

Capítulo IX

La Cultura de «Conciliación» en el sector industrial: nuevos desafíos para el área de Gestión de personas

M.^a José MARTÍN RODRIGO¹

Antonio NÚÑEZ PARTIDO²

1. Sobre el concepto conciliación

Antes de profundizar en el detalle sobre el objeto de estudio de este trabajo, se hace pertinente analizar la fuerza ilustradora del lenguaje, para llegar a comprender en profundidad el significado de algunos conceptos. La entrada del término «conciliar» que se encuentra en el diccionario de la Real Academia Española, resuelve la propia acción de conciliación aludiendo a las siguientes funciones: poner de acuerdo (a dos o más personas entre sí) y, hacer compatibles (cosas opuestas entre sí). Si se busca afinidad con otros términos en la misma fuente, se encuentran los siguientes sinónimos: pacificar, arreglar, armonizar, ajustar, atraer, concertar, concordar, reconciliar, mediar, coordinar, acomodar, etc.

A todas luces, en la naturaleza propia del acto de conciliar hay implícito situaciones de tensión, desacuerdo, desajuste, desequilibrio entre dos o más partes. Como si la interferencia entre los distintos ámbitos vitales, provocasen desorden, problemas y conflictos que terminarían afectando a una u otra dimensión de la vida del sujeto (Moen, Kelly y Huang, 2008).

¹ Prof.^a Dirección de Recursos Humanos. Dpto. Gestión Empresarial. Facultad de CC. EE y EE. Universidad Pontificia Comillas.

² Prof. Comportamiento Organizacional. Dpto. Gestión Empresarial. Facultad de CC. EE y EE. Universidad Pontificia Comillas.

2. La homeostasis entre la vida personal y laboral

Así pues, se podría afirmar que el concepto de conciliación personal y laboral guarda relación con la puesta en equilibrio de las distintas facetas vitales de la persona: laboral, personal/social y familiar y, con el grado de compromiso y satisfacción que se alcanza en todos y cada uno de dichos escenarios vitales (Greenhaus, Collins y Shaw, 2003). Según estos autores, hay tres factores que juegan un peso importante en tan deseado equilibrio: el tiempo de dedicación, la calidad e intensidad de la participación y, el nivel de satisfacción logrado en todos los ámbitos de la vida.

Lograr esta homeostasis, implica que la persona pueda establecer relaciones familiares satisfactorias, a la vez que trabajar por su desarrollo profesional y, al mismo tiempo también, pueda colmar satisfactoriamente su vida personal y social a la luz de sus expectativas (Gómez, 2003).

Y es que, como indican Gallego y Riera (2018), referirse a conciliación de vida personal y laboral es valorar «la posibilidad efectiva de que una persona pueda compatibilizar su actividad profesional con su vida personal y familiar». Insisten Chimote y Srivastava (2013) en la complejidad de alcanzar este ajuste, porque cada vez es más frecuente que la participación o el tiempo de dedicación en una dimensión dificulte la participación satisfactoria del sujeto en la otra, surgiendo entonces el conflicto entre varias esferas. Por eso, como señala Rico (2012), urge que las políticas públicas y privadas, estén encaminadas precisamente a que la población trabajadora pueda armonizar las diferentes esperas de su vida.

3. «Se buscan empresas que permitan conciliar»

La conciliación se plantea, con más frecuencia e intensidad, como un factor importante para los trabajadores, y, lo que es cada vez más evidente, es que el origen del conflicto entre la vida laboral y personal está relacionado con los valores y actitudes de los ciudadanos del siglo XXI. Ciudadanos que reivindican soluciones urgentes que les haga mejorar su calidad de vida, su salud y bienestar, aumentar la motivación, disfrutar de las relaciones con su familia, y que permitan una mayor igualdad entre géneros. Buscan cordura y mesura para paliar el agravamiento de las consecuencias que tienen los conflictos entre la vida personal y laboral. Como afirma Martín Rodrigo (2011),

consecuencias de gran calado en distintos ámbitos sociales: «fracaso escolar, estrés laboral, incremento de enfermedades psíquicas como estrés y la depresión a edades tempranas, conflictos laborales y familiares, desigualdad de género en lo que concierne al acceso y retribución en el mercado laboral, descenso de natalidad, problemas con la educación de los hijos, el crecimiento de la población de la tercera edad y las necesidades de atención que genera la dependencia, etc.»

Por ello, en las encuestas y barómetros nacionales e internacionales³ realizadas a muestras de población trabajadora sobre asuntos concernientes a la conciliación, trabajo, familia, calidad de vida, etc., se han incluido recientemente, indicadores de medida relativos al equilibrio entre la vida privada y laboral de los ciudadanos y, los que pulsan la satisfacción ante la vida.

Según el informe Randstad Employer Brand Research (2018), la población trabajadora española posiciona la conciliación vida laboral-personal como el segundo factor más importante a la hora de elegir una empresa en la que trabajar, manteniéndose en este lugar por segundo año consecutivo. El 55% de la muestra encuestada en este estudio, manifiesta que es lo más importante a la hora de determinar con qué empresa les gustaría trabajar (siendo para el 59% de las mujeres el factor más importante). Y, como advierten Gallego y Riera (2018), «cada vez más, las empresas son conscientes de la valoración que hacen los trabajadores de esta circunstancia».

4. Conciliación e impacto directo en los resultados empresariales

Pero parece que, desde un punto de vista económico, los empresarios, siguen apreciando la conciliación como un sobre coste, poniendo el foco en los gastos directos e indirectos que tiene para la empresa los permisos y bajas retribuidas por asuntos familiares (permisos retribuidos y cotizaciones a la Seguridad Social de los trabajadores que disfrutaran licencias por maternidad y paternidad, cubrir las ausencias temporales de los trabajadores que disfrutaran de estos derechos entre otros), y/o en la baja/mala

³ A este respecto y, en orden a triangular la información que se expone en este trabajo, se pueden consultar entre otras, las siguientes fuentes: *Mujeres y Cifras. Conciliación*. Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades. Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad; Propuesta de cuenta de producción de los hogares en España en 2010. Estimación de la serie 2003-2010. Documentos de trabajo. INE; OCDE: Base de Datos. Employment. Time spent in paid and unpaid work, by sex; La vida de los hombres y las mujeres en Europa. Un retrato estadístico. Eurostat; Report on equality between women and men 2017. Comisión Europea; Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo (EWCS). Eurofound; Reconciliation between work, private and family life in the European Union.

productividad como consecuencia de la preocupación de los trabajadores por dichos asuntos. Les resulta difícil vincular los retornos que proporciona las medidas de conciliación debido a la intangibilidad de los resultados que se obtienen (Meil, García, Luque y Ayuso, 2007). ¿Pudiera ser que la mejora de la productividad, la disminución de la rotación, o mismamente la reducción del absentismo, fueran el fruto de un clima laboral favorable, en el marco de una cultura de conciliación entre la vida privada y laboral?

Como advierten Ronda, Valor y Abril (2018), si las empresas pretenden atraer y retener al mejor talento, la conciliación, hoy más que nunca, se hace indispensable para competir como imagen de marca. Las empresas conocidas como «buenos lugares para trabajar», logran un desempeño financiero superior y atraen y retienen el talento de los mejores. La creación de un ambiente de trabajo positivo, se ha encontrado que es base para la satisfacción, el aumento de la productividad, y la fidelidad del personal más cualificado (Chiang, Núñez y Martín, 2010).

