



FACULTAD DE DERECHO

LA CONCILIACIÓN LABORAL EN LAS CONSULTORÍAS

¿La asignatura pendiente de las Big Four o el camino hacia un nuevo modelo de trabajo?

Autor: Francisco Javier García-Ferriol Álvarez

5º Derecho y Relaciones Internacionales (E-5)

Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social

Tutora: Dolores Carrillo Márquez

Madrid
Marzo de 2025

RESUMEN

Durante muchos años, las Big Four han sido estigmatizadas por su exigencia, su carga de trabajo, y su manera de entender la relación laboral. Ahora, en un momento histórico y cultural en donde el capital humano se ha convertido en el eje vertebrador de muchas empresas, parece que no es concebible un modelo de empresa en donde sus trabajadores no puedan salir a su hora o no puedan desconectar los fines de semana.

Sin embargo, y a pesar de la fama que se les otorga, todas ellas, Deloitte, KPMG, EY y PwC presumen en sus páginas webs y sus portales de empleo de poner a disposición de los trabajadores un amplio programa de medidas de conciliación y retribución flexible. Verdaderamente, ¿se aplica la teoría, o simplemente es una imagen de cara al público?

Este trabajo, tiene como objetivo realizar un análisis jurídico de los principales problemas en materia de conciliación laboral en España y ofrecer un estudio acerca de cómo estas grandes empresas han tratado de adaptarse, no solo a la ley, sino también a las propias demandas de una sociedad cada vez más concienciada con la salud mental, la conciliación familiar y el “*trabajar para vivir*”.

Palabras Claves: *Consultorías, Conciliación, Desconexión digital, Registro Horario, Salud.*

ABSTRACT

For many years, the Big Four have been stigmatized for their demanding nature, heavy workload, and approach to the employment relationship. Now, in a historical and cultural moment where human capital has become the backbone of many companies, it seems inconceivable to have a business model in which employees cannot leave on time or disconnect on weekends.

However, despite their reputation, all of them, Deloitte, KPMG, EY, and PwC, boast on their websites and job portals about offering employees a comprehensive program of work-life balance measures and flexible compensation. But is theory put into practice, or is it merely a public image strategy?

This paper aims to conduct a legal analysis of the main issues concerning work-life balance in Spain and to study how these major firms have tried to adapt not only to legal requirements but also to the growing societal demand for mental health awareness, family-work balance, and the principle of "working to live."

Keywords: *Consulting firms, Digital disconnection, Health, work-life balance, Time tracking, Health.*

ÍNDICE

LISTADO DE ABREVIATURAS.....	6
I. INTRODUCCIÓN.....	7
1. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.....	7
2. ANTECEDENTES.....	9
3. PROPÓSITOS, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
II. MARCO TEÓRICO.....	12
CAPÍTULO I: LA CONCILIACIÓN LABORAL DESDE EL PUNTO DE VISTA JURÍDICO.....	12
1.1. Conceptualización.....	12
1.2. La Conciliación Laboral en la Legislación Española.....	17
<i>1.2.1. La conciliación laboral desde el punto de vista legal.....</i>	<i>17</i>
<i>1.2.1. La Jornada de Trabajo y la realización de horas extraordinarias.....</i>	<i>20</i>
a) La jornada de trabajo.....	20
b) La realización de horas extraordinarias.....	21
c) El Registro horario.....	22
<i>1.2.3. El Derecho a la salud en el trabajo y a la Desconexión Digital.....</i>	<i>24</i>
a) La Salud en el entorno laboral.....	24
b) El derecho a la desconexión digital.....	27
CAPÍTULO II: LAS BIG FOUR.....	29
2.1. Big Four: Características y relevancia en el mercado laboral.....	29
2.2. ¿Es lo mismo flexibilidad que conciliación?.....	32
2.3. Medidas de conciliación: ¿Cómo está implantada la legislación?.....	34
<i>2.3.1. ¿Qué opinan los trabajadores sobre las medidas implementadas?.....</i>	<i>36</i>
2.4. Evaluación de los conflictos más comunes: las jornadas extensas de trabajo.....	45
CAPÍTULO III: LOS GRANDES RETOS EN MATERIA DE CONCILIACIÓN LABORAL.....	48
3.1. La reducción de la jornada laboral. ¿Es posible en las consultorías?.....	54
3.2. El derecho a la desconexión digital en las consultorías.....	56
CAPÍTULO IV: COMPARATIVA INTERNACIONAL. LAS BIG FOUR EN OTROS ESTADOS.....	57
III. ¿CABE UN DERECHO AL TRABAJO ADAPTADO A ESTE MODELO DE TRABAJO?.....	59
IV. CONCLUSIONES.....	62
V. BIBLIOGRAFÍA.....	64

LISTADO DE ABREVIATURAS

Art: Artículo

CCOO: Comisiones Obreras

CE: Constitución Española

CEOE: Confederación Española de Organizaciones Empresariales

ET: Estatuto de los Trabajadores

EY: Ernst and Young

INE: Instituto Nacional de Estadística

ISS: Inspección de la Seguridad Social

KPMG: Klynveld Peat Marwick Goerdeler

OMS: Organización Mundial de la Salud

OIT: Organización Internacional del Trabajo

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

PRL: Prevención de Riesgos Laborales

PwC: PricewaterhouseCoopers

RD: Real Decreto

RDL: Real Decreto Ley

RLT: Representación Legal de los Trabajadores

SS: Seguridad Social

STS: Sentencia del Tribunal Supremo

TS: Tribunal Supremo

UGT: Unión General de Trabajadores

I. INTRODUCCIÓN

1. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

En el dinámico y competitivo mundo empresarial del siglo XXI, la conciliación laboral se ha convertido en un tema de creciente relevancia e interés tanto político como social. Las Big Four, conformadas por Deloitte, PwC, EY y KPMG, lideran el mercado de la auditoría, consultoría, asesoramiento fiscal y financiero. Son conocidas mundialmente no solo por su influencia en el sector en el que operan, sino también, por los desafíos que presentan a la hora de conseguir un equilibrio entre la vida laboral y personal de sus trabajadores¹. Para todos es un secreto a voces las largas jornadas de trabajo que se realizan en estas empresas, las horas extraordinarias no remuneradas y la sobrecarga de trabajo. Sin embargo, basta con pasearse por estas empresas y preguntar a muchos de los jóvenes que trabajan en ellas, para entender, que quien decide aplicar a estos gigantes de la consultoría, saben a lo que se enfrentan y lo hacen porque piensan que, a la larga profesionalmente, va a tener un impacto positivo en sus carreras profesionales y en su experiencia.

No obstante, que algo sea aceptado por un colectivo no significa que algo esté bien o sea correcto, y menos, desde un punto de vista legal, social y familiar. Desde que se aprobara el Real Decreto Ley 8/2019 de 8 de marzo de medidas urgentes de protección social y de lucha contra la precariedad laboral en la jornada de trabajo, todas las empresas españolas están obligadas a llevar un registro horario de las jornadas laborales de sus empleados. Sin duda, una medida que busca poner el foco en aquellas situaciones laborales de incumplimiento de la jornada máxima laboral y de la normativa sobre horas extraordinarias². Todo tiene un por qué, y esta medida busca consolidar un derecho y una garantía como es el descanso entre jornadas (art. 34 ET), la conciliación laboral con la vida familiar y la propia salud de los trabajadores. De hecho, según un

¹ Sánchez López, A. “El excesivo horario les estalla a las consultoras: Hay gente que se ahoga”, El País, 20 de enero de 2023, disponible en:

<https://elpais.com/economia/2023-01-20/el-exceso-horario-le-estalla-a-las-consultoras-hay-gente-que-se-ahoga.htm>

² Motivo nº 5 de la exposición de motivos del RDL 8/2019 de 8 de marzo de medidas urgentes de protección social y de lucha contra la precariedad laboral.

estudio realizado por la OMS y la OIT, las largas jornadas de trabajo son el factor laboral letal más activo en el mundo, siendo la principal causa de las enfermedades que provocan la muerte de más de 700.000 personas³.

Por otra parte, las largas jornadas de trabajo no solo tienen un impacto en la salud de los trabajadores, pues, del mismo modo, hace imposible a sus empleados poder conciliar su vida familiar y personal con el trabajo. Ponce Nuñez defendía que *trabajo y familia son dos valores universalmente reconocidos, pero no siempre se saben armonizar adecuadamente, ni establecer las correctas prioridades*⁴. En mi opinión, al fin y al cabo, los objetivos de una y otra son distintos y en una sociedad como la que nos rodea en estos momentos, parece que prima más el desarrollo económico y material de una persona que su propio crecimiento personal. Esto no quiere decir que una de la espalda a la otra y que sean contradictorias, de hecho, una no puede sostenerse sin la otra.

Desde que se aprobara la Ley 39/1999, de 5 de noviembre, para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras, en España se ha llevado a cabo diferentes medidas y proyectos para intentar impulsarla. Además, los partidos políticos han hecho de esto un gran eje de sus discursos pre-campaña, marcando las diferencias entre unos y otros para intentar impulsar diferentes medidas que ayuden a las personas a poder conciliar su vida familiar y profesional de la mejor manera posible. Pero una cosa parece clara y es que, a la vista del protagonismo que se les da en las campañas electorales, debe de tratarse de temas que importan o preocupan a una parte amplia de la población con lo que se hace más que necesario el analizar lo de forma detallada⁵.

En definitiva, la problemática de la conciliación laboral sigue siendo un tema actual, sobre todo, cuando ponemos el foco en grandes empresas internacionales que llegan a España

³ OMS. “Casi 2 millones de personas mueren cada año por causas relacionadas con el trabajo”, Comunicado de prensa del 17 de septiembre de 202. Disponible en: [https://www.who.int/es/news/item/16-09-2021-who-ilo-almost-2-million-people-die-from-work-related-causes-each-year#:~:text=Las%20principales%20causas%20de%20muerte,muertes%20\(360%20000%20muertes\).](https://www.who.int/es/news/item/16-09-2021-who-ilo-almost-2-million-people-die-from-work-related-causes-each-year#:~:text=Las%20principales%20causas%20de%20muerte,muertes%20(360%20000%20muertes).)

⁴ Ponce Nuñez, J.M. “La conciliación entre la vida personal y la profesional: un reto para las empresas y sus empleados”, *Revista empresa y humanismo*, vol. 10, 2007.

⁵ Quintanilla Navarro, B. “La conciliación de la vida laboral y familiar en el marco jurídico actual”. *Cuadernos de relaciones laborales*, 23 (1), 2005, pp.11.

implantando un modelo de trabajo que poco tiene que ver con nuestra forma de entender la vida como país. Sin embargo, nuestra legislación ha tratado y trata de consolidar un adecuado mercado laboral que compaginen tanto el crecimiento económico de las empresas como el crecimiento y la vida del capital humano. Es fundamental que las empresas tomen conciencia de que según sea la organización así serán las personas que trabajen en ella y según sea el trabajo así será el trabajador. Es responsabilidad del Estado y de las empresas poner a disposición de los trabajadores todas las medidas posibles para consolidar un equilibrio entre la vida personal y familiar. Luego, será voluntad de cada trabajador acogerse a ellas o no, y llevar un estilo de vida u otro, dependiendo de sus inquietudes personales. Pero al menos, los empleados deberían tener ese derecho a elegir.

2. ANTECEDENTES

La conciliación laboral se ha convertido en un tema clave en la legislación española desde finales del siglo XX, sin embargo, su regulación se ha desarrollado a lo largo de varias décadas desde diferentes puntos de vista. Uno de los hitos más importantes fue la Ley de la Jornada Máxima de Trabajo de 1919, que estableció por primera vez en España la jornada laboral de 8 horas diarias, un avance crucial en la protección de los trabajadores⁶. De todas formas, no fue hasta la aprobación del Estatuto de los Trabajadores en 1980 cuando se consolidó un marco normativo estable en materia de tiempo de trabajo, sentando las bases para la regulación de la jornada laboral, el descanso y las horas extraordinarias⁷.

Además, la regulación de las horas extraordinarias se ha ido desarrollando progresivamente para evitar abusos y garantizar la salud de los trabajadores. El Estatuto de los Trabajadores establece un máximo de 80 horas extraordinarias anuales, salvo en casos excepcionales, y exige que sean voluntarias y debidamente compensadas, ya sea mediante retribución económica o descanso equivalente. Estas medidas han buscado evitar la prolongación excesiva de la jornada laboral y sus efectos adversos sobre la conciliación y la salud de los empleados⁸.

⁶ Real Decreto 3 de abril de 1919 (Gaceta núm. 94 de 1919)

⁷ Real Decreto Legislativo 1/1995 por el que se aprueba el texto refundido de la ley del Estatuto de los Trabajadores (BOE 29 de marzo de 1995)

⁸ Cfr; Basterra Hernández, M. “La distribución de la jornada de trabajo en España”, *Revista internacional y comparada de relaciones laborales y derecho del empleo*, 2, 1, 2024.

Junto con la normativa laboral sobre jornada y conciliación, España ha desarrollado un marco regulador en materia de prevención de riesgos laborales y salud en el trabajo. La Ley 31/1995, de Prevención de Riesgos Laborales, establece el derecho de los trabajadores a una protección eficaz de su salud y la obligación de las empresas de garantizar condiciones de trabajo seguras⁹. Esta norma es fundamental en el contexto de la conciliación, ya que el estrés laboral y la sobrecarga de trabajo pueden derivar en problemas de salud física y mental, afectando al bienestar de los empleados. Además, el Real Decreto 39/1997, que aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención, detalla las medidas que deben adoptar las empresas para evaluar y mitigar los riesgos laborales, incluyendo aquellos derivados de la organización del tiempo de trabajo¹⁰.

En 1999, la Ley 39/1999 introdujo medidas específicas para promover el equilibrio entre la vida laboral y familiar, facilitando la adaptación de la jornada de trabajo a las necesidades personales y familiares. Esta norma permitió la reducción de jornada por cuidado de hijos o familiares, así como mejoras en la flexibilización horaria¹¹. Posteriormente, la Ley Orgánica 3/2007 para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres reforzó estas medidas, promoviendo la corresponsabilidad en el hogar y estableciendo nuevas obligaciones para las empresas en materia de igualdad de género y conciliación¹².

En los últimos años, la regulación ha evolucionado para hacer frente a nuevos retos en materia de tiempo de trabajo y salud laboral. El Real Decreto-ley 6/2019 amplió los permisos de paternidad y maternidad, equiparando los progresivamente, mientras que el Real Decreto-ley 8/2019 estableció la obligación del registro horario en todas las empresas. Esta última medida, dirigida a garantizar el cumplimiento de la jornada laboral, ha sido especialmente relevante en sectores donde las prolongaciones indebidas de jornadas son frecuentes, y más si tenemos en cuenta el riesgo que hoy en día se corre por la facilidad de estar conectado, vía telemática, a tu puesto de trabajo, independientemente de que estés dentro o no de tu jornada laboral¹³.

⁹ Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales (BOE 10 de noviembre de 1995).

¹⁰ Real Decreto 39/1997, que aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención (BOE 31 de enero de 1997)

¹¹ Ley 39/1999, de 5 de noviembre, para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras (BOE 6 de noviembre de 1999).

¹² Ley Orgánica 3/2007 para la igualdad efectiva de mujeres y hombres (BOE 23 de marzo de 2007).

¹³ Cfr, Arrieta Idiákez, F.J., “La desconexión digital y el registro de la jornada diaria en España como mecanismos para garantizar el descanso, la salud y el bienestar de los trabajadores digitales a distancia”, *Lan Harremanak - Revista de Relaciones Laborales*, 42, 2019.

Además de la legislación nacional, la Unión Europea ha impulsado directivas que refuerzan la importancia de la conciliación y la salud laboral. La Directiva 2003/88/CE establece normas mínimas sobre la duración máxima de la jornada laboral, los descansos y el tiempo de trabajo semanal, incluyendo la obligación de garantizar al menos 11 horas de descanso diario y 24 horas ininterrumpidas de descanso semanal¹⁴. Más recientemente, la Directiva (UE) 2019/1158 sobre la conciliación de la vida familiar y la vida profesional¹⁵ ha reforzado los derechos de los trabajadores con responsabilidades familiares, exigiendo a los Estados miembros la implementación de permisos retribuidos y medidas de flexibilidad laboral¹⁶.

3. PROPÓSITOS, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación tiene como propósito analizar los principales problemas de conciliación que pueden darse dentro del sector de las consultorías, y cómo estas empresas han puesto medidas y soluciones para cumplir con la normativa vigente. Con el análisis de este fenómeno, se pretende estudiar una realidad que hoy en día afecta a muchas personas en España, ya no solo dentro de este sector específico, sino en la realidad de muchos puestos de trabajo. Quizás, el análisis de estas medidas implementadas por algunas empresas, sirven de fuente de inspiración para otras y sea una manera de visualizar, qué es lo que falta que aquellas empresas en donde hay grandes abanicos de medidas de conciliación laboral, pero a veces, insuficientes.

Para ello, en un primer término presentaremos un enfoque jurídico de los grandes retos en materia laboral que afectan a la conciliación de la vida personal y familiar de los trabajadores. A nuestro juicio, se ha considerado como grandes restos e impedimentos para la conciliación laboral y personal los siguientes problemas. Por un lado, la limitación de las jornadas laborales, la realización de horas extraordinarias y su control horario. En segundo lugar, el Derecho de los trabajadores a la salud en su puesto de trabajo, incluyendo de en ella la salud mental y a la desconexión digital fuera de él, y por último, a las propias medidas de conciliación y flexibilidad

¹⁴ Art. 5.

¹⁵ Directiva (UE) 2019/1158 del Parlamento Europeo y del Consejo de 20 de junio de 2019 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 (BOE 12 de julio de 2017).

¹⁶ Cfr; López Álvarez, M.J., “La adaptación de la directiva de conciliación de la vida personal y profesional al ordenamiento jurídico español”, *Femeris: revista multidisciplinar de estudios de género*, 7, nº2, pp. 64-85.

establecidas en nuestra normativa, como el compromiso con los permisos reconocidos a los trabajadores y la mejora de estos por parte de las empresas de estos, así como aquellas medidas puestas al servicio de los empleados para mejorar su calidad de vida.

Después del análisis jurídico presentaremos un análisis de las medidas que las Big Four han desarrollado para consolidar la conciliación laboral de sus empleados. Valorando estas con una encuesta realizada a empleados del sector. Posteriormente, se pretende conectar la problemática analizada con los grandes retos y cambios que el legislador busca afrontar en un corto plazo en materia de conciliación laboral, como la reducción de la jornada laboral o la instauración de un Derecho a la desconexión digital más reforzado.

Por último, la presencia de estas empresas en diferentes países hace que deban adaptarse a diferentes marcos normativos, por ello, pretendemos ofrecer un análisis de las medidas que estas empresas adoptan en otros países, como Noruega, Francia o Alemania. De esta forma, podremos extraer medidas reguladas en otras legislaciones que quizás sirvan como modelo de cara a futuras reformas de nuestro ordenamiento jurídico laboral.

II. MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO I: LA CONCILIACIÓN LABORAL DESDE EL PUNTO DE VISTA JURÍDICO

1.1. Conceptualización

Una política de conciliación puede ser entendida como una estrategia que se dirige a hacer compatibles diferentes espacios y tiempos de la vida de las personas para responder a las necesidades y requerimientos de la vida laboral, familiar y personal¹⁷. Son las medidas que propone una organización profesional a sus colaboradores, para satisfacer sus intereses y expectativas, con el objetivo de ofrecerles un proyecto de vida más equilibrado entre lo personal y lo laboral. La conciliación surge por la necesidad de contar con la plena participación de las

¹⁷ Guerra M.J., “La conciliación de la vida laboral, familiar y personal: una estrategia que beneficia a las empresas Información práctica para integrar la conciliación en las organizaciones laborales”. *Proyecto Melkart*, Fundación mujeres, 2007.

mujeres y los hombres en todas las facetas de la vida, en el empleo y en la familia, de forma que tanto unos como otros, puedan hacer uso del tiempo personal y de ocio de forma equilibrada¹⁸.

