).

Los estudios realizados por Hammer et al. (2003) sobre el conflicto trabajo-familia muestran que el absentismo tiene importantes consecuencias negativas para la empresa. En este sentido, algunas medidas de conciliación como la jornada reducida, el teletrabajo, o los permisos y licencias están relacionados directamente con la motivación de los empleados también permiten dar flexibilidad horaria y propician la motivación de los trabajadores porque les permite disponer de tiempo para asuntos familiares o de salud que, en otras circunstancias, generarían absentismo. Litchfield et al. (2004) ha reiterado que la disminución de los índices de absentismo en las empresas se debe a la implantación de programas de conciliación.

En este mismo sentido, Nuria Chinchilla, directora del Centro Internacional de Trabajo y Familia del IESE (Instituto de Estudios Superiores de la Empresa), en el marco de las últimas jornadas sobre la conciliación de la vida laboral y familiar, ha afirmado que “la introducción de políticas de conciliación en las empresas lleva a reducir un 40% el

absentismo laboral”. Según sus propias palabras, la implantación de estas medidas es tan beneficiosa que se puede hablar “del coste económico de la no conciliación”. En conclusión, podemos decir que la disminución del absentismo laboral y el aumento de la calidad de vida en el trabajo son dos de los grandes desafíos a los que las empresas y organizaciones deben hacer frente hoy en día.

9.1.5. Retención y compromiso

El rendimiento hace referencia a los niveles de productividad de cada trabajador, pero va más allá, no se limita únicamente al aspecto cuantitativo, ya que implica el logro de los objetivos marcados (eficacia) con el mínimo coste posible (eficiencia) (Samaniego, 1998).

Son muchos los investigadores en temas de gestión empresarial que creen que cada trabajador tiene su propio talento. El problema, por tanto, reside en cómo descubrir, organizar y retener el talento de cada uno de los trabajadores de la empresa. La creatividad es una capacidad humana; la auténtica barrera para retener los talentos reside en la capacidad de la organización de ser más humana, de tener en cuenta el aspecto humano de cada trabajador. A cambio, recibirá sus componentes intangibles, como la lealtad y la creatividad (Moccia, 2011).

La retención del talento depende indiscutiblemente del compromiso que el empleado mantenga con su empresa. La clave general para crear un mayor compromiso dentro de la empresa es el conjunto de acciones establecidas para que las personas trabajen más a gusto. Entre estas acciones, la conciliación es de vital importancia, ya que afecta directamente al nivel personal. Todos queremos recibir un trato personal y detestamos que nos traten como si solo fuéramos parte de una masa. Nos gusta que la empresa escuche nuestros problemas, los entienda y, sobre todo, se comprometa en resolverlos. Si la empresa espera conseguir el compromiso de las personas, debe tratarlas como personas completas, con sus potencialidades y debilidades, e incluso con sus problemas de carácter familiar.

Si se consigue el compromiso de los trabajadores, las mismas empresas obtendrán importantes beneficios, incluso de carácter económico. De hecho, son muchos los autores que, de una manera u otra, confirman desde una perspectiva científica que el

compromiso representa el motor que impulsa a las personas a alcanzar los objetivos individuales y de la organización.

Allen, Herst, Bruck y Sutton (2000) demuestran que el conflicto trabajo-familia se asocia negativamente con el compromiso afectivo. Por su parte, Kinnunen et al. (2005) constatan que el compromiso organizativo se ve favorablemente afectado en las empresas que incluyen entre sus prácticas políticas conciliadoras.

Por tanto, el conflicto trabajo y vida personal es un factor muy considerable a la hora de despertar la voluntad de abandono de la organización en la que operan los trabajadores. Es por ello que cuando las corporaciones se esfuerzan por paliar el conflicto trabajo-familia se reducen las rotaciones y por tanto aumenta la retención del personal y el talento inherente al mismo (Drago et al., 2001).

