



GRADO EN COMERCIO

TRABAJO FIN DE GRADO

**“LA CONCILIACIÓN PERSONAL Y PROFESIONAL
EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS”**

SHEILA LUISA RECIO ARROYO

**FACULTAD DE COMERCIO
VALLADOLID, JULIO, 2019**



UNIVERSIDAD DE VALLADOLID
GRADO EN COMERCIO

CURSO ACADÉMICO 2019-2020

TRABAJO FIN DE GRADO

**“LA CONCILIACIÓN PERSONAL Y PROFESIONAL
EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS”**

**Trabajo presentado por: SHEILA LUISA RECIO
ARROYO**

Firma:

Tutor: MARTA MARIA INGELMO PALOMARES

Firma:

FACULTAD DE COMERCIO

Valladolid, julio 2019.

1.	INTRODUCCIÓN	1
2.	METODOLOGÍA	2
3.	APROXIMACION AL CONCEPTO DE CONCILIACION	3
a.	Definiciones	3
4.	LA MUJER EN EL MUNDO LABORAL.....	5
4.1.	Principales Teorías sobre las relaciones trabajo-familia	11
a.	La teoría del rol	11
b.	Teoría de las barreras	13
c.	La teoría de la conservación de recursos	13
4.2.	Participantes	13
5.	NORMATIVA.....	15
6.	DERECHOS DE LA CONCILIACIÓN	18
6.1	Permisos Retribuidos	19
6.2	Permisos no Retribuidos	22
7.	LAS POLITICAS DE CONCILIACION EN LA EMPRESA	23
7.1	Prácticas de la conciliación de la vida personal y laboral	24
a.	ÁREA DE FLEXIBILIDAD EN EL TIEMPO DE TRABAJO	24
b.	AREA DE FLEXIBILIDAD ESPACIAL DEL TRABAJO	26
c.	AREA DE MEJORA DE LOS PERMISOS LEGALES	26
d.	AREA DE SERVICIOS SOCIALES Y EXTRA SALARIALES	27
7.2	Beneficios de las políticas de conciliación de la vida laboral y profesional	29
8.	LA FLEXIBILIDAD LABORAL Y LAS MEDIDAS DE CONCILIACIÓN LABORAL	34
8.1	Buenas prácticas	36
9.	COMPARATIVA DE ESPAÑA vs SUECIA- JAPON-ALEMANIA	37

9.1	Antecedentes de la conciliación familiar y profesional de Suecia, Alemania y Japón	37
9.2	Principales indicadores de estudio	41
10.	CONCLUSIONES GENERALES	47
11.	BIBLIOGRAFIA	49

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Mujeres que han retrasado la maternidad respecto de la considerada como ideal (% de mujeres y número medio de años)	8
Ilustración 2: Principales motivos del retraso de la maternidad respecto del momento ideal (% de mujeres).....	8
Ilustración 3: Aspectos mas valorados de un trabajo para las MUJERES SIN HIJOS por grupos de edad (%)	9
Ilustración 4:Aspectos más valorados de un trabajo para las MUJERES CON HIJOS por grupos de edad (%)	9
Ilustración 5: Situación laboral en la que se encontraban las mujeres en el momento de tener a su primer hijo por grupos de edad (%)	10
Ilustración 6: Los permisos como medida de conciliación laboral y familiar.....	19
Ilustración 7: Índice de Empresa Familiarmente Responsable	33

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Fuentes de conflicto trabajo-familia	12
Tabla 2: Agentes que intervienen en la conciliación profesional y familiar.....	15
Tabla 3: Permiso de paternidad y maternidad.....	20
Tabla 4: Permiso de lactancia	21
Tabla 5: Excedencia por cuidado de hijos	23
Tabla 6: Comparativa de medidas de conciliación por países	40
Tabla 7: Productividad por hora y persona en 2017	45
Tabla 8: Antes y después de la flexibilidad laboral	46

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Tasa de participación en la fuerza laboral, mujeres (% de la población entre 15-64 años)	42
Gráfico 2: Tasa de participación en la fuerza laboral, hombres (% de la población entre 15-64 años)	43
Gráfico 3: Promedio de horas trabajadas por individuo cada año	44

1. INTRODUCCIÓN

Actualmente hay problemas en el mercado laboral, tanto a la hora de encontrar trabajo estable como a la hora de tener buenas condiciones laborales, pero lo que más nos afecta es como la vida laboral interviene en la vida personal.

El estudio de mi Trabajo de Fin de Grado (a partir de ahora TFG) se debe a que mis padres por su situación económica necesitaban trabajar mucho y muy duro para poder mantener una casa y a unos hijos, debido a eso nos criaron mis abuelos, por ello me interesé en este tema y me gustaría analizar las causas y consecuencias de este problema, ver en que nos estamos equivocando y así poder disfrutar de una vida laboral y personal plena.

La necesidad de conciliar la vida personal con la vida laboral surge con la introducción de las mujeres al mundo laboral. Antiguamente a las mujeres se les ha otorgado la labor del cuidado familiar y del hogar. Los primeros cambios de roles se produjeron en el siglo XX en Europa, pero aparecieron en España con más tardía, durante los años 40 y 50, aunque esos cambios retrocedieron, volviendo a apartar a las mujeres del mundo laboral. Finalizada la dictadura, las mujeres empiezan a incorporarse al trabajo y a estudiar.

Los roles entre hombres y mujeres seguían en el siglo XIX siendo muy diferentes en la sociedad, ya que la mujer seguía con la tarea del hogar, aunque ya estuviera introducida en el mercado laboral, por lo que se producían muchos abandonos del trabajo por la doble carga que tenían.

En noviembre del 1997, con la entrada del tratado de Ámsterdam, se aprueba la Estrategia Europea del Empleo (EEE), donde incorporaban “reforzar las políticas de igualdad de oportunidades”, junto con un apartado denominado “Conciliando el trabajo y a la vida familiar” en el que se insta a los países a “incorporar políticas sobre permisos parentales, tiempo parcial o servicios de atención a niños y otros dependientes” (Fernández-Crehuet Santos, 2016, p.22)

Gracias a que todos los derechos de conciliación se hayan obligado a implantarse en las empresas, la gestión de la conciliación de la vida laboral y personal se busca cada

vez más como un aspecto importante en la gestión de los Recursos humanos, ya que contribuye al rendimiento de la organización y de las personas

La conciliación de la vida laboral y familiar es importante para la gestión de los recursos humanos, tanto porque los empleados buscan una mejor calidad de vida, como por los cambios acaecidos en la estructura familiar y en el avance hacia la igualdad laboral de hombres y mujeres

El aumento en el número de familias monoparentales y de familias con personas dependientes en las que ambos cónyuges trabajan en el mercado laboral externo, ha dado más protagonismo a las prácticas flexibles que facilitan la conciliación de la vida laboral y familiar, así como a la forma en que dichas prácticas influyen en la satisfacción laboral y el compromiso organizativo de los empleados.

El objetivo de este trabajo es comparar la conciliación profesional y familiar entre España y Suecia, Alemania y Japón, estos países han sido elegidos a propósito, Suecia por ser reconocido como el país que mejor concilia, el caso de Japón es ejemplo de la situación contraria, siendo más bien un desastre en el tema laboral y social y Alemania por ser una gran potencia siendo pionera en muchas de las medidas a nivel laboral. Con todo esto quiero analizar la eficiencia de la implantación de las medidas de flexibilidad en cada país y cómo podemos mejorar.

2. METODOLOGÍA

En este trabajo, comenzaremos explicando qué es la conciliación, los derechos y la normativa que se ha impuesto, la mujer en el mundo laboral, las medidas de flexibilidad laboral y las buenas prácticas realizadas por el departamento de recursos humanos con los beneficios que repercuten en las empresas y los trabajadores.

Después, veremos varios ejemplos de distintos países para ver las diferencias que existen entre ellas y se expondrá un análisis explicativo de cómo se benefician las empresas y los trabajadores mediante la realización de buenas prácticas realizadas por el departamento de recursos humanos.

Desde la perspectiva de la conciliación laboral y personal, la realidad de las técnicas de flexibilidad laboral supone ofrecer más tiempo a la vida particular, sin abandonar o reducir la entrada al mercado laboral.

En este Trabajo Fin de Grado (en adelante TFG) se analiza la repercusión económica en las empresas y la influencia que estas medidas tienen en los trabajadores. Para ello, se analizarán las técnicas utilizadas a nivel empresarial tanto en España como en otros países europeos y no europeos.

3. APROXIMACION AL CONCEPTO DE CONCILIACION

a. *Definiciones*

El termino de conciliación de la vida laboral y familiar se cita por vez primera en el Plan de Acción Social de la CEE del año 1974, en el que se dice que la comunidad se compromete a “asegurar que las responsabilidades de todos los afectados puedan ser conciliadas con sus aspiraciones laborales” (Fernández-Crehuet, 2016, p.18)

Los programas para la igualdad entre hombres y mujeres se inician en los años ochenta, donde comienza a incorporarse la mujer en el mercado laboral. Tanto el programa (1981-1985) como el programa (1986-1990), suponen el reparto del trabajo remunerado fuera del ámbito doméstico y del trabajo familiar no remunerado. Después en 1989, a través de la Carta Comunitaria de los Derechos Sociales Fundamentales de los Trabajadores, se vuelve a tratar el concepto de conciliación en los textos de la CEE, donde se abandona el lenguaje del reparto del trabajo y es sustituido por el lenguaje de la conciliación que ahora conservamos.

Hoy en día entendemos la conciliación de la vida familiar y laboral como una estrategia que busca armonizar la vida personal con la laboral, facilitando la igualdad entre hombres y mujeres al restaurar los roles tradicionales (Fundación Mujeres, 2010).



Cuando se habla de conciliación es importante hablar de la igualdad de género, ya que gracias al desarrollo de la conciliación se dan las mismas oportunidades a las mujeres y a los hombres para desarrollar su carrera

profesional sin renunciar a su vida privada. Para ello es necesario un cambio social donde se desarrollen medidas para el cuidado de las personas que se puedan tener a cargo y la contribución de las empresas mediante la adaptación de los horarios y los lugares de trabajo. (Alcañiz, M. (2015).