La expansión de los negocios en red y la creación de organizaciones globales nos arroja a un mundo que nunca se detiene, ni duerme, obligando al empleado a estar disponible las 24 horas diarias. Y es que, la línea entre el tiempo de trabajo y el no trabajo se ha desdibujado. Si a esto, le sumamos que la tecnología de comunicación proporciona un medio para trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar; que las jornadas laborales son cada vez más amplias⁴; y que, el estilo de vida familiar ha cambiado creando conflictos a la hora de equilibrar el trabajo y las responsabilidades familiares, no es de extrañar, que los gestores y los líderes de las organizaciones, se planteen el reto de ayudar a los empleados a encontrar la manera de equilibrar sus roles de trabajo y de vida para asegurar que sigan siendo eficaces y viables como miembros del equipo.

La falta de tal preocupación por parte de los empresarios, podría llevar a la plantilla de trabajadores al burn-out, a la ineficacia, y a la insatisfacción. Los empleados que sienten que no consiguen descansar y que creen que deben trabajar más horas al día, pueden llegar a ser menos eficaces, sufriendo de agotamiento e insatisfacción (Muñoz, Salazar y Martín, 2018).

⁴ Las cifras que arroja la Encuesta de Indicadores de Calidad de Vida para el año 2017, muestran que las «jornadas largas» son algo muy habitual. De hecho, el 51% de los trabajadores españoles tienen jornadas de 40 horas semanales o superiores a pesar de que la media pactada en convenio colectivo es de 38 horas, según los registros del Ministerio de Empleo.

En este sentido, conviene resaltar el valor que está alcanzando la cultura de conciliación laboral y personal para el logro de mejoras a nivel de resultados empresariales (Cegarra et al, 2013). Este asunto, se encuadra en el marco conceptual del comportamiento organizacional positivo que persigue una mejora del entorno laboral para la consecución de logros y resultados empresariales. De ahí, que se hable incluso de la cultura de la reconciliación personal y laboral en el marco de un nuevo enfoque de dirección empresarial, una dirección transversal, que persigue desde el equilibrio, el desarrollo personal y profesional del empleado tanto, como el de la organización. Una gestión, en la que la cultura exclusiva del control y del presentismo, deja de tener cabida y, en la que se hace una apuesta clara por el liderazgo integral de equipos diversos en aras de la innovación y crecimiento empresarial.

Así, muchos autores, han tratado de demostrar de manera empírica los beneficios que reporta a la organización una cultura favorable a la conciliación de la vida personal y laboral de los trabajadores (Allen, 2001; Breaught y Frye, 2007, 2008; Casper et al., 2007; Cegarra et al, 2013; Chimote y Srivastava, 2013; O'Neill et al., 2009; Dikkers et al., 2007; Greenhaus et al., 2012; Hammer et al., 2008; Lapierre et al., 2013; Major et al., 2008). Todos estos estudios han analizado el impacto positivo que tiene la cultura de conciliación sobre los procesos de innovación empresarial y, sobre variables clave de comportamiento organizativo como son, el compromiso organizacional y la satisfacción laboral, paliando de manera significativa la *ratio* de rotación de los trabajadores, la de absentismo, y el deseo de abandonar la empresa, entre otros.

El impacto que la creación de entornos laborales positivos⁵ puede llegar a tener en los resultados empresariales, encuentran su mejor caja de resonancia en los siguientes modelos explicativos: en la teoría del intercambio social, en la norma de reciprocidad, en la teoría sobre el apoyo organizacional percibido y, en el contrato psicológico.

Como señalan Cegarra et al. (2013):

La idea que subyace a estas teorías es que los individuos que perciben que sus empresas cuidan de su bienestar experimentan sentimientos positivos hacia la fuente de ese tratamiento beneficioso y, por tanto, incrementan su vinculación y lealtad hacia ellas. Así, cuando los trabajadores ven como desde la empresa se les apoya para mejorar sus situaciones personales, se genera una relación de

⁵ La cultura organizacional de conciliación entre la vida privada y laboral se enmarca en los llamados entornos laborales positivos.

intercambio por la que los trabajadores asumen la obligación de velar por los intereses de su empresa y contribuir en la medida de sus posibilidades en participar en la mejora de los resultados de la empresa. Es decir, según estas teorías altos niveles de apoyo organizativo percibido crea obligaciones dentro de los individuos para corresponder a la empresa. En relación a la conciliación, la actitud y comportamiento de los trabajadores será más positiva y responsable al comprobar como ante demandas realizadas para conciliar mejor su vida personal y laboral encuentra una respuesta positiva de la empresa y del entorno de trabajo. De esta manera los trabajadores se ven motivados para responder a la empresa y a sus compañeros dando un rendimiento mayor y pudiendo afectar en este caso a resultados como los de la innovación en la empresa (p. 3).

Estos estudios y teorías refrendan, por tanto, que un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida se vincula con una mayor satisfacción con el trabajo y la vida, más felicidad y en definitiva con una mejor salud para disfrutar de ese bienestar personal, laboral y familiar. Y que, además, esa asociación positiva entre el equilibrio trabajo-vida y el compromiso en el trabajo impacta positivamente en la productividad. Lo implica que un mejor equilibrio trabajo-vida es beneficioso tanto para los empleados como para los empleadores.

5. Medidas para ser una empresa personal, familiar y socialmente responsable en el siglo XXI

Y hablando en términos de «contrato psicológico» ¿qué medidas empresariales están mejor consideradas por la población trabajadora nacional? ¿qué medidas son las más demandadas a las empresas españolas para que les permita gozar de equilibrio personal-laboral?

5.1. Flexibilidad

Tal y como se ha comentado en apartados anteriores, las largas jornadas laborales en España, la organización del tiempo de trabajo y la doble jornada, hacen difícil la conciliación, fomentando tanto el presentismo como el absentismo generando, asimismo, una reducción en la productividad. Ante estos escenarios laborales, como indica Martín (2011), «la flexibilidad se impone para responder a este nuevo modelo

laboral complejo que se mueve en un entorno de cambio permanente y que está muy condicionado por las necesidades momentáneas del mercado».

5.1.1. Flexibilidad en horarios de trabajo

De ahí que, el avance en medidas de flexibilidad en horarios de trabajo sea una de las iniciativas de conciliación más demandadas por la población trabajadora⁶. Tal es la relevancia de la reivindicación, que, en abril de 2017, y en aras a fomentar la racionalidad en los horarios laborales, dentro del marco de la propuesta de la Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo relativa a la conciliación de la vida familiar y la vida profesional, se plantearan fórmulas diversas de trabajo flexible.

Pero como se recoge en el informe de Adecco (2018), las prácticas de flexibilidad horaria son aún escasas o de aplicación marginal en el tejido empresarial español. En la muestra de empresas auscultada por el Grupo Adecco para su investigación anual sobre el absentismo, el 18% de las mismas, no ofrecen flexibilidad horaria a sus empleados, y el 23% la ofrecen a menos de un 25% de la plantilla. Solo el 39% de las empresas ofrece flexibilidad horaria a más del 25% de la plantilla.