No obstante, el concepto es entendido de múltiples maneras en las políticas públicas¹⁹. De hecho, en un primer momento, la conciliación era sobre todo entendida como una fórmula de ausencia de trabajo, como las excedencias por el cuidado de hijos, sin embargo, esta visión se ha ampliado ofreciendo ahora un conjunto de medidas familiares, sociales, fiscales y de políticas de igualdad de diversa índole²⁰.

Como se define en la exposición de motivos de la Ley de Conciliación Laboral, estas medidas de apoyo a la vida familiar y profesional nacen, en parte, por la inclusión de la mujer al mundo laboral y la necesidad de adaptarse a una nueva realidad, en la cual, las mujeres dejan de estar centradas en el hogar y cuidado de sus hijos y pasan a formar parte del mundo profesional. De esta forma, surge la necesidad de implementar una serie de medidas que permitan, tanto a las madres, como a los padres, seguir atendiendo las diferentes tareas de cuidado de los menores y del hogar. Estas medidas han tenido, y tienen como objetivo, promover la incorporación de la mujer al mundo laboral facilitando un reparto igualitario de las responsabilidades del cuidado de familiares, entre otras cosas²¹. Sin embargo, algunos autores sostienen que las políticas de conciliación se han dirigido más a solucionar el declive demográfico y a favorecer el crecimiento económico que a una igualdad de género efectiva.²²

La Unión Europea también ha hecho gran hincapié en mejorar las medidas que los Estados miembros ofrecen a sus trabajadores. En la Directiva 2019/1158²³, se apela a que las

¹⁸ Guerra, M.J y Comas, C. *La conciliación de la vida laboral y familiar: una estrategia de cambio social*. Fundación Mujeres, Fondo Social Europeo, 2006.

¹⁹ Ballester Pastor, M.A., “Conciliación y responsabilidad en la Unión Europea” en Cabeza, J. (ed.), *Conciliación de la vida familiar y laboral y corresponsabilidad entre ambos sexos*, Tirant lo Blanch, Valencia, 2011, pp. 11-49.

²⁰ Martín-Llaguno, M. y Guirao Mirón, C. “El marco jurídico de la conciliación: Revisión de las políticas de conciliación en España desde 1999 hasta 2009”, *Portularia: revista de trabajo social*, vol. 13, nº 1, 2013.

²¹ Exposición de motivos de la Ley 39/1999, de 5 de noviembre. (BOE 6 de noviembre de 1999).

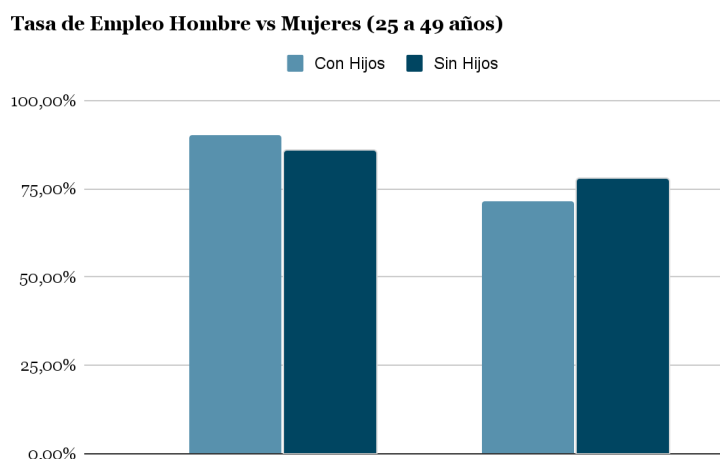
²² Bustelo Ruesta, M., y Lombardo, E. “Los ‘marcos interpretativos’ de las políticas de igualdad en Europa: conciliación, violencia y desigualdad de género en la política”. *Revista Española de Ciencia Política*, nº 14, 006, pp. 117-140

²³ La exposición de motivos de la Directiva ofrece una serie de argumentos (1-10) en donde se hace hincapié en la promoción de estas medidas para mejorar la participación de la mujer en el mundo laboral. Las medidas presentadas, buscan una igualdad efectiva que responsabilice, del mismo modo, al hombre y a la mujer en las tareas del hogar.

diferencias que comúnmente se han dado en los permisos entre hombre y mujeres, incrementa una serie de estereotipos a los que se somete la mujer con el cuidado familiar y del hogar. De ahí, que la UE haya querido hacer énfasis en que las medidas de conciliación deben promulgarse de igual manera para los hombres que para las mujeres. Solo así, tratando a ambos como iguales, podemos dar margen a que la mujer avance en el devenir profesional de su carrera, sin tantas limitaciones y cargas familiares como tradicionalmente se le ha impuesto. Por ende, podemos entender que la conciliación laboral nace de una necesidad social, de una sociedad que evoluciona constantemente y que camina hacia la igualdad efectiva entre hombres y mujeres.

A pesar de estos avances, los últimos datos del Instituto Nacional de Estadística²⁴ siguen apuntando a una brecha de género en la participación laboral. Las tasas de mujeres, de 25 a 49 años con hijos menores de 12 años, son menores a las tasas de empleo de las mujeres de la misma edad sin hijos. Pero, en el caso de los hombres, sucede lo contrario, las tasas de empleo de los hombres de 25 a 49 años con hijos, son superiores a las de los hombres de la misma edad sin hijos. Este desequilibrio pone de manifiesto la necesidad de seguir avanzando en políticas efectivas de conciliación que permitan una igualdad real.

A continuación, se muestra un gráfico comparativo en donde se puede observar la diferencia que existe entre los hombres y las mujeres que hemos presentado.



²⁴ Instituto Nacional de Estadística. (s.f.). Tasas de actividad, empleo y paro. Porcentajes respecto de la población de cada sexo y grupo de edad.

Además, la conciliación laboral a nuestro modo de ver no debe únicamente basarse en la posibilidad de compaginar la vida profesional con el cuidado del hogar o de la familia. Como hemos presentado en la justificación del tema, cada vez son más las personas que deciden optar por un proyecto de vida en solitario, o al menos, sin hijos, por lo que la realidad social de la conciliación del siglo XXI va mucho más allá del contexto que en su momento inspiró al legislador²⁵.

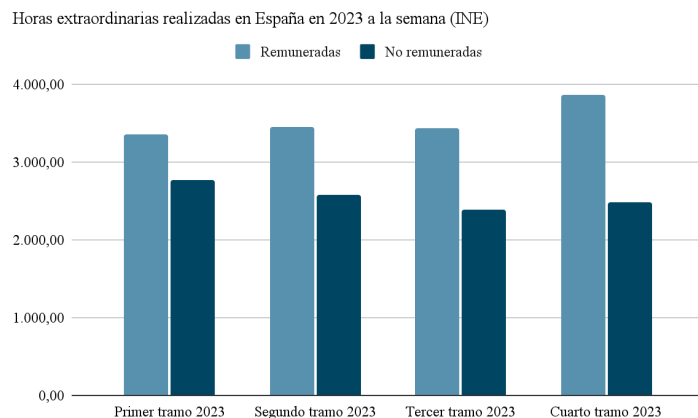
Además de la conciliación propiamente dicha entre lo familiar y profesional, los trabajadores también se enfrentan a diferentes problemas que le impiden una mayor disponibilidad de su tiempo libre como: las largas jornadas de trabajo y realización de horas extraordinarias, o la hiperconexión a la que hoy se enfrentan por la presencia de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación en todos nuestros ámbitos de la vida, incluido el laboral. Estas situaciones ponen en duda la disponibilidad efectiva de tiempo libre de los trabajadores ²⁶.

Semanalmente se trabajan 2,61 millones de horas extras en España. De esas horas, el 41% no se cotizan ni se pagan ni se compensan con descanso. En número de trabajadores, apunta el último informe de CCOO, estaríamos hablando de una media de 419 mil empleados que realizan semanalmente horas extraordinarias que no cotizan en la Seguridad Social²⁷.

²⁵ Ponce Nuñez, J.M. “La conciliación...” Op.cit pg. 8

²⁶ Pérez Campos, A.I. “La desconexión digital en España: ¿un nuevo derecho laboral?” *Anuario jurídico y económico escorialense*, nº 52, 2019, pp. 101-124.

²⁷ Comisiones Obreras. *El abuso de las horas extras no pagadas en España*. Gabinete económico, 23 de septiembre de 2024. Disponible en <https://www.ccoo.es/a90f7306c672437828dc383cd696cad1000001.pdf>; última consulta el 9 de febrero de 2025.



28

Por otro lado, otro gran factor que interfiere en la conciliación es la hiperconectividad laboral inmediata a la que los trabajadores se ven obligados a suplir por el contacto directo a través de medios digitales que las empresas ponen a favor de sus trabajadores. Las nuevas tecnologías ofrecen diversas ventajas y beneficios como la recopilación e interpretación de datos, automatización de tareas o eficiencia, pero estas acciones en exceso suponen un efecto negativo que afecta al ámbito laboral²⁹, como puede ser el llegar a sobrepasar la jornada de trabajo e ir en contra del art. 88 de la LOPD que regula un derecho a la desconexión digital de los trabajadores. Estudios recientes han señalado que la falta de desconexión digital no solo impacta en la salud mental de los trabajadores, sino que también reduce la productividad y genera un clima laboral desfavorable³⁰.

Con esta breve conceptualización de nuestro tema, he querido dejar constancia de que hoy en día la conciliación laboral no sólo se limita al equilibrio personal y familiar de la manera tradicionalmente entendida. Como vemos, el auge de las tecnologías y la productividad en las empresas amenaza de forma ipso facto la capacidad de los trabajadores para adaptarse a estos nuevos desafíos laborales. Por este motivo, el resto del trabajo va a focalizarse en este trinomio que forman estas tres cuestiones en materia de conciliación laboral.

²⁸ Los datos están obtenidos del INE en base a lo resultado de la encuesta de población activa, del 26 de enero de 2024. <https://www.ine.es/dyns/Prensa/EPA4T23.htm>

²⁹ Cisneros Zúñiga, C. P., Jiménez Martínez, R. C. y Andrade Santamaría, D. R., “El impacto de las nuevas tecnologías y la inteligencia artificial en el empleo del sector jurídico” *Universidad y sociedad*, vol. 15, 2023.

³⁰ Pérez Campos, A.I. “La desconexión digital...” Op. cit pg. 15

1.2. La Conciliación Laboral en la Legislación Española

1.2.1. La conciliación laboral desde el punto de vista legal

El análisis de la legislación aplicable a la conciliación laboral puede llevarnos a pensar si la conciliación laboral se trata de un Derecho expresamente reconocido o no. La Ley Orgánica para la Igualdad Efectiva Entre Hombres y Mujeres³¹ establece en su artículo 44.1: *los derechos de conciliación de la vida personal, familiar y laboral se reconocerán a los trabajadores y trabajadoras*. Podríamos decir que sus bases se asientan desde una base constitucional, pues como hemos mencionado con anterioridad, la lucha por una igualdad efectiva entre hombres y mujeres es la que impulsó e impulsa el desarrollo de estas políticas sociales. De hecho, la Nueva Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible tiene como una de sus metas poner en valor las labores de cuidado, entre ellas la de las mujeres que tratan de conciliar su vida laboral y familiar³². Además, nuestra carta magna también dedica una serie de disposiciones a los principios rectores de la vida social y económica³³ en donde se garantiza la protección social, económica y jurídica de las familias. Lo cual, guarda una estrecha relación con aquellas medidas que intentan compaginar estas tres esferas de la vida. De ahí que los constituyentes tuvieran a bien imponer al legislador remover todos aquellos obstáculos que impiden las condiciones para la libertad e igualdad de los ciudadanos en la vida política, social, cultural o económica de los ciudadanos³⁴.

En el Estatuto de los Trabajadores, donde se reconocen los diferentes Derechos de los trabajadores, el legislador ha obviado hacer una mención expresa a la conciliación laboral como un Derecho para el trabajador, de hecho, de todas las medidas desarrolladas en nuestro marco legislativo, sólo la Prevención de Riesgos laborales aparece expresamente mencionada en el art. 4.1.2, d). Mencionando con ello indirectamente, un derecho a la salud mental en el entorno de trabajo que analizaremos posteriormente. A pesar de no hacer una referencia expresa a si la

³¹ Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de la Igualdad entre mujeres y hombres.

³² Blázquez, E. M. “Más allá de la conciliación: hacia la corresponsabilidad”. *FEMERIS: Revista multidisciplinar de estudios de género*, vol. 2, nº2, 2017, 5-8.

³³ Art. 39 CE.

³⁴ Art. 9.2. CE: “*corresponde a los poderes públicos promover las condiciones para que la libertad y la igualdad del individuo y de los grupos en que se integra sean reales y efectivas; remover los obstáculos que impidan o dificulten su plenitud y facilitar la participación de todos los ciudadanos en la vida política, económica, cultural y social*”.

conciliación debe ser tratada o no como un Derecho, el Estatuto de los Trabajadores sí que garantiza una serie de medidas que hacen más sencillo compaginar la vida familiar y profesional de los empleados. Entre las diferentes medidas contempladas, nos encontramos por ejemplo con la previsión de la jornada máxima y el descanso entre horas³⁵, la obligación del empresario de adaptar el ritmo de trabajo para garantizar la seguridad y salud del trabajador³⁶, un listado de permisos retribuidos³⁷, el derecho a unas vacaciones anuales³⁸ o, por último, la existencia de una serie de posibilidades de excedencia para el cuidado del menor³⁹.

Algunos autores han querido subrayar un punto de vista acerca de la conciliación en base a la articulación de derechos en referencia a dos criterios diferentes, los derechos de ausencia y los de presencia⁴⁰. El primero de ellos, cesaría temporalmente el desarrollo del trabajo lo que permitiría otorgar de manera prolongada una mayor disponibilidad de tiempo libre. En este caso nos encontraríamos con medidas como la suspensión del contrato por maternidad, adopción o guarda legal o la suspensión por riesgo durante el embarazo o el posterior permiso por lactancia, entre otras. En el otro punto encontraríamos aquellos derechos de presencia, en donde el trabajador sigue vinculado a su relación laboral, como sería el caso de la reducción del tiempo de trabajo por necesidades familiares⁴¹ y la adaptación del tiempo de trabajo⁴² que facilita el *individual flexitime*⁴³.

En esta misma línea la Ley Orgánica 3/2007 regula medidas para la mujer madre y empleada, introduciendo el derecho de adaptación, es decir, el derecho de las personas trabajadoras por cuenta ajena a solicitar adaptaciones en su jornada laboral que le permitan atender a sus condiciones familiares y personales. Este queda en una expectativa de derecho, y

³⁵ Art. 34 ET.

³⁶ Art. 36.2 ET.

³⁷ Art. 37 ET.

³⁸ Art. 38 ET.

³⁹ Art. 39 ET.

⁴⁰ Gorelli, J. La conciliación desde la perspectiva del tiempo de trabajo en España: son malos tiempos para conciliar. *Revista de la Facultad de Derecho de México*, vol. 69, nº. 273, 2019, págs. 857-892.

⁴¹ Art. 37 ET

⁴² Art. 38.4 ET

⁴³ Martínez Moreno, C. “Vida privada y relación de trabajo. A propósito de la posibilidad de pactar individualmente las condiciones de ejercicio de los derechos de conciliación de la vida familiar”, *Tribunal Social: revista de seguridad social y laboral*, núm. 197, 2007, pp. 22.

no en un derecho plenamente reconocido, pues su disfrute depende de la negociación colectiva⁴⁴. Además, esta ley podría catalogarse como ambigua en tanto que otorga un gran margen de apreciación al empresario para la concesión de estas medidas.

Otras medidas, como la desconexión digital, sí que aparecen expresamente reconocidas como Derechos. En este caso, el art. 20 bis ET hace mención expresa a este fenómeno como un Derecho para el trabajador, al igual que en el art. 88 de la LOPD. Por consiguiente, el Derecho a la desconexión digital sí que quedaría amparado como un Derecho expresamente reconocido, siendo de igual modo disponible, en aquellos trabajos en donde por circunstancias de su puesto de trabajo o situación excepcional el trabajador deba de estar disponible a través de algún medio electrónico, o por voluntad propia, el trabajador decida dedicar horas de su tiempo libre a revisar el correo electrónico o adelantar trabajo. De hecho, la Sentencia del Tribunal Superior de Justicia de Madrid de, 17 de julio de 2023⁴⁵, aclara que, aquellos trabajadores que tengan un plus de disponibilidad no tienen derecho a la desconexión digital. Como ejemplo, podemos citar las guardias que realizan las azafatas de las aerolíneas cuando están de “*imaginarias*”, situación en la cual el empleado tiene la obligación de permanecer localizable por si se necesitaran de sus servicios. En este caso, el personal no podría ampararse en el derecho a la desconexión digital para no acudir a su puesto de trabajo si se lo requieren, pues forma parte de su jornada laboral y conlleva un plus por la realización de este servicio.

El Derecho a la conciliación laboral se entiende, a nuestro juicio, consolidado en base al reconocimiento expreso de diversas medidas y Derechos reconocidos por el legislador, en busca de una igualdad efectiva entre hombres y mujeres en el entorno laboral y profesional. Las diferentes medidas y recursos ofrecidos a los trabajadores deben de reconocerse al amparo de un Derecho de estos de disfrutarlos o no. No debemos caer en la tentación de asumirlos como fenómenos aislados y sin ningún tipo de desconexión porque, precisamente, la finalidad de todos ellos es la misma.

⁴⁴ De Lucas Martín, M.” Conciliación de la vida familiar y laboral atendiendo a las novedades introducidas por el Real Decreto- Ley 6/2019, de 1 de marzo”. Trabajo Fin de grado, Universidad Pontificia Comillas, 2020.

⁴⁵ Sentencia del Tribunal Superior de Justicia de Madrid, del 17 de julio de 2023, núm. 453/2023. Base de datos Diario laley (Rec. 136/2023).

1.2.1. La Jornada de Trabajo y la realización de horas extraordinarias.

a) La jornada de trabajo

La duración de las jornadas de trabajo y la realización de horas extraordinarias se han convertido actualmente en uno de los principales objetivos del legislador en materia de conciliación y derecho del trabajo. Con el establecimiento de una duración máxima se ha buscado proteger la seguridad y la salud de los trabajadores⁴⁶. Sin embargo, para ellos la disposición y distribución horaria, así como las extensas jornadas de trabajo, que como bien hemos señalado anteriormente, pueden llegar a superar incluso el máximo legal estipulado, se convierten en una de las principales preocupaciones a la hora de disponer de un tiempo libre efectivo.

La OIT desde su fundación ha demostrado siempre una gran preocupación por la ordenación del tiempo de trabajo⁴⁷. Sin embargo, años antes de su creación, ya encontramos en España legislación acerca de las jornadas de trabajo en 1897. El entonces ministro de fomento, Eduardo Benot Rodríguez sacó adelante la primera ley en materia laboral, en donde se limitaba las jornadas laborales de los niños, así como la exclusión del mundo laboral de los menores de 10 años⁴⁸. En 1904, el legislador tenía a bien promulgar una ley que establecería un día mínimo de descanso laboral a la semana, lo que se consiguió gracias a la Ley del 3 de marzo de 1904 sobre el descanso dominical. A nivel internacional, y rescatando la normativa de la OIT, las primeras medidas para limitar las jornadas de trabajo vendrían para el sector industrial en 1919 y para comerciantes y oficinistas en 1930. Ambos convenios, el nº 1 y nº 30, recogen que “*la duración del trabajo no podrá exceder de ocho horas por día y de cuarenta y ocho por semana*”, límites que nuestra legislación reconoció en 1929 y 1932 respectivamente⁴⁹.

⁴⁶ De las Heras García, A. “Control de la jornada, horas extraordinarias y trabajo a distancia”. *Revista de trabajo y seguridad social CEF*, núm. 412, 2017, pp. 45-72.