Para acercarnos a la definición de conciliación personal y profesional, según Feldstead (2002), la podemos definir como “la habilidad de los individuos, con independencia de su edad o género, de encontrar un ritmo de vida que les permita combinar su trabajo con otras responsabilidades, actividades o aspiraciones”(p. 57)

De este modo, siguiendo a Marín (2009) podemos definir la conciliación de la vida familiar y laboral de una manera más actual como:

“un conjunto de acciones sociales, institucionales y empresariales cuyo objetivo es el desarrollo de una sociedad más igualitaria y justa. Es un modo de organizar el entorno laboral que facilita a hombres y mujeres la realización del trabajo y de sus responsabilidades personales y familiares” (p. 52)

Además del concepto de conciliación, cabe destacar el concepto de gestión de recursos humanos (a partir de ahora GRRHH), que tiene muchas acepciones por distintos autores:

Según Dessler (2001) lo define como “las políticas y las practicas que se requieren para llevar a cabo los aspectos relativos a las personas” (p. 2)

Por otra parte, Rodríguez (2005) dice que “es considerada una función completa que cuenta con herramientas propias y que la mayor parte de los casos se encuentra integrada y depende de la dirección general” (p. 23). Señala que “su misión es contribuir a la modernización y desarrollo de la organización a través de un proceso de participación de los empleados en la búsqueda de compatibilidad de intereses generalmente divergentes: los de los propietarios y accionistas de la empresa, por un lado, y los de los directores y empleados por el otro” (p.23)

Pero ahora lo definiremos desde la perspectiva que a nosotros nos interesa, Shamil (2001), hace referencia a la definición del Instituto de la Administración del Personal, el cual dice que “es la parte de la administración que tiene que ver con las personas y el trabajo, así como con sus relaciones con la empresa y que su principal objeto es unir a todos los hombres y mujeres que laboran en la organización, para que de

LA CONCILIACIÓN PERSONAL Y PROFESIONAL EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

RECIO ARROYO, SHEILA LUISA

esta forma, esta logre ser lo más efectiva posible”. Pero esto solo se logrará si se toma en cuenta el bienestar de los individuos y grupos de trabajo, para que así estos puedan ofrecer lo mejor de sí mismos para el éxito.

De acuerdo con Chiavenato (2000), La GRRHH produce impactos profundos en las personas y las organizaciones. La manera de tratar a personas, buscarlas en el mercado, integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o monitorearlas, ya que es un aspecto fundamental en la competitividad organizacional.

Las empresas, por su parte, perciben el tema de conciliación como una amenaza potencial para el rendimiento laboral. La asignación tradicional de roles e identidades influye en la posición desfavorable de las mujeres en las empresas y, en definitiva, en el mercado de trabajo. Son las mujeres las que mas uso hacen de las medidas de conciliación establecidas (bajas por maternidad, reducciones de jornada, excedencias...) Facilitar la conciliación es considerado como un coste que las empresas no quieren asumir. Debe ser el Estado el que asuma dicho coste, sin perjudicar ni a las empresas, ni a los trabajadores.

Todavía está muy extendida la idea, dentro del empresariado, que las responsabilidades familiares limitan el rendimiento de las mujeres. Esta idea conduce a prácticas de discriminación laboral hacia las mujeres en los procesos de selección de personal. Además, cuando se trata de pequeñas empresas, las medidas de conciliación pueden generar conflictos laborales, porque la ausencia de algunos trabajadores incide en un incremento de la carga de trabajo en sus compañeros. Y se aducen criterios de competitividad de las empresas: la aplicación en la empresa de medidas de apoyo a la conciliación supone una limitación de su competitividad.

4. LA MUJER EN EL MUNDO LABORAL

Durante la primera mitad del siglo XIX, regía en la sociedad española un modelo de economía familiar preindustrial, en virtud del cual la mayoría de la población pertenecía al campesinado y a las clases artesanales. Las actividades laborales de las mujeres se desarrollaron en la agricultura, en los servicios a domicilio y en el comercio gremial. A lo largo de este siglo, la modernización económica del país impulsada por diversas reformas legislativa que propicio la industrialización y la paulatina incorporación femenina al trabajo asalariado, sobre todo en el sector servicios y en la industria.

Esta incorporación está marcada desde el comienzo por una fuerte segregación ocupacional, de manera que muchos de los empleos que ocupan las mujeres en esta etapa se conceptúan en torno a la idea de la “domesticidad”. Perrot decía:

[..] la noción de oficio femenino surge a finales del siglo XIX y se define, en efecto, específicamente en torno a aquellas profesiones que aparecen como una prolongación de las tareas naturales o materiales de las mujeres (Perrot, 2008, p. 47)

Por otra parte, es importante destacar que el trabajo femenino se concebía como secundario, de manera que solo las mujeres de las capas sociales inferiores trabajan con el fin de contribuir al sostenimiento de la economía familiar, mientras no encontraban un marido, o incluso después del matrimonio, si este no ganaba lo suficiente para poder mantener a la esposa y a los hijos. La actividad económica de las mujeres se encontraba, por tanto, condicionada fundamentalmente por su clase social y por su estado civil (Nuño, 2010, p. 249)

Por último, es necesario recordar que el acceso al mercado de trabajo por parte de las mujeres fue un camino plagado de obstáculos, que no siguió una progresión uniforme a lo largo de los años. Siguiendo a Nuño (2010), desde el último tercio del siglo XIX a la actualidad, podemos diferenciar las tres etapas que se resumen a continuación:

La primera etapa (1877-1940) estuvo marcada por la paulatina retirada de las mujeres que se habían ido incorporando al mercado laboral, de tal manera que la proporción de mujeres con trabajos remunerados paso de un 17.2% en 1877 a un 8.3% en 1940. La causa del retroceso del trabajo femenino remunerado durante estos años fue la fuerte resistencia social al trabajo extra domestico de las mujeres, que contrariaba el modelo ideológico de “ángel del hogar” y en virtud del cual, se consideraba que el destino natural de la mujer era el cuidado del marido y de los hijos. La dedicación exclusiva de las mujeres a estas tareas era símbolo de prestigio social: “en las clases sociales mas acomodadas y en aquellas profesiones mas lucrativas, el trabajo de las mujeres se recibió como una afrenta injustificable al honor familiar y al buen orden social” (Nuño, 2010, p. 257-258) Solo se toleraba el trabajo productivo de las mujeres de las clases sociales mas bajas, cuando era por necesidad, esto es, para contribuir en segunda instancia al sostén económico de sus familias.

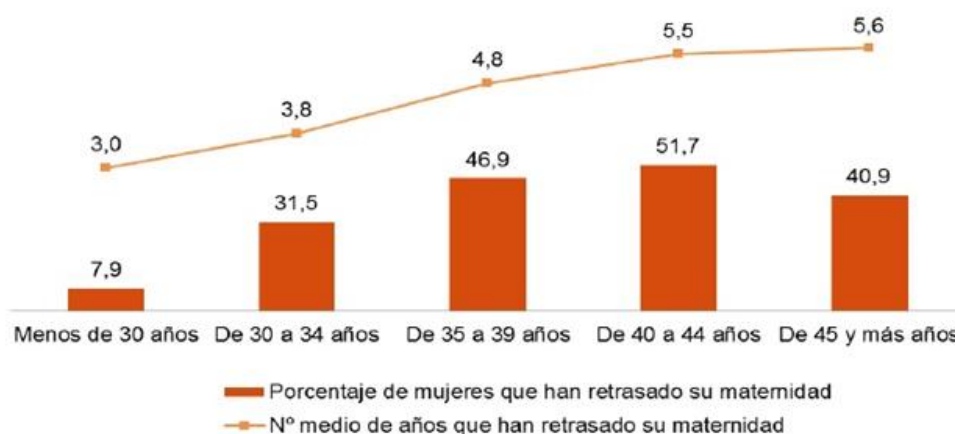
Cabe destacar el periodo de la guerra civil española (1936-1939) durante el cual se interrumpieron transitoriamente las condiciones laborales de las mujeres fuera del hogar, visibilizando su trabajo productivo en talleres y hospitales. Como apunta (García Nieto, 1991, página 51) “con objeto de cubrir las vacantes en la industria de los varones movilizados en la guerra, se proporcionó una incorporación temporal de las mujeres al sector industrial”.

La segunda etapa (1940-1981) supuso una moderada y progresiva incorporación de las mujeres al trabajo asalariado, especialmente a partir de los años sesenta, como consecuencia de los cambios culturales, económicos y legales que tuvieron lugar en la sociedad española. En este periodo, se produce un fuerte incremento del sector servicios, lo cual posibilita el acceso de las mujeres a empleos de mayor cualificación. Con los trabajos llamados de “cuero blanco” en sectores como la enseñanza, la sanidad... al tiempo que se produce la incorporación de un número significativo de mujeres a la función pública. No obstante, persiste la segregación ocupacional, la discriminación salarial y la consideración social del trabajo de las mujeres como una ayuda familiar previa al matrimonio, por lo que muchas de ellas abandonaban el mercado laboral al casarse o al tener el primer hijo.

La tercera etapa (1981-2008), se caracteriza por la incorporación masiva de las mujeres al mercado de trabajo, a la vez que se transforma a lo largo de la misma el perfil profesional de la actividad femenina, al incrementarse la cualificación y la diversificación de los empleos ocupados por mujeres. Esto es consecuencia de la modernización económica, política y cultural que tuvo lugar en la sociedad española. También en esta época se produce la normalización del empleo femenino, que comienza a no considerarse solo como una ayuda económica complementaria del salario principal aportado por el hombre, para concebirse socialmente como un elemento imprescindible de la autonomía y del desarrollo personal de las mujeres. Todo ello se traduce en que aumente considerablemente el número de mujeres que continúan su actividad laboral tras el matrimonio o la maternidad, aproximándose el modelo de participación laboral femenino al masculino, caracterizado por una actividad laboral continua a lo largo de la vida.