9.1.6. Productividad

Una de las principales cuestiones planteadas por muchos autores es si la satisfacción laboral repercute de manera muy directa en la productividad de los trabajadores. Pinilla (1982) plantea una relación muy importante entre la satisfacción laboral y la productividad. Él dice: “Por satisfacción se entiende la actitud general que adoptamos frente a nuestro trabajo, cuando hemos podido resolver nuestras necesidades fundamentales y tenemos conciencia de ello, en tal sentido, los trabajadores necesitan que se les respete y se les trate dignamente. Necesitan ganar lo suficiente para vivir decorosamente, para alimentarse, vestirse y tener recreación, pero no sólo el individuo, sino también su familia. Necesitan que se les den condiciones de trabajo saludables, que se les brinden prestaciones sociales para la solución de problemas que se les presenta en sus hogares. Los empleados necesitan aprender constantemente a trabajar mejor y ejercitar sus capacidades frente a responsabilidades crecientes. Necesitan que se les trate justa y equitativamente, que no haya favoritismos, ni trucos en la determinación de sueldos, salarios y compensaciones, que se premie el esfuerzo y el mérito. Todas estas necesidades son más o menos perentorias en operarios, empleados, profesionales, en usted y en mí... “.

El conflicto entre el trabajo y la vida personal repercute en un menor desempeño organizativo. Es por ello por lo que cuando las corporaciones alivian la tensión entre el trabajo y la familia, aumenta la productividad del trabajador (Drago et al, 2001).

La introducción de medidas de conciliación, así como su desarrollo se asocia con altos niveles de desempeño organizativo, incrementos en la productividad y una mejora en la motivación laboral (Perry-Smith & Blum, 2000). En esta línea, la investigación realizada acerca de políticas organizativas para fomentar el equilibrio entre trabajo y familia muestra, en general, una relación positiva tanto en la conciliación de las responsabilidades laborales y familiares, como un mejor desempeño en las empresas que las implantan (Anderson et al., 2002). En la revisión de la literatura académica aparecen evidencias empíricas de la relación estrecha entre conciliación trabajo-familia y la productividad laboral (Litchfield et al., 2004). Del mismo modo, existen numerosos estudios empíricos que demuestran que el beneficio repercutido en la empresa con las medidas de conciliación es mayor al coste que le supone a la empresa la implantación de esas medidas o prácticas conciliadoras (SERNAM, 2003).

10. CONCLUSIONES

La necesidad de conciliar vida familiar y laboral se ha revelado como uno de los grandes retos a los que se enfrenta el mundo empresarial, cada vez más consciente del alto valor del capital humano como activo de la empresa. Así lo demuestran las abundantes investigaciones al respecto y también algunas iniciativas legales y políticas.

En cuanto a las políticas de conciliación laboral y familiar, hay que impulsar incentivos para que los hombres también acojan estas medidas, y no sólo las mujeres; ya que sino no se estaría resolviendo el problema. Si únicamente las mujeres se acogen a este tipo de medidas continuará ejerciendo el rol principal de las tareas de la familia y del hogar dejando a un lado la corresponsabilidad y volviendo a una situación de desigualdad. Las medidas conciliadoras buscan mejorar la sociedad y no favorecer a un sexo respecto al otro. Las prácticas de igualdad y de conciliación deben actuar por separado dentro de la empresa para que las últimas produzcan el efecto deseado, el bienestar social.

Las medidas de conciliación de la vida laboral y familiar son la solución al conflicto trabajo-familia que tanto perjudica a los trabajadores y a las empresas. En cuanto al objetivo planteado en este trabajo sobre si la flexibilidad es la mejor manera de conciliar, he podido comprobar que las medidas flexibles, tanto de horario como de espacio, son las más frecuentes, pero no son las únicas que facilitan el equilibrio entre el trabajo y el resto de aspectos relevantes de la vida. La conciliación no solo debe responder ante la situación laboral y familiar de las personas, ya que existe otro escenario, el personal, el cual es vital para el correcto desarrollo profesional y afectivo.

Con la implementación de las medidas de conciliación el empresario no renuncia a horas de trabajo de sus empleados ni a su productividad, al contrario: numerosos autores hablan del aumento de la productividad de las personas que cuentan con prácticas conciliadoras. Por tanto, es un hecho que las empresas obtienen beneficios derivados de su implicación en la conciliación.