⁴⁷ Basterra Hernández, M. “El tiempo de trabajo en los instrumentos de la OIT: una perspectiva desde el ordenamiento español”. *Documentación laboral*, nº 116, 2019, pp. 71-86.

⁴⁸ Martínez Peñas, L. “Los inicios de la legislación laboral española”. *Revista aequitas: estudios sobre historia, derechos e instituciones*, nº 1, 2011, pp. 25-70.

⁴⁹ Maneiro Vázquez, Y. “Los convenios de la OIT en el derecho español. Revista de empleo del ministerio y seguridad social”. *Revista del ministerio de trabajos, migraciones y seguridad social*, nº 117, 2015, pp. 261-269.

Desde que en 1931 se promulgara la Ley de la Jornada Máxima, que establecía un límite de 48 horas semanales, la regulación de la jornada laboral ha evolucionado progresivamente. En 1979, la Ley de Relaciones Laborales redujo este máximo a 44 horas semanales. Posteriormente, el Estatuto de los Trabajadores de 1980 fijó la jornada máxima en 43 horas semanales para la jornada partida y 42 horas para la jornada continuada. No sería hasta 1983 cuando se establecería la jornada laboral de 40 horas semanales que rige en la actualidad⁵⁰. No obstante, y aunque se desarrollará con más detalle en el capítulo tercero, actualmente se encuentra en elaboración un proyecto de ley que busca reducir la jornada laboral a 37,5 horas semanales con el objetivo de que a finales de 2025, empresas y sindicatos hayan modificado sus convenios colectivos. Sin embargo, aunque la medida ha pasado los primeros filtros del gobierno aún queda que sea aprobada por el Congreso de los Diputados, una opción que no parece fácil con la fragmentación partidaria que existe actualmente en el panorama político.

b) La realización de horas extraordinarias.

Fuera de la política y de los proyectos en materia de reducción de la jornada. El Estatuto de los Trabajadores también hace mención expresa a lo largo de su articulado a la jornada de trabajo, en concreto, el art. 34 ET establece el máximo legal y el descanso mínimo de 12 horas entre jornadas. El art. 35.2 ET concreta un máximo de 80 horas extraordinarias que en ningún caso pueden ser sobrepasadas por pacto individual o colectivo, una cuestión que ha dado pie a diversas legislaciones y cuestiones políticas.

Respecto a la realización de horas extraordinarias, aquellas que se excedan de la jornada máxima establecida en el contrato de los trabajadores, el ET prevé en su art. 35.5 que a efectos del cómputo de la realización de horas extraordinarias la jornada del trabajador sea registrada día a día con el objetivo de computar estas horas y entregando resumen al trabajador. El apartado 1º del mismo artículo establece que la compensación de horas extraordinarias se hará bien a través de una retribución monetaria o bien, con un tiempo de descanso equivalente.

⁵⁰ González de Lena Álvarez, F. J. Reducción y reordenación de la jornada de trabajo en España. *Economía y sociología del trabajo*, nº15, 1992, pp. 80-87.

La utilización de unos términos no del todo claros e indefinidos por parte del legislador ponían en duda si el apartado 5º era útil para realizar el control horario de aquellos trabajadores que realizan una jornada laboral distribuida de forma irregular. No obstante, habría que matizar que estos conceptos no son sinónimos, sin embargo, la Sentencia de la Audiencia Nacional (en adelante AN) del 4 de diciembre de 2015 entiende razonable que el mecanismo previsto por el ET para el control de las horas extraordinarias se use para el control de las jornadas irregulares⁵¹. La resolución entiende que el objeto de ese cómputo individual no es en sí mismo la hora extraordinaria, sino, más sencillamente, la hora de trabajo realizada, sin atender, en el momento de su contabilización a su naturaleza ordinaria, de distribución irregular, o extraordinaria. Lo que se contabiliza, en realidad, es la hora de trabajo⁵². Sin embargo, esto no parece casar con la finalidad que el Tribunal Supremo en su Sentencia del 11 de diciembre de 2003 establece al registro de horas extraordinarias; *“la previsión contenida en el artículo 35.5 ET tiene por objeto procurar al trabajador un medio de prueba documental, que facilite la acreditación, de otra parte, siempre difícil, de la realización de horas extraordinarias, cuya probanza le incumbe”*⁵³. A parte de no cumplir con su finalidad, la propia sentencia de AN mencionada fue anulada por el TS en su sentencia del 23 de marzo de 2017, en cuanto que *“el artículo 35.5 del ET no exige la llevanza de un registro de la jornada diaria efectiva de toda la plantilla para poder comprobar el cumplimiento de los horarios pactados, cual establece la sentencia recurrida”*⁵⁴, entiendo que la AN se ha excedido de la interpretación del artículo mencionado y restringe su uso a los supuestos legalmente tasados para la contabilización de horas extraordinarias.

c) El Registro horario.

Ese supuesto contemplado en el art. 35.5 del ET puede consolidarse como la primera referencia a un control horario que se realiza en nuestra legislación. No sería hasta el año 2019, cuando el legislador implementaría el control horario como un mecanismo extensible a todo tipo de

⁵¹ Sentencia de la Audiencia Nacional, de 4 de diciembre, nº 207/2015, Rec (301/2015).

⁵² Arias, A. “Registro de Jornada y Supresión de las horas extraordinarias que se compensan con el descanso, la estrategia y el objetivo”. *Iuslabor*, nº 2, 2017.

⁵³ Sentencia del TS de 11 de diciembre de 2003, núm. 26/2003, Base de datos Iberley. (Rec 63/2003). Fundamento de Derecho nº5.

⁵⁴ Sentencia del TS, del 23 de marzo de 2017, num. 246/1017. (Rec 246/2017).

jornadas, con el objetivo de combatir la precariedad laboral⁵⁵ para facilitar una mayor compatibilidad entre la vida profesional y personal de los trabajadores. Una reforma legislativa que responde a una apelación, incluso del propio TS quien afirmó que “*de lege ferenda, convendría una reforma legislativa que clarificara la obligación de llevar un registro horario y facilitará al trabajador la prueba de la realización de horas extraordinarias...*”⁵⁶. De esta forma y por medio de este RDL se modifica el ET con el objetivo de instaurar en el art. 34.9 la obligación de llevar un control diario de la jornada de los trabajadores, incluyendo hora de inicio y fin. Además, se añade la obligación de mantenerlos durante 4 años en el archivo de la empresa. Sobre el medio, electrónico o manual, el legislador no tuvo a bien mencionarse, lo que ha llevado a las propias empresas y a la jurisprudencia a instaurar sus propios criterios, siendo ahora la obligatoriedad del registro horario electrónico una de las medidas que se pretenden instaurar a lo largo de este 2025⁵⁷. Con esta medida, se consolida una inversión en la carga de la prueba en el caso de demandas a las empresas por reclamaciones de horas extraordinarias no compensadas, hasta ahora, el trabajador debería de probarlas, ahora, las empresas se ven obligadas a llevar el control de la jornada y su ignorancia o falta de estos, no podría ser alegado como argumento en su defensa.⁵⁸

Algunas sentencias, como la Sentencia de la AN del 15 de febrero de 2022⁵⁹ o la STS del 22 de febrero de 2023⁶⁰ ya se han pronunciado sobre ciertos asuntos relativos al sistema que las empresas tienen para llevar a cabo el control de sus jornadas de trabajo. La primera, lo hacía para criticar el sistema de registro que la empresa acusada tenía, ya que simplemente era una hoja de papel donde el trabajador apuntaba cuando tomaba el servicio. Algo difícil de valorar, teniendo en cuenta que el registro debe estar a disposición de los trabajadores, la representación legal de los mismos y de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social. Aunque en la norma no se hace mención expresa a si el soporte debe ser digital o manual, bien ha indicado el legislador que los datos deben conservarse al menos cuatro años, poniendo en duda esto con el formato que la

⁵⁵ Exposición de motivos nº5 del Real Decreto Ley 8/2019 de 8 de marzo de medidas urgentes de protección social y lucha contra la precariedad laboral.

⁵⁶ Sentencia del TS de 11 de diciembre de 2003, núm. 26/2003, Base de datos Iberley. (Rec 63/2003).

⁵⁷ Área de Conocimiento e Innovación, Cuatrecasas. “Próximos pasos en la reducción de la jornada laboral máxima”. *Blog de Derecho Laboral*, 5 de febrero de 2025: (Disponible en: <https://www.cuatrecasas.com/es/spain/laboral/art/reduccion-jornada-laboral-maxima>)

⁵⁸ De las Heras García, A. “Control de la jornada...” Op. cit pg. 20.

⁵⁹ Sentencia de la Audiencia Nacional del 15 de febrero de 2022, nº 22/2022, (Rec 356/2021).

⁶⁰ Sentencia del Tribunal Supremo, de 22 de febrero de 2023, nº 161/2023, (Rec. 34/202).

empresa acredita. La segunda sentencia, garantiza la aplicación del art. 35.4 del ET en donde la prestación de horas extraordinarias corresponde a una decisión voluntaria del trabajador, salvo que esté pactado por convenio colectivo, y su registro en el control horario no depende de la autorización o no de la empresa.

Otro aspecto interesante para valorar sobre el Registro Horario es si cabría el despido al trabajador que incumple su obligación de registro. El Tribunal Superior de Justicia de Asturias declaraba procedente el despido de una empleada que no fichó su jornada en 31 ocasiones, a pesar de ser advertida por sus superiores, en reiteradas ocasiones, de la obligación de realizarlo. El Tribunal establece que al fin y al cabo es una obligación legal y su incumplimiento viene recogido como una infracción grave en el art. 7.5 de la LISOS⁶¹, lo que da cabida a la procedencia del despido en base a esta infracción y a esta argumentación⁶².

En conclusión, la jornada de hora de trabajo, la realización de horas extraordinarias y el registro de la jornada laboral han evolucionado a lo largo de los tiempos como uno de los pilares fundamentales a la hora de hablar de conciliación laboral y profesional. La disponibilidad del tiempo libre, como veremos más adelante, es lo que motiva al legislador a querer reducir la jornada laboral a 37,5 horas a la semana. El control del registro horario, más allá de las tradicionales horas extraordinarias, también se consolidan como un motor para prevenir el abuso de excesivas jornadas de trabajo por parte del mundo empresarial.

1.2.3. El Derecho a la salud en el trabajo y a la Desconexión Digital.

a) La Salud en el entorno laboral

En este apartado, hemos creído conveniente hacer una mención especial a la prevención de riesgos laborales. Como bien ha sido definido, el riesgo laboral es toda aquella situación o condición laboral que tiene la posibilidad de causar daño personal en el medio laboral. Entre los

⁶¹ Real Decreto Legislativo 5/2000, de 4 de agosto, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley sobre Infracciones y Sanciones en el Orden Social.

⁶² STSJ de Asturias de 12 de diciembre de 2023, (Rec 1720/2023).

diversos factores que pueden ocasionarlo, juegan un importante papel los factores de riesgos psicosociales que son aquellas condiciones que se encuentran presentes en el ámbito laboral y que están directamente relacionadas con la organización, el contenido del trabajo y la realización de la tarea, y que tienen capacidad de afectar tanto al bienestar y la salud del trabajador, como al desarrollo del trabajo⁶³.

Para nuestro estudio, es sobre todo de interés el marco legal que nuestras normas establecen a la salud mental de los trabajadores pues es esta, la que se ve afectada de manera directa por la ausencia de medidas de conciliación (como la falta de flexibilidad horaria, largas jornadas de trabajo o la carga excesiva). En 2022 la OMS destacó los lugares de trabajo como un ejemplo clave de entorno en el que se necesitan medidas para proteger la salud mental⁶⁴. Actualmente, se trabaja desde el ministerio de Sanidad en un nuevo Plan de Acción de Salud Mental 2025-2027 que vendrá de la mano de un proyecto para reconocer y registrar todo el sufrimiento psíquico que puede derivar del puesto de trabajo. En España se sigue sin reconocer trastornos mentales directamente ligados con el trabajo y la precariedad laboral, algo que podía haber evitado, según las conclusiones del informe PRESME, 170.000 casos de depresión en 2020⁶⁵. La gestión de los sentimientos de la persona, al igual que los de la organización, no debe ser abandonada sin más, como si nada o poco pudiera hacerse⁶⁶. El trabajador piensa, quiere y siente, y, es notorio observar cómo los manuales sobre dirección de personas se han ido llenando de capítulos sobre motivación, relaciones humanas, satisfacción, sentimientos, autorrealización, o desarrollo personal, redirigiendo ciertas políticas, por ejemplo, dentro de los RRHH, a poner en valor y a cuidar más estos aspectos más personales del trabajador, cuya preocupación antes ni siquiera era analizada⁶⁷.

⁶³ Mingote Adán, J. C., & Núñez López, C. “Importancia de la consideración de la salud mental en la gestión de la salud laboral: una responsabilidad compartida”. *Medicina y Seguridad del trabajo*, 57, 2011, pp. 239-262.

⁶⁴ Organización Mundial de la Salud. “Tendencias en la duración del tiempo de trabajo, las disposiciones laborales y sus efectos en la salud”. 2022, pg. 8.

⁶⁵ Ministerio de Sanidad. “La comisión de Salud Mental anuncia un nuevo plan de acción 2025-2027”. Comunicado de prensa del Ministerio de Sanidad, del 30 de mayo de 2024. Disponible en: <https://www.sanidad.gob.es/gabinete/notasPrensa.do?id=6442>

⁶⁶ Fernández Aguado, J. *Feelings Management. La gestión de los sentimientos organizativos*, Servicios de estudios de MindValue. Mind-Value, 2004, Pg. 29

⁶⁷ Ponce Núñez, J. M. “La conciliación entre la vida personal y la profesional: un reto para las empresas y sus empleados”. *Revista empresa y humanismo*, 10, 2007, pp. 181-208.

El artículo 14 de la Ley 31/1995 sobre PRL⁶⁸ establece que el empresario debe garantizar la seguridad y salud de los trabajadores, por lo que es obvio, que se incluye no sólo la mera salud física del trabajador, sobre todo en aquellos puestos expuestos a unos mayores factores de riesgos, sino también a la propia salud psicológica. Por ende, se le atribuye al empresario, el deber de proteger este aspecto de la salud de los trabajadores. En relación con las actividades de prevención que desarrolla el art. 15 de la citada Ley, las empresas están obligadas evaluar los riesgos y combatir aquellas causas que los provocan.

La determinación de la carga mental viene sobre todo dada por el estudio de los errores, la frecuencia de los mismos y las consecuencias, así como el tiempo de trabajo y la distribución de las tareas que se presentan como las principales variables que afectan a la salud mental⁶⁹. Ello puede tener consonancia con lo establecido en el art. 15.1.g) LPRL determina que, al planificar la prevención, el empresario buscará *“un conjunto coherente que integre en ella la técnica, la organización del trabajo, las condiciones de trabajo, las relaciones sociales y la influencia de los factores ambientales”*. De esta forma, podemos observar cómo el legislador no solo apela a la propia salud del trabajador sino, a consagrar un espacio y un entorno que permita al trabajador desarrollarse profesional y personalmente en el entorno laboral.

A nivel jurisprudencial recientemente el Juzgado social nº 2 de Tarragona ha condenado a tres empresas a indemnizar a la familia de un director de fábrica que se suicidó en 2020, al considerar que el suceso fue consecuencia de incumplimientos en la prevención de riesgos psicosociales⁷⁰. La calificación del suicidio como accidente laboral, es un tema que ha suscitado mucho debate dentro de la jurisprudencia, y que a día de hoy, todavía atiende de manera precisa a cada caso. Sin embargo, parece que cada vez está más abierta la puerta a que en el momento que sea multicausal, y que guarde una relación con el entorno de trabajo, el mismo pueda ser calificado como accidente de trabajo. Por tanto, no cabe duda de la necesidad de los empresarios de implantar una cultura preventiva, aunque muchos de ellos, sigan viéndolo como un gasto sin contraprestación alguna.⁷¹

⁶⁸ Ley 31/1995 del 8 de noviembre de Prevención de Riesgos Laborales.

⁶⁹ Arquer, M.I. “NTPP 445: Carga Mental de Trabajo: Fatiga”. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene. Prevención, 1997.

⁷⁰ Sentencia del Juzgado Social nº 2 de Tarragona, de 30 de diciembre de 2024, 537/2024.

⁷¹ Poquet Catalá, R., “El suicidio como accidente de trabajo: análisis de una zona gris”, *Laborum*, 22, 2022, p. 137.

b) El derecho a la desconexión digital

La transformación digital y la consolidación de los medios electrónicos como un recurso más en el ámbito laboral hacen que las obligaciones derivadas del cumplimiento efectivo de la normativa en PRL deban relacionarse con esta nueva condición de trabajo que afecta a las personas trabajadoras⁷². De hecho, el art. 15 LPRL hace mención expresa la necesidad de atender a la evolución técnica, e incluso el Reglamento de los Servicios de Prevención ya hace una mención expresa a la necesidad de volver a evaluar los puestos de trabajo afectados por la introducción de las nuevas tecnologías⁷³.

El art. 88 LOPD se encarga de establecer el marco normativo de uso de las tecnologías en el ámbito laboral, recalcando, que su uso queda limitado a las jornadas laborales legalmente establecidas y sin que pueda ser impedimento para la conciliación personal y familiar del trabajador. De esta forma, se pretende garantizar el descanso entre jornadas (art. 34.3 ET) en permisos y vacaciones. O lo que es lo mismo, se reconoce al trabajador el derecho a no realizar actividades laborales fuera de su horario establecido a través de los medios digitales de los que disponga, y, por ende, el derecho a no ser amonestado por ello por parte del empleador. En relación con la obligación de estar conectado constantemente a través de estos medios, el TSJ de Asturias, en su sentencia de 27 de marzo de 2018, reconoce que la empresa está obligada a contar con un procedimiento que permita al trabajador desactivar el sistema de posicionamiento global, de forma que no esté operativo a partir del momento en que finalice la jornada a no ser que el empleado preste su consentimiento⁷⁴. Además, actualmente el art. 20 *bis* del ET también recoge una mención expresa al derecho que tienen los trabajadores a la intimidad en los dispositivos puestos a favor del trabajador, a la desconexión digital y a la intimidad frente al uso de videovigilancia y geolocalización⁷⁵.

⁷²Instituto Nacional de Seguridad y Salud del Trabajo. *Desconexión digital: Guía básica. Propuestas desde la seguridad y salud*. Ministerio de trabajo y Economía social, Madrid, 2024.

⁷³ Art. 4.2 del Real Decreto 39/1997, de 17 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de los servicios de Prevención.

⁷⁴ Sentencia social del Tribunal Superior de Justicia de Asturias de 27 de marzo de 2018 Rec. (2010/2018).

⁷⁵ Art. 20 *bis* ET: Los trabajadores tienen derecho a la intimidad en el uso de los dispositivos digitales puestos a su disposición por el empleador, a la desconexión digital y a la intimidad frente al uso de dispositivos de videovigilancia y geolocalización en los términos establecidos en la legislación vigente en materia de protección de datos personales y garantía de los derechos digitales.

La ausencia de desconexión digital puede llevar a una serie de riesgos psicosociales que afectarían de forma directa a la salud mental de los trabajadores. Entre ellos, destacamos que la hiperconexión puede provocar tiempos de trabajo prolongados lo que dificultará el descanso y la recuperación, al mismo tiempo, conllevaría a una sobrecarga de trabajo tanto a nivel cuantitativo como cualitativo, una mayor deficiencia en las relaciones interpersonales y apoyo social, así como, una evidente dificultad para conciliar la vida personal y familiar. Respecto a esto último, la conexión continuada a los medios de comunicación laborales interfiere e invade en el tiempo de ocio, descanso y vacaciones que los trabajadores tienen y tienen derecho a tener. Con ello, se hace difícil una corresponsabilidad entre los miembros de la familia y se corre el riesgo de potenciar conflictos internos familiares en torno al eje trabajo-familia y familia y trabajo⁷⁶.