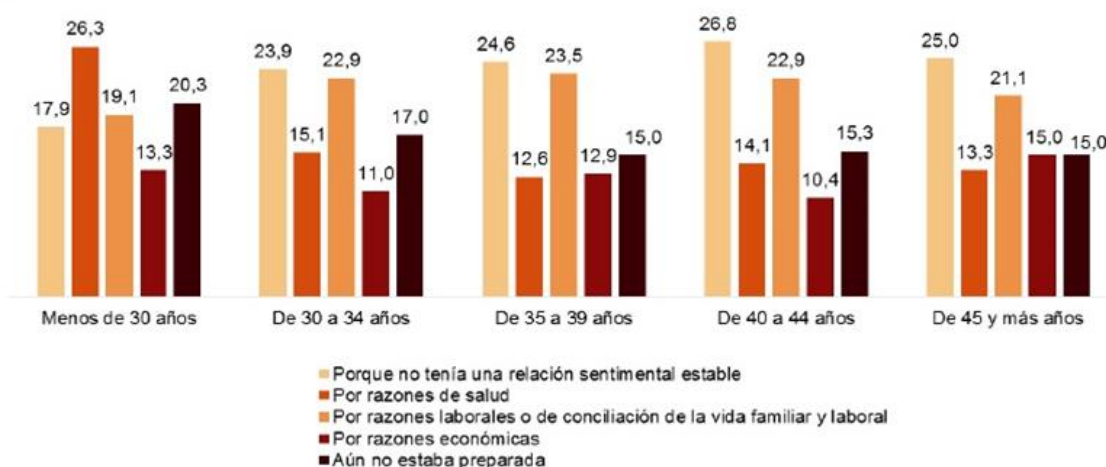
A continuación, se muestran unas ilustraciones donde se relaciona la mujer en el mundo laboral y la conciliación que existe.

Ilustración 1: Mujeres que han retrasado la maternidad respecto de la considerada como ideal (% de mujeres y número medio de años)



Fuente: Encuesta de Fecundidad. Año 2018. INE

Ilustración 2: Principales motivos del retraso de la maternidad respecto del momento ideal (% de mujeres)



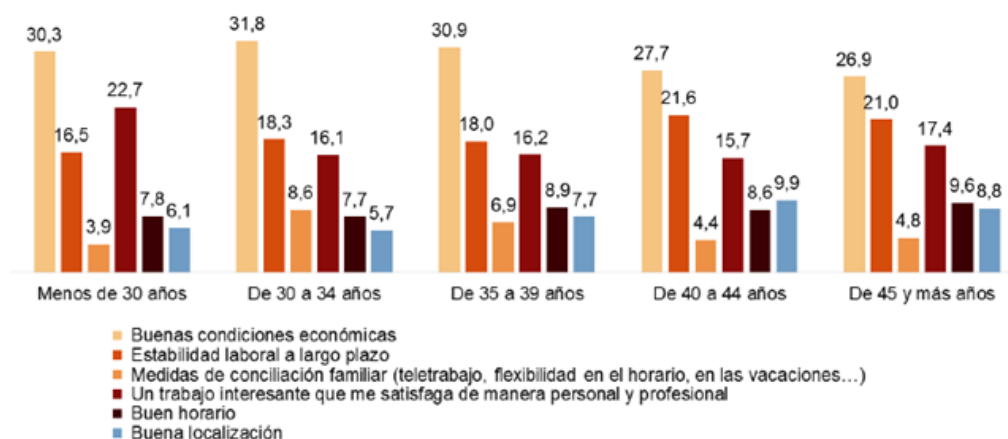
Fuente: Encuesta de Fecundidad. Año 2018. INE

Los problemas económicos y los bajos salarios hacen que las mujeres españolas retrasen su maternidad en una media de 5.2 años respecto a la edad en la que tenían previsto tener su primer hijo.

Según el INE concluye con que las medidas de conciliación familiar y el horario son los más valorados por las mujeres con hijos de un puesto de trabajo, que a medida que aumenta el nivel educativo se retrasa la maternidad.

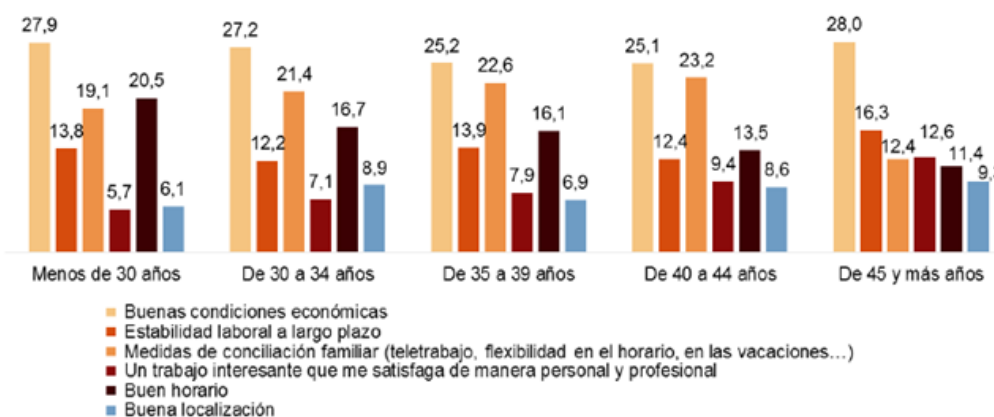
Casi ocho de cada 10 mujeres de 25 a 29 años, el 79.2% aún no ha tenido hijos, un porcentaje que se eleva al 88.1% para todas las mujeres de entre 18 y 30 años. Por su parte, más de la mitad de las mujeres de 30 a 34 años el 52% no ha tenido hijos. El porcentaje de mujeres que aún no ha sido madre se reduce al 27.8% en las que tienen de 35 a 39 años y al 19% en las de 40 años y más.

Ilustración 3: Aspectos mas valorados de un trabajo para las MUJERES SIN HIJOS por grupos de edad (%)



Fuente: Encuesta de Fecundidad. Año 2018. INE

Ilustración 4: Aspectos más valorados de un trabajo para las MUJERES CON HIJOS por grupos de edad (%)



Fuente: Encuesta de Fecundidad. Año 2018. INE

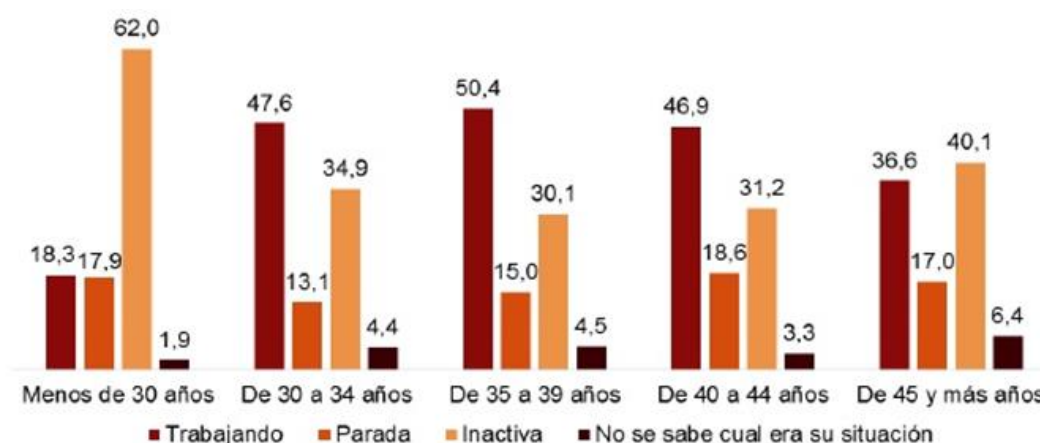
Como podemos observar en la encuesta de fecundidad de 2018, las mujeres con hijos valoran más las medidas de conciliación familiar, en cambio a las mujeres sin hijos lo que más les importa es la estabilidad laboral a largo plazo.

El 42% de las mujeres entre 18 y 55 años reconoce que tuvo a su primer hijo más tarde de lo que ella hubiese deseado.

En general, y a cualquier edad, lo que más valoran las mujeres de un puesto de trabajo es que tenga unas buenas condiciones económicas. Pero hay diferencias entre aquellas que tienen hijos y las que no los tienen, de modo que las medidas de conciliación familiar y el horario pasan a ser los factores más importantes para las que son madres, y son los menos relevantes para las que no lo son.

Y que el trabajo sea interesante y las satisfaga personal y profesionalmente pasa de ser la segunda cuestión más importante para las mujeres menores de 30 años sin hijos, a ser la sexta para las mujeres con hijos de la misma edad.

Ilustración 5: Situación laboral en la que se encontraban las mujeres en el momento de tener a su primer hijo por grupos de edad (%)



Fuente: Encuesta de Fecundidad. Año 2018. INE

El INE constata que el mercado laboral retrasa la edad de maternidad y, así, el porcentaje de mujeres que trabajan y no tienen hijos es superior al de las que ya han sido madres en todos los grupos de edad, excepto para las menores de 30 años.

Si tenemos en cuenta la situación laboral actual de las mujeres de 18 a 55 años, podemos concluir que las que están trabajando tienen menos hijos de media para todas las edades.

Entre ellas, la mayor fecundidad se da en las ocupadas con 40 o más años, con una media de 1.5 hijos. Por su parte, las mujeres en situación de inactividad son las que más hijos tienen de media, llegando a alcanzar los 1.8 hijos en el grupo de edad de 40 a 44 años.

4.1. Principales Teorías sobre las relaciones trabajo-familia

Según Bellavia y Frone (2004), el estudio está basado en tres teorías.

a. La teoría del rol

Es el primer modelo teórico en el campo del conflicto trabajo-familia, desarrollada por Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek y Rosenthal en 1964. Esta teoría se basa en la idea de que las personas desempeñan diferentes roles que se corresponden con determinadas expectativas. Sin embargo, cuando la gente tiene que desempeñar múltiples roles a la vez, resulta muy complicado cumplir las expectativas de todos esos roles, por lo que es mucho más probable que se experimente conflicto.