Las prácticas conciliadoras reducen el conflicto familia-trabajo, que es uno de los problemas más graves con los que se encuentran las empresas hoy en día. Este conflicto por lo general produce un aumento en el estrés de los trabajadores, que se encuentran muy desmotivados y sin sensación de satisfacción en su entorno laboral. Lo bueno de la

correcta utilización de las medidas de conciliación no es solo que reducen los desencadenantes del conflicto, sino que, además, incentivan a los empleados a mantenerse en la empresa con lo cual se retiene el talento que se ha ido formando, se reduce el absentismo y se incrementa la productividad.

Existen numerosas medidas que abarcan diferentes permisos, licencias o posibilidades de flexibilidad en el trabajo. Creo que sería muy interesante la realización de un estudio empírico que analice las distintas medidas expuestas en los apartados de este trabajo y se estudie cómo repercute en el comportamiento de los empleados para con la empresa. Se trataría de demostrar empíricamente cómo el trabajador trata de corresponder a la empresa que se ha ocupado de que él pueda dedicarse también a su familia o a su tiempo de ocio.

Obtener unas correlaciones estadísticas podría ser de gran utilidad para las empresas que sacarían mayor partido a las medidas implementadas. Del mismo modo, las empresas que todavía hoy no incluyen medidas conciliadoras dentro de su gestión empresarial, al ver los resultados de ese estudio, se animarían a sumarse a tomar también ellas medidas de conciliación. Este estudio podría optimizar las medidas según la edad, el sector y demás variables para aquellas empresas que cuentan con recursos limitados y no pueden ofertar a sus trabajadores toda la gama de medidas.

En el presente Trabajo de Fin de Grado se recoge la literatura existente sobre una visión integradora de la conciliación laboral y familiar en España, así como de las medidas que utilizan las empresas para favorecerla. Hasta ahora este asunto se ha estudiado de forma fragmentada. Este trabajo pretende servir de “guía de buenas prácticas” para empresas y trabajadores. Permite encontrar los beneficios que se derivan de estas medidas lo cual puede ayudar a las empresas que llevan poco tiempo adoptando soluciones al conflicto trabajo-familia. También puede resultar útil para impulsar a empresas que no han tomado ningún tipo de medidas para conciliar.

Considero que las nuevas generaciones tenemos mucho que aportar en este tema, ya no es solo una cuestión de las empresas.

11. BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

Abad, C. A. (2007). Perspectivas laborales en torno a la conciliación de la vida familiar y laboral: el reto de la compatibilidad y la corresponsabilidad. *Anuario jurídico y económico Escorialense*, (40), 243-270.

Aguirre Zubiaurre, Z., & Martínez Díaz, M. P. (2006). Influencia de la situación laboral en el ajuste familia-trabajo. *MAPFRE medicina*, 17(1), 14-24.

Allen, T.D.; Herst, D.E.L.; Bruck, C.S.; Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: a review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2): 278-308. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1037/1076-8998.5.2.278>

Anderson, S.E.; Coffey, B.S.; Byerly, R.T. (2002). Formal organizational initiatives and informal workplace practices: links to work-family conflict and job-related outcomes. *Journal of Management*, 28 (6): 787-810.

Antón, M. D. A., & Igualdad, C. E. Educando a conciliar el trabajo con la vida familiar.

Añon, M^oJ. (2009) “¿Una legislación para transformar la realidad social? A propósito de la ley para la igualdad efectiva de mujeres y hombres”. Medidas de conciliación de la vida personal, laboral y familiar. Hacia un respeto igualitario de las reformas parentales.” *Ed. Bomarzo*

Aragón Sánchez, M.P. (2011). ¿Es posible conciliar vida personal y laboral?

Aryee, S.; Srinivas, E.S.; Tan, H.H. (2005). Rhythms of life: Antecedents and outcomes of work–family balance in employed parents. *Journal of Applied Psychology*, 90: 132–146.

Badia X, Lara N, Roset M. Calidad de vida, tiempo de dedicación y carga percibida por el cuidador principal informal del enfermo de Alzheimer. *Aten Primaria* 2004; 34:170-177.

Bagger, J.; Li, A.; Utek, B.A. (2008). How do much you value your family and does it matter? The joint effects of family identity salience, family-interference-with-work, and gender. *Human Relations*, 61(2): 187-211.