Es deseo del legislador seguir avanzando en esta cuestión, reforzando la protección a este Derecho Laboral a lo largo de este 2025. Mientras tanto, y parece que no vayan a cesar los litigios en torno a este tema, la jurisprudencia ha ido estableciendo cierta doctrina que consideramos fundamental exponer. Por un lado, se ha manifestado que dicho Derecho no solo se asienta para los trabajadores, sino también para directivos⁷⁷, a través de una sentencia en donde no se reconoce la nulidad del despido de una trabajadora que había estado vulnerando el derecho a la desconexión digital de un superior durante sus vacaciones. Ni que decir tiene que el uso de los datos personales del trabajador, como su teléfono y correo electrónico para fines laborales fuera de su jornada, y la integración de estos datos como parte de su contrato de trabajo han sido calificados por el TS como abusivos⁷⁸.

Además, aunque no conste directa y expresamente en la legislación vigente, resulta factible establecer cierta relación entre el comentado derecho de desconexión digital del trabajador y la obligación empresarial de implementar un control del registro horario. El registro tiene como finalidad limitar la jornada laboral de los trabajadores efectiva a un hora a de inicio y fin por lo que, cualquier conexión que se realice a posteriori y sin registrarlo como horas

⁷⁶ Instituto Nacional de Seguridad y Salud del Trabajo. “Desconexión digital...”. Op.cit 26

⁷⁷ Sentencia del Tribunal Superior de Justicia de Madrid, de 28 de septiembre de 2023, nº 575/2023. Rec (391/2023).

⁷⁸ Sentencia del Tribunal Supremo, de 21 de septiembre de 2015, Rec (259/2014).

extraordinarias, daría lugar a una posible sanción administrativa, en cuanto que el empleador tiene obligación de registrar estas horas.⁷⁹

Como vemos, es importante atender a la desconexión digital como otro de los pilares fundamentales que ponen en peligro la conciliación de la vida personal y profesional de los trabajadores. Es una amenaza real, en tanto que la mayoría de las empresas ya ofrecen a sus trabajadores correos corporativos, teléfonos e incluso la posibilidad de teletrabajar, lo que facilita la amplitud de un entorno de trabajo híbrido, lo que, en mi opinión, facilita mucho más que este tipo de situaciones y conflictos internos puedan darse en el trabajador.

CAPÍTULO II: LAS BIG FOUR

2.1. Big Four: Características y relevancia en el mercado laboral.

Como hemos expuesto al principio de este trabajo, las big four son las cuatro empresas de mayor tamaño a nivel transnacional dentro del sector de la consultoría y la auditoría, aunque realizan otra serie de servicios como asesoramiento fiscal, financiero, consultoría empresarial y demás trabajos relacionados con las tecnologías. Se han convertido en actores importantes en el mercado global de servicios profesionales y trabajan ofreciendo sus servicios a una gran variedad de empresas en todo el mundo. Sus servicios son muy valorados por las empresas debido a su experiencia y conocimiento en temas complejos de contabilidad, finanzas, impuestos y otros temas empresariales. En España, las Big Four juegan un papel muy importante en el plano económico y en el número de personas que tienen contratadas.

Para comprender el alcance global de estas empresas, consideramos esencial exponer el volumen de facturación y el total de empleados que estas tienen alrededor del mundo y en España:

⁷⁹ Pérez Amorós, F. “Derecho de los trabajadores a la desconexión digital: mail on holiday”. *Revista Ius*, nº 14, 45, 2020, pp. 257-275.

Empresa	Facturación total global 2023	Facturación total España 2023	Nº empleados a nivel global 2023	Nº empleados en España 2023
Deloitte	46.200 mill USD	1.067,8 mill €	260.000	11.000
E&Y	36.400 mill USD	755,5 mill €	284.000	6.156
PwC	42.250 mill USD	794,5 mill €	275.000	5.387
KPMG	28.960 mill USD	601,72 mill €	207.000	5.880
Totales	153.810 mill USD	3.219.000 mill €	1.026.000 mill	28.423

Elaboración propia

Fuentes: informes anuales de cada empresa 2023

En España, la contratación anual de estas empresas supone un gran impulso en nuestro mercado laboral, sobre todo, en jóvenes recién graduados, por ejemplo, el 78% de las 1.517 incorporaciones que hizo KPMG en España en 2023 y el 52% de su plantilla total es menor de 30 años. Para este colectivo en especial, estas empresas son vistas como lugares con muy buena reputación en donde empezar a labrar su carrera profesional. La atracción del talento joven se solapa a la vez con la dificultad de retener al mismo una vez que llevan unos años en la firma, sobre todo, por las duras condiciones de trabajo que en numerosos casos se han denunciado y puesto de manifiesto. Mediática fue en 2015 la denuncia hecha por varios juniors de EY a sus socios por la acumulación de carga de trabajo y unas jornadas que llegaban a las 85 horas semanales⁸⁰. De hecho, es generalmente conocida la práctica por parte de las empresas de estas largas jornadas de trabajo, sin respetar los descansos mínimos y con un número de horas extraordinarias que luego no se ven reflejadas ni en una compensación monetaria ni en una compensación en tiempo. Sin embargo, en mi opinión parece coexistir una concepción de la realidad con un sentimiento de aceptación de ello, por el simple prestigio profesional que pueden ofrecer a un curriculum vitae.

⁸⁰ Sánchez, A. “Auditores de EY en España denuncian ante sus jefes semanas de trabajo de 84 horas: Es insostenible”. *El País*, 27 de abril de 2021. (Disponible en: <https://elpais.com/economia/2021-04-27/auditores-de-ey-en-espana-denuncian-ante-sus-superiores-semanas-de-trabajo-de-84-horas-es-insostenible.html>; última consulta el 10 de enero de 2025).

Algunos autores han defendido en numerosos casos que este tipo de empresas tienen cada vez más cabida porque se asientan a la perfección con el actual sistema económico, basado en un capitalismo financiero transnacional⁸¹. Este modelo, internamente asumido, favorece la construcción de una perspectiva de las organizaciones basadas en el materialismo y el objetivo monetario. Visión que también han asumido las compañías y que les permite maximizar sus negocios, minimizando los costes de las actividades llevadas a cabo con un aumento de las tareas y funciones en un mismo trabajador. Estas empresas, y otras muchos de otros sectores, terminan aglutinando en un mismo trabajador una serie de proyectos y cargas profesionales que exceden de los límites humanos, en cuanto que les obliga a estar en las oficinas o en sus casas muchos más allá del horario legalmente establecido. Muchas de estas empresas funcionan a través de proyectos y objetivos, con lo que el cumplimiento de estos es fundamental para poder progresar dentro de la empresa. Sin embargo, la sobrecarga de trabajo a la que se enfrentan estos trabajadores no solo atenta contra la conciliación familiar sino contra la propia salud ya que, en numerosos casos, pueden verse sobrepasados por la carga de trabajo, y más si cabe, si tenemos en cuenta que más de la mitad de la plantilla son jóvenes con poca o ninguna experiencia profesional que necesitan de un mayor tiempo para poder comprender y atender a lo que se les pide.

Para otros, esta manera de entender el trabajo supone una nueva realidad en el mundo laboral fruto de la globalización y transversalidad de las empresas. Los jóvenes asumen estas condiciones conocidas como el precio que hay que pagar para poder ganar experiencia, se quedan como un reto personal para demostrarse a ellos mismos que pueden y porque piensan en un aparente impacto global de su carrera⁸². Ciertamente es que desde los departamentos de RRHH de otras empresas son muy bien valorados aquellos que proceden del mundo de las consultorías, sobre todo aquellos que logran superar la barrera de los dos años, porque demuestran un gran nivel de compromiso, responsabilidad y de sacrificio que es bien recibido en otras empresas. A pesar de ello, las condiciones sociales y económicas del momento llevan a que este tipo de empresas sean vistas como un “*place to be*” para muchos, más allá de la simple experiencia que se puedan llevar. La concepción anglosajona del trabajo parece extenderse entre gran parte de los

⁸¹ Salazar Zapata, C. C., y Arias Suárez, J. D. “Reflexión crítica en torno a los factores organizacionales que moldean el ambiente laboral en las transnacionales Big Four”. *Criterio Libre*, 19, 35, 2021, pp. 341-351.

⁸² Id.

jóvenes de nuestro país en donde el dinero y el desarrollo profesional produce más sueños que el personal y familiar. El ambiente joven, los *afterworks* de los jueves o la flexibilidad de teletrabajo son, a mi juicio, formas de atraer y retener el talento para que terminen haciendo vida con y para la empresa, evitando el contacto con otros sectores de la sociedad que puedan hacerles reflexionar sobre el modelo de trabajo. Han haría alusión a este fenómeno como una forma contemporánea de explotación y auto-explotación laboral. Siendo lo último gratamente interesante para este estudio⁸³.

La Teoría del trabajo de Maslow⁸⁴, en donde el ser humano deja de ser considerado como una máquina de trabajo y se toma conciencia de su bienestar personal parece alejarse de las realidades de ciertos sectores laborales. Sin embargo, y tras haber analizado la diferente legislación que hay en nuestro país en torno a la conciliación laboral, se nos hace difícil de entender cómo esta realidad puede coexistir con un marco legislativo aparentemente sólido en esta materia. Quizás la clave del asunto esté en la disponibilidad del derecho por parte del trabajador, aunque sería relevante analizar de dónde viene y quién impulsa este pensamiento. En consonancia con esto y el comportamiento organizacional, Reason sentencia: *“los errores surgen incluso cuando las personas tienen pleno conocimiento y pudiendo hacer lo contrario, deciden actuar de manera ambigua”*⁸⁵. Esto nos llevaría a asumir que, aunque con conocimiento de las circunstancias tanto los de arriba, como los de abajo, asumen estas condiciones como intrínsecas dentro del mundo laboral, el sector y la compañía en la que operan.

2.2. ¿Es lo mismo flexibilidad que conciliación?

En el ámbito de las relaciones laborales, los conceptos de flexibilidad y conciliación suelen utilizarse indistintamente, pero presentan diferencias sustanciales. Si bien ambos persiguen un mismo objetivo, que los empleados puedan tener un mayor equilibrio entre su vida personal y profesional, la conciliación debe ser entendida como el todo y la flexibilidad como una parte de esos mecanismos que logran una mayor capacidad de decisión del empleado. La flexibilidad hace sobre todo alusión a la predisposición de la empresa a que el trabajador pueda adaptar su

⁸³ Han, B.C. *Psicopolítica*, trad. A. Bergés, Herder, Barcelona, 2014.

⁸⁴ Maslow, A. *A theory of human motivation*. Psychological Review, 50, 1943, pp. 370-396.

⁸⁵ Reason, J. *Managing the risks of organizational accidents*. Routledge, Londres, 1997.

horario laboral a sus necesidades familiares o personales, medida que está respaldada por el art. 34.8 del Estatuto de los Trabajadores, que puede manifestarse de diferentes formas como en la flexibilidad horaria de entrada y salida del trabajo; las jornadas reducidas o intensivas o en la modalidad de teletrabajo híbrido.

Por otro lado, la conciliación es un concepto más amplio, que engloba un conjunto de medidas (en donde la flexibilidad horaria está incluida) que permite al trabajador lograr un equilibrio saludable entre la vida personal y profesional. La conciliación incluye iniciativas que abordan no sólo la organización del tiempo de trabajo, sino también otros aspectos como el apoyo a las responsabilidades familiares, el bienestar emocional y la estabilidad laboral. Por ejemplo, medidas como la provisión de guarderías en el lugar de trabajo, permisos remunerados para el cuidado de hijos o familiares dependientes, y programas de bienestar mental son ejemplos claros de iniciativas que trascienden la simple flexibilidad y refuerzan la idea de conciliación integral.

Es importante destacar que la flexibilidad, aunque esencial, no siempre garantiza una conciliación real. El teletrabajo, en algunos casos, puede generar una sensación de disponibilidad constante si no está bien gestionada, lo que podría ir en detrimento del bienestar del trabajador. La OIT advertía de que una mala gestión de la flexibilidad horario podía llevar a jornadas laborales irregulares y a una sobreexplotación⁸⁶. Por ello, es fundamental que las empresas diseñen estrategias de conciliación que incluyan no solo elementos de flexibilidad, sino también otros factores como la promoción de una cultura empresarial que valore el equilibrio entre la vida laboral y personal y que fomente la desconexión digital.

En última instancia, la conciliación debe entenderse como una meta que no solo beneficia a los empleados, sino también a las empresas, al mejorar la productividad, reducir el absentismo y aumentar la satisfacción laboral. Por tanto, la flexibilidad, siendo una herramienta poderosa, debe integrarse dentro de un marco más amplio de conciliación que aborde las necesidades de los trabajadores de manera holística.

⁸⁶ Organización Internacional del Trabajo. *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo. El papel de las plataformas digitales en la transformación del mundo del trabajo*, Ginebra, 2021.

2.3. Medidas de conciliación: ¿Cómo está implantada la legislación?

En este punto del trabajo resulta interesante traer a nuestro análisis como la legislación que hemos presentado, en torno a estos tres pilares fundamentales de la conciliación laboral, están implantadas en estas empresas. De manera general, y para tener una visión global del sector de las consultorías, creemos conveniente analizar en primer lugar los supuestos normativos que establece su Convenio Colectivo, cuyas medidas evidentemente, pueden ser mejoradas por las propias empresas en sus programas, como analizaremos a posteriori⁸⁷.

En primer lugar, debemos atender a la jornada laboral y la realización de horas extraordinarias que establece el Convenio. Respecto al primer punto, la jornada máxima en cómputo anual se establece en 1.800 horas, cuya distribución semanal podrá pactarse con los representantes individuales sin exceder, en ningún caso, más de nueve horas de trabajo al día. El mismo convenio establece también que las empresas sujetas a el mismo harán jornada intensiva durante el mes de agosto como mínimo, en donde la media semanal de horas no podrá exceder las 36 horas semanales⁸⁸. Aunque ya existen empresas del sector como EY que implementan la jornada intensiva durante los meses de julio y agosto. Por otro lado, el mismo artículo establece que el mínimo de días de vacaciones son 23 días laborables, que pueden ser incrementados por las empresas, KPMG, por ejemplo, fija en 31 los días de vacaciones de sus trabajadores⁸⁹.

La limitación que se establece a las horas extraordinarias queda reflejada al inicio del propio artículo en donde se expresa que *“las partes firmantes del presente Convenio acuerdan la conveniencia de reducir al mínimo indispensable la realización de las horas extraordinarias ajustándose en esta materia los siguientes criterios”*. Conscientes de la situación, el convenio se limita a establecer diferentes casuísticas y soluciones ante la necesidad de realizar horas extraordinarias, limitando la realización de horas habituales sin más trasfondo y animando a que

⁸⁷ Resolución de 13 de julio de 2023, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registra y publica el XVIII Convenio colectivo estatal de empresas de consultoría, tecnologías de la información y estudios de mercado y de la opinión pública. (BOE de 26 de julio de 2023).

⁸⁸ Art. 20º del Convenio Colectivo Estatal de empresas de consultoría, tecnologías de la información y estudios de mercado y de la opinión pública. Resolución de 27 de marzo de 2024, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registra y publica el XVIII Convenio colectivo estatal de empresas de consultoría, tecnologías de la información y estudios de mercado y de la opinión pública (BOE 9 de abril de 2024)

⁸⁹ KPMG. “Informe de Impacto de KPMG España: El valor de nuestro desempeño sostenible en 2023”. Madrid, 2024, Pg. 31.

en caso de periodos de punta producción, o de cambios imprevistos se recurra a los mecanismos de contratación temporal que establece nuestra legislación. Limitando en todo caso la realización de horas extraordinarias a supuestos de urgencia y fuerza mayor. Además, se recoge la compensación de estas horas en jornadas de descanso, y la posibilidad de que los tiempos extraordinarios se vayan acumulando de cara a compensarlos en una jornada completa de trabajo⁹⁰.

Respecto a el derecho a la desconexión digital el art. 41 del Convenio Colectivo lo atribuye solo a los empleados cuya modalidad de trabajo es a distancia, reconociendo el derecho a la desconexión digital literalmente a las personas trabajadoras que *presten sus servicios a distancia*, tanto en los términos establecidos legalmente, como en las políticas existentes en cada una de las empresas. A mi juicio, una redacción muy limitada de un derecho legalmente reconocido y cuya protección debe abarcar al máximo colectivo posible. No obstante, algunas empresas como KPMG ya han desarrollado sus propias políticas de desconexión digital para todos los trabajadores de la entidad⁹¹.

Las medidas de conciliación presentadas en el convenio son en su mayoría, remisiones al Estatuto de los Trabajadores. Aunque se hace mención expresa a las reducciones de jornada por motivo de paternidad o maternidad⁹² o la implantación de un permiso no retribuido para los trabajadores de más de un año que tiene derecho a solicitar un permiso de un mes al año, o quince días en cada semestre, no obstante, se establece algunos casos en donde la empresa podrá negarse atendiendo al número de trabajadores y a la cantidad de personas que en ese momento estén disfrutando de ese mismo permiso⁹³.

Como vemos, los puntos analizados en nuestro marco teórico se contemplan en el Convenio Colectivo del sector, estableciendo un mínimo de pactos y exigencias para las empresas, aunque dejando libertad a estas para mejorar dichos preceptos. De hecho, tras un

⁹⁰ Art. 29º del Convenio Colectivo Estatal de empresas de consultoría, tecnologías de la información y estudios de mercado y de la opinión pública.

⁹¹ KPMG. “Informe de impacto KPMG...” Op.cit 34.

⁹² Art. 40 del Convenio Colectivo Estatal de empresas de consultoría, tecnologías de la información y estudios de mercado y de la opinión pública.

⁹³ Art. 23 del Convenio Colectivo Estatal de empresas de consultoría, tecnologías de la información y estudios de mercado y de la opinión pública.

análisis realizado a través de las ofertas de empleo publicadas en sus perfiles, informes anuales y páginas webs corporativas, es conveniente también presentar diferentes medidas que las empresas ofrecen a sus trabajadores con el fin de que puedan mejorar la conciliación de la vida personal y familiar.

Destacamos, por ejemplo, la presencia en varias de ellas de servicios psicológicos, un aspecto fundamental que como hemos visto con anterioridad, puede ser decisivo para el correcto desarrollo profesional y personal de los trabajadores⁹⁴. La flexibilidad horaria y la posibilidad de teletrabajar, incluso a veces, fuera del domicilio habitual, también es una medida presente en diferentes compañías y que permiten una mayor independencia del trabajador a la hora de organizarse su tiempo de trabajo y su compaginación con los aspectos familiares y personales de su vida⁹⁵. Los planes de retribución flexible como tickets de comida, tarjetas de transporte, cobertura de guarderías o seguro de salud están muy presentes como uno de los grandes aliados de los *recruiters* para captar y retener el talento⁹⁶.

Como vemos, Convenio Colectivo y empresas parecen alinearse para ofrecer a los trabajadores del sector un marco amplio de medidas para poder sobrepasar el problema de la conciliación entre la vida profesional y la personal, sin embargo, analizadas y presentadas las medidas que existen, o que al menos, se publicitan, a continuación se presenta los resultados de una encuesta realizadas a diferentes trabajadores del sector para poder evaluar cómo estas medidas realmente se implementen y poder conocer, cual de estos tres pilares que hemos venido analizando, no está funcionando correctamente dentro del sector.

2.3.1. ¿Qué opinan los trabajadores sobre las medidas implementadas?

Para conocer el impacto real de las medidas implementadas y como estas son conocidas y asumidas por los trabajadores, se ha realizado una encuesta social a una muestra de 15 personas trabajadoras en diferentes consultorías, incluidas entre ellas las Big Four, para poder conocer y analizar el efecto de las medidas implementadas.

⁹⁴ Deloitte. “Building better futures: 2023 global impact report”, 2023, pg. 40.