Basándose en esta teoría, Greenhaus y Beutell (1985) plantearon la existencia de tres fuentes principales de conflicto: basado en el tiempo, basado en la tensión y basado en la conducta. En el cuadro siguiente se explica en qué consiste cada una de estas fuentes de conflicto

Tabla 1: Fuentes de conflicto trabajo-familia

Tipo de conflicto	Definición	Ejemplo
Basado en el tiempo	La situación en la que el tiempo dedicado a desempeñar un rol, dificulta el desempeño de otros roles	Pedir a un empleado que trabaje un fin de semana en el que tiene una importante celebración familiar
Basado en la tensión	Se produce cuando el desempeño de un rol hace que el estés irritado y en tensión, afectando a tu comportamiento en otros ámbitos.	Problemas en el trabajo hacen que llegues irritado a casa y descargas la frustración en tu familia
Basado en la conducta	La situación en la que las conductas necesarias para desarrollar una determinada actividad son incompatibles con las conductas relacionadas con el desarrollo de otras actividades.	El estereotipo de directivo se basa en la idea de que las personas deben comportarse con objetividad, cierta agresividad y deben ser emocionalmente estables. Sin embargo, los miembros de la familia esperan que esa persona se comporte de un modo cálido y emotivo

Fuente: Greenhaus y Beutell, 1985

Después, se incluyó una fuente más de conflicto, basado en la energía (Greenhaus, Allen y Spector, 2006). Estos autores consideran que la energía utilizada para desempeñar un rol hace que tengas menos energía para desempeñar otros roles, por lo que el rendimiento en ese otro rol es menor.

b. Teoría de las barreras

Cada persona desempeña roles diferentes dentro de un dominio específico de la vida, y cada dominio está separado por barreras físicas, temporales y psicológicas (Ashforth, Kreiner y Fugate, 2000). Plantean cómo manejar estas barreras, y cómo realizar la transición de un dominio a otro. Según estos autores, existe un continuo, cuyos polos son la segmentación y la integración, cada uno de ellos con ventajas e inconvenientes. Lo más conveniente según Ashforth et al. (2000) es optar por la estrategia que más se ajuste a sus prioridades, buscando como objetivo final un equilibrio entre ambas esferas.

c. La teoría de la conservación de recursos

Esta idea es la más utilizada actualmente en el ámbito de la salud laboral. Según Hobfoll (1998) las personas buscamos recursos y tratamos de conservar aquellos que ya hemos conseguido. Los recursos a los que se refiere son a objetos, condiciones, características personales y energía. El estrés aparecería como respuesta a tres posibles situaciones: el miedo a perder nuestros recursos, la pérdida real de recursos, o la expectativa de que no vas a conseguir recursos. (Sanz Vergel, 2013, pág. 410)

Aunque, Grandey y Cropanzano (1999) aplicaron este modelo al campo del conflicto trabajo-familia, ya que puede surgir por una pérdida de recursos al tratar de atender a todas las responsabilidades.

4.2. Participantes

Hay implicados colectivos muy distintos, con diferentes intereses, uno de los participantes necesarios en la conciliación es sin duda la administración, de la que no se busca una legislación invariable e inflexible. La conciliación es diferente para cada caso como así son las condiciones de cada trabajador. Tratar de crear unas medidas únicas no servirá para solucionar este problema que ha de tratarse en función de los criterios personales. La conciliación, por tanto, no puede considerarse un problema personal.

Aunque este problema afecte tanto al individuo como a la empresa como a la sociedad en su conjunto, hasta que el término de conciliación se normalizó, el encargado de buscar estas estrategias para compatibilizar su vida personal y laboral era el propio trabajador.

Las empresas son sin duda uno de los protagonistas de esta historia, algunas están aumentando sus políticas de conciliación por encima de lo que establece la ley, con el fin de mantener y conseguir a los mejores trabajadores. Los expertos en recursos humanos están demostrando que la conciliación laboral no es perjudicial, sino que añade valor a la empresa.

Las actuaciones empresariales las podemos clasificar en 3 niveles:

- **Nivel legal:** en el cual la empresa cumple con los requisitos mínimos que obliga la legislación vigente.

- **Nivel medio:** se introducen unas mejoras sobre los mínimos, ampliando permisos, días por paternidad o mejorando las excedencias. Contemplan la flexibilidad de jornada e incluso el teletrabajo.

- **Nivel conciliador:** son empresas generalmente modernas, en las que estas políticas están dentro de su cultura. No se trata de medidas concretas sino de una forma de hacer las cosas. El trabajador como eje de esta empresa es más productivo al trabajar en este entorno.

De la definición de Marín podemos deducir los principales agentes que intervienen en la conciliación de la vida familiar laboral y personal, como la sociedad, las instituciones y las empresas. De estos, al hilo de Guerra (2007) y de la Fundación Mujeres (2010) la sociedad, como agente que interviene en la conciliación de la vida familiar y laboral, se descompondría en familia, sindicatos e iniciativa social. Por lo que los agentes intervinientes en la conciliación se configurarían como:

Tabla 2: Agentes que intervienen en la conciliación profesional y familiar

TRABAJADORES:	Deben ejercer sus derechos para cuidar de las personas dependientes y poder disfrutar de su vida personal.
FAMILIA:	Se deben compartir las cargas familiares y el trabajo doméstico entre todos sus miembros y romper de una vez por todas con la doble carga de trabajo de la mujer
EMPRESA:	Debe introducir medidas que mejoren la conciliación, como la flexibilidad horaria o de lugar.
SINDICATOS:	Deben crear una negociación colectiva en la que vengán desarrolladas estrategias de conciliación.
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	Deben desarrollar la reorganización de horarios y lugares de trabajo, al igual que crear servicios para el cuidado de las personas dependientes del trabajador. Tratar de crear leyes más amplias en las que se den más derechos al trabajador en este ámbito

Fuente: Elaboración propia a partir de Fundación Mujeres (2010) y (Guerra,2007)

Vemos cómo el tema de la conciliación no atañe solo a los trabajadores, sino que involucra a todos los agentes del mercado laboral. Cada uno tiene sus funciones, y en las manos de todos ellos está el poder para cambiar esta situación y conseguir compaginar desarrollar su vida laboral y personal sin confrontarlas

5. NORMATIVA

Establecemos como punto de partida el art. 34.8 Estatuto de los Trabajadores:

“El trabajador tendrá derecho a adaptar la duración y distribución de la jornada de trabajo para hacer efectivo su derecho a la conciliación de la vida personal,

familiar y laboral en los términos que se establezcan en la negociación colectiva o en el acuerdo a que llegue con el empresario respetando, en su caso, lo previsto en aquella”.

Pero será la Ley 39/1999, de 05 de noviembre, Ley de Conciliación de la Vida Familiar y Laboral de las Personas Trabajadoras, el principal instrumento normativo para facilitar la compatibilidad entre las responsabilidades familiares y laborales.

Básicamente transpone las directivas europeas a la normativa española en asuntos como: permisos de maternidad, permisos parentales y trabajo a tiempo parcial y ordena e integra la normativa dispersa existente en materia de maternidad, excedencias, reducciones de jornada para el cuidado de hijos, así como los permisos puntuales por razones familiares, incorporando nuevos permisos como la ampliación de permisos de cuidado de los hijos en todos casos, incluido el acogimiento pre adoptivo o temporal, o la extensión de los permisos para el cuidado de otros familiares

Con ciertas limitaciones dado que los permisos tenían carácter no retribuido (salvo la maternidad y los 2 días por motivos familiares urgentes)” a partir del 2011 se originó la necesidad de una reforma social en esta materia principalmente porque surge la necesidad de revisar el concepto de conciliación, identificándolo con el de corresponsabilidad”. (Rivero, 2008, página 20)

Posteriormente, será la ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo, para “la igualdad efectiva de mujeres y hombres (Ley de Igualdad)”, donde se desarrolla este concepto más ampliamente, estableciéndose la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, así como la corresponsabilidad entre mujeres y hombres en la asunción de las obligaciones familiares los criterios auténticos inspiradores de la normativa.

Así en su artículo 14.8 establece que será criterios generales de actuación de los Poderes Públicos: “El establecimiento de medidas que aseguren la conciliación del trabajo y de la vida personal y familiar de las mujeres y los hombres, así como el fomento de la corresponsabilidad en las labores domésticas y en la atención a la familia”

En el artículo 51 b) con alguna variación, establece igualmente los criterios de actuación de las Administraciones Públicas: “Facilitar la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, sin menoscabo de la promoción profesional”

Y en el art. 44 se establece el marco de los derechos de conciliación de la vida personal, familiar y laboral: “Los derechos de conciliación de la vida personal, familiar y laboral se reconocerán a los trabajadores y las trabajadoras en forma que fomenten la asunción equilibrada de las responsabilidades familiares, evitando toda discriminación basada en el ejercicio”

El permiso y la prestación de maternidad se concederán en los términos previstos en la normativa laboral y de Seguridad Social.

“Para contribuir a un reparto más equilibrado de las responsabilidades familiares, se reconoce a los padres el derecho a un permiso y una prestación por paternidad, en los términos previstos en la normativa y de Seguridad Social”. (MSSSI, 2012 a, p. 3)

En este contexto se plantea el Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres (2008-2011) con objetivos y actuaciones como:

- El desarrollo de un modelo de convivencia familiar y social más igualitaria.
- El desarrollo de un nuevo modelo de relaciones laborales y empleo de calidad que facilite la corresponsabilidad para la conciliación de la vida personal, familiar y laboral.
- El fortalecimiento y el desarrollo de la red de servicios de atención y cuidado a menores y personas dependientes.

Un cambio en el diseño y el funcionamiento de las infraestructuras urbanas, dirigido a facilitar la conciliación de los diferentes tiempos de las personas. (Rivero, 2008, p.22)

En 2012, se aprueba el Real Decreto-Ley 3/12, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral, que incluye algunos cambios para equilibrar la vida personal y laboral.

En conclusión, los objetivos de la Ley 39/1999 son los siguientes:

1. Acoger en nuestro ordenamiento jurídico preceptos comunitarios pendientes de transposición
2. Facilitar que los trabajadores puedan continuar prestando servicios y al mismo tiempo satisfacer obligaciones familiares y laborales.