Aunque a las empresas españolas les queda todavía mucho camino por recorrer en medidas de flexibilización⁷, cabe una mirada a la esperanza. De hecho, en línea con la demanda social de los tiempos que corren, la PYME española, ha ofrecido mayor flexibilidad horaria en 2018 a más del 50% de la plantilla, frente a menor flexibilidad en la Gran Empresa, mientras que era justo lo contrario en la encuesta de 2016.

Las medidas de flexibilidad dentro de la jornada laboral admiten expresiones diversas. Así, la que se solicita con mayor frecuencia es la jornada o calendario flexible. Con esta medida, la plantilla puede elegir la hora de entrada y salida, siempre que el cumplimiento de la agenda laboral acordada, se haga dentro de una franja horaria lógica para el desarrollo de las funciones profesionales y, velando que no queden desatendidos los requerimientos de la actividad empresarial.

⁶ Especialmente para el 43% de empleados de entre 25-44 años de edad la posibilidad de flexibilidad laboral tiene mucha importancia (Randstad, 2018).

⁷ Cabe destacar, que el panorama ha mejorado en relación a los datos que arrojó la encuesta Adecco de 2015. A este respecto, el porcentaje de empresas que ofrecen flexibilidad a más del 75% de la plantilla ha pasado del 16% en la encuesta de 2015 al 24% en esta última encuesta de 2018.

5.1.2. Flexibilidad en la relación laboral

Estas iniciativas de flexibilidad horaria, parece que han contribuido a paliar las solicitudes de medidas de flexibilización de la relación laboral. Este es el caso de la semana de trabajo comprimida, del contrato a tiempo parcial⁸ y, de la jornada reducida. Las mujeres acaparan más del 70% de las jornadas parciales. Según el INE, al finalizar el ejercicio de 2017, de los 2,8 millones de empleos con jornada parcial que existían, 2,07 millones correspondían a las mujeres. Ellas, solicitan este modelo de relación laboral en mayor medida, para cubrir el cuidado de hijos y familiares dependientes con el gravamen de la consecuente reducción de salario y del parón en su trayectoria profesional. Estos datos, reflejan una clara discriminación por razón de género en el mercado laboral⁹.

En esta misma línea, las empresas españolas, más allá de lo estipulado por ley y, dentro de la propia lógica de la regulación del mercado laboral, conceden permisos para ausentarse del trabajo por una emergencia familiar sin necesidad de justificación previa o asuntos propios, permisos de maternidad y paternidad, excedencias de menor o mayor regulación, y, banco de horas para la lactancia. Medidas todas ellas, que son solicitadas en su mayoría por mujeres. Según el informe de la UGT (2019), pocos hombres (1,84%) comparten aún el permiso por paternidad con las mujeres, que en un porcentaje muy elevado 98,16%, disfrutaban en su totalidad del permiso de maternidad¹⁰. Igualmente, las excedencias (no retribuidas) por cuidado de familiar, son casi en exclusiva para las mujeres (90,57%).

Y esto es así, porque aún, las políticas públicas sobre materia de conciliación y corresponsabilidad, se muestran insuficiente para afrontar esta brecha de género en el mercado laboral. Con dudosa legitimidad, acaban trasladando al ámbito de la negociación colectiva y de las políticas corporativas de las empresas españolas la determinación, en el ámbito de la negociación de acuerdos laborales, de medidas concretas para ejercitar el derecho a hacer efectiva la conciliación persona, familiar y

⁸ Según el informe Randstad (2018), la tasa de profesionales a tiempo parcial en España, desciende por tercer año consecutivo y se sitúa en el 14,8%.

⁹ «El 20% de las mujeres con este tipo de jornada, alega responsabilidades familiares; un 12,56% por el cuidado de menores, personas con discapacidad o mayores (frente a 1,64% de hombres); y tan solo el 9,07% de las mujeres declaran hacerlo de manera voluntaria» UGT (2019).

¹⁰ Hay que recordar que las madres pueden ceder al padre hasta 10 semanas, de las 16 del permiso de maternidad.

laboral. Desde aquí, una vez más, se hace un llamamiento a las empresas para que se arrojen mayor protagonismo en el fomento de la corresponsabilidad combatiendo así, lo que supone a todas luces una grave injusticia social.

5.1.3. Flexibilidad del lugar de trabajo

Junto a las medidas de flexibilidad de horarios, se encuentran también las medidas de flexibilidad de lugar de trabajo, en modo alternativo, y cuando el tipo de trabajo lo permita. La instrumentalización de esta modalidad de oficina virtual está pertrechada en buena parte por videoconferencias, trabajo desde el domicilio (teletrabajo) o desde centros satélites o empresas virtuales, situados cerca del domicilio.

Estas medidas, aún de manera tímida¹¹, ya se están ensayando en la empresa española con fórmulas mixtas de trabajo *blend* de la mano de una dirección por objetivos. Lo importante para este tipo de gestión, inspirada más en la cultura del desarrollo que en la del control (Chiang et al., 2008), no está en el cuándo ni en el dónde si no en los «qués», es decir, en los resultados. El trabajador debe tener claro cuáles son sus objetivos o productos a entregar, siendo el rendimiento lo que se debe evaluar a la luz de los indicadores establecidos previamente. La idea es obtener los mejores resultados, sin horarios determinados ni lugares fijos.

El teletrabajo, beneficia tanto al empleado, como a la empresa, y al municipio. La empresa puede reducir sus costes significativamente: costes directos e indirectos asociados a la cultura del control, disminución de ratios de rotación y de absentismo, disminución del porcentaje de productos y servicios de mala calidad, ahorro energético etc. Por su parte, los empleados reducen también costes, ahorrando tiempo y, también el cansancio propio y el coste económico de los traslados de ida y vuelta al trabajo. Además, ganan en empoderamiento al gestionar su actividad profesional con autonomía, disfrutando de flexibilidad en su horario laboral, y les permite, asimismo, una mejor conciliación entre la vida personal y laboral. Y las comunidades locales se benefician también, en términos de reducción del tráfico, de contaminación atmosférica y de disminución del ruido ambiental.

¹¹ Según los datos que arroja el INE (2017), un 95,4% de los asalariados aseguraban en 2017 que no trabajaban ningún día desde su domicilio; en 2007 era el 97,3%

El avance e incorporación de las tecnologías de la información y de la comunicación ha impulsado notablemente estas medidas, aunque, paralelamente, ha generado el debate sobre el derecho a la desconexión digital, hecho que algunos gobiernos están comenzando a regular, por los efectos perversos de la esclavitud tecnológica en detrimento de un disfrute de calidad de los momentos dedicados a la vida privada.

5.2. Prestaciones sociales

En los últimos tiempos, los planes de compensación flexible de las empresas se han convertido en un factor interesante que invita a atraer y retener a los mejores aumentando el nivel de compromiso y satisfacción de los mismos (Stein y Anta, 2017).

Entre los elementos que conforman dicha parte de la compensación, se encuentran los seguros médicos, los bonos de comedor, los cheques de guarderías, los seguros de vida, los planes de jubilación y fondos de pensiones, procesos de orientación de carrera profesional, etc. Pero, lo que les hace verdaderamente atractivos para los distintos colectivos de la empresa, es la posibilidad de elegir los elementos del plan flexible a la carta.