⁹⁵ KPMG. “Informe de impacto KPMG...” Op.cit 34

⁹⁶ EY, “EY Compensación y Beneficios”, EY, (disponible en: https://www.ey.com/es_es/careers/welcome-2023/ey-compensacion-y-beneficios) 2024.

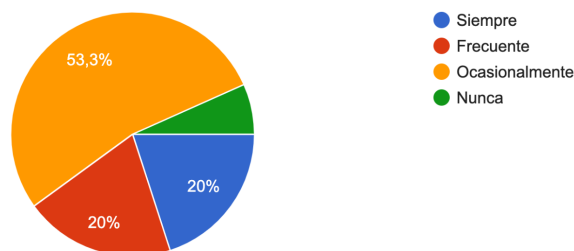
De la muestra tomada, el 60% de los encuestados se encuentra en un rango de edad menor a los 25 años y el 40% lo hace en el tramo comprendido entre los 25 y 34 años. El 53,3% es talento femenino frente al 46,7% de los encuestados que son hombres.

La mayoría de las personas llevan en la empresa menos de un año, 53,3%, un 33,3% lleva desde un 1 a 5 años, y un 6,7% lo hace en periodos superiores a los 3 y 5 años. Estos porcentajes confirman una realidad conocida dentro del sector, como es la brevedad de tiempo que las personas contratadas duran en este tipo de empresas, a veces vinculado a la excesiva carga de trabajo y otras por la remuneración que obtienen.

a) Preguntas relativas a la conciliación laboral en las empresas.

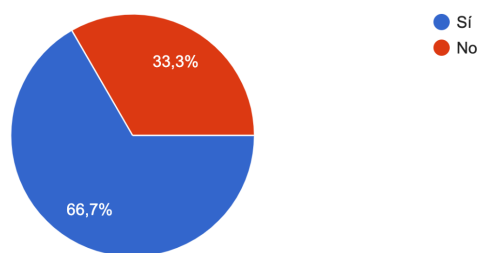
Este primer apartado de preguntas tiene como finalidad presentar una imagen global de la opinión que los trabajadores tienen de las herramientas puestas a su servicio para poder conciliar la vida personal y profesional.

¿Considera que su empresa promueve un equilibrio entre la vida personal y profesional?
15 respuestas



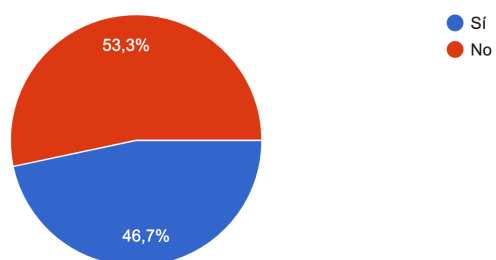
¿Conoce las medidas de conciliación laboral y flexibilidad ofrecida por su empresa?

15 respuestas



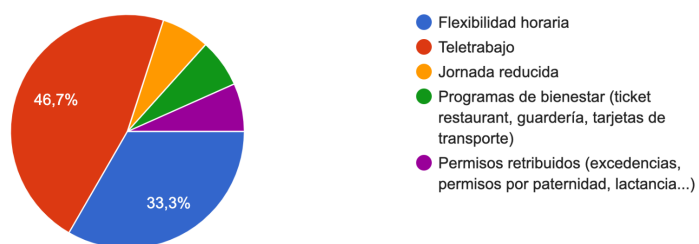
¿Estás satisfecho/a con las medidas de conciliación que ofrece su empresa?

15 respuestas



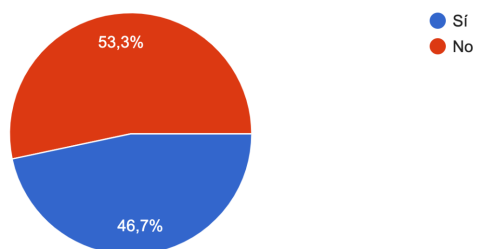
¿Qué medida de conciliación considera más útil para usted?

15 respuestas



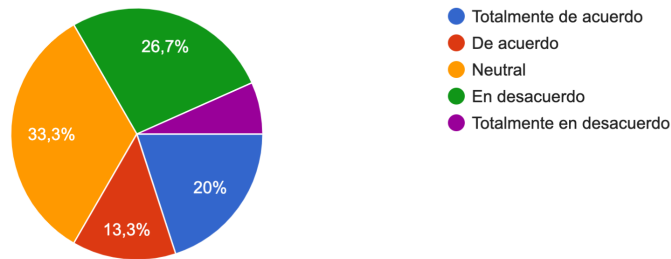
¿Considera que su carga de trabajo le permite disfrutar de estas medidas?

15 respuestas



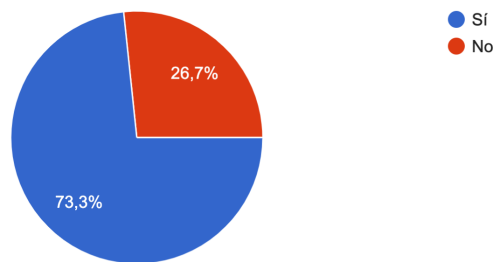
¿Considera que su empresa fomenta la cultura de apoyo a la conciliación laboral y personal?

15 respuestas



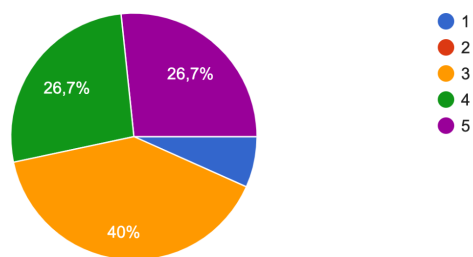
¿Siente que priorizar su vida personal puede tener consecuencias negativas en el desarrollo profesional?

15 respuestas



Del 1 al 5 como valoraría el clima de trabajo en su empresa. (Siendo 1 muy malo y 5 muy bueno).

15 respuestas



Una visión en perspectiva de los resultados de esta primera parte de nuestra encuesta nos lleva a presentar unas primeras conclusiones bastante interesantes para el desarrollo del resto del proyecto. Por un lado, los trabajadores consideran que las empresas solo intentan promover este

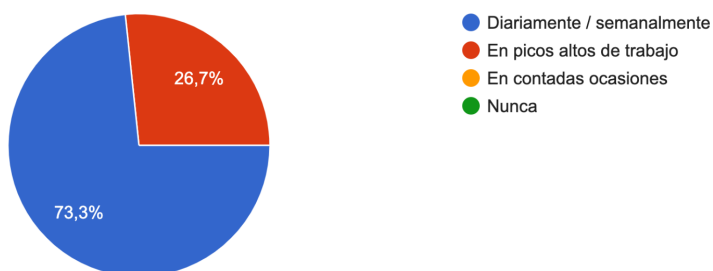
tipo de medidas de forma ocasional, de ahí que también sea neutral el resultado acerca de si piensa que las empresas fomentan este tipo de medidas. Sin embargo, la mayoría establece que conoce las medidas que su empresa pone a disposición pero que por motivos de carga de trabajo principalmente, no puede disfrutar de ellas, llegando incluso a concluir la mayoría, que priorizar su vida personal podría verse reflejado en un negativo desarrollo en su formación profesional.

La flexibilidad horaria y el teletrabajo se consolidan como las medidas de conciliación con mayor interés entre todos los grupos encuestados, pues permite una mayor adaptación de las jornadas a las necesidades personales o familiares de los empleados. Por otro lado, el clima de trabajo aprueba con éxito en nuestra muestra, destacando el ambiente joven y amable que caracteriza a este sector.

b) Preguntas relativas a la jornada laboral y registro horario

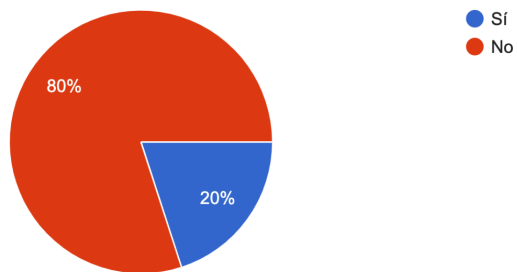
Como expondremos en el próximo capítulo de este trabajo, las cuestiones relativas a la jornada laboral y a la obligación legal del registro horario por parte de empresas y empresarios, están más que nunca vivas en nuestra actualidad política y jurídica. Por ello, hemos considerado necesario incluir en esta encuesta un apartado en donde podamos analizar la realidad de estas medidas en el sector de las consultoras, siendo este uno de los más examinados a la hora de establecer sus jornadas de trabajo.

¿Con qué frecuencia realiza horas extras?
15 respuestas



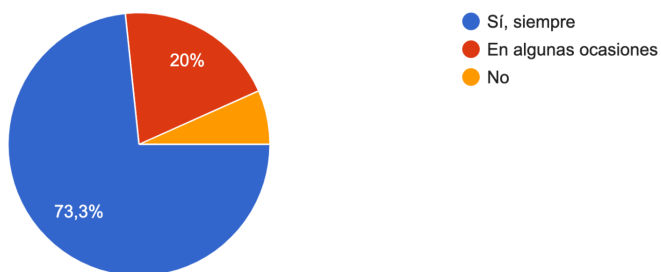
¿Registra su jornada real de trabajo?

15 respuestas



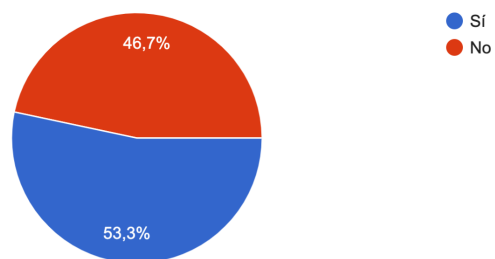
¿Valora la conciliación y flexibilidad a la hora de aplicar a un puesto de trabajo?

15 respuestas



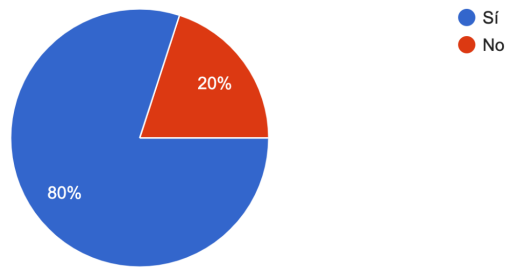
¿Se ha sentido alguna vez coaccionado a trabajar más horas de las previstas en su jornada de trabajo?

15 respuestas



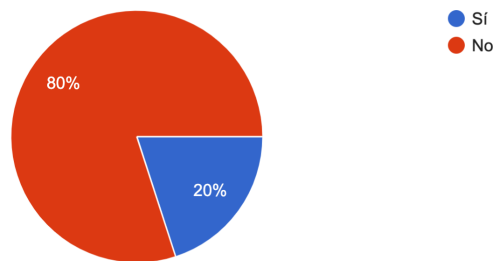
¿Cree que realizar horas extras ayuda a su desarrollo profesional dentro de la firma?

15 respuestas



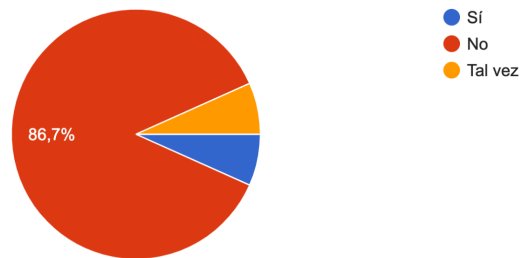
¿Ve posible en su sector la reducción de la jornada laboral a 37,5h semanales?

15 respuestas



¿Cree que la reducción de la jornada laboral evitará la realización de horas extras?

15 respuestas



Aunque la primera parte de nuestro siguiente capítulo abordará en profundidad y desde un plano jurídico todo lo relacionado con las jornadas de trabajo, en este apartado pretendemos concluir ciertas cuestiones que nos van a servir de base para comprender los puntos venideros. Con los resultados a la vista, podemos observar una aceptación bastante general a la anormalidad de realizar horas extraordinarias de una manera frecuente diaria o semanalmente, que por los

resultados expuestos, no quedan registradas en el control horario que realizan los trabajadores porque como vemos, se afirma que la mayoría no registra la jornada real de trabajo que efectúa.

Detrás de este cúmulo de horas se esconden diferentes motivos, por un lado, la carga de trabajo a la que se exponen estos trabajadores, por otro lado, la creencia de que ayudará a contribuir a su propio desarrollo profesional dentro de la firma y por último, a que a veces hay un sentimiento de inferioridad respecto a su superior jerárquico que termina en una relación coercitiva de cara a realizar horas fuera del horario previsto contractualmente.

La posible reducción de jornada laboral - que se abordará en el siguiente punto - parece no convencer a los encuestados. Siendo conscientes de la carga de trabajo real de sus equipos la mayoría ve poco factible la reducción de 40 a 37,5 horas semanales y menos aún, que esta nueva medida pueda evitar la reducción de horas extraordinarias. La muestra, también ha podido realizar respuestas abiertas sobre cómo creen que sus empresas podrían mejorar en materia de conciliación. Varias de ellas, subrayan la necesidad de más mano de obra para poder evitar que equipos pequeños deban hacer frente a cargas excesivas de proyectos o por ejemplo, que se establezca un mecanismo real de compensación en días de vacaciones por las horas trabajadas de manera extraordinaria - aunque esto ya es una obligación legal para las empresas, pues el trabajador tiene derecho a compensar estas horas, sea por medio de retribución o de descanso, en un plazo de cuatro meses desde que se realizan⁹⁷.

c) Preguntas relativas a la desconexión digital de los trabajadores.

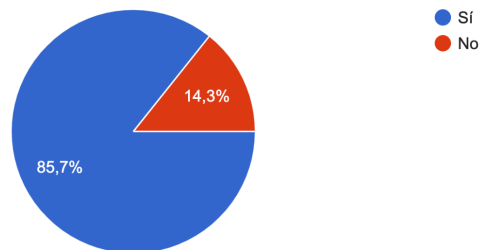
Desde que las empresas establecieran la norma de poner a disposición de sus trabajadores teléfonos móviles, portátiles y la posibilidad del teletrabajo, el problema entorno a la desconexión digital, fuera del horario laboral, se ha convertido en uno de los elementos

⁹⁷ Art. 35.1 ET (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: “*Tendrán la consideración de horas extraordinarias aquellas horas de trabajo que se realicen sobre la duración máxima de la jornada ordinaria de trabajo, fijada de acuerdo con el artículo anterior. Mediante convenio colectivo o, en su defecto, contrato individual, se optará entre abonar las horas extraordinarias en la cuantía que se fije, que en ningún caso podrá ser inferior al valor de la hora ordinaria, o compensarlas por tiempos equivalentes de descanso retribuido. En ausencia de pacto al respecto, se entenderá que las horas extraordinarias realizadas deberán ser compensadas mediante descanso dentro de los cuatro meses siguientes a su realización*”.

esenciales de las políticas de gestión de personas de todos los equipos de recursos humanos de grandes y medianas empresas. La conexión inmediata y directa que permite estos medios a sus trabajadores dibuja una doble línea, y peligrosa, cuando esta disponibilidad se realiza fuera de los horarios laborales. Es una forma de realizar horas extraordinarias no tan visual como puede ser el permanecer en las oficinas hasta largas horas de la noche, pero sí es considerado como el otro gran reto al que se enfrenta el corporate laboral en este 2025 y en los años venideros. Luego dedicaremos un apartado a valorar si la desconexión digital, tal y como busca el legislador con sus próximas reformas, podría adaptarse a un modelo de trabajo como el establecido en las consultorías, subrayando además que la desconexión digital se ha consolidado como un Derecho para los trabajadores.

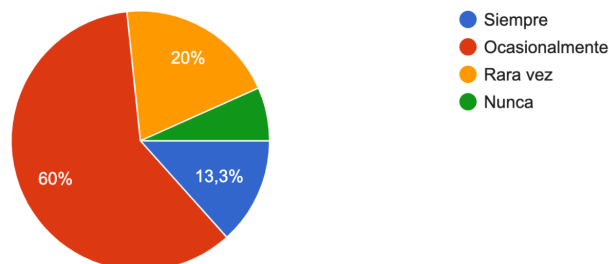
Fuera de su horario habitual de trabajo, ¿suele permanecer conectado al trabajo por algún medio electrónico?

14 respuestas



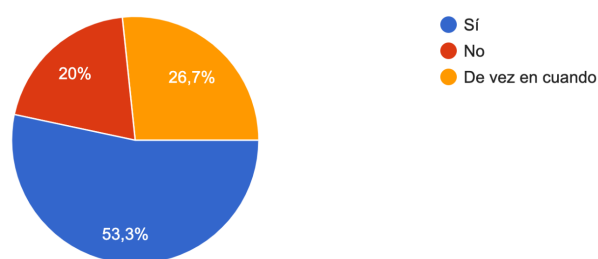
¿Trabaja en vacaciones o fines de semana?

15 respuestas



¿Se siente obligado a permanecer conectado diariamente?

15 respuestas



Como vemos, a pesar de su recogimiento legal y los planes desarrollados en estas y todas las empresas sobre usos de dispositivos electrónicos laborales, parece que el trabajador y la realidad laboral no se adaptan para facilitar la consolidación de este Derecho de los trabajadores. Observamos en los resultados obtenidos de nuestra muestra, que la gran mayoría confirma realizar jornadas extraordinarias de trabajo, trabajar en vacaciones o en fines de semana o la necesidad de permanecer conectado a los dispositivos electrónicos diariamente más allá de su jornada laboral. Quizás, para entender con mejor precisión los resultados de esta parte de la encuesta, debemos compararlo con los resultados obtenidos en el segundo apartado, en donde los trabajadores afirman sus largas jornadas de trabajo, la gran carga de trabajo y el común sentimiento de que contra más trabajo se realice mejor será el desarrollo y la promoción interna.

2.4. Evaluación de los conflictos más comunes: las jornadas extensas de trabajo.

Como podemos observar a través de los resultados de nuestra encuesta, el mayor reto al que se enfrenta este y otros muchos sectores a la hora de ofrecer a sus trabajadores una conciliación laboral, son las largas jornadas de trabajo y la realización de horas extraordinarias de manera frecuente, llegando a ser realizadas diaria y semanalmente en la mayoría de los casos. Muchas veces, aunque asumidas por los trabajadores con total voluntad, las jornadas se extienden horas y horas mucho más allá de lo estipulado en los contratos. El RDL 8/2019, de 8 de marzo busca como hemos visto, que las empresas puedan llevar un control de las jornadas que realizan los trabajadores⁹⁸ independiente de que lo que realicen sea su jornada ordinaria contractual de

⁹⁸ Real Decreto Ley 8/2019 de 8 de marzo, de medidas urgentes de protección social y de lucha contra la precariedad laboral en la jornada de trabajo.

trabajo o la realización de horas extraordinarias. Sin embargo, desde su entrada en vigor son muchos los retos a los que empresas y trabajadores se han enfrentado.

No obstante, en las últimas décadas podemos observar cómo en España se ha implantado una tendencia mayor a la flexibilidad horaria. La globalización y los avances tecnológicos han permitido el surgir de nuevas formas de trabajo como el teletrabajo o las jornadas flexibles. Sin embargo, quizás esta flexibilidad amplía que pueden otorgar los dispositivos móviles o la oportunidad de trabajo desde casa es la que hace más difícil de trazar los límites a las jornadas de trabajo⁹⁹.

En enero de 2023, la inspección de Trabajo y Seguridad Social realizaba una inspección simultánea a las cuatro grandes compañías de consultorías asentadas en España. ¿Su finalidad? Comprobar el rigor con el que estas empresas llevaban a cabo el registro horario de sus trabajadores e investigar lo que podría haber detrás de excesivas horas de trabajo extraordinarias no retribuidas¹⁰⁰. No obstante, y observando los resultados obtenidos en nuestra encuesta, parece que la mayoría de los trabajadores admiten la realización de horas extraordinarias como parte de su trabajo, como forma de progresar profesionalmente o porque, en algunas ocasiones, se han sentido coaccionados a realizar horas extraordinarias.