3. Eliminar obstáculos que impidan acceder a la mujer al empleo. De este modo también se pretende que determinadas medidas de protección no desincentiven la contratación femenina

4. Facilitar la responsabilización familiar y doméstica del hombre.

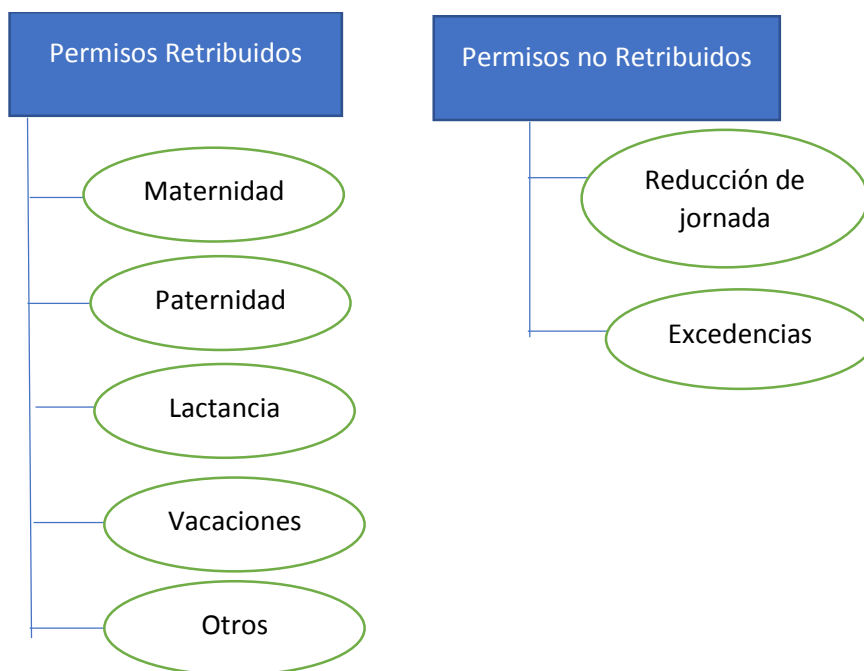
A continuación, se explicarán los derechos de la conciliación que se han creado, gracias a todas estas directivas y decretos.

6. DERECHOS DE LA CONCILIACIÓN

La ley para la conciliación de la vida familiar y laboral se centra en los derechos que tienen los trabajadores para conciliar vida laboral y familiar, según lo que marca la Ley 39/1999 de 5 de noviembre (BOE nº 266 de 6 de noviembre de 1999) y la reforma laboral aprobada por el Real Decreto-Ley 3/2012 de 10 de febrero que supone cambios en el Estatuto de los Trabajadores.

Existen dos tipos de derechos, que se dividen en retribuidos y no retribuidos. Estos permisos que la normativa laboral otorga pueden ser mejorados por la negociación colectiva en caso de verse necesario.

Ilustración 6: Los permisos como medida de conciliación laboral y familiar



Fuente: Elaboración propia a partir de Fernández-Crehuet (2016) y Fundación de mujeres (2010)

6.1 Permisos Retribuidos

Según el artículo 37.2 del RDL 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de Trabajadores (en adelante ET), se entiende por permiso retribuido aquel por el cual el trabajador tiene derecho a ausentarse del trabajo sin dejar de percibir su salario completo, sin tener en cuenta las horas de ausencia o la proporción con respecto a las horas trabajadas. Para obtener un permiso retribuido es necesario comunicar a la empresa, de manera previa y justificada, la situación que da derecho a generar el permiso. De esta forma, el trabajador tendrá derecho a recibir un permiso retribuido por alguno de los motivos expuestos a continuación:

- **Permiso de maternidad:**
 - 16 semanas de permiso, o 18 en caso de nacimiento, adopción o acogida de hijos con discapacidad

- El padre podrá utilizar este permiso en caso de fallecimiento del cónyuge
 - También se podrá hacer uso del mismo en caso de fallecimiento del hijo. Si es un nacimiento prematuro, el permiso empieza a la salida del hospital y por un máximo de 13 semanas.
 - **Permiso de paternidad:**
 - 13 días por nacimiento, adopción o acogida, que sumamos a los dos días legales por convenio colectivo
 - Prestación económica es el 100% de la base reguladora.
 - En caso de parto, adopción o acogida múltiple se amplía dos días más a partir del segundo.
 - *A partir de 2009, 20 días en caso de familia numerosa cuando el nacimiento provoque este hecho o en el caso de que haya una persona con discapacidad. Además, se ampliará a 22 días a partir del segundo si uno de ellos nace con discapacidad.
 - *A partir del 2011 el permiso se amplía a 4 semanas que puede disfrutarse a la vez que el permiso de maternidad o una vez acabado el mismo, a tiempo parcial o completo
- *El Consejo de Ministros del 1 de marzo del 2019 aprobó la ampliación de la duración del permiso de paternidad a ocho semanas. El cambio entrará en vigor el 1 de abril, aunque el cambio legal se publicó en el BOE el 7 de marzo

La siguiente tabla muestra el número de permisos solicitados desde 2012 hasta 2018, pudiendo observar una creciente evolución:

Tabla 3: Permiso de paternidad y maternidad

	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012
PADRES	255.531	264.632	244.468	238.806	235.678	237.988	245.867
MADRES	98,13	98,16	97,96	98,13	98,25	98,30	98,32

Fuente: Instituto de la mujer

○ **Permiso de lactancia:**

- 1 hora diaria que puede ser convertida en días libres. Se permite acumular el permiso en jornadas completas.
- Cuando padre y madre trabajan puede ser disfrutado indistintamente por uno u otro.
- Se incrementa proporcionalmente en caso de partos múltiples.
- Suspensión del contrato por riesgo en la lactancia natural con prestación del 100% de la base reguladora

Después, mostramos el número de permisos por lactancia que han solicitado las madres a lo largo de los últimos 8 años, observando que existe una gran fluctuación de los permisos en cada año.

Tabla 4: Permiso de lactancia

	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012
MADRES	478	422	435	414	380	433	427

Fuente: Instituto de la mujer

○ **Vacaciones:**

- Derecho al disfrute fuera de los períodos de incapacidad temporal por embarazo, parto o lactancia y en caso de coincidencia con la suspensión por maternidad o paternidad

○ **Otros:**

- Por matrimonio: quince días naturales
- Por traslado de domicilio: un día
- Por fallecimiento, accidente, enfermedad grave u hospitalización de parientes hasta el segundo grado de consanguinidad (padres, madres, hermanos, hijos, abuelos, nietos y cuñados): dos días naturales o cuatro si hay desplazamiento
- Por nacimiento de un hijo: dos días naturales o cuatro si hay desplazamiento
- Para exámenes prenatales y actividades de preparación al parto: el tiempo que sea necesario.

6.2 Permisos no Retribuidos

Son aquellas ausencias de los empleados durante las cuales no reciben compensación económica. Los permisos no retribuidos relacionados con el cuidado de niños por parte de trabajadores son la reducción de jornada y las excedencias.

○ Reducción de jornada:

Este derecho esta reconocido tanto por la legislación laboral como por la Seguridad Social. El artículo 37.6 ET expresa que “quien por razones de guarda legal tenga a su cuidado directo algún menor de doce años o una persona con discapacidad que no desempeñe una actividad retribuida tendrá derecho a una reducción de jornada de trabajo diaria, con la disminución proporcional del salario, entre al menos, un octavo y un décimo de la mitad de la duración de aquella”

- Posibilidad de jornada reducida, con disminución de salario, entre $\frac{1}{8}$ y $\frac{1}{2}$ para cuidar a personas menores de 8 años o con discapacidad que no desempeñen actividades retribuidas o para cuidar a familiares hasta segundo grado de consanguinidad o afinidad que no se valgan por sí mismos y no trabajen de forma retribuida.

○ Excedencias:

Este derecho lo pueden optar si el trabajador tiene al menos un año de antigüedad en la empresa por un plazo de entre cuatro meses y cinco años, y tendrá la posibilidad de volver a disfrutar de este derecho si han pasado cuatro años desde la anterior excedencia (Artículo 46 ET)

- Voluntaria: Mínimo 1 año de antigüedad en la empresa, con plazo mínimo de 4 meses y máximo de 5 años
- Guarda legal: No superior a 3 años para cuidar a cada hijo (natural, adopción o acogida) a partir de la fecha de nacimiento.
- Cuidado de familiares: No superior a 2 años para cuidar a familiares hasta segundo grado de consanguinidad o afinidad que por edad, accidente, enfermedad o discapacidad no puedan valerse por sí solos y no hagan actividades retribuidas.

- *En el caso de Guarda legal y cuidado de familiares, se tendrá derecho a que le guarden el puesto de trabajo durante 1 año. Los 2 primeros años de excedencia contarán como cotizados si es para cuidar a hijos y el primer año de excedencia si es para cuidado de familiares. Tanto en guarda legal como en cuidado de familiares, se podrá disfrutar de forma fraccionada. Si el período de excedencia va precedido de una reducción de jornada, las cotizaciones se computarán incrementadas al 100% de la jornada anterior a la reducción.

A continuación, exponemos los permisos de excedencia por cuidado de hijos a lo largo de los años. Cabe destacar que hay una gran diferencia de excedencias entre padres y madres, ya que observamos que existe un gran crecimiento y sobre todo en el caso de las madres.

Tabla 5: Excedencia por cuidado de hijos

	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Madres	40.536	37.531	33.779	29.554	26.497	28.163
Padres	3.363	2.986	2.416	1.881	1.541	1.488

Fuente: Instituto de la mujer

7. LAS POLITICAS DE CONCILIACION EN LA EMPRESA

Para lograr una conciliación trabajo-familia entre hombres y mujeres, las empresas, junto con el resto de los agentes sociales, deben cooperar con el objetivo de lograr una armonía en la vida laboral y familiar de las personas trabajadoras.

Las políticas familiarmente responsables, también conocidas como medidas que son “aquellas practicas empresariales formales que ayudan a los empleados a equilibrar la relación entre su trabajo y la vida familiar” (EOI,2006, p. 32). Su desarrollo implica una serie de acciones en las empresas como la reorganización de tiempo y espacios de trabajo, el uso de medidas para la conciliación, la correspondiente modificación de los roles de género y la implantación de recursos sociales para el cuidado y atención de dependientes (Fundación Mujeres,2010)

Las medidas de conciliación se clasifican de diferente manera según los autores. El IESE Business School, a través de diversas publicaciones de la autora Nuria

Chinchilla, agrupa las medidas conciliadoras, también denominadas políticas empresariales familiarmente responsables

Primero hablaremos de las medidas conciliadoras que se refieren a la flexibilidad en el tiempo y en el espacio. Su fundamento es el trabajo por objetivos y no el basado en la presencia física, ya que las necesidades del trabajo y la familia fluctúan en función del tiempo requerido en un momento determinado. Los horarios flexibles, el autocontrol y la evaluación basada en objetivos sustituyen al trabajo tradicional de horarios estrictos y controles de horas trabajadas (Chinchilla y León, 2004)

7.1 Prácticas de la conciliación de la vida personal y laboral

Las empresas pueden poner en práctica multitud de políticas de conciliación de la vida laboral y personal. Estas medidas son muy diferentes entre sí y en sus consecuencias, pudiéndose adoptar tanto medidas que supongan un importante esfuerzo y recursos de la empresa como medidas que apenas tengan un impacto significativo en el esfuerzo de su adopción.