Cada vez más, las empresas que quieren diferenciarse, atienden a sus empleados en relación a su singularidad. Así, en materia de conciliación familiar y laboral, la búsqueda de soluciones que resuelvan los problemas de cuidados de familiares, como son los convenios con asociaciones locales a los efectos de facilitar esos servicios, es una práctica muy bien considerada por los empleados. O, los innovadores planes de apoyo al empleado (PAE) que incluyen atención psicoterapéutica, asesoría legal y financiera, programas de formación sobre bienestar y salud, entre otros, están también, muy bien considerados por lo que resuelven y facilitan en materia de conciliación.

En definitiva, lo que con todas estas medidas de flexibilización se está buscando, es un cambio de mentalidad en el modo de organizar y valorar el trabajo. El foco no está en el tiempo empleado o en el lugar de trabajo, el foco está en combatir la cultura del presentismo y las ratios de absentismo en aras de la productividad alcanzada en el marco de una correcta dirección por objetivos. De esta manera, como se indica en el Informe Adecco (2018), «se colaborará en la consecución de la productividad, que tanto precisa el mercado laboral español, y a la vez se garantizará una adecuada relación entre las distintas facetas de la vida de los ciudadanos».

6. La experiencia del sector industrial

La realidad del sector empresarial industrial es vasta, diversa, compleja y, presenta además, una especial idiosincrasia. En los diversos trabajos auscultados sobre estudios de campo relacionados con las medidas de conciliación en empresas de este sector (Cegarra et al., 2013; Debegesa, 2011; Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, 2016), se evidencia las resistencias que existe en buena parte del sector industrial a implementar estas medidas bajo la justificación generalizada de que, en este tipo de empresas, se hace muy difícil conciliar por las características propias de este sector productivo.

En concreto, en el estudio realizado por Reyes y Cabrera (2011), se demuestra que en las empresas industriales domina la cultura orientada a la competencia, por lo que se presta poca atención a las políticas centradas en el empleado. Parece como si hubiera por parte de la dirección de empresas de este sector una menor sensibilidad a este tipo de políticas. Lo cierto es, que las empresas del sector industrial tienen márgenes muy estrechos para subsistir y necesitan invertir los esfuerzos y recursos de manera competitiva. El estudio de Debegesa (2011), declara que, para los equipos de dirección de más de la mitad de las empresas de la muestra analizada, la conciliación se entiende como una medida positiva tanto para la empresa como para la plantilla. Aunque, es destacable que un tercio de la muestra indica que son medidas que, aunque benefician al personal, perjudican a la empresa. Un caldo de cultivo empresarial poco favorecedor para conciliar la vida privada y laboral.

A esta cultura orientada a la tarea y a los resultados, se añade lo característico de una actividad industrial asociada a la cadena de producción. Por motivos empresariales, relacionados en su mayoría con las cadenas de montaje, y producción, los empleados tienen jornadas irregulares¹² que, en algunos casos se extienden hasta los sábados y que, se organizan en turnos rotativos. Por tanto, este es un sector en el que inevitablemente se precisa de la presencia del empleado como parte de su actividad. Según datos del INE en España y, tras analizar el número total de horas efectivas semanales trabajadas por

¹² Según explica Natividad Mendoza Navas, (2016) Profesora de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, de la Universidad de Castilla-La Mancha, en CCOO INDUSTRIA «La distribución irregular de la jornada se decide por motivos empresariales, como así lo expresan los convenios colectivos de metal de Palencia y Asturias, si bien existen algunas excepciones que merecen destacarse como los convenios colectivos del metal de Asturias, Huesca y Zaragoza, que consideran que no deberán someterse a la distribución irregular de la jornada ciertas personas con cargas familiares».

todos los ocupados en relación a su rama de actividad en miles de horas, entre el primer trimestre de 2016 y primer trimestre de 2018, se concluye que el sector industrial se encuentra en la segunda posición habiéndose realizado más de 87 millones de horas¹³, tras el que más horas trabaja que es el de Comercio al por mayor/menor, Reparación de vehículos de motor y motocicletas con más de 99 millones de horas. En líneas generales, parece que el modelo de jornada previsto en algunos de los convenios de este segmento productivo no facilita el ejercicio de los derechos de conciliación.

Además, en el sector industrial, existe una importante segmentación de género teniendo una representación femenina muy baja. Los datos que arroja el INE a finales de 2018 a este respecto, hablan de una presencia femenina en este sector de un 7,2% de mujeres sobre el total de la población nacional ocupada¹⁴. Además, la distribución de personal, hombres y mujeres, en los puestos de empresas industriales es muy desigual con un componente claro de segmentación de género. Según Debegesa (2011), ellos tienen mayor presencia en los departamentos de fabricación y producción, casi cuatro veces más que las mujeres. Éstas, destacan ligeramente por encima de los hombres, en los departamentos de Administración y Recursos humanos. Y, se constata también, la baja presencia de las mujeres en departamentos de corte más técnico y tecnológico doblándose el número de hombres al de mujeres en oficinas técnicas, de ingeniería o de I+D¹⁵.

Al ser un sector muy masculinizado, con poca representación de mujeres y en el que aún, el concepto de conciliación está vinculado a la maternidad, a las mujeres que tienen familia y a sus necesidades para conciliar la vida familiar con la laboral, las medidas dirigidas a personas que no se encuentran en este grupo de madres y que, presentan otro tipo de necesidades personales (aficiones, viajes, formación, etc.), no tienen mucha caja de resonancia. El tratamiento de los derechos de conciliación en la negociación colectiva del sector industrial se refleja en la adopción de medidas específicas, a tales efectos, en materia de jornada, permisos, excedencias o suspensión por maternidad o paternidad. Según Debegesa (2011), «las empresas de este sector con acuerdos,

¹³ Curiosamente, según el informe Randstad (2018), En cuanto al absentismo por sector, precisamente es el sector industrial el que cuenta con un nivel de absentismo del 4,9%, dos décimas por encima de la media de sectores.

¹⁴ Ocupación femenina por sectores. Instituto Nacional de Estadística.

¹⁵ Según el informe de la UGT (2019), en este sector, que es el más valorado y mejor retribuido, apenas trabajan 660.575 mujeres, frente a casi dos millones de hombres.

documentos o planes de conciliación de la vida personal, familiar y laboral que recoge medidas adoptadas voluntariamente por la empresa, más allá de las establecidas por las leyes, no llegan al 10%».

Ante este imaginario, cabe hacerse algunas cuestiones:

¿No es posible incorporar políticas de conciliación en empresas del sector industrial?
¿Son los tiempos de crisis, malos momentos para la implementación de estas políticas en el sector industrial?.

Los resultados encontrados por Cegarra et al. (2013), fueron reveladores y esperanzadores para afrontar la situación de crisis económica que sacudió al tejido industrial español, compuesto mayoritariamente por PYMEs. El estudio se realizó con una muestra de 229 PYMEs del sector del Metal de la Región de Murcia. Este trabajo analiza cómo una determinada cultura organizativa, en concreto la cultura de conciliación, favorece la innovación en la empresa y cómo, en consecuencia, se mejoran los resultados organizativos. Los resultados concluyeron que la cultura de conciliación favorece la innovación empresarial, única salida del sector a la supervivencia en el mercado.