- Balmforth, K.; Gardner, D. (2006). Conflict and facilitation between work and family: Realizing the outcomes for organizations. *New Zealand Journal of Psychology*, 35(2): 69– 76.
- Baltes, B.B.; Briggs, T.E.; Huff, J.W.; Wright, J.A.; Neuman, G.A. (1999). Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria. *Journal of Applied Psychology*, 84: 496–513.
- Barnett, R.C. y Baruch, G.K. (1988): Correlates of fathers' participation in family work. En P. Bronstein y C.P. Cowan (Eds.), *Fatherhood today: Men's changing role in the family* (66-78). New York: John Wiley.
- Barragán Codina, J. N., Castillo, J., Villalpando Cadena, P., & Guerra, P. (2009). Estrategias de retención de empleados eficientes: Importancia estratégica de la fidelización de los empleados en organizaciones internacionales. Efficient employee's retention strategies: The importance of employee fidelity in international organizations. *Innovaciones de negocios*, 6(11), 33-43.
- Batt, R.; Balcourt, P.M. (2003). Human resources practices as predictors of work-family outcomes and employee turnover. *Industrial Relations*, 42(2): 189-220.
- Baxter, J.; Chesters, J. (2011). Perceptions of Work-Family Balance: How Effective are Family-Friendly Policies? *Australian Journal of Labour Economics*, 14(2): 140.
- Behan, B.; Drobnic, S. (2010). Satisfaction with work-family balance among German office workers. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6): 669-689.
- Bellido, M. C. (2000). Políticas empresariales de conciliación vida familiar y laboral: buenas prácticas. Formación y acreditación en consultoría para la igualdad de mujeres y hombres, 1-31.
- Biedma Ferrer, José María, Medina Garrido, José Aurelio, Impacto de la conciliación laboral y familiar en el desempeño organizativo. *Intangible Capital* 2014, [Fecha de consulta: 6 de abril de 2018] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54932488007>> ISSN 2014-3214
- Blair-Loy, M.; Wharton A.S. (2002). Employees' Use of Work-Family Policies and the Workplace Social Context. *Social Forces*, 80(3): 813-845.

Bolaños, I. (1998). Conflicto familiar y ruptura matrimonial. Aspectos psicolegales. En Marrero, J.L. (Comp.) *Psicología Jurídica de la familia*, Madrid: Fundación Universidad Empresa, Retos jurídicos en las Ciencias Sociales.

Borra Marcos, C., & Gómez García, F. (2012). Satisfacción laboral y salario: ¿compensa la renta laboral las condiciones no monetarias del trabajo? *Revista de economía aplicada*, 20(60).

Borra, C.; Gómez García, F. (2012). Satisfacción laboral y salario: ¿Compensa la renta laboral las condiciones no monetarias del trabajo? *Revista de economía aplicada*, XX (60), 25-51.

Burke, R.J.; Greenglass, E.R. (1999). Hospital restructuring, work-family conflict and psychological burn-out among nursing staff. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4: 327-336. <http://dx.doi.org/10.1037/1076-8998.4.4.327>

Calera, A., & Rubio, C. (2004). Tiempos y ritmos de trabajo. Incidencias en la salud. *Tiempo y cambio Social. Alzira: Alemania.*

Carr, J.C.; Boyar, S.L.; Gregroy, B.T. (2008). The moderating effect of work-family centrality on work-family conflict, organizational attitudes, and turnover behavior. *Journal of Management*, 34(2): 244-262.

Chinchilla, N. (2005). Ser empresa familiarmente responsable (EFR): la primera responsabilidad corporativa. *Capital Humano*, 3(to), 30-37.

Chinchilla, N. (2007). Ser una empresa familiarmente responsable ¿lujo o necesidad? La empresa dialogante (España).

Chinchilla, N. (2007). News | IFREI | IESE Business School. ifrei.iese.edu. [Última consulta: 3 de Abril 2018] Disponible en: <http://ifrei.iese.edu/en/news/V/es/noticias/n193/un-7-de-las-empresas-espanolas-son-familiarmente-responsables>

Chinchilla, N.; León, C. (2007). Guía de buenas prácticas de la empresa flexible. *Comunidad de Madrid.*

Chinchilla, N., Polemans, S., & León, C. (2004). Empresas familiarmente responsables. Centro Internacional del Trabajo y la Familia-IESE Bussinees School.