La realización de horas extraordinarias ha sido objeto de numerosas sentencias a lo largo de los años. La doctrina consolidada ha establecido que, en aquellas demandas presentadas en reclamación de estas horas, corresponde al demandante la prueba de los elementos constitutivos de lo reclamado, lo que se ha traducido en la jurisprudencia en la presentación de una estricta prueba en donde se detalle la realización de estas horas. No obstante, hoy en día debemos tener en cuenta que la obligación del registro horario recae en las empresas (art. 35 ET) por tanto, la ausencia de esto no podría perjudicar al trabajador de cara a poder presentar pruebas que evidencien que el trabajador ha realizado un horario más allá del establecido en su contrato. Es

⁹⁹ Martínez, P. “Nuevas formas de trabajo y su impacto en la jornada laboral”. Fundaciones alternativas, Madrid, 2018.

¹⁰⁰ Barney, J. y O’Dwyer, M. 2023. “Trabajo registra las Big Four para controlar sus horarios”, *Financial Times*, 17 de enero de 2023 (disponible en: <https://www.expansion.com/economia/financiamiento/2023/01/16/63c5b2d9468aebde338b4616.html>)

decir, de probarse por el trabajador la realización de estas horas, el mecanismo de defensa para el empleador serán los sistemas de registro de tiempo de trabajo¹⁰¹.

Respecto a la cuestión acerca del canal para llevar el registro horario, el Ministerio de Trabajo se ha propuesto que en este 2025, como veremos en el apartado siguiente, todas las empresas estén obligadas a llevarlo a cabo a través de un procedimiento digital, con esto, se busca una mayor transparencia a la hora de llevar el registro horario de los trabajadores en tanto en cuanto, los medios manuales no parecen convencer del todo a la hora de garantizar una fuente fiable de información. La medida aún no ha sido aprobada por el legislador a fecha de enero de 2025, pero lo que sí que se sabe es que será obligatorio este nuevo sistema independientemente del tamaño de las empresas. Con esto se prevé que la inspección de trabajo pueda acceder como quiera y cuando quiera a los registros de las empresas, algo para lo que ya se están preparando gracias a la consultora Accenture que en septiembre de 2024 firmaba un contrato con la Administración para modernizar los sistemas informáticos y de la Inspección de Trabajo¹⁰². No cabe duda de que el sector de las consultorías es uno sobre el cual va a recaer un mayor control de los registros horarios.

Otro de los grandes conflictos que podemos observar a través de los resultados de nuestra encuesta, es la conexión digital continua a la que los trabajadores están expuestos. A pesar de existir un Derecho reconocido a no permanecer conectado por medios electrónicos a canales de comunicación de la empresa, la realidad parece no reflejar del mismo modo el cumplimiento de este derecho, lo que supone un peligro tanto para el descanso como para la salud mental de los trabajadores.

¹⁰¹ Sentencia del Tribunal Superior de Justicia de Madrid, de 31 de enero de 2024, (Rec:788/2023).

¹⁰² Alonso, C. “El Gobierno ficha a Accenture para rastrear fraude en las empresas a las puertas de endurecer el control del registro horario”. *El Mundo*, 7 de octubre de 2024 (disponible en: <https://www.elmundo.es/economia/2024/10/07/66ff0399fc6c83d5088b4592.html>)

CAPÍTULO III: LOS GRANDES RETOS EN MATERIA DE CONCILIACIÓN LABORAL.

La elaboración de este trabajo de investigación se encuadra en un momento clave en la historia de España respecto a cuestiones en Derecho Laboral y del Trabajo. El 20 de diciembre de 2024, el ministerio de Trabajo y de Economía Social, dirigido por la ministra Yolanda Díaz, anunciaba en rueda de prensa el consenso del ministerio y de los principales sindicatos, CCOO y UGT, para reducir la jornada laboral de 40 a 37,5 horas semanales en cómputo anual. La medida, que ha sido fruto de meses de negociaciones, aún no está aprobada, pero se espera que en los próximos meses pueda ser votada en el Congreso tras su aprobación el 4 de febrero de 2025 en el Consejo de Ministros. De llegarse a alcanzar la mayoría necesaria en la Cámara Baja, sindicatos y patronales se verán obligados a reformar los convenios colectivos para adaptarlos a esta nueva medida antes del 31 de diciembre de 2025, con el objetivo de que todos los trabajadores disfruten de esta nueva medida en esa fecha.

Sin entrar en formalidades políticas, que no son de interés para la redacción de este trabajo, otros sectores económicos y sociales como la CEOE, no se han pronunciado favorables a la reducción de la jornada, sobre todo, por la falta de consulta a los interlocutores sociales para analizar esta medida. Mandato que recordemos es un deber constitucional ¹⁰³. Además, señala su presidente que para llegar al volumen de productividad que alcanzan algunos Estados miembros de la Unión Europea, la jornada debería de aumentarse de 40 a 41,2 horas semanales.

La patronal de empresarios ha llegado a tachar de “*inconstitucional*” que se legisle un nuevo límite a la jornada máxima de trabajo, que pasará de las 40 horas a la semana a las 37 horas y media, sin que se respete la vigencia de los convenios colectivos pactados¹⁰⁴. Sin

¹⁰³ De la Cruz. “La CEOE responde a Díaz: para alcanzar la productividad de la UE habría que ampliar la jornada laboral a 41,2 horas y no recortarla a 37,5”, *La Razón*, 12 de enero de 2025, (disponible en: https://www.larazon.es/economia/ceoe-avisa-que-alcanzar-productividad-habria-que-ampliar-jornada-laboral-412-horas-efectivas-recortarla-375-como-pretende-diaz_202501126783a26f4f1fb70001861b3d.html)

¹⁰⁴ Bermejo, I. CEOE presenta alegaciones contra la reducción de jornada por considerarla “inconstitucional” y acusa a Díaz de invadir competencias del diálogo social, *La Razón*, 27 de enero de 2025, (disponible en: https://www.larazon.es/economia/ceoe-presenta-alegaciones-reduccion-jornada-considerarla-inconstitucional-acusa-diaz-invadir-competencias-dialogo-social_20250127679784db1236b6000168b2bc.html)

embargo, esta cuestión ya la analizó el Tribunal Constitucional en 1990¹⁰⁵, a propósito de la reducción de la jornada a las 40 horas aprobada en 1983 en donde terminó por desestimar la cuestión. Los argumentos, aunque varios, se resumen en la primacía que la CE establece a la ley dentro de las fuentes normativas de nuestro ordenamiento jurídico, por ejemplo, frente a los Convenios Colectivos, y en el deber que impone nuestra carta magna al legislador de establecer límites a la jornada laboral (art. 40.2 CE). El Constitucional tampoco validó el argumento de que la reforma fuera en contra del art. 37.1 CE, ya que, aunque produjera efectos antes de la fecha fin de muchos convenios colectivos, en ningún caso la negociación colectiva reconocida impide al legislador el que una ley pueda entrar en vigor a partir de su fecha establecida¹⁰⁶. A pesar de ello, el TC sí que reconoce que el cambio normativo implica un trastorno en el contenido interno de los Convenios Colectivos, y como tal, estos deben adaptarse al nuevo contexto normativo que les rodea. Este último punto, como hemos mencionado al principio, ya ha sido valorado por el ministerio quien establece hasta el 31 de diciembre de 2025 como plazo para que los Convenios se adapten a la nueva jornada laboral.

Como vemos, el debate acerca de la reducción de la jornada laboral no está libre de políticas ni opiniones, sin embargo, de llegar a aprobarse por parte del legislador, las empresas se verán obligadas a reducir la jornada máxima de sus trabajadores sin que, por ello, puedan ver disminuida su retribución. El ministerio encargado de esta medida ha hecho público este acuerdo social en donde, además de establecer un primer borrador para el anteproyecto de ley, ha querido exponer los motivos y el trasfondo que conllevaba a estas medidas; y es que, debemos apuntar que la reducción de la jornada laboral vendría de la mano de un reforzamiento en materia de registro horario, que como hemos expuesto en su actual regulación aún existen algunos vacíos normativos que permiten margen de apreciación y con una mayor claridad y redacción en torno al Derecho a la desconexión digital.

En esta manifestación presentada por gobierno y sindicatos, se ha tenido a bien hacer un breve resumen por los cambios horarios que ha sufrido la jornada a lo largo de su historia.

¹⁰⁵ STC 210/1990 de 20 de diciembre cuestión de inconstitucionalidad 834/1985. En relación con la Disposición transitoria de la Ley 4/1983, de 29 de junio, de reforma del Estatuto de los Trabajadores, en materia de jornada máxima legal y vacaciones mínimas.

¹⁰⁶ Fundamento jurídico III de la STC 210/1999 de 20 de diciembre.

Además, se han argumentado diferentes razones que motivan el cambio de jornada, entre ellas, destacando que la medida responde a una redistribución del desarrollo económico e incrementos en la productividad, que se ha visto aumentada en un 30% desde 1990 hasta 2022 según datos que aporta el ministerio de la OCDE. El acuerdo social también ha querido dedicarle un punto a la conciliación laboral como uno de los aspectos claves que promueven esta medida, el punto seis de su exposición de motivos concluye con un llamamiento a ganar “*más tiempo de vida*”¹⁰⁷.

En definitiva, parece que la jornada laboral responde a una realidad y un cambio de modelo socioeconómico, en donde el trabajo comienza a verse desde otra perspectiva. Las personas apuestan cada vez más por modelos y formas que le permitan llevar un mayor equilibrio entre su vida profesional y personal. A nivel jurídico y legal, parece, en base a la jurisprudencia del Tribunal Constitucional, que de aprobarse en el Congreso la medida podría entrar en vigor antes de que finalice el año. Sin embargo, y creo que aquí está el punto más relevante y el que a nosotros nos afecta, tendremos que ver cómo las empresas, sobre todo aquellas en donde la actual jornada de 40 horas se queda corta, van adaptando la nueva legislación a sus modelos agotados de trabajo.

Respecto a la **Reforma en materia de Registro Horario**, principalmente el legislador quiere evitar y suprimir el registro horario en papel, que como hemos visto, puede causar dudas a la hora de probar su eficacia. De esta forma, las empresas, independientemente de su tamaño, quedarán obligadas a llevar un registro horario digital accesible en todo momento a los trabajadores, la Inspección de Trabajo y Sindicatos. En el borrador del anteproyecto de ley que pretende instaurar estas reformas, podemos observar una nueva redacción mucho más detallada del actual art. 34.9 ET en donde se hace referencia al registro horario, que se suprimiría, para incluir un nuevo art. 34 *Bis* que desarrolle una guía mucho más taxativa de cómo debe hacerse este seguimiento de las horas. De esta forma, el Registro horario quedaría limitado a las siguientes características¹⁰⁸:

¹⁰⁷ Vicepresidencia II del Gobierno, Ministerio de Trabajo y economía social. *Acuerdo social para la reducción de la jornada laboral. Trabajar menos, vivir mejor*, Madrid, 2024.

¹⁰⁸ Ministerio de Trabajo y Economía Social. *Borrador de anteproyecto de ley para la reducción de la jornada ordinaria de trabajo, el registro de la jornada y el derecho a la desconexión*, Madrid, 2024.

- a) Las personas trabajadoras practicarán sus asientos de forma personal y directa, inmediatamente al inicio y finalización de su jornada. Igualmente, deberán registrar todas las interrupciones que afecten a su cómputo.
- b) Los asientos registrales deberán identificar si las horas realizadas son ordinarias, extraordinarias o complementarias.
- c) El registro deberá permitir identificar a la persona trabajadora y sus modificaciones.
- d) Las empresas deberán guardar los registros horarios durante cuatro años. En este periodo tendrán acceso los trabajadores, sindicatos y la inspección de trabajo.

Además, el nuevo artículo en su punto 3º, establece que la empresa será la responsable de acreditar el cumplimiento de los requisitos que establece la nueva regulación, y establece una serie de consecuencias para el empresario de no llevarse a cabo esta medida:

- a) Se presume realizada la jornada ordinaria, extraordinaria o complementaria que indique el trabajador salvo prueba en contrario.
- b) Se pruebe realizado a jornada completa el trabajo de las personas a tiempo parcial salvo prueba en contrario.
- c) La totalidad del periodo indicado entre la hora de inicio y fin será considerada tiempo de trabajo efectivo.
- d) El tiempo de trabajo que se exceda de la jornada ordinaria, tendrá la consideración de extraordinario o complementario.

De esta forma, el legislador pretende ser mucho más taxativo en esta obligación legal, que recordemos, es fundamento de sanción tanto para la empresa como para el empleado.

En la búsqueda por el descanso y la intimidad del trabajador, el borrador del anteproyecto de ley no sólo establece medidas relacionadas con la jornada laboral y el registro horario, si no que también contempla un nuevo desarrollo del **derecho a la desconexión digital**¹⁰⁹. Como hemos visto, es uno de los principales problemas en el sector analizado. Actualmente, su desarrollo normativo en el ET es, como hemos mencionado con anterioridad, bastante escaso. Es

¹⁰⁹ Id.

por ello que esta reforma desarrollaría con mucho más detalle esta cuestión. Por un lado, el nuevo artículo constaría de cuatro puntos diferentes a diferencia del único punto que hay actualmente. El primero de ellos, vendría a exponer exactamente lo mismo, pero con mención expresa a las personas cuya actividad laboral la realizan mediante el teletrabajo, garantizando un refuerzo normativo a una situación cada vez más presente en nuestro mercado laboral:

Las personas trabajadoras, incluidas las que trabajan a distancia y, particularmente, mediante teletrabajo, tienen derecho a la intimidad en el uso de los dispositivos digitales puestos a su disposición por la empresa, a la desconexión digital y a la intimidad frente al uso de dispositivos de videovigilancia y geolocalización en los términos establecidos en la normativa en materia de protección de datos personales y garantía de los derechos digitales.

El segundo punto se enfocaría sobre todo en establecer aquellas conductas prohibidas a la empresa por ir contrarias a el derecho a la desconexión digital del trabajador; entre ellas destacamos: 1) ausencia de comunicación de la empresa o persona en la que se delegue, 2) ausencia de toda solicitud de realizar una prestación laboral, 3) el derecho a no estar localizable para el trabajador¹¹⁰.

Sin embargo, el punto más importante de la nueva redacción es la irrenunciabilidad que se le concede al Derecho a la desconexión digital. Una característica que ha sido objeto de numerosos estudios a lo largo de la historia, sobre todo, de cara a comprender el fundamento y el alcance que puede llegar a tener que el legislador califique como irrenunciable un derecho a los trabajadores. El art. 3.5 ET establece: *Los trabajadores no podrán disponer válidamente, antes o después de su adquisición, de los derechos que tengan reconocidos por disposiciones legales de derecho necesario. Tampoco podrán disponer válidamente de los derechos reconocidos como indisponibles por convenio colectivo.*

¹¹⁰ Modificación art. 20 Bis 2º prevista en el Borrador de anteproyecto de ley para la reducción de la jornada ordinaria de trabajo, el registro de la jornada y el derecho a la desconexión: *El deber empresarial de garantizar el derecho a la desconexión se concreta en la ausencia de toda solicitud de realizar una prestación laboral y la ausencia de comunicación de la empresa o persona en quien delegue, así como de terceros con relación comercial con la empresa, con la persona trabajadora por cualquier dispositivo, herramienta o medios digitales, así como el derecho a no estar localizable fuera de su horario de trabajo.*

Con esta nueva calificación, el derecho a la desconexión digital quedaría amparado por este precepto normativo, cuyo fundamento puede atribuirse a la relación desigual que existe entre las partes de una relación laboral, donde la superioridad de una de ellas puede llevar a presionar a la otra para que no disponga de los medios jurídicos puesto a su tutela. Permitir su renuncia habilitaría que las normas jurídicas quedarán al arbitrio de una de las partes, en especial, de aquella que goza de una relación de superioridad frente a otra parte más débil¹¹¹. Más allá de esto, parece lógico que el propio ordenamiento jurídico busque sus propias garantías internas para lograr la plena eficacia de su contenido sustancial¹¹².

La adaptación de este derecho en las empresas quedará en mano de estas y de las negociaciones colectivas, a las cuales el borrador del anteproyecto de ley les otorga capacidad para definir las modalidades de ejercicio, los medios para llevar a cabo el desarrollo y control del mismo, así como establecer unas pautas de las medidas más adecuada. Haciendo hincapié en que las medidas que se dispongan deben estar enfocadas en el bienestar de los trabajadores y en la conciliación laboral de estos. No obstante, y solo para casos de riesgo grave y potencial perjuicio económico, el legislador prevé que, por medio de los convenios colectivos, este derecho pueda verse limitado excepcionalmente¹¹³.

Como vemos, son varias las reformas que a lo largo de 2025 pretenden ver la luz relacionadas con la conciliación laboral de los trabajadores y todo lo que ello implica. De hecho, el objeto de este trabajo se ha pensado en base a estas nuevas modificaciones que pretenden adaptar los tres pilares actuales de la conciliación a dos de sus grandes desafíos, las jornadas de trabajos extensas e hiperconexión a la que los trabajadores pueden verse enfrentados. Ahora, y tras hacer un breve estudio de las reformas que se pretenden abordar es objeto de nuestro interés ver cómo estas podrían llevarse a cabo en el sector de las consultorías.

¹¹¹ De Castro y Bravo, F. D. (1984). *Derecho civil de España Parte general*, Madrid, 1955, pg. 601.

¹¹² Prados de Reyes, F.J., “Renuncia y Transacción de los derechos del Estatuto de los Trabajadores”, s.f, pg. 3.

¹¹³ Modificación art. 20 *Bis* 3º prevista en el Borrador de anteproyecto de ley para la reducción de la jornada ordinaria de trabajo, el registro de la jornada y el derecho a la desconexión.

3.1. La reducción de la jornada laboral. ¿Es posible en las consultorías?

Bien, para abordar este primer desafío debemos tener en cuenta que la reducción de jornada no afectará a todos los sectores, pues se establece la reducción a 37,5 horas a la semana de promedio en cómputo anual. Las jornadas de trabajo de cada sector vienen reguladas en sus respectivos Convenios Colectivos y por ello, habrá empresas a las que esta reforma no les afecte de manera relevante, porque sus convenios ya fijan jornadas máximas semanales por debajo del nuevo límite legal¹¹⁴. Según datos provenientes del Registro de Convenios y Acuerdos Colectivos, el 12% de trabajadores cubiertos por la negociación colectiva tiene una jornada laboral de menos de 37,5 horas.

En el sector de las consultorías la jornada máxima anual establecida por convenio colectivo es de 1.800 horas, es decir, 39,5 horas semanales, limitándose que no se podrá exceder de más de nueve horas diarias de trabajo al día en caso de pactarse la jornada con los representantes legales de los trabajadores¹¹⁵. Este límite anual responde al máximo legal de jornada actualmente vigente, y como tal, el sector de las consultorías, tecnologías de la información, y estudios de mercado y de la opinión pública, se vería obligado a reducir su jornada anual para responder a este nuevo límite normativo. Un nuevo límite que se consolida en 1712 horas en cómputo anual.

Sin embargo, al establecerse la medida en cómputo anual, las empresas podrían seguir manteniendo jornadas de 40 horas semanales siempre y cuando, se respete el límite de horas anual establecido. Esto implicaría tener que compensar en otros momentos del año con jornadas más reducidas, como suele ser el caso de muchas empresas en verano y que, como hemos expuesto, por convenio se imponen que el mes de agosto para las empresas de este sector de este llegando algunas a ofrecer el mes de julio también¹¹⁶.

¹¹⁴ Área de Conocimiento e Innovación, Cuatrecasas. “El Gobierno aprueba el Anteproyecto de Ley de reducción de jornada, registro horario y de refuerzo de la desconexión digital”. *Blog de derecho laboral*, 5 de febrero de 2025, (Disponible en: <https://www.cuatrecasas.com/es/spain/laboral/art/reduccion-jornada-laboral-maxima>)

¹¹⁵ Artículo 20º de la Resolución de 13 de julio de 2023, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registra y publica el XVIII Convenio colectivo estatal de empresas de consultoría, tecnologías de la información y estudios de mercado y de la opinión pública.