En este sentido, parece que poco a poco, va calando en este tipo de empresas, el compromiso de promover estrategias que contribuyan a la mejora de la competitividad en el sector, siendo conscientes que una pieza clave para ello, son las personas y que, la conciliación de la vida personal, familiar y laboral puede mejorar la satisfacción y el compromiso de la plantilla, y con ello, la productividad y la rentabilidad de las mismas (Degebesa, 2011). Si bien, vale la pena mencionar que, especialmente en este sector, por lo masculinizado que está, hay que adelantarse un paso más, y revisar el concepto de conciliación poniendo especial atención a la necesidad de corresponsabilidad de los hombres en esta materia. Por tanto, hay que fomentar que ellos, se acojan también a las medidas de conciliación que ofrezcan las empresas, en la misma medida y por las mismas razones que lo hacen las mujeres, en aras de una equidad efectiva entre mujeres y hombres¹⁶.

¹⁶ Por ejemplo, en el sector industrial, la jornada reducida es solicitada mayoritariamente por las mujeres para hacerse cargo de las responsabilidades familiares.

6.1. Buenas prácticas de conciliación y corresponsabilidad en el sector industrial

Bajo el auspicio y amparo del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, y siendo iniciativa del Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades, se ha creado una red de empresas con distintivo «Igualdad en la empresa»¹⁷ o Red DIE, para intercambiar prácticas y experiencias de conciliación y corresponsabilidad que se realizan en el ámbito laboral. Tras las seis convocatorias llevadas a cabo entre los años 2010 y 2015, se realizó un estudio sectorial sobre buenas prácticas en conciliación (2016). La representación de empresas del sector industrial en este trabajo es de un 13%. Las medidas de conciliación y corresponsabilidad detectadas en el total de la muestra de empresas analizadas (127 empresas), fueron clasificadas en cuatro grupos, que prácticamente, vienen a coincidir con las presentadas en el apartado 1.5.1 de este capítulo.

Sobre las empresas agrupadas bajo el epígrafe de sector de la industria /construcción/suministro de agua, el estudio arroja los siguientes resultados:

Para los empleados y empleadas que trabajan en empresas de este sector, las medidas de organización del tiempo de trabajo son las más importantes. En este aspecto, el sector industrial, se comporta de igual manera que el resto de los sectores del tejido empresarial español, siendo estas medidas, las que mejor están consideradas por la mayoría de la población trabajadora. El horario flexible de entrada y salida lo adopta el 73,3% de las empresas del sector industrial, siguiéndole de cerca, la jornada intensiva de verano en el 66,7% y, la jornada intensiva de los viernes en el 46,7%.

En orden de importancia, le siguen las medidas relativas a beneficios sociales y ayudas extrasalariales como las ayudas económicas por nacimiento de hijos/as y escolaridad (60%), los descuentos en compras y servicios (53,3%) y las condiciones bancarias ventajosas, préstamos y/o anticipos (46,7%). No ocurre así, en el resto de sectores de actividad empresarial, que posicionan en el segundo puesto del ranking de valoración, las medidas relativas a la flexibilidad espacial. En cambio, en las empresas del sector industrial, aunque estas medidas son también relevantes, el trabajo a distancia (46,7%) y el uso de videoconferencias (40,0%), ocupan un tercer lugar.

¹⁷ Orden PCI/120/2019, de 31 de enero, por la que se convoca la concesión del distintivo «Igualdad en la Empresa» correspondiente al año 2018, y se establecen sus bases reguladoras.

Aunque sin duda, la aportación más reveladora del trabajo es la presentación de un elenco de medidas de conciliación y corresponsabilidad verdaderamente innovadoras, que están implementando las empresas de la RED-DIE. Se completará este panorama de iniciativas con las aportaciones al efecto, realizadas por las empresas Campofrío Food Group, Viscofan y, Red eléctrica de España a propósito de su participación en las I Jornadas de Conciliación y corresponsabilidad celebradas el 22 de octubre de 2018 por la Universidad Pontificia Comillas. Sin ánimo de saturar el espectro de medidas, se procede a enunciar seguidamente, aquellas que han sido implementadas por empresas del sector industrial con carácter innovador.

6.1.1. Organización del tiempo de trabajo

Así pues, dentro de medidas innovadoras que guardan relación con la *organización del tiempo de trabajo*, hay empresas del sector industrial que posibilitan la solicitud de un horario especial de jornada continuada. El personal adscrito a turno central y que se encuentra en situación de Guardia Legal podrá disfrutar de horario fijo en régimen de jornada continuada, realizando un descanso de 30 minutos (Martínez Lorient, S.A: Red-Die).

Otras empresas acuden a la organización de turnos de trabajo. Jornadas reducidas con elección de turno de trabajo a la que se pueden acoger los trabajadores y las trabajadoras, generándose una gran corresponsabilidad en el cuidado de hijas e hijos, personas dependientes y realización de tareas domésticas, por parte de los hombres integrantes de la empresa (Mercedes Benz España, S.A: Red Die). En Campofrío Food Group, se posibilita también los cambios de turno, para atender necesidades personales o familiares siempre y cuando se realicen de acuerdo a los compañeros/as y con aviso previo al mando directo. Esta medida solo aplica al personal a turnos y según normativa de cada Centro de trabajo.

En otras, ofrecen la posibilidad de obtener permisos no retribuidos. Cualquier empleado o empleada podría disfrutar de hasta 15 días laborales, sin percibir remuneración por estos días. Esos días son adicionales a los establecidos en concepto de vacaciones y pueden ser disfrutados en cualquier momento a lo largo del año natural, siempre que se cuente con la aprobación de la persona responsable. Son días cotizados a efectos de la Seguridad Social (Isastur, S.A.U.: Red Die). En el Grupo de Campofrío, la mejora

respecto a esta licencia está en la ampliación de los 60 días establecidos en el Convenio Colectivo Estatal de industrias Cárnicas (art.52) hasta los 4 meses, para personas con más de dos años de antigüedad en la empresa y, cuando exista justificación previa. La cifra total de personas que se encuentren disfrutando de esta medida no puede superar el 3% en el centro de trabajo, o el 2% en la sección. La medida se concede por orden cronológico de solicitud y sólo podrá disfrutarse cada cinco años.

6.1.2. Flexibilidad espacial

En cuanto a las *medidas relativas a la flexibilidad espacial* dentro del sector industrial, la más innovadora, es la movilidad geográfica. La empresa facilita el cambio de turno o movilidad geográfica con el objetivo de atender situaciones parentales relacionadas con el régimen de visitas de hijos e hijas, u otras situaciones para padres y madres separados o, cuya guardia y custodia recaiga en uno de los progenitores.

Tímidamente, pero con más aceptación, las videoconferencias, están siendo utilizadas por los directivos y mandos intermedios de empresas de este sector, como herramienta opcional y ocasional para evitar reuniones presenciales, minimizando desplazamientos y aumentando la eficiencia (Group Food Campofrío, Viscofand, Red Eléctrica de España: Red Die).