Dichas políticas derivan en multitud de acciones de diferentes áreas y cada empresa valora cual es la más adecuada a su situación personal, lo que se consigue a través de un pleno compromiso y apoyo de la dirección de la empresa. Las empresas deben decidir qué medidas adoptar de acuerdo a sus propias características como su tamaño, el número de trabajadores, la cultura empresarial...

Las medidas adoptadas deben recogerse por escrito” en el convenio colectivo o en un acuerdo de la empresa, y habilitar los mecanismos necesarios para garantizar el conocimiento por parte de los empleados de su existencia, ¡así como quien es pueden acceder a ellas y el protocolo de solicitud! (Mancomunidad la Encina, 2012:15)

Ahora vamos a hablar de los cuatro grupos que conforman las medidas conciliadoras:

a. ÁREA DE FLEXIBILIDAD EN EL TIEMPO DE TRABAJO

La flexibilidad en el tiempo de trabajo es muy importante de cara a compatibilizar el tiempo laboral de las personas con sus actividades familiares y personales. En las empresas que otorgan flexibilidad en el tiempo a sus trabajadores se permite a los trabajadores elegir el horario que mejor les convenga para obtener la conciliación

deseada. La flexibilidad en el tiempo no significa una reducción en el número de horas de trabajo si no que se refiere a una mejor distribución de las mismas mejorando su efectividad tanto para la empresa como para los trabajadores. Las medidas de flexibilidad del tiempo de trabajo son especialmente beneficiosas a la hora de reducir el absentismo al contar los empleados y las empleadas con la posibilidad de elegir sus horarios para amoldarlos a sus necesidades.

Dentro de esta área podemos encontrar diferentes medidas como:

- **Horario flexible:** Mediante el cual a los trabajadores se les permite distribuir sus horas de trabajo con autonomía. Normalmente se permite esta distribución dentro de un rango de horas. Por ejemplo, una empresa puede permitir distribuir a sus empleados la jornada de ocho horas entre las 6 y las 15 horas permitiendo conciliar horarios de colegios, comidas, actividades...
- **Jornada continua:** La jornada se establece de manera continua sin interrupciones que perjudiquen la conciliación de la vida familiar, laboral y personal. Por ejemplo, una empresa permite una jornada partida de mañana y tarde por una continua de mañana o tarde a elección de sus trabajadores.
- **Horas anules:** Se permite la autonomía del trabajador a la hora de distribuir parte de las horas de trabajo en cómputo anual. Por ejemplo, una empresa de programación permite esta distribución de la jornada por la cual un programador puede distribuir su tiempo de manera que le permita viajar por el mundo.
- **Semanas comprimidas:** Esta medida permite a los trabajadores realizar más horas al día en alguna jornada laboral de cara a trabajar menos en otra jornada. Por ejemplo, una empresa permite a sus trabajadores alargar la jornada de trabajo media hora al día entre lunes y viernes lo que les permite no tener que acudir a trabajar el viernes por la noche.

b. AREA DE FLEXIBILIDAD ESPACIAL DEL TRABAJO

La flexibilidad en el espacio de trabajo permita que no sea necesario realizar todo el trabajo en un determinado lugar físico. Los avances de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) además de la mayor extensión del trabajo por objetivos han permitido un gran desarrollo de esta flexibilidad espacial del trabajo con lo que se evita la necesidad de acudir hasta el centro de trabajo o de viajar por motivos laborales.

Dentro de esta área podemos encontrar diferentes medidas como:

- **Teletrabajo:** Esta forma de trabajo consiste en deslocalizar el lugar de trabajo, para que el empleado pueda realizar el mismo trabajo que realizaría en el lugar de trabajo, pero desde otro lugar de su elección. Esto es posible a las nuevas tecnologías, que permiten trabajar en línea desde cualquier lugar. Estos trabajadores tienen los mismos derechos y responsabilidades que cualquier otro trabajador, están conectados durante el trabajo a tiempo real con la empresa para recibir las noticias.
- **Videoconferencia:** Es un método de trabajo que permite la conexión entre varias personas sin necesidad de compartir el mismo espacio y sin necesidad de desplazamientos. Esta comunicación se desarrolla de forma telemática y gracias a las nuevas tecnologías.
- **E-learning:** Este método permite a los empleados acceder a plataformas de formación proporcionadas por la empresa a través de Internet, sin necesidad de desplazamientos. Esto supone una reducción en los costes de formación de la empresa.

c. AREA DE MEJORA DE LOS PERMISOS LEGALES

La normativa examinada en la segunda parte del trabajo expresaba las medidas en materia de conciliación de la vida personal y laboral que tienen su plasmación en el ordenamiento jurídico y, por lo tanto, son de obligado cumplimiento por las empresas. Ahora bien, en sintonía con la idea de la responsabilidad social corporativa (RSC) y los beneficios de estas políticas anteriormente señalados, algunas empresas van más allá y deciden mejorar con coste a su cargo estas medidas legales.

Algunas de estas medidas muchas veces son insuficientes o no consiguen adaptarse a los casos individuales o no contemplan las necesidades reales de los trabajadores de una empresa específica. Estas medidas son las más costosas en términos de recursos para las empresas por lo que deben valorar los beneficios, perjuicios y los valores empresariales a la hora de adoptarlas.

Dentro de esta área podemos encontrar diferentes medidas como:

- Ampliación voluntaria del permiso de maternidad más allá de lo estipulado por la ley mediante la suspensión temporal de la relación laboral y con el abono, o no, del salario o parte de este.
- Ampliación voluntaria del permiso de paternidad más allá de lo estipulado por la ley, aumentando el número de días con cargo a la empresa.
- Establecimiento de un breve periodo de permiso retribuido, por ejemplo, una semana para la madre en los días inmediatamente anteriores a la fecha estimada del parto.
- Ampliación del permiso por lactancia tanto en la hora permitida como en duración temporal.
- Aumento de los días legales de vacaciones retribuidas.
- Mejora tanto de la duración como de las condiciones de las reducciones de jornada y excedencias legalmente establecidas.

d. AREA DE SERVICIOS SOCIALES Y EXTRA SALARIALES

En esta área se integran medidas que buscan ayudar principalmente a los trabajadores con necesidades relacionadas con la dependencia y otorgarle otras series de beneficios o ventajas que, aunque no son considerados estrictamente salario, tienen como consecuencia un aumento del nivel de renta del trabajador. Una red de servicios o ayuda a los trabajadores con responsabilidades en materia de dependencia es un elemento indispensable para la satisfacción de estos, a su vez las medidas extrasalariales aumentan el atractivo del trabajo para los trabajadores y su satisfacción laboral.

Dentro de esta área podemos encontrar medidas muy diversas como:

- Establecimiento de un servicio de guarderías en el centro de trabajo o mantener cubierta esta necesidad a través de convenios de la empresa con centros privados.
- Establecimiento de un servicio residencia de ancianos o mantener cubierta esta necesidad a través de convenios de la empresa con centros privados.
- Servicios de transporte para que los trabajadores acudan al trabajo
- Establecimiento de una cafetería, un vending, área de comedor...en el centro de trabajo subvencionado en su totalidad o parte a cargo de la empresa.
- Seguros médicos, de vida, dentales...subvencionado en su totalidad o parte a cargo de la empresa.
- Centros vacacionales para los trabajadores
- Subvenciones y ayudas familiares para el estudio, necesidades médicas, formación...
- Otros como cestas de navidad, días familiares en la empresa, fiestas por jubilación...

Ahora expondremos los beneficios para los trabajadores aplicando estas medidas:

- **MEJORA DE CALIDAD DE VIDA:** Las largas jornadas de trabajo y el hecho de que estos horarios no cuadren con el de sus hijos, provoca que el tiempo real para disfrutar de la familia sea muy escaso, y debido a estas jornadas de trabajo el poco tiempo disponible sea de mala calidad debido al cansancio. Esta situación está casi asumida como normal, pero con unas correctas medidas de conciliación puede ser cambiada. Esta mejora de tiempo repercute positivamente en la salud y la felicidad del trabajador.
- **AUTORREALIZACIÓN Y SATISFACCIÓN:** El propósito de cualquier empresa es que sus trabajadores se sientan a gusto y realizados en sus puestos, muchas son incapaces de hacerlo posible. Igual que las medidas de conciliación hemos visto que fidelizan, también satisfacen y realizan al trabajador, se ve valorado y se siente más cómodo en un

puesto en el que le dan facilidades para compaginar su vida personal con la laboral

- **POSIBILIDAD DE DESARROLLO PROFESIONAL:** Esta mejor situación del trabajador le hace sentirse más a gusto y más motivado para su trabajo, lo que les permite ser más creativos y mejorar. Lo que tiene una repercusión para que el trabajador aspire a más cada día

En la actualidad, las empresas españolas comienzan a estar más preocupadas por la situación laboral y familiar de sus trabajadores, ya sea por el beneficio de sus empleados, ya sea por su propio interés, porque el empleo de estas políticas genera beneficios en distintos ámbitos para las organizaciones. Pero, al mismo tiempo, genera costes organizativos (como, por ejemplo, el pago de la ampliación de un permiso parental), motivo al cual se acogen muchas empresas para justificar el no empleo de medidas conciliadoras. Estos beneficios y costes se pueden observar en la figura

7.2 Beneficios de las políticas de conciliación de la vida laboral y profesional

Con las políticas de conciliación de la vida personal y laboral se elimina o disminuyen los efectos negativos que incitan los conflictos de roles que se establecen por la confrontación entre la vida laboral y personal. Esto se explica debido a que “los individuos que perciben que sus empresas cuidan de su bienestar experimentan sentimientos positivos hacia la fuente de ese tratamiento beneficioso y, por tanto. Incrementan su vinculación y lealtad hacia ellas” (Sánchez-Vidal et al,2014:20). Todo ello sale en una serie de beneficios que, entre diferentes clasificaciones, se pueden dividir en (Guerra,2007) (Nucyesa,2014) (Sánchez-Vidal, Cegarra-Leiva, & Cegarra-Navarro,2014)

A continuación, comentaremos los beneficios tanto de las empresas como de los trabajadores:

- **Beneficios para la empresa**

La efectiva aplicación de medidas de conciliación de la vida personal y laboral en la empresa tiene como consecuencia una serie de beneficios y efectos positivos entre los que destacan:

- **PROGRESO DE LA CULTURA LABORAL:** Al incorporar políticas de conciliación de la vida laboral y personal se elabora, una mayor integración e igualdad entre géneros. Esto provoca un aumento distintos puntos de vista presentes en la empresa y desarrolla el capital de ideas de la compañía, que es un pilar fundamental de los activos intangibles de la empresa
- **UN AUMENTO DE LA IMAGEN Y PRESTIGIO DE LA EMPRESA:** Las empresas que desarrollan políticas de conciliación entre sus empleados son distintas positivamente del resto de las compañías. Las políticas de responsabilidad social corporativa (RSC) de las empresas se han convertido en la actualidad una fuente de ventajas competitivas, y en el medio de la responsabilidad social corporativa, la conciliación de la vida laboral y personal, es uno de los más importantes. Poseer una imagen de la empresa que ayuda la conciliación, una imagen de empresa socialmente responsable puede transmitir la idea de que, de una empresa moderna, una política de recursos humanos importante.