¹¹⁶ Cobo, A. “¿Jornada de 37,5 horas? ¿Cuándo y cómo?”. *La Vanguardia*, 19 de febrero de 2025, (disponible en: <https://www.lavanguardia.com/empresas-de-vanguardia/actualidad-empresarial/20250219/10398932/jornada-37-5-horas-cuando-como.html>)

Por otro lado, y visto que la reducción de jornada afectaría a dicho sector, el resultado de nuestra encuesta muestra como la gran mayoría de los trabajadores no creen que sea posible dicha reducción en este entorno, incluso llevaría a la realización de más horas extraordinarias que las hoy se registran. Las propias empresas han empezado a realizar sus estudios de impacto de esta nueva medida, calculando que la facturación podría reducirse en un 5% o 10% como mínimo¹¹⁷. Sin embargo, debemos de desvincular en cierta medida el binomio entre horas trabajadas y productividad, pues hay países donde las jornadas laborales son más reducidas que en España y los niveles de productividad son mayores. En Noruega, por ejemplo, se trabaja 1424 horas anuales con una productividad de 79,9% o en Alemania donde sus 1410 horas anuales ofrecen unos índices de productividad del 53% frente al 31,5% que ofrece las horas trabajadas en España¹¹⁸. No obstante, estos datos deben ser interpretados siendo conscientes de las diferencias que hay entre los tejidos productivos de estos Estados.

Más allá de la productividad, otro de los grandes desafíos de esta medida es la propia cultura del sector, donde el modelo de trabajo está basado principalmente en la facturación de horas. Esto se debe a que, al trabajar menos horas, la capacidad de facturación por proyectos abiertos (facturación por dedicación) se vería directamente reducida. En proyectos cerrados (con presupuesto estimado y precio fijo), los plazos podrían alargarse, afectando la facturación por hitos alcanzados y a el servicio ofrecido ya que para una misma tarea los plazos serían más largos que los que actualmente ofrecen a sus clientes. Quizás la solución a este problema esté en la contratación de más personal, el incremento de los precios de los servicios ofrecidos o la búsqueda y optimización del tiempo de trabajo a través de las nuevas tecnologías de la información¹¹⁹.

Habrá que esperar a la aprobación definitiva del proyecto de ley para ver cómo las empresas, ya no solo de este sector, terminan adaptándose a este nuevo modelo de trabajo. A mi juicio, la clave está en no ver la reforma desde un plano de productividad, pues como hemos

¹¹⁷ Mata, A. “La reducción de la jornada laboral pone a las grandes consultoras a hacer números”, *El Confidencial*, 21 de febrero de 2025, (disponible en: https://www.elconfidencial.com/empresas/2025-02-21/reduccion-jornada-laboral-grandes-consultoras_4067477/)

¹¹⁸ Ministerio de Trabajo y Economía Social. *Reactivar el crecimiento ampliamente compartido de la productividad en España*, Madrid, 2024.

¹¹⁹ Ministerio de Trabajo y Economía Social. “Borrador de anteproyecto...” Op. cit 50.

presentado, no hay una evidencia clara de que las horas afecten a la productividad, sino en observar cómo modelos de trabajo tan definidos y tan asumidos por los trabajadores, recordemos que los resultados de nuestra encuesta reflejan como la mayoría de los trabajadores, consideran que la realización de horas extraordinarias les ayuda a su desarrollo profesional, en parte por este modelo de facturación por horas, en donde parte de su salario depende de esta cantidad. La clave no estará en la propia modificación sectorial en los convenios, si no en los cambios que desde los diferentes departamentos de recursos humanos deberán afrontar las empresas para redirigir sus modelos de trabajo.

3.2. El derecho a la desconexión digital en las consultorías.

Sin duda, el otro gran aspecto clave de la futura reforma laboral es la consolidación de un Derecho irrenunciable a la desconexión digital. Como se ha expuesto, el convenio colectivo de las consultorías no reconoce de forma general un derecho a la desconexión digital de los trabajadores, aunque si bien, las empresas han tenido a bien desarrollar políticas de desconexión digital que sirvan de pautas a sus empleados. Sin embargo, parece que en un mundo cada vez más conectado, es difícil de encajar este modelo y más cuando los trabajadores tienen asumido esa costumbre de permanecer conectado, como se refleja en la encuesta presentada. Apunta Jean Emmanuel Ray que *la desconexión es ante todo una cuestión de formación, organización individual y sobre todo colectiva*¹²⁰. De forma que atiende en ocasiones más a una cuestión de voluntad de las partes que de un marco normativo regulador.

A mi parecer, resulta muy interesante entender este derecho desde estas dos perspectivas, por un lado, desde el plano individual del trabajador, y por otro lado, desde un plano colectivo en donde habrá que atender al rol que juega la jerarquía de la empresa. Resulta lógico pensar que el trabajador junior imita, en gran medida, las acciones que vea hacer a sus superiores, de forma que, si estos mandan o requieren trabajo fuera de la jornada laboral, el recién incorporado entenderá que es así la cultura y el comportamiento organizacional, y por ende, se verá coaccionado en parte a seguir conectado y a realizar actividades fuera de su jornada. Sin embargo, no solo hay que analizar las relaciones jerárquicas, sino que también hay que prestar

¹²⁰ Cialti, P-H. “El derecho a la desconexión digital en Francia, ¿más de lo que parece?”, *Temas laborales: revista andaluza de trabajo y bienestar social*, 137, 2017, pg. 5.

atención a las horizontales dentro de las compañías, con acciones de formación y sensibilización en las empresas que constituyen un elemento fundamental para implementar un uso razonable de las TIC y olvidar, por ejemplo, la creencia de que el volumen de trabajo se mide en número de emails enviados¹²¹.

La implementación a todo nivel de este derecho en las consultorías será de nuevo, una cuestión sobre todo de cultura organizacional que deberá ser abordada desde una perspectiva no solo trabajadora si no también empleadora¹²². Las medidas de concienciación y de acompañamiento a trabajadores y empleadores deberían de completarse con medidas verdaderamente limitativas a la irrupción de este derecho. Como veremos en el apartado siguiente, en algunos estados europeos como Alemania, sus empresas más importantes y con un gran número de empleados ya han empezado a establecer medidas objetivas y factibles para limitar que este derecho pueda ser violado por cualquier de las partes de una relación laboral.

CAPÍTULO IV: COMPARATIVA INTERNACIONAL. LAS BIG FOUR EN OTROS ESTADOS.

Los retos relacionados con las largas jornadas laborales en el sector de las consultorías, especialmente en las denominadas "Big Four", se están reconociendo a nivel mundial como problemáticas críticas que requieren intervención legislativa. La implementación de medidas para abordar la conciliación laboral y la desconexión digital ha sido abordada por varios países, que han introducido legislaciones pioneras para hacer frente a las jornadas extensas y al uso indiscriminado de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) en las empresas. Casos graves como el fallecimiento en julio de 2024 de una trabajadora de 26 años de una empresa de este sector, cuya madre, lanzaba un comunicado días después invitando a reflexionar sobre la cultura laboral de estas empresas, un mensaje que pronto se hizo viral y que retuitearon diversos extrabajadores de la firma¹²³, ponen de manifiesto la gravedad del asunto.

¹²¹ Ibid, 19.

¹²² Martínez Moya, J. "El derecho a la desconexión digital: contenido, límites y limitaciones. Confirmación judicial de sanción impuesta a un controlador aéreo por negarse a realizar un curso de formación on line". *Revista de jurisprudencia laboral*, 1, 2021.

¹²³ Mollan, C. "Anna Sebastian Perayil: death of India employee sparks debates on toxic work culture". *BBC*, 24 de septiembre de 2024 (disponible en: <https://www.bbc.com/news/articles/c0kjgp4jr5yo>).

En el ámbito europeo, Francia fue el primer país en establecer el *derecho a la desconexión digital* en 2017, a través de la Ley *El Khomri*, que obliga a las empresas con más de 50 empleados a negociar con los sindicatos medidas para garantizar el descanso de los trabajadores. Lo que ha obligado a las empresas a implementar políticas que restringen el uso de dispositivos electrónicos fuera de su horario de trabajo. Italia regula la desconexión dentro del teletrabajo desde 2017, y Bélgica lo incluyó en su Ley de Trabajo Flexible y Manejo Razonable de 2017. En otros países como Alemania, algunas de sus mayores empresas ya han reconocido este derecho a sus trabajadores, diseñando medidas entre las cuales destacamos, porque a mi parecer podrían ser implementadas en el sector de las consultorías, las siguientes: acuerdos en donde se especificaba que los trabajadores no tenían la obligación de responder llamadas o correos fuera de su horario laboral, como Volkswagen asentó en 2011; o directamente, diseñando un modelo de aplicación en donde los mails recibidos fuera de la jornada laboral o en vacaciones, se eliminaban directamente del buzón del trabajador y se redirigen a otro colaborador, modelo establecido en Daimler Benz¹²⁴.

En el ámbito internacional, en otros continentes también se han realizado iniciativas hacia el reconocimiento de este derecho. Corea del Sur desarrolló en 2016 una legislación a favor de aquellos trabajadores que reclamaban el derecho a desconectarse del trabajo. La regulación la introduce desde una perspectiva del derecho a la seguridad y salud de los trabajadores¹²⁵, desde entonces las jornadas de más de 40 horas han empezado a reducirse y las compañías se han visto obligadas a respetar las nuevas regulaciones. No obstante, en otros países como China, la presión por cumplir con altos estándares de rendimiento sigue siendo una preocupación para las empresas, ya que puede dificultar la implementación de las medidas efectivas¹²⁶.

Respecto a la adaptación a jornadas laborales más reducidas, ya existen ejemplos claros de políticas de reducción. En Noruega, la jornada se limita a 37,5 horas semanales, un modelo que ha sido implementado con éxito en diversas empresas, donde se valora la calidad de vida de

¹²⁴ Trujillo Pons, F. "Sobre la regulación europea nonata de la desconexión digital de los trabajadores". *Trabajo, Persona, Derecho, Mercado: revista de estudios sobre ciencias del trabajo y protección social*, n° 8, 2024, pp. 147-166.

¹²⁵ Molina Navarrete, C. "El tiempo de los derechos en un mundo digital: ¿existe un nuevo derecho humano a la desconexión de los trabajadores fuera de la jornada?" *Revista de la Facultad de Derecho de México*, 69, n° 269, 2017, pp. 891-920.

¹²⁶ Kang, S., y Choi, Y. "The Right to Disconnect: The Impact of Legislation on Worker Well-being in South Korea". *International Journal of Labor Studies*, 2019.

los trabajadores. Deloitte, por ejemplo, ha implementado un modelo híbrido donde los empleados pueden gestionar su jornada laboral dentro de la estructura semanal de horas máximas, incluyendo la posibilidad de trabajar desde casa ciertos días.

III. ¿CABE UN DERECHO AL TRABAJO ADAPTADO A ESTE MODELO DE TRABAJO?

La conciliación sigue siendo hoy en día un punto de debate para políticos, empresarios y trabajadores. Como hemos visto, la legislación intenta dar cada día más pasos a favor de medidas que permitan una mayor conexión entre la vida profesional y privada de los trabajadores. Sin embargo, el foco siempre ha estado muy ligado a las medidas que las empresas desarrollaban en sus entornos para favorecer esto, y pocas veces, en cómo los comportamientos o actitudes de los trabajadores también podrían fomentar ciertas medidas que permitieran una mayor concordancia de estos dos entornos. Debemos tener en cuenta, que los estilos de vida de cada trabajador son diferentes y como tales, cada uno actúa en función de una serie de principios y valores que, aunque muchos compartidos entre ellos, no se ordenan de la misma forma en la escala jerárquica de cada uno. Esto nos lleva a pensar, como bien ha apuntado Nuñez, que la conciliación no sólo es un problema empresarial sino también personal. Se ha atendido a criticar ciertas actitudes empresariales, culturas organizacionales y políticas de recursos humanos muchas veces, por el comportamiento que reflejan los empleados de una organización. Creo que deberíamos tener en cuenta también que hay personas en cuya escala de valores, la dedicación a su familia o desarrollo personal no ocupa un lugar primordial en sus objetivos de vida y sí que lo hacen otras cosas como el desarrollo profesional o un cierto nivel de vida¹²⁷.

Es interesante ver como la encuesta presentada antepone dos realidades diferentes, por un lado, la valoración de los candidatos de las medidas de conciliación cuando se aplica a un puesto de trabajo frente a la aceptación de ciertos modelos de trabajo, menos adaptables a esta situación, por experiencia, prestigio o desarrollo profesional. En línea con lo expresado anteriormente, creo que es un evidente reflejo de cómo los profesionales deciden en función de sus prioridades de

¹²⁷ Ponce Núñez, J. M. “La conciliación entre la vida personal y la profesional: un reto para las empresas y sus empleados”. *Revista empresa y humanismo*, 2007, pp. 181-208.

vida los puestos en donde aplican y que, a pesar de valorar ciertas políticas, termina ganando otros sentimientos que parecen no alinearse con el propósito de estas medidas.

No obstante, y a pesar de la autonomía de la voluntad que cada uno tiene para elegir dónde y cómo trabajar, es importante recordar que el trabajo, es un Derecho regulado y como tal, debe amoldarse a una serie de límites y requisitos que no deberían ser superados. Por ello, y tras todo este estudio presentado creo que sí que es posible un modelo de trabajo, como el que tiene lugar en las consultorías, adaptado a este Derecho. Ahora bien, *según sea el trabajo, así será el trabajador y según sea la organización, así serán las personas que pertenecen a ellas*¹²⁸. Para atender a cómo es el trabajo y la organización debemos de tener muy presente la cultura organizacional de las empresas, no solo entendido como un conjunto de normas y políticas, sino también como una serie de valores, creencias y prácticas que influyen en la dinámica laboral que se establece en esta frase¹²⁹.

Para poder conseguir un verdadero cambio en la cultura organizacional, las políticas de conciliación en las empresas deben abordarse como un proceso evolutivo y estructurado en fases progresivas que garanticen su efectividad¹³⁰. El primer paso, sería integrar la conciliación dentro de los valores y la misión de la empresa, promoviendo sobre todo su difusión entre los trabajadores. Tras esto, es fundamental rediseñar procesos, reconfigurar el organigrama y adoptar un modelo de trabajo basado en equipos con mayor autonomía y menos supervisión. De esta forma, al trabajar por equipos los miembros establecen objetivos periódicos en materias de productividad, calidad y cumplimiento de plazos. Por último, y como medida para consolidar y difundir estos cambios culturales organizativos, la última fase del proceso incluiría la implementación de medidas complementarias que afianzarán esta nueva cultura. Esto, podría lograrse de diferentes formas como con estrategias de sensibilización, jornadas informativas, campañas de comunicación o la elaboración de material divulgativo.

Otras de las formas de fomentar este cambio, es alineándose a programas nacionales, autonómicos o locales que fomentan la implementación de estas medidas en las empresas. El

¹²⁸ Cobo, A. “¿Jornada de 37, 5...?” Opc.cit 54.

¹²⁹ Belalcázar Belalcázar, S. “Cultura organizacional”. *Informes psicológicos*, 12, nº1, 2012, pp. 41-51.

¹³⁰ Cleland, D. I. *Strategic Management of Teams*. Nueva York, NY: John Wiley & Sons, 1996.

certificado EFR (Empresa familiarmente responsable) de Fundación Más Familia es un claro ejemplo de un plan completo de mejora continua para las empresas, que permite no solo analizar cómo están las empresas definidas, si no que permite establecer una estrategia y un seguimiento para impulsar políticas de conciliación atendiendo a las necesidades de los empleados. Esta certificación ha sido reconocida por Naciones Unidas y ya la avalan más de 850 entidades en todo el mundo¹³¹.

Creo que la perspectiva internacional ofrecida también nos permite concluir que cabe un Derecho al trabajo a este modelo de negocio, no obstante, no es cuestión de un día para otro que estas empresas aborden y superen estos retos. El primer paso, es la voluntad de darlos con el objetivo de poder mejorar la calidad de vida de sus empleados, y viendo en esto, una oportunidad de retención de talento de la que hoy carecen muchas de ellas y no como un gasto a fondo perdido del que no se benefician. No veo que haya mejor ingreso para sostener una empresa que el sentimiento y la confianza que los trabajadores tengan hacia su propia compañía. Sólo cuidando el capital humano, las empresas son capaces de generar sus beneficios económicos, por lo que se debería de atender cada día un poco más, a cuidar a quienes hacen posible eso, a mirar hacia dentro, y analizar posibles desafíos y áreas de mejoras que permitan volver a poner el foco en las personas.

¹³¹ Fundación Más Familia. “Documento normativo EFR 1000 edición 1.3”, Madrid, 2022 (disponible en: https://www.soyefr.org/wp-content/uploads/2022/06/NORMA_1.pdf)

IV. CONCLUSIONES

Este trabajo comenzó con la finalidad de apartar una visión analizada y global de cómo la conciliación laboral se ajusta a un sector específico y tradicionalmente cuestionado por sus políticas de integración familiar, las consultorías. Para ello, no sólo nos hemos limitado a prestar como la legislación española presenta una serie de derechos para los trabajadores en el ET, que permiten una mayor conciliación de la vida personal y familiar, sino que también, hemos ampliado la visión de la conciliación a otros dos grandes pilares, para mí, los más difíciles de acomodar a la realidad de estos sectores laborales, las jornadas de trabajo excesivas y la conexión digital constante a la que los trabajadores se pueden ver coaccionados hoy en día. Analizar estos tres puntos del Derecho a la Conciliación, nos ha permitido comprender el alcance de estas cuestiones, llegando incluso a observar como la jurisprudencia ya ha ido marcando líneas a seguir en próximos litigios sobre estos asuntos. Estos problemas, aunque regulados en mayor o menor medida en nuestra legislación, han sido y son objeto de medidas políticas, sobre todo porque suscita un gran interés social y personal en el electorado.

Centrándonos en nuestro sector analizado, las consultorías han ido implementando poco a poco medidas que fomentan la conciliación laboral de la vida de sus trabajadores. El teletrabajo, más días de vacaciones, o los horarios flexibles, son algunas de las medidas que el sector ha ido instaurando para responder a una demanda social evidente. Nuestra encuesta, nos ha permitido entender y valorar el valor que las personas dan a esta serie de medidas, como las entienden y cómo se aplican estas en realidad. La realización de horas extraordinarias y la hiperconectividad, se convierten en el principal problema a la hora de conciliar para los trabajadores de estas empresas, algo que podrá verse ajustado con la reforma laboral que el gobierno pretende abordar, y por la que la jornada laboral se vería reducida a 37,5 horas, el derecho a la desconexión digital se consolidaría como un derecho indisponible y el registro horario se fortalecería para hacer frente a estas jornadas abusivas.

Este trabajo también ha pretendido entender el funcionamiento de este sector, y cómo una práctica no permitida (recordemos que nuestra legislación limita a 80 las horas extraordinarias al año) se convierte en la realidad diaria de miles de personas. Entre sus justificaciones, es evidente

que los trabajadores lo asumen como un sacrificio para lograr objetivos en su carrera profesional, algo que se ve motivado por el modelo de negocio en donde la facturación de horas se consolida como el objetivo clave. Esto último, es lo que conecta con lo que hemos venido presentando al final del análisis, y es cómo las propias empresas, más allá de las medidas o servicios que puedan poner a disposición de los empleados, influyen en el sentimiento de los empleados y en la acción que ellos terminan realizando. La cultura organizacional de estas empresas, basadas en los objetivos y en la facturación de horas es lo que diseña, en parte, la forma de actuar de los trabajadores ya sean directivos o juniors.

Lo que está claro también es que parte de la solución pasa por los propios empleados, en saber poner límites y en hacer respetar sus derechos, aunque el peso fuerte de la acción recae en las empresas y en cómo estas diseñan sus planes y políticas de recursos humanos. Y, aunque sobre papel puedan estar recogidas medidas de los más sorprendentes, en la práctica pueden verse todas insuficientes si el modelo de negocio no permite acogerse a ellas.