6.1.3. Mejoras sobre los permisos legales

Las mejoras de los permisos legales pactados más allá de lo acordado según convenio colectivo, se materializan en algunas empresas del sector industrial de manera muy amigablemente genuina. Así, alguna de las empresas analizadas en el estudio que se está desgranando, hay políticas que incentivan la corresponsabilidad de la siguiente manera: En caso de nacimientos, adopciones o acogimientos ocurridos en el seno de familias formadas por trabajadores y trabajadoras de alta en la compañía y que sean cónyuges o parejas de hecho debidamente inscritas, la empresa concede dos días laborables de permiso retribuido al padre (empleado en activo) de la compañía por cada semana completa que le sea cedida por la madre (empleada en activo) del descanso por maternidad (Mantequerías Arias, S.A.: Red Die).

En otras empresas se puede disfrutar de un permiso de paternidad parcial durante 26 días a media jornada, con la elección del horario correspondiente. La empresa concede

este permiso a todos los trabajadores que lo solicitan, sin necesidad de negociarlo previamente (Mercedes Benz España, S.A: Red Die). O, la posibilidad para los padres de acumular el permiso de paternidad y lactancia (en caso de que fuese cedido por la madre), con la mitad del período vacacional (Frescos y Elaborados de LISANO, S.A.U: Red Die).

También, se facilitan licencias retribuidas a la pareja, para acompañar a las clases de preparación al parto y visitas médicas prenatales (Borges, S.A.U.: Red Die; Group Food Campofrío)

Incluso, hay alguna empresa que concede excedencia de verano para la atención de hijos/as hasta la edad escolar obligatoria. La excedencia de verano, sumada al período vacacional, va desde el 15 de junio al 15 de septiembre. Computa a efectos de antigüedad y, se reserva el puesto de trabajo (PSA Group, S.A.: Red Die).

El Grupo Campofrío da un paso adelante en favor de las parejas de hecho (inscritas en los registros oficiales) equiparándolas a los matrimonios, para el disfrute de las licencias legalmente establecidas (excepto en lo relativo a los 15 días por matrimonio).

6.1.4. El refuerzo de la conciliación y la corresponsabilidad mediante Beneficios Sociales

En cuanto a las medidas que encajan en la taxonomía de *beneficios sociales*, y que guardan relación directa con políticas de conciliación, corresponsabilidad y de apoyo a la familia, destacan por su aceptación y valoración, los programas de protección de la salud de la plantilla y de sus familiares: servicios médicos en los principales centros de trabajo, para facilitar el acceso a la asistencia médica sanitaria en el horario laboral; programa de cobertura asistencial que dispone de una serie de servicios gratuitos para todo el personal y sus familiares directos; programa de ayudas sociales para gastos extraordinarios (gafas, dentales, audífonos, ortopedias, psicoterapias, etc.); y, programas de protección de las mujeres embarazadas (banco horas de lactancia, parking reservado para embarazadas cerca de sus puestos de trabajo, salas de lactancia cercanas a los puestos de trabajo para que las trabajadoras puedan extender el proceso de lactancia a partir de su incorporación laboral, eventuales adaptaciones al puesto de trabajo). (PSA Group Red-Die; Red Eléctrica de España, Red-Die; Viscofan). Group Food Campofrío,

añade un complemento salarial, hasta el 100%, durante las bajas médicas por pruebas de amniocentesis.

En relación con los ya clásicos cheques guardería, en este sector, se encuentran algunas dificultades. Como la mayoría de empresas del sector están ubicadas en polígonos industriales, las familias tienen dificultades a la hora de encontrar Escuelas Infantiles cercanas a su trabajo. De hecho, se está promoviendo por algunos equipos gubernamentales autonómicos y locales la creación de este tipo de escuelas en dichos polígonos para dar facilidades y flexibilidades a las madres y padres. La intención última, sería establecer acuerdos de patrocinio con dichas escuelas, mediante el cual los hijos/as de empleado/as pueden acceder a este centro beneficiándose de unas condiciones preferenciales en la cuota mensual, como lo vienen haciendo empresas de otro sector de actividad cuya ubicación lo permite. Y negociar también, la realización al menos en 2 ocasiones al año, de un campamento infantil que permita a las familias, tener cubiertos los periodos vacacionales escolares de junio y diciembre, financiándolo íntegra o parcialmente por la empresa.

Algo innovador es la medida denominada «Banco de tiempo» puesta en marcha por Repsol, S.A. (Red Die). Se trata de un servicio que ofrece respuestas a aquellas actividades que restan tiempo en la vida diaria del personal de la empresa (reparación de calzado, duplicado de llaves, arreglos de ropa, revelado de fotografía, cambio de pilas a relojes, gestiones administrativas, gestiones relacionadas con el vehículo...) y que son fácilmente delegables. La empresa asume una cuota que cubre la realización de las gestiones más frecuentes, comunes a muchas personas y repetitivas, además de ofrecer la posibilidad de realizar otras gestiones pagando una cuota (pasar la ITV del coche, residencias para mascotas, etc.).

6.1.5. Otras medidas Innovadoras

Hay empresas que en el departamento de RR HH han incorporado la figura del Interlocutor/a laboral y personal, en el marco de las relaciones laborales y dependiente de la Mesa de Trabajo de Conciliación. Ha de afrontar entre otras, las siguientes funciones: facilitar asesoramiento y apoyo en la resolución o canalización de las necesidades del personal en el ámbito laboral, que afecten única y exclusivamente a la conciliación de su vida personal y laboral; e identificar problemas personales o

familiares del personal que interfieran con su vida laboral, intermediando con la empresa para la búsqueda de las soluciones posibles. Red Eléctrica Española, S.A.U.: Red Die).

Pero sin duda, dado el eco social que la violencia de género está teniendo, y por corresponder responsablemente con lo establecido por ley¹⁸ en términos de protección integral a este tipo de víctimas, las medidas acordadas en algunas empresas de este sector en reconocimiento de derechos a las mujeres víctimas de maltrato guardan relación con:

La posibilidad de elección de turno, si la trabajadora está sometida a régimen horario; posibilidad de elección de horario de trabajo, si existen varios, que le permita una mayor protección personal y/u organización de su vida personal; posibilidad de disfrute de reducción de jornada hasta en un 50%; trabajo a distancia; adaptación de las fechas vacacionales en los casos concretos en los que su derecho de protección o de asistencia social lo justifiquen; concesión de los permisos necesarios para el desarrollo de las funciones administrativas, judiciales o médicas necesarias para hacer efectivo su derecho a la protección o a la asistencia social; posibilidad de recolocación en una entidad del mismo grupo empresarial si fuera el caso, todas ellas en el marco de una campaña de ayuda y facilitación a las mujeres víctimas de maltrato (PSA Groupe: Red Die; Campofrío Food Group).