Para las empresas podría llegar a ser productivo desarrollar las medidas de conciliación, solamente porque con ello se estaría transformando en marketing corporativo. Esta imagen corporativa puede ayudar con diferentes problemas de las empresas como retener el talento, aumentar la motivación de los empleados por la sensación de lealtad u orgullo hacia la empresa, atraer nueva clientela... además de mejorar las relaciones con otras empresas y las administraciones públicas.

- **MEJORA DEL CLIMA LABORAL Y DE LAS RELACIONES LABORALES:** Al reducir o eliminar los conflictos de roles se permite el desarrollo e impulso de los diferentes aspectos de la vida de los trabajadores lo que supone en una disminución del estrés laboral, incrementando la satisfacción de los trabajadores y, el clima laboral.
- **AUMENTA EL COMPROMISO DE LOS TRABAJADORES CON LA EMPRESA:** Si los empleados se encuentran satisfechos, motivados y leales a la empresa, el compromiso de ésta con la empresa aumenta con lo que se consigue mayor implicación de lo empleados y una mayor lealtad.

- **REDUCCION DEL ABANDONO LABORAL:** Al proponer medidas de conciliación que puedan solucionar los posibles conflictos entre los distintos apartados de la vida de los empleados se reduce el abandono laboral al facilitar poder solucionar los problemas personales o familiares sin necesidad de faltar al trabajo.
- **AHORRO DE LOS COSTES DE REINCORPORACIÓN:** Con mejores medidas de conciliación veríamos como las excedencias y bajas se reducirían, al menos en duración. Esta reducción trae consigo un ahorro bastante importante, tanto el gasto de la persona que cubre esta interinidad como la propia persona al reincorporarse. La actualización y el período de adaptación al trabajo supone un elevado coste para la empresa
- **MAYOR FACILIDAD DE ATRAER O RETENER EL TALENTO:** Abandonar una empresa con una política de medidas de conciliación efectivas supone un mayor coste de oportunidad para el trabajador, lo que ayuda a retener el talento. A su vez, las políticas de conciliación suponen unas condiciones de trabajo más beneficiosas y, por lo tanto, atractivas lo que ayudaría en la atracción del talento.
- **AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD:** La mayoría de los beneficios comentados como la mayor implicación de los trabajadores o la mejora del clima y satisfacción laboral tienen como fruto un aumento de la productividad de la empresa. Además, si los trabajadores dedican su tiempo de manera más efectiva, se contienen mejores rendimientos laborales con el consecuente aumento de la productividad y calidad de los servicios laborales.

En definitiva, **MEJORA LA COMPETITIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN.**

- **BENEFICIOS PARA EL TRABAJADOR**

Los beneficios de la conciliación de la vida personal y laboral repercuten más en las mujeres debido a la mayor incidencia que padecen del conflicto de roles. Pero en la medida que consigamos llegar a los objetivos perseguidos con la corresponsabilidad el nivel de incidencia del conflicto de roles tenderá a igualarse en ambos géneros. Como

beneficios más destacados de las políticas de conciliación en la empresa mencionamos los siguientes:

- **AUMENTA LA SATISFACION LABORAL Y LA MOTIVACION EN EL TRABAJO:** Con los que se consigue aumento de la productividad laboral y la implicación y satisfacción de los trabajadores con su trabajo.
- **MAYOR ESTABILIDAD PROFESIONAL:** Ya que los trabajadores encuentran en su trabajo sus necesidades cubiertas
- **MEJORA LA SALUD LABORAL:** Mediación de la reducción de los niveles de estrés de los trabajadores en la consecuente mejora de la estabilidad emocional.
- **AUMENTAN LAS POSIBILIDADES DE DESARROLLO PROFESIONAL:** Ya que los trabajadores no tienen por qué rechazar aspectos fundamentales de su vida para el desarrollo de faceta profesional como puede ser la maternidad o la paternidad.
- **MAYOR DISPONIBILIDAD DEL TIEMPO:** Que puede ser dedicado a aspectos familiares o personales lo que facilita el desarrollo, la satisfacción y la realización de la persona.

En definitiva, se **MEJORA LA CALIDAD DE VIDA DE LAS PERSONAS TRABAJADORAS.**

Con el fin de promover el desarrollo de medidas conciliadoras y dar un reconocimiento a todas aquellas organizaciones que generan una nueva cultura de trabajo a través de la implantación de un nuevo modelo de gestión que logre un equilibrio laboral-familiar, basado en la flexibilidad, el respeto y el compromiso mutuos, se creó el certificado Empresa Familiarmente Responsable (a partir de ahora EFR), el cual se enmarca en la responsabilidad social de la empresa, indica AENOR (2018). El certificado EFR, impulsado por la Fundación Más Familia y avalado por el Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social, es una “herramienta de gestión única en el mundo que aporta una metodología sencilla y eficaz para posibilitar los procesos de conciliación en las empresas”, (Fundación Más familia, 2018). Con el objetivo de que no solo las grandes compañías y multinacionales se conviertan en empresas familiarmente responsables, el certificado tiene la versión para pymes y también la versión para el sector educación. La posesión de este certificado es una buena carta de presentación de las empresas a la

LA CONCILIACIÓN PERSONAL Y PROFESIONAL EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

RECIO ARROYO, SHEILA LUISA

sociedad, ya que refleja el trato a las familias de los trabajadores como un stakeholder más de la organización.

Hemos observado que, en el último informe desarrollado por AENOR, muestra como hay una creciente evolución en la conciliación profesional y familiar, lo mostramos en la ilustración siguiente:

Ilustración 7: Índice de Empresa Familiarmente Responsable



Fuente: Informe anual Fundación Más Familia

Aunque este informe abarca multitud de áreas, en mi trabajo solo expondré las áreas que me interesan en el ámbito de la conciliación profesional-familiar

En cuanto al indicador de personas que realizan horas extraordinarias se incrementa un 11,3%. En España sigue acumulándose trabajo en una población donde no se encuentran las formula de flexibilidad adecuadas para un reparto más equilibrado. Hay que destacar que existe un decrecimiento en el indicador del compromiso en la empresa.

Pero aparece una mejora en varios indicadores, como, por ejemplo, los indicadores de duración media de la jornada laboral, ya que en muchas de las empresas se ha conseguido reducir y esto supone una mejora del 1.2%. Otro de los indicadores que

LA CONCILIACIÓN PERSONAL Y PROFESIONAL EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

RECIO ARROYO, SHEILA LUISA

se ha incrementado es la productividad horaria en un 0.7% y la tasa de crecimiento de la productividad en un 0.4%.

Hablaremos ahora del supra indicador de gestión de la conciliación que continúa siendo muy fuerte, donde se ven resultados muy positivos y un compromiso con la conciliación como agente social (sobre todo en las medianas y grandes empresas)

. El indicador del numero medio de medidas de conciliación en pymes ha crecido significativamente un 36.4%. Los expertos de RRHH en relación a si la conciliación es una fortaleza ha aumentado un 18.8% pero también ha crecido un 26.8% los que opinan que es una debilidad empresarial. Aunque haya diferentes opiniones, esta claro que la conciliación es una cuestión mas visible, opinable y demandada en las empresas

Cabe destacar que las empresas con teletrabajo han pasado de un 6.8% a un 7.3% mostrando que es una medida acertada y parece necesario continuar apostando para mejorar la velocidad de incremento.

8. LA FLEXIBILIDAD LABORAL Y LAS MEDIDAS DE CONCILIACIÓN LABORAL

Comenzaremos definiendo flexibilidad laboral, ya que ha alcanzado un papel fundamental en el mercado laboral. Es un concepto nuevo y actual, tal y como ha señalado Staning (1986) o Bruno (1989), que tiende a presentarse como la capacidad de adaptación de la fuerza de trabajo a los cambios en el ambiente económico.

Autores afirman que la flexibilidad constituye uno de los atributos principales de un mercado de trabajo eficiente, ya que la capacidad a este de adaptarse al cambio tecnológico, de ajustarse a los shocks económicos, y de aumentar la tasa de empleo (Atkinson,1984; Atkinson y Meager 1986). En esta definición se establecen cuatro tipos de flexibilidad:

- **Numérica externa:** Aumenta o disminuye el volumen de empleo de acuerdo con las necesidades de la empresa.
- **Numérica interna:** Ajusta las horas de trabajo de los empleados
- **Funcional:** Transfiere a los trabajadores distintas funciones dentro de la empresa
- **Financiera o salarial:** Busca que el salario se pueda variar en cada momento del tiempo

Ahora definiremos las medidas de conciliación laboral, Según el Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE (2012), las medidas de conciliación laboral (a las que se refieren como políticas), “son los instrumentos normativos aprobados y comunicados en la empresa que apoyan la conciliación trabajo-familia de los colaboradores”. Empresas que incluyen estas medidas en la gestión de los recursos humanos tratan de proporcionar a sus trabajadores algo más que su retribución económica; les facilitan servicios y prácticas con las que puedan adaptar sus horarios y cargas laborales a sus responsabilidades familiares.