Drago, R.; Costanza, D.; Caplan, R.; Brubaker, T.; Cloud, D.; Harris, N. (2001). The willingness to pay for work-family policies: A study of teachers. *Industrial and Labor Relations Review*, 55: 22-41. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.2307/2696184>

De la Poza J. (1998). Satisfacción, clima y calidad de vida laboral. In: Rodríguez A, coord. Introducción a la psicología de trabajo y de las organizaciones. Madrid: Pirámide; 1998. p. 259-71.

De Vicente, A. Í. D. A., Magán, I., Berdullas, S., & Elena, J. M. (2009). Salud mental y absentismo laboral: cuando el trabajo no da la felicidad.

Del Valle, E. S. G. (2006). El empleo a tiempo parcial como herramienta para compatibilizar la flexibilidad laboral y la conciliación de la vida personal y laboral (*Doctoral dissertation*, Universidad del País Vasco-Euskal Herriko Unibertsitatea).

DNV.GL (2015) “Empresa Familiarmente Responsable – EFR” [Última consulta: 2 de abril del 2018] Disponible en: <https://www.dnvgl.es/services/empresa-familiarmente-responsable-efr-26478>

Durán, M. Á. (2006). El futuro del trabajo en Europa: el cuidado de las personas dependientes. Cohesión social, políticas conciliatorias y presupuesto público: una mirada desde el género.

Fernández Ríos, M., & San Martín Castellanos, R., & de Miguel Calvo, J. (2008). Dimensiones básicas en el diseño del trabajo: nuevos aportes a la flexibilidad funcional. *Psicothema*, 20 (4), 773-779.

Fundación Mujeres. Ministerio de Igualdad (2010). Conciliación de la vida laboral, familiar y personal (Disponible en http://www.ags.gob.mx/igualdadlaboral/archivos/Conciliacion_vida_laboral/Ministerio_de_igualdad.pdf).

García Sanz, V. (2012). La motivación laboral, estudio descriptivo de algunas variables.

Gómez, J. (2016). Programas de asistencia para empleados. Cerem.ec. [Última fecha de acceso: 28 de marzo de 2018] Disponible en: <https://www.cerem.ec/blog/programas-de-asistencia-para-empleados>

- Gray, M.; Hodson, N.; Gordon, G. (1995). El teletrabajo: Aspectos generales. *Fundación Universidad-Empresa*, Madrid.
- Guerra, A. (2013). :: El absentismo y la motivación laboral [Última consulta 24 de Marzo de 2018], Disponible en: <http://www.equiposytalento.com/tribunas/mhp-servicios-de-control/el-absentismo-y-la-motivacion-laboral/2013-10-18/>
- Hammer, L.B.; Bauer, T.N.; Grandey, A.A. (2003). Work-family conflict and work related withdrawal behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 17: 419-437. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1022820609967>
- Heredia, E. B. (2004). Diversidad de género, igualdad de oportunidades y entornos laborales. CIRIEC-España, *revista de economía pública, social y cooperativa*, (50), 37-53.
- Ibérica, M. (2016). Los programas de salud de las empresas, un instrumento para la retención del talento | Buenas prácticas | Mi empresa es saludable. *Miempresaessaludable.com*. [Última fecha de acceso: 28 de marzo de 2018] Disponible en: <http://www.miempresaessaludable.com/buenas-practicas/articulo/programas-salud-empresas-talento#>
- Idrovo, S. (2006). Las políticas de conciliación trabajo-familia en las empresas colombianas. *Estudios Gerenciales*, 100(22). Colombia. Universidad ICESI: 65-66.
- Infocop. (2009). Salud mental y absentismo laboral: un binomio por resolver. Infocop.es. [Última fecha de acceso: 28 de marzo de 2018], Disponible en: http://www.infocop.es/view_article.asp?id=2244&cat=39
- Izquierdo, R. A. (2007). Los derechos de conciliación de la vida personal, familiar y laboral en la Ley Orgánica para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. *Revista del Ministerio del Trabajo y Asuntos Sociales*, 69-119.
- Kinnunen, U; Mauno, S.; Geurts, S.; Dikkers, J. (2005). Work-family culture in organizations: theoretical and empirical approaches. In S.A.Y. *Poelmans (ed.)*, Work and family. An International Research Perspective (pp.87-120). London: *Lawrence Erlbaum Associates*.