7. Reflexiones y propuestas para la puesta en marcha de planes de conciliación en las empresas del sector industrial

Según recoge el informe *Employer Brand Research* (Randstad, 2018), parece que la paulatina recuperación económica y la reactivación del mercado laboral en España, han reajustado los motivos de la población trabajadora a la hora de buscar empresas, en las que puedan alcanzar su desarrollo profesional. Así pues, la estabilidad laboral, la buena situación financiera de la empresa, incluso el propio proyecto de empresa, pasa a planos secundarios adelantándose en el ranking de importancia en la elección, las políticas de

¹⁸ Ley Orgánica 1/2004, de 28 de diciembre, de Medidas de Protección Integral contra la Violencia de Género.

conciliación entre la vida privada y laboral que, alcanzan una relevante segunda posición, eso sí, tras el primer motivo en importancia, que es el paquete salarial.

De hecho, las medidas de conciliación se plantean como una cuestión altamente interesante en la negociación empleado/a-empresa siendo éstas, muy valoradas por los trabajadores/as del siglo XXI. Así pues, cualquier entidad que quiera competir en políticas de atracción y retención de talento, deberá apostar por incorporar a su cultura corporativa señas de identidad alineadas con la conciliación y la corresponsabilidad. Los tiempos están cambiando, y las sociedades suspiran con determinación por lograr políticas de igualdad. En esta coyuntura, las empresas son conscientes de que, creando entornos laborales más equitativos, pueden y deben contribuir a este anhelo.

Y todo ello, no únicamente en clave de justicia social, sino, en clave de crecimiento y desarrollo económico, cuyo principal beneficiario, son las propias compañías que apuestan por la cultura de la conciliación y de la corresponsabilidad. Parece que el denominado «salario emocional o contrato psicológico» influye positivamente en la cuenta de resultados. Atraer y retener a empleados de alto potencial, aumentando su nivel de motivación y compromiso, contribuye a una mejora de la productividad e innovación, a una mejor imagen de marca corporativa, disminuyendo, asimismo, las ratios de absentismo laboral y rotación externa con el consecuente ahorro en gastos de personal (Cegarra et al., 2013).

Hoy día, cualquier entidad que quiera competir en políticas de atracción y retención de talento, deberá apostar por incorporar a su cultura corporativa señas de identidad alineadas con la conciliación y la corresponsabilidad. En este trabajo, se pretende revisar el estado de la cultura y la praxis de "Conciliación" del sector industrial.

Nowadays, any entity that wants to compete in policies for attracting and retaining talent must bet on incorporating into its corporate culture identity signs aligned with conciliation and co-responsibility. In this work, it is tried to review the state of the culture and the praxis of "Conciliation" of the industrial sector.

Como aún, buena parte de la dirección que gestiona un porcentaje elevado de compañías que conforman el tejido empresarial español, piensan que este tipo de iniciativas pueden ser más costosas en relación a los beneficios que se puedan obtener, sugieren Gallego y Riera (2018), que sería «útil y necesario que, más allá de las reivindicaciones de los trabajadores, la Administración Pública impulse políticas de conciliación que las

compañías deban implementar; y que, a nivel educativo, se incorpore la promoción de un cambio cultural que favorezca también, en buena medida, esta igualdad de géneros anteriormente citada».

Los gobiernos nacionales y europeos regulan a golpe de Ley, el paradigma sobre la Igualdad reforzando los derechos de conciliación y corresponsabilidad de la población trabajadora, a través de mejoras en los permisos de maternidad y paternidad, de lactancia, reducción de jornada y excedencia por cuidados a menores y familiares. La concreción de estas medidas, se relegan al acuerdo colectivo, sectorial e individual, y, aunque por la propia lógica del mercado laboral existen pocas adaptaciones más allá de lo estipulado por ley, algunas empresas, en la medida de sus posibilidades, tratan de introducir alguna que otra mejora sustantiva sobre lo dictado legalmente.

Para finalizar, y con un aire más pragmático, se exponen las sugerencias con las que se cerró la sesión inicial de las I Jornadas sobre Conciliación y Corresponsabilidad celebradas el 22 de octubre de 2018 por la Universidad Pontificia Comillas, a cargo del profesor Dr. D. Antonio Núñez Partido, moderador de la Mesa dedicada a «la Gestión de la conciliación en el sector industrial». Concluía con las siguientes ideas a fin de que, los planes de conciliación, corresponsabilidad e igualdad liderados por algunas empresas del sector sean verdaderamente efectivos y perduren en el tiempo:

- Cualquier iniciativa o plan alineado con este tipo de políticas, debe estar avalado por la alta dirección y contar con su compromiso, incorporándolas de facto, en su estrategia de empresa. Para ello, hay que dotar a dichos planes de los recursos e infraestructuras organizativas necesarias que, impulsen estos proyectos, no solo en su fase de diagnóstico y diseño, sino posteriormente en su fase de implementación y evaluación.
- Se requiere de un plan de Comunicación intensivo que llegue a toda la plantilla, y que combata eficazmente, los mitos y prejuicios en torno a la conciliación:
 - Todas las empresas pueden encontrar un margen de maniobra en el que articular medidas de conciliación a coste cero, incluso las de sector industrial a pesar, de los turnos de trabajo.
 - Conciliar no solo es cosa de mujeres. Las medidas que se implementan, no pueden ir dirigidas única y exclusivamente a ellas. Hay que impulsar que los hombres, en igual medida que las mujeres, se acojan a las

medidas de conciliación en aras a la corresponsabilidad y, para ejercer también, su propio derecho de conciliar la vida privada (familiar, aficiones, formación, etc...) con la laboral.

- La cultura de la conciliación, es beneficiosa para las empresas del sector industrial, aún en tiempos de crisis. Son el pilar estratégico en el que se deben anclarse las políticas de atracción y retención de talento necesario para afrontar de manera innovadora la transformación tecnológica que está experimentando la economía del sector.
- En cuanto al paquete de medidas de conciliación, corresponsabilidad e igualdad que es ofertado por las empresas, éste, debe ser amplio y diverso, articulando su gestión de manera personalizada en atención a la singularidad y diferentes casuísticas del personal y, permitiendo la adhesión libre y flexible a las medidas según necesidades particulares y colectivos distintos.
- Las medidas que tienen mejor aceptación por la población trabajadora del sector industrial, son las relativas a la flexibilidad en la organización de los tiempos de trabajo. El horario flexible de entrada y salida lo adopta el 73,3% de las empresas del sector industrial, siguiéndole de cerca, la jornada intensiva de verano en el 66,7% y, la jornada intensiva de los viernes en el 46,7%. Le siguen en interés los paquetes de medidas sobre beneficios sociales y/o ayudas económicas por nacimiento de hijos/as y escolaridad (60%), los descuentos en compras y servicios (53,3%) y las condiciones bancarias ventajosas, préstamos y/o anticipos (46,7%).
- De cara a garantizar la eficiencia, la calidad, el seguimiento y, la mejora continua de estos planes, se sugiere conseguir algún distintivo externo, de la Administración Pública o, de organismos privados, que certifiquen o avalen la Cultura de conciliación, corresponsabilidad e igualdad de las empresas.

8. Referencias bibliográficas

ADECCO (2018), *VII Informe Adecco sobre absentismo*. Madrid: Adecco Group.

ALLEN T. (2001), «Family-supportive work environments: the role of organizational perceptions». *Journal of Vocational Behaviour*, 58, 414-435.