El título de este proyecto invitaba a reflexionar si estas empresas tenían como asignatura pendiente la conciliación familiar de sus trabajadores, o si España avanzaba hacia un nuevo modelo de negocio y de políticas de empresas más próximas a un modelo anglosajón o americano. Tras todo este análisis, creo que la primera pregunta ya ha sido respondida en el resto de la conclusión, aunque no creo que sea su asignatura pendiente en la teoría, sí que lo es en la práctica, pero no solo por culpa de las empresas, sino también, de los trabajadores. Respecto a la segunda cuestión, no creo que España se dirija a un modelo de trabajo de esas características, como bien reflejan las propuestas laborales que pretenden aprobarse próximamente, de hecho, se siguen avanzando en medidas que permitan esta mayor conciliación, adaptándose además a los nuevos modelos de familia y a las nuevas realidades sociales.

V. BIBLIOGRAFÍA

1) LEGISLACIÓN

Borrador de anteproyecto de ley para la reducción de la jornada ordinaria de trabajo, el registro de la jornada y el derecho a la desconexión (20 de diciembre de 2024).

Convenio sobre las horas de trabajo en la industria, 1919 (OIT convenio nº 1 del 29 de octubre de 1919)

Directiva 2003/88/CE Del Parlamento Europeo y del Consejo de 4 de noviembre de 2003 relativa a determinados aspectos de la ordenación del tiempo de trabajo (BOE 18 de noviembre de 2003).

Directiva (UE) 2019/1158 del Parlamento Europeo y del Consejo de 20 de junio de 2019 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 (BOE 12 de julio de 2017).

Ley del 3 de marzo de 1904 sobre el descanso dominical.

Ley de la jornada máxima de 1931 (Publicado en Gaceta de Madrid el 2 de julio de 1931 páginas 43-53).

Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales (BOE 10 de noviembre de 1995).

Ley 39/1999, de 5 de noviembre, para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras (BOE 6 de noviembre de 1999).

Ley Orgánica 3/2007 para la igualdad efectiva de mujeres y hombres (BOE 23 de marzo de 2007).

Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales. (BOE 6 de diciembre de 2018).

Real Decreto Legislativo 1/1995 por el que se aprueba el texto refundido de la ley del Estatuto de los Trabajadores (BOE 29 de marzo de 1995)

Real Decreto 39/1997, que aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención (BOE 31 de enero de 1997).

Real Decreto 3 de abril de 1999 (Gaceta num. 94 de 1919)

Real Decreto Legislativo 5/2000, de 4 de agosto, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley sobre Infracciones y Sanciones en el Orden Social. (BOE 8 de agosto 2000).

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. (BOE 24 de octubre de 2015).

Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo de garantías de la igualdad de trato y de oportunidades entre hombres y mujeres en el empleo y la ocupación (BOE 7 de marzo de 2019).

Real Decreto Ley 8/2019 de 8 de Marzo de medidas urgentes de protección social y de lucha contra la precariedad laboral en la jornada de trabajo. (BOE 12 de marzo de 2019).

Resolución de 13 de julio de 2023, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registra y publica el XVIII Convenio colectivo estatal de empresas de consultoría, tecnologías de la información y estudios de mercado y de la opinión pública. (BOE 26 de julio de 2023).

2) JURISPRUDENCIA

Sentencia del Tribunal Constitucional, de 20 de diciembre de 1999, núm. 210/1990, Rec. (834/1985). En relación con la Disposición transitoria de la Ley 4/1983, de 29 de junio, de reforma del Estatuto de los Trabajadores, en materia de jornada máxima legal y vacaciones mínimas.

Sentencia del Tribunal Supremo, de 11 de diciembre de 2003, núm. 26/2003, Base de datos Iberley. (Rec 63/2003). Fundamento de Derecho nº5.

Sentencia del Tribunal Supremo, de 21 de septiembre de 2015, Rec (259/2014).

Sentencia del Tribunal Superior de Justicia de Asturias de 27 de marzo de 2018 Rec. (2010/2018)

Sentencia de la Audiencia Nacional, de 4 de diciembre, núm. 207/2015, Rec (301/2015). Fecha de última consulta: 20 de enero de 2025.

Sentencia del Tribunal Supremo, del 23 de marzo de 2017, núm. 246/1017. (Rec 246/2017).

Sentencia de la Audiencia Nacional del 15 de febrero de 2022, núm. 22/2022, (Rec 356/2021).

Sentencia del Tribunal Supremo, de 22 de febrero de 2023, núm. 161/2023, (Rec. 34/202).

Sentencia del Tribunal Superior de Justicia de Madrid, del 17 de julio de 2023, núm. 453/2023. Base de datos Diario laley (Rec. 136/2023).

Sentencia del Tribunal Superior de Justicia de Madrid, de 28 de septiembre de 2023, núm. 575/2023. Rec (391/2023).

Sentencia del Tribunal Superior de Justicia de Asturias de 12 de diciembre de 2023, (Rec 1720/2023).

Sentencia del Tribunal Superior de Justicia de Madrid, de 31 de enero de 2024, (Rec:788/2023).

Sentencia del Tribunal Superior de Justicia de Asturias núm 2918/2023. Sala de lo social, Rec. 1720/2023 de 12 de diciembre de 2023.

Sentencia del Juzgado Social nº 2 de Tarragona, de 30 de diciembre de 2024, 537/2024.

3) OBRAS DOCTRINALES

- Arias, A. “Registro de Jornada y Supresión de las horas extraordinarias que se compensan con el descanso, la estrategia y el objetivo”. *Iuslabor*, nº 2, 2017.
- Arquer, M.I. “NTPP 445: Carga Mental de Trabajo: Fatiga”. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene. Prevención, 1997.
- Arrieta Idiakez, F.J., “La desconexión digital y el registro de la jornada diaria en España como mecanismos para garantizar el descanso, la salud y el bienestar de los trabajadores digitales a distancia”, *Lan Harremanak - Revista de Relaciones Laborales*, 42, 2019.
- Basterra Hernández, M. “El tiempo de trabajo en los instrumentos de la OIT: una perspectiva desde el ordenamiento español”. *Documentación laboral*, nº 116, 2019, pp. 71-86.
- Basterra Hernández, M. “La distribución de la jornada de trabajo en España”, *Revista internacional y comparada de relaciones laborales y derecho del empleo*, 2, 1, 2024.
- Ballester Pastor, M.A., “Conciliación y responsabilidad en la Unión Europea” en Cabeza, J. (ed), *Conciliación de la vida familiar y laboral y corresponsabilidad entre ambos sexos.*, Tirant lo Blanch, Valencia, 2011, pp. 11-49.
- Belalcázar Belalcázar, S. “Cultura organizacional”. *Informes psicológicos*, 12, nº1, 2012, pp. 41-51.
- Bustelo Ruesta, M., y Lombardo, E. “Los ‘marcos interpretativos’ de las políticas de igualdad en Europa: conciliación, violencia y desigualdad de género en la política”. *Revista Española de Ciencia Política*, nº 14, 2006, pp. 117-140
- Blázquez, E. M. “Más allá de la conciliación: hacia la corresponsabilidad”. *FEMERIS: Revista multidisciplinar de estudios de género*, vol. 2, nº2, 2017, 5-8.

- Cialti, P-H. “El derecho a la desconexión digital en Francia, ¿más de lo que parece?”, *Temas laborales: revista andaluza de trabajo y bienestar social*, 137,2017, pg. 5.
- Cisneros Zúñiga, C. P., Jiménez Martínez, R. C. y Andrade Santamaría, D. R., “El impacto de las nuevas tecnologías y la inteligencia artificial en el empleo del sector jurídico” *Universidad y sociedad*, vol. 15, 2023.
- Cleland, D. I.. *Strategic Management of Teams*. Nueva York, NY: John Wiley & Sons, 1996.
- De Castro y Bravo, F. D. (1984). *Derecho civil de España Parte general*, Madrid, 1955, pg. 601.
- Deloitte. “Building better futures: 2023 global impact report”, 2023, pg. 40.
- De las Heras García, A. “Control de la jornada, horas extraordinarias y trabajo a distancia”. *Revista de trabajo y seguridad social CEF*, núm. 412, 2017, pp. 45-72.
- De Lucas Martín, M.” Conciliación de la vida familiar y laboral atendiendo a las novedades introducidas por el Real Decreto- Ley 6/2019, de 1 de marzo”. Trabajo Fin de grado, Universidad Pontificia Comillas, 2020.
- Fernández Aguado, J. *Feelings Management. La gestión de los sentimientos organizativos*, *Servicios de estudios de MindValue*. Mind-Value, 2004, Pg. 29
- González de Lena Álvarez, F. J. Reducción y reordenación de la jornada de trabajo en España. *Economía y sociología del trabajo*, nº15, 1992, pp. 80-87.
- Gorelli, J. La conciliación desde la perspectiva del tiempo de trabajo en España: son malos tiempos para conciliar. *Revista de la Facultad de Derecho de México*, vol. 69, nº. 273, 2019, págs. 857-892.
- Guerra. M.J y Comas. C. *La conciliación de la vida laboral y familiar: una estrategia de cambio social*. Fundación Mujeres, Fondo Social Europeo, 2006.

Guerra M.J., “La conciliación de la vida laboral, familiar y personal: una estrategia que beneficia a las empresas Información práctica para integrar la conciliación en las organizaciones laborales”. Proyecto Melkart, Fundación mujeres, 2007.

Han, B.C. *Psicopolítica*, trad. A. Bergés, Herder, Barcelona, 2014.

Instituto Nacional de Seguridad y Salud del Trabajo. *Desconexión digital: Guía básica. Propuestas desde la seguridad y salud*. Ministerio de trabajo y Economía social, Madrid, 2024.

Kang, S., y Choi, Y.. "The Right to Disconnect: The Impact of Legislation on Worker Well-being in South Korea". *International Journal of Labor Studies*, 2019.

KPMG. “Informe de Impacto de KPMG España: El valor de nuestro desempeño sostenible en 2023”. Madrid, 2024, Pg. 31.

López Álvarez, M.J., “La adaptación de la directiva de conciliación de la vida personal y profesional al ordenamiento jurídico español”, *Femeris: revista multidisciplinar de estudios de género*, 7, nº2, pp. 64-85.

Maslow, A. *A theory of human motivation*. Psychological Review, 50, 1943, pp. 370-396

Martínez, P. “Nuevas formas de trabajo y su impacto en la jornada laboral”. Fundaciones alternativas, Madrid, 2018.

Martínez Moya, J. “El derecho a la desconexión digital: contenido, límites y limitaciones. Confirmación judicial de sanción impuesta a un controlador aéreo por negarse a realizar un curso de formación on line”. *Revista de jurisprudencia laboral*, 1, 2021.

- Martínez Moreno, C. “Vida privada y relación de trabajo. A propósito de la posibilidad de pactar individualmente las condiciones de ejercicio de los derechos de conciliación de la vida familiar”, *Tribunal Social: revista de seguridad social y laboral*, núm. 197, 2007, pp. 22.
- Martínez Peñas, L. “Los inicios de la legislación laboral española”. *Revista aequitas: estudios sobre historia, derechos e instituciones*, nº 1, 2011, pp. 25-70.
- Maneiro Vázquez, Y. “Los convenios de la OIT en el derecho español. Revista de empleo del ministerio y seguridad social”. *Revista del ministerio de trabajos, migraciones y seguridad social*, nº 117, 2015, pp. 261-269.
- Martín-Llaguno, M. y Guirao Mirón, C. “El marco jurídico de la conciliación: Revisión de las políticas de conciliación en España desde 1999 hasta 2009”, *Portularia: revista de trabajo social*, vol 13, nº 1, 2013.
- Mingote Adán, J. C., & Núñez López, C. “Importancia de la consideración de la salud mental en la gestión de la salud laboral: una responsabilidad compartida”. *Medicina y Seguridad del trabajo*, 57, 2011, pp. 239-262.
- Ministerio de Trabajo y Economía Social. *Borrador de anteproyecto de ley para la reducción de la jornada ordinaria de trabajo, el registro de la jornada y el derecho a la desconexión*, Madrid, 2024.
- Ministerio de Trabajo y Economía Social. *Reactivar el crecimiento ampliamente compartido de la productividad en España*, Madrid, 2024.
- Molina Navarrete, C. “El tiempo de los derechos en un mundo digital: ¿existe un nuevo derecho humano a la desconexión de los trabajadores fuera de la jornada?” *Revista de la Facultad de Derecho de México*, 69, nº 269, 2017, pp. 891-920.

Organización Internacional del Trabajo. *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo. El papel de las plataformas digitales en la transformación del mundo del trabajo*, Ginebra, 2021.

Organización Mundial de la Salud. “Tendencias en la duración del tiempo de trabajo, las disposiciones laborales y sus efectos en la salud”. 2022, pg. 8.

Pérez Amorós, F. “Derecho de los trabajadores a la desconexión digital: mail on holiday”. *Revista Ius*, nº 14, 45, 2020, pp. 257-275.

Pérez Campos, A.I. “La desconexión digital en España: ¿un nuevo derecho laboral?” *Anuario jurídico y económico escurialense*, nº 52, 2019, pp. 101-124.

Ponce Núñez, J.M. “La conciliación entre la vida personal y la profesional: un reto para las empresas y sus empleados”, *Revista empresa y humanismo*, vol. 10, 2007.

Poquet Catalá, R., “El suicidio como accidente de trabajo: análisis de una zona gris”, *Laborum*, 22, 2022, p. 137.

Prados de Reyes, F.J., “Renuncia y Transacción de los derechos del Estatuto de los Trabajadores”, s.f, pg. 3.

Quintanilla Navarro, B. “La conciliación de la vida laboral y familiar en el marco jurídico actual”. *Cuadernos de relaciones laborales*, 23 (1), 2005, pp.11.

Reason, J.. *Managing the risks of organizational accidents*. Routledge, Londres, 1997.

Salazar Zapata, C. C., y Arias Suárez, J. D. “Reflexión crítica en torno a los factores organizacionales que moldean el ambiente laboral en las transnacionales Big Four”. *Criterio Libre*, 19, 35, 2021, pp. 341-351.

Trujillo Pons, F. “Sobre la regulación europea nonata de la desconexión digital de los trabajadores”. *Trabajo, Persona, Derecho, Mercado: revista de estudios sobre ciencias del trabajo y protección social*, nº 8, 2024, pp. 147-166.

Vicepresidencia II del Gobierno, Ministerio de Trabajo y economía social. *Acuerdo social para la reducción de la jornada laboral. Trabajar menos, vivir mejor*, Madrid, 2024.

4) RECURSOS DE INTERNET

Alonso, C. “El Gobierno ficha a Accenture para rastrear fraude en las empresas a las puertas de endurecer el control del registro horario”. *El Mundo*, 7 de octubre de 2024 (disponible en: <https://www.elmundo.es/economia/2024/10/07/66ff0399fc6c83d5088b4592.html>)

Área de Conocimiento e Innovación, Cuatrecasas. “El Gobierno aprueba el Anteproyecto de Ley de reducción de jornada, registro horario y de refuerzo de la desconexión digital”. *Blog de derecho laboral*, 5 de febrero de 2025, (Disponible en: <https://www.cuatrecasas.com/es/spain/laboral/art/reduccion-jornada-laboral-maxima>)

Área de Conocimiento e Innovación, Cuatrecasas. “Próximos pasos en la reducción de la jornada laboral máxima”. *Blog de Derecho Laboral*, 5 de febrero de 2025: (Disponible en: <https://www.cuatrecasas.com/es/spain/laboral/art/reduccion-jornada-laboral-maxima>)

Barney, J. y O'Dwyer, M. 2023. “Trabajo registra las Big Four para controlar sus horarios”, *Financial Times*, 17 de enero de 2023 (disponible en: <https://www.expansion.com/economia/financiamiento/2023/01/16/63c5b2d9468aebde338b4616.html>)

Bermejo, I. CEOE presenta alegaciones contra la reducción de jornada por considerarla “inconstitucional” y acusa a Díaz de invadir competencias del diálogo social, *La Razón*, 27 de enero de 2025, (disponible en: <https://www.larazon.es/economia/coeoe-presenta-alegaciones-reduccion-jornada-considerarla-i>

[nconstitucional-acusa-diaz-invadir-competencias-dialogo-social_20250127679784db1236b6000168b2bc.html\)](#)

Cobo, A. “¿Jornada de 37,5 horas? ¿Cuándo y cómo?”. *La Vanguardia*, 19 de febrero de 2025, (disponible en: <https://www.lavanguardia.com/empresas-de-vanguardia/actualidad-empresarial/20250219/10398932/jornada-37-5-horas-cuando-como.html>)

Comisiones Obreras. *El abuso de las horas extras no pagadas en España*. Gabinete económico, 23 de septiembre de 2024. Disponible en <https://www.ccoo.es/a90f7306c672437828dc383cd696cad1000001.pdf>; última consulta el 9 de febrero de 2025.

De la Cruz. “La CEOE responde a Díaz: para alcanzar la productividad de la UE habría que ampliar la jornada laboral a 41,2 horas y no recortarla a 37,5”, *La Razón*, 12 de enero de 2025, (disponible en: https://www.larazon.es/economia/ceoe-avisa-que-alcanzar-productividad-habria-que-ampliar-jornada-laboral-412-horas-efectivas-recortarla-375-como-pretende-diaz_202501126783a26f4f1fb70001861b3d.html)

EY, “EY Compensación y Beneficios”, EY, 2024, (disponible en: https://www.ey.com/es_es/careers/welcome-2023/ey-compensacion-y-beneficios).

Fundación Más Familia. “Documento normativo EFR 1000 edición 1.3”, Madrid, 2022 (disponible en: https://www.soyefr.org/wp-content/uploads/2022/06/NORMA_1.pdf)

Instituto Nacional de Estadística. “Encuesta de población activa”, 28 de enero de 2025, (disponible: https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176918&menu=ultiDatos&idp=1254735976595)

Mata, A. “La reducción de la jornada laboral pone a las grandes consultoras a hacer números”, *El Confidencial*, 21 de febrero de 2025, (disponible en: https://www.elconfidencial.com/empresas/2025-02-21/reduccion-jornada-laboral-grandes-consultoras_4067477/)

Ministerio de Sanidad. “La comisionada de Salud Mental anuncia un nuevo plan de acción 2025-2027”. Comunicado de prensa del Ministerio de Sanidad, del 30 de mayo de 2024. Disponible en: <https://www.sanidad.gob.es/gabinete/notasPrensa.do?id=6442>.

Sánchez, A.. “Auditores de EY en España denuncian ante sus jefes semanas de trabajo de 84 horas: Es insostenible”. *El País*, 27 de abril de 2021. (Disponible en: <https://elpais.com/economia/2021-04-27/auditores-de-ey-en-espana-denuncian-ante-sus-superiores-semanas-de-trabajo-de-84-horas-es-insostenible.html>; última consulta el 10 de enero de 2025).

Sánchez López, A. “El excesivo horario le estalla a las consultoras: Hay gente que se ahoga”, *El País*, 20 de enero de 2023, disponible en: <https://elpais.com/economia/2023-01-20/el-exceso-horario-le-estalla-a-las-consultoras-hay-gente-que-se-ahoga.htm>

OMS. “Casi 2 millones de personas mueren cada año por causas relacionadas con el trabajo”, Comunicado de prensa del 17 de septiembre de 2021. Disponible en: [https://www.who.int/es/news/item/16-09-2021-who-ilo-almost-2-million-people-die-from-work-related-causes-each-year#:~:text=Las%20principales%20causas%20de%20muerte,muertes%20\(360%20000%20muertes\)](https://www.who.int/es/news/item/16-09-2021-who-ilo-almost-2-million-people-die-from-work-related-causes-each-year#:~:text=Las%20principales%20causas%20de%20muerte,muertes%20(360%20000%20muertes)).