Leiter, MP, Maslach, C. (2004). Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout. In Perrewe PL, Ganster DC, editors. Research in occupational stress and well being: Vol. 3. Emotional and physiological processes and positive intervention strategies. Oxford, UK: *JAI Press/Elsevier.*; p. 91-134.

Lingard, H.; Francis, V. (2006). Promoting diversity in construction by supporting employees' work-life balance. En A. Gale & M. Davidson (Eds.), *Managing Diversity and Equality in Construction. Initiatives and Practice* (pp. 170-192). London: *Taylor & Francis*.

Litchfield, L.; Swanberg, J.; Sigworth, F. (2004). Increasing the visibility of the invisible workforce: model programs and policies for hourly and lower wage employees. Boston: Boston College Center for Work & Family. Carroll School of Management.

Locke, E.A. (1976). The nature and consequences of job satisfaction. En M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: *Rand McNally College Publishing Co.*

López, S. T., Calvo, J. V. P., Menéndez, M. D. C. R., García, C. M. F., & Martín, S. M. (2010). Hacia la corresponsabilidad familiar: " Construir lo cotidiano. Un programa de educación parental". *Educatio Siglo XXI*, 28(1), 85-108.

López-Ibor, R. A., Mangas, L. E., Cornejo, J. A. F., & Vadillo, M. T. P. (2010). Las políticas de conciliación de la vida familiar y laboral desde la perspectiva del empleador.: Problemas y ventajas para la empresa. *Cuadernos de Trabajo. Escuela Universitaria de Estadística*, (2), 1.

Maganto, J. M., Bartau, I., & Etxeberria, J. (2003). La participación en el trabajo familiar: un reto educativo y social.

Maganto, J. M., Etxeberria, J., & Porcel, A. (2010). La corresponsabilidad entre los miembros de la familia, como factor de conciliación. *Educatio Siglo XXI*, 28(1), 69-84.

Martín, T. T. (2005). De la imposible conciliación a los permanentes malos arreglos/From impossible conciliation to permanent bad arrangements. *Cuadernos de relaciones laborales*, 23(1), 15.

- Meil Landwerlin, G., García Sainz, C., Luque de la Torre, M. A., & Ayuso Sánchez, L. (2008). Las grandes empresas y la conciliación de la vida laboral y personal en España. *Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración*.
- Meil, G., García Sainz, C., Luque, M. A., & Ayuso, L. (2006). El desafío de la conciliación de la vida privada y laboral en las grandes empresas. *Fundación General de la Universidad Autónoma de Madrid*.
- Meil, G., García, C., Luque, M.A. y Ayuso, L. (2009) “Las grandes empresas y la conciliación de la vida laboral y personal en España”, *Revista del ministerio de trabajo y asuntos sociales*.
- Menaghan. E.G. y Parcel, T.L. (1991): Determining children's home environments: the impact of maternal characteristics and current occupational and family conditions. *Journal of Marriage and the Family*, 53 (May 1991), 417-431.
- Moccia, S. (2011). Los posibles beneficios de la conciliación. *Acciones e investigaciones sociales*, (30), 135-154.
- Morales, M. G. G.; Silla, J. M. P.; Rodríguez-Molina, I. (2011). El absentismo laboral: antecedentes, consecuencias y estrategias de mejora. *Universitat de València*.
- Moreno, L. (2006) “España y el bienestar mediterráneo” Unidad de políticas comparadas (CSIC). *Documento de trabajo* 06-10
- Muniz, A. (2017). Conciliación laboral. *Wall Street International*. [Último acceso: 25 de Marzo 2018] Disponible en: <https://wsimag.com/es/economia-y-politica/28043-conciliacion-laboral>
- Olavarría, J., & Céspedes, C. (2002). Trabajo y familia: conciliación. Perspectivas de género. Santiago, *CEM, SERNAM, FLACSO*.
- Papí-Gálvez, N. (2005). La conciliación de la vida laboral y familiar como proyecto de calidad de vida desde la igualdad.
- Pastor, M. A. B. (2011). La era de la corresponsabilidad: los nuevos retos de la política antidiscriminatoria. *Lan harremanak: Revista de relaciones laborales*, (25), 53-77

Perry-Smith, J.E.; Blum, T.C. (2000). Work-family human resource bundles and perceived organizational performance. *Academy of Management Journal*, 43(6): 1107-1117. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.2307/1556339>

Puig C, Hernández Monsalve LM, Gervas JJ. Los enfermos crónicos recluidos en su domicilio y su repercusión en la familia: una investigación cualitativa. *Aten Primaria* 1992; 10:550-552.