BARRACHINA, C. (2014), «¿Suponen las medidas de conciliación laboral un sobrecoste para la empresa española?» Trabajo Fin de Grado. Disponible en Web: <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/180/1/TFG000059.pdf> [Consulta: 24 de febrero de 2019]

BREAUGH, J. y FRYE, K. (2007), «An examination of the antecedents and consequences of the use of family-friendly benefits». *Journal of Managerial Issues*, 19, 35-52.

BREAUGH, J. y FRYE, K. (2008), «Work-family conflict: The importance of familyfriendly employment practices and family-supportive supervisors». *Journal of Business and Psychology*, 22(4), 345-353.

CASPER, W., WELTMAN, D. y KWESIGA, E. (2007), «Beyond family-friendly: the construct and measurement of singles-fiendly work culture». *Journal of Vocational Behaviour*, 70, 478-501.

CEGARRA, D., SÁNCHEZ, M. E., CEGARRA, J. G., ARIZKUREN, A. y MARTÍNEZ, E. (2013), «Cómo afecta la conciliación laboral y personal en la innovación de la pyme industrial. Estudio en el sector del metal de la región de Murcia». *DYNA Management*, 1, 1-11.

CHIANG, M., MARTÍN, M. J. y NÚÑEZ, A. (2010), *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Servicio de Publicaciones de la Universidad Pontifica Comillas.

CHIANG, M., MARTÍN, M. J. y NÚÑEZ, A. (2008), «Clima institucional y satisfacción laboral: un análisis de género y edad en el sector estatal (instituciones públicas)». *Estudios financieros. Revista de trabajo y seguridad social: Comentarios, casos prácticos: recursos humanos*, 310, 121-144.

CHIMOTE, N. K. y SRIVASTAVA, V.N. (2013), «Work-Life Balance Benefits: From the Perspective of Organizations and Employees». *The IUP Journal of Management Research*, 12 (1), 62-73

DEBEGESA (2011), *Estudio sobre la situación de la conciliación en las empresas de Debarrena*. Guipúzcoa: Sociedad para el desarrollo económico de Debarrena.

DIKKERS, J., GEURTS, S., DEN DULK, L., PEPPER, B., TARIS, T. W., KOMPIER, M. A. J. (2007), «Dimensions of work-home culture and their relations with the use of work-home arrangements and workhome interaction». *Work and Stress*, 21(2), 155-172.

GALLEGO, C. y RIERA, M. (2018), *La productividad del trabajo y la conciliación laboral*. Madrid: EAE: Business School.

GÓMEZ, S. (2003), *La incorporación de la mujer al mercado laboral: Implicaciones personales, familiares y profesionales, y medidas estructurales de conciliación trabajo-familia*. Navarra: IESE Universidad de Navarra.

GREENHAUS, J.H., COLLINS, K.M. y SHAW, J.D. (2003), «The Relation Between Work-Family Balance and Quality of Life». *Journal of Vocational Behavior*, 63, 510-531.

HAMMER, L., KOSSEK, E. y RAGUI, N., BODNER, T.E. y HANSON, G.C. (2009), «Development and validation of a multidimensional measure of family supportive supervisor behaviours». *Journal of Management*, 35(4), 837-856.

INE (2017), «Anuario Estadístico de España 2017». Disponible en Web: https://www.ine.es/prodyser/pubweb/anuario17/anu17_07condi.pdf [Consulta: 9 de marzo de 2019].

LAPIERRE, L. M., SPECTOR, P., ALLEN, T., POELMANS, S., COOPER, C.L., O'DRISCOLL, M., SÁNCHEZ, J. I., BROUGH, P. y KINNUNEN, U. (2013), «Family-Supportive Organization Perceptions, Multiple Dimensions of Work-Family Conflict, and Employee Satisfaction: A Test of Model across Five Samples», en COOPER C. L. (Eds) *From Stress to Wellbeing* (246-267), London: Palgrave Macmillan.

MAJOR, D., FLETCHER, T., DAVIS, D. y GERMANO, L.M. (2008), «The influence of workfamily culture and workplace relationships on work interference with family: a multilevel model». *Journal of Organizational Behaviour*. 29, 881-897.

MARTÍN RODRIGO, M. J. (2011), «Conciliar hoy: un gran desafío», en BERÁSTEGUI, A. y GÓMEZ, B. (Eds.) *Horizontes de la familia ante el S. XXI: reflexiones con motivo del XXV aniversario del Instituto Universitario de la Familia* (217-236), Madrid: Universidad Pontificia Comillas.

MEIL, G., GARCÍA SÁINZ, C, LUQUE, M.^a A. y, AYUSO, I (2007), *El desafío de la conciliación de la vida privada y laboral en las grandes empresas*. Madrid: Universidad Autónoma Madrid.

MENDOZA NAVAS, N. (2016), *La conciliación en la industria*. Disponible en Web: <http://docpublicos.ccoo.es/cendoc/042797ConciliacionEnIndustria.pdf> [Consulta: 15 de marzo de 2019].

MINISTERIO DE SANIDAD, SERVICIOS SOCIALES E IGUALDAD (2016), *Buenas prácticas de conciliación y corresponsabilidad en las empresas con distintivo «Igualdad en la empresa» (Red DIE)*. Colección «Economía, Mujer y Empresa». AGE: Catálogo de publicaciones. Disponible en Web: <http://publicacionesoficiales.boe.es>

MOEN, P., KELLY, E. y HUANG, R. (2008), «Fit inside the work-family black box: an ecology of the life course, cycles of control reframing». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(3), 411-433.

MUÑOZ, Y., SALAZAR, C. M. y MARTÍN, M. J. (2018), «Creencias organizacionales, satisfacción laboral y síndrome burnout en docentes de Educación Superior». *Opción*, 34(87), 183-212.

O'NEILL J., HARRISON M., CLEVELAND J., ALMEIDA, D., STAWSKI, R. y CROUTER A.C. (2009), «Work-family climate, organizational commitment, and turnover: multilevel contagion effects of leaders». *Journal of Vocational Behaviour*. 74, 19-28.

Propuesta de DIRECTIVA DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO relativa a la conciliación de la vida familiar y la vida profesional de los progenitores y los cuidadores, y por la que se deroga la Directiva 2010/18/UE del Consejo. 26.04.2017. Bruselas. 2017/0085(COD); COM (2017) 253 final

R.A.E. (2019), *Diccionario*. Disponible en Web: <http://www.rae.es/> [Consulta: 22 de febrero de 2019]

RANDSTAD (2018), *Employer Brand Research 2018: Informe de país España*. Madrid: Human Forward.

REYES, S. P. y 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.

RICO BELDA, P. (2012), «Satisfacción con la conciliación laboral y familiar de los asalariados en España». *Revista de Economía Laboral*, 9, 30-45

RONDA, L., Valor, C. y Abril, C. (2018), «Are they willing to work for you? An employee-centric view to employer brand attractiveness». *Journal of Product & Brand Management*, 27(5), 573-596.

STEIN, G. y ANTA, C. (2017), *Cómo liderar personas con la retribución. Políticas, criterios y valores*. Madrid: Pearson Educación, S.A.

UGT (11 de marzo de 2019), «Mayoría de hombres para trabajos remunerados, y de mujeres en trabajos NO remunerados». [Entrada de blog]. Blog de UGT. Recuperado de <https://www.ugt.es/>.