El Centro Internacional Trabajo y Familia distingue cuatro tipos de medidas de conciliación laboral:

- **Flexibilidad tiempo y espacio:** permiten al trabajador ajustar su horario laboral a sus necesidades, facilitando la integración entre trabajo y familia.
- **Apoyo Familiar:** facilitan al trabajador la cobertura de sus necesidades familiares (acceso a guarderías o a permiso de excedencias).
- **Información:** medidas que proporcionan asesoramiento y formación a los empleados con el objetivo de que estos logren el equilibrio entre ambas dimensiones de su vida.
- **Permiso maternidad/paternidad:** permiten a los empleados optar a una baja maternal o paternal cuya duración excede la establecida por la legislación.

La conciliación laboral y familiar ha pasado a ser una herramienta de gestión de RRHH básica, ya que, lográndola, se maximizan las capacidades potenciales de los trabajadores (Rico, 2012). Además, se ha convertido en uno de los criterios de elección principales de las personas que buscan empleo.

Numerosos autores corroboran con estudios empíricos que el rendimiento de la empresa y de las personas que trabajan en ella mejora si la organización gestiona de manera adecuada la conciliación de la vida profesional y personal de sus trabajadores. (Chimote y Srivastava, 2013; De Cieri y Bardoel, 2010).

Más concretamente, Chimote y Srivastava (2013) realizan un estudio econométrico en el que se contrastan hipótesis previas acerca de la influencia de ciertas

medidas de conciliación laboral efectivas en 11 variables. A través de un análisis de regresión múltiple, se concluye que los beneficios de las medidas de conciliación laboral son:

- **Para la organización:** reducción del absentismo laboral y de la rotación de los trabajadores, incremento de la productividad y retención de los empleados, mejora de la imagen corporativa de la empresa y refuerzo de la lealtad del trabajador a la organización.
- **Para los empleados:** satisfacción laboral, autonomía, seguridad en el puesto de trabajo, disminución del estrés y mejora de la salud.

El Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE (2012) completa estos resultados proporcionando conclusiones numéricas al respecto y afirmando que en las empresas en las que se facilita la conciliación laboral, el compromiso de los empleados se multiplica por cuatro y la insatisfacción es 9 veces inferior.

Apoyando los resultados de estos estudios, otros autores (Sánchez-Vidal et al., 2011) concluyen que, para conseguir mejores resultados empresariales, las empresas han de encargarse del conflicto trabajo-familia, ya que no es un problema aislado de los trabajadores y las familias, sino que tiene efectos en el desarrollo empresarial. Según estos autores, esta interrelación entre el conflicto y la empresa se debe a lo que ellos denominan la espiral del conflicto: el conflicto tiene como origen el trabajo, que supone falta de tiempo para estar con la familia y agotamiento, y estos problemas que afectan a la vida personal del trabajador regresan a la empresa en forma de deseo de abandono y disminución del compromiso y el desempeño.

Todas estas consideraciones permiten justificar la importancia de la aplicación por parte de la empresa de medidas de conciliación.

Estas políticas, orientadas a la consecución del equilibrio entre la vida familiar y la laboral, permitirán que las empresas dispongan de una fuerza laboral más fiel, comprometida y eficiente.

8.1 Buenas prácticas

Estudiaremos el punto de vista empresarial en el que la conciliación ha tenido importancia transformándose en un punto clave de la estrategia empresarial actual.

Las empresas cada vez son más conscientes de la relación entre la productividad y rentabilidad empresarial con el pleno rendimiento de los trabajadores, el cual está ligado con la conciliación de la vida familiar, laboral y personal ya que los trabajadores rinden más cuantas más facilidades y mejor estén desarrollados todos los aspectos de su vida (Guerra, 2007). De esta manera la conciliación de la vida familiar, laboral y personal se presenta como una estrategia fundamental para:

- La calidad en la gestión de los recursos humanos, ya que permite aumentar las necesidades de los empleados incrementando su satisfacción laboral.
- La integración de la política de igualdad, ya que la conciliación es un buen instrumento para conseguir una plantilla con igualdad de conveniencia de desarrollo
- Para fomentar una mejor forma de trabajar, con un sistema más eficiente, productivo y racional.

9. COMPARATIVA DE ESPAÑA vs SUECIA- JAPON-ALEMANIA

En este apartado nos gustaría comparar la conciliación profesional y personal entre España con Suecia, Japón y Alemania y así poder sacar conclusiones de lo que podemos mejorar o si realmente lo estamos haciendo bien, aunque creamos que no:

9.1 Antecedentes de la conciliación familiar y profesional de Suecia, Alemania y Japón

○ SUECIA:

Las leyes sobre igualdad a las mujeres empezaron desde el siglo XIX, donde la mujer está obligada a asistir a la escuela y controlaban sus ingresos, incluso después de casarse. En el siglo XX se produjeron movimientos feministas para la lucha de derechos. Aparecen los derechos de baja de maternidad, igualdad de derechos dentro del matrimonio y en 1921 se establece el sufragio universal. Además, Suecia es el primer país en introducir las bajas de paternidad.

El objetivo primordial de la política de igualdad de género es que los hombres y las mujeres tengan el mismo poder en la sociedad y en sus vidas privadas. Este objetivo se despliega en cuatro áreas:

- Primer objetivo tiene que ver con la distribución del poder y entiende que las mujeres y los hombres tienen que tener los mismos derechos y oportunidades.
- El segundo objetivo es la igualdad económica, que se entiende como la independencia económica.
- El tercero objetivo se refiere al igual reparto de los trabajos y del cuidado.
- Y, por último, la desaparición de la violencia hacia las mujeres.
- **JAPÓN:**

El concepto de la incorporación de la mujer en el mundo laboral empezó a mediados de siglo XX, aunque en realidad no podemos asegurar una plena igualdad entre hombres y mujeres en el ámbito laboral.

La discriminación laboral viene dada por la tradición japonesa, ya que se sigue pensando que el hombre es superior a la mujer, por lo que hasta que no haya un cambio en la mentalidad japonesa no se llegara a una igualdad real y plena

Aunque a medida que ha transcurrido el tiempo la incorporación de la mujer al mercado laboral ha ido aumentando progresivamente, pero una de las razones de esa desigualdad es que las mujeres forman parte de puestos de trabajo no correspondientes a su nivel, por lo que provoca insatisfacción laboral, llegando a preferir dejar de trabajar y ocuparse de la casa y los hijos.

Un factor clave que afecta a Japón es la falta de leyes que obliguen a las empresas para la existencia de la conciliación laboral y familiar por lo que promueve la natalidad e indirectamente provoca que las mujeres se queden en casa, ya que un problema principal es la falta de guarderías.

Otro de los grandes problemas ocurre cuando la mujer utiliza el permiso de maternidad, en Japón, tanto en el permiso de maternidad como en el de paternidad no se tiene ninguna retribución, por lo que normalmente el padre no utiliza ese permiso

○ **ALEMANIA:**

A principios del siglo XX, siguen teniendo una mentalidad muy tradicional, en la cual los hombres trabajaban y las mujeres se quedaban en casa cuidando a los niños, la cocina y la iglesia.

A mediados del siglo XX se incrementa el número de mujeres que se les proporciona educación superior, aunque si se casaban debían dejar de trabajar. Hasta 1957 los maridos podían impedir por ley que sus esposas trabajaran fuera de casa y ganaran dinero. Pero todo esto cambió cuando llegó la Alemania Nazi, cuando muchas mujeres tuvieron que ocupar puestos de hombres.

Al dividirse las dos Alemanias, también se dividieron los roles de las mujeres. En Alemania del Este las mujeres eran animadas a participar en el mercado laboral, pero en Alemania del Oeste se decía que las mujeres debían estar en casa encargándose de su marido e hijos.

Después de varias décadas de conformarse con los patrones sociales tradicionales, las mujeres comenzaron a exigir cambios, donde la implicación de la mujer en el ámbito laboral incrementó, y donde se proporcionaban ayudas para la educación de mujeres con hijos. De tal manera, también se hicieron cambios en la reforma laboral e impulsaron los permisos de maternidad y paternidad con un salario del 100%.

Una vez visto los antecedentes de cada país se consideran relevantes a efectos de comparación los siguientes factores:

Tabla 6: Comparativa de medidas de conciliación por países

	ESPAÑA	SUECIA	JAPON	ALEMANIA
Permiso de maternidad	16 semanas Salario: 100%	68 semanas repartidos, obligatorios 90 días cada padre Salario: 80%	14 semanas Salario: 67%	16 semanas Salario: 100%
Permiso de paternidad	8 semanas Salario: 100%		No he encontrado datos	8 semanas Salario: 100%
Jornada laboral	40 horas/semana	35-40 horas/semana	40-45 horas/semana	40 horas/semana
Prestaciones sociales	24,25€/mes	115€/ mes por hijo hasta los 18 años	122€/mes hasta que cumpla 3 años 81.43€/mes de 3 a 12 años	204€/mes hasta que el menor cumpla 18 años
Excedencias por cuidado de hijos	Hasta que el menor cumpla 3 años	Reducir su jornada laboral un 25% hasta que el menor cumpla 8 años	10 meses	Reducción de jornada a 15 horas/semana o excedencia de 3 año
Vacaciones	30 días	25 días	10 días	24 días

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de la OECD, EUROSTAT, Organización internacional del trabajo (ILO) e Instituto política familiar (IPF)

Con este estudio comparativo, podemos observar que hay diferencias muy significativas, por ejemplo, en los permisos de maternidad y paternidad Suecia se encuentra en uno de los principales países que fomenta la igualdad de género, ya que es el único país que tanto el padre como la madre tienen los mismos días de permiso.

En la jornada laboral, Japón es uno de los países con mas mortalidad por el estrés laboral, por ello redujeron la jornada laboral e implantaron una ley donde obligan a las empresas a limitar a 720 horas extras al año. En cambio, en Suecia han experimentado con la jornada laboral, reduciéndola a 30 horas a la semana, los resultados han sido muy positivo, ya que la productividad aumenta