Reyes, S. P., & Cabrera, R. V. (2011). Presiones institucionales para la conciliación de la vida profesional y personal. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14(4), 258-268.

Rivas, A. M. (2006). El Empleo o la vida: perder el empleo para conservar la vida o renunciar a la vida para conservar el empleo ¿de qué conciliación hablamos? *AIBR. Revista de Antropología Iberoamericana*, 1(3).

Rodríguez Carvajal, R., & Rivas Herмосilla, S. D. (2011). Los procesos de estrés laboral y desgaste profesional (burnout): diferenciación, actualización y líneas de intervención. *Medicina y seguridad del trabajo*, 57, 72-88.

Rodríguez, M.; Nouvilas, E. (2007). Conflicto trabajo familia como fuente de estrés: el papel modulador de las atribuciones. *Ansiedad y Estrés*: 13(2-3): 177-189.

Romero L, Martín E, Navarro JL, Luengo C. (2006). El paciente anciano: demografía, epidemiología y utilización de recursos. En: Sociedad Española de Geriátría y Gerontología. Tratado de geriatría para residentes. Madrid: *Marketing & Comunicación*; p. 33-46.

Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B., & Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4), 67-75.

Salinas, M. (2017). Cuidado de hijos y reducción de jornada. Régimen jurídico. *Cerem*. [Última consulta: 30 de marzo de 2018] Disponible en: <http://www.oect.es/Observatorio/5%20Estudios%20tecnicos/Encuestas%20de%20condiciones%20de%20trabajo/Encuestas%20especificas/Jornada%20y%20Horarios%20de%20Trabajo.pdf>
<https://www.cerem.es/blog/cuidado-de-hijos-y-reduccion-de-jornada-regimen-juridico>

- Samaniego, C. (1998). Absentismo, rotación y productividad. En: Rodríguez (Coord.). Introducción a la psicología de trabajo y de las organizaciones. Madrid: *Pirámide*; p. 247-57.
- Sanz Vergel, A. I. (2011). Conciliación y salud laboral:¿ una relación posible?: Actualidad en el estudio del conflicto trabajo-familia y la recuperación del estrés. *Medicina y seguridad del trabajo*, 57, 115-126.
- Schwartz, M.A. y Scott, M.B. (1994): Marriages and families: Diversity and change. Englewood Cliffs, NJ: *Prentice Hall*.
- SERNAM (Servicio Nacional de la Mujer) (2003). Análisis de los costos y beneficios de implementar medidas de conciliación vida laboral y familiar en la empresa. *Documentos de Trabajo N° 84*, Santiago, SERNAM: 46-51.
- Thomson, L. y Walker, A.J. (1991): Gender in families: Women and men in marriage, work and parenthood. En A. Booth (Ed.), *Contemporary families: Looking forward, looking back* (275-296). Minneapolis, MN: *National Council on Family Relations*.
- Torns, T. (2011), “Conciliación de la vida laboral y familiar o corresponsabilidad: ¿El mismo discurso?” *Rideg*, 5-13
- Torns, T., Borràs, V., & Carrasquer, P. (2004). La conciliación de la vida laboral y familiar: ¿un horizonte posible? *Sociología del Trabajo: Revista Cuatrimestral de Empleo, Trabajo y Sociedad*, (50), 111-137.
- Vosler, N.R. (1996): *New approaches to family practice: confronting economic stress*. London: *Sage*.
- Voydanoff, P. (1988): *Work and family: A review and expanded conceptualization*. En E.B. Goldsmith (Ed.), *Work and Family: Theory, research and applications* (1-22). Corte Madera, Ca: *Select Press*.
- Zhang, J.; Liu, Y. (2011). Antecedents of Work-Family Conflict: Review and Prospect. *International Journal of Business and Management*, 6(1): 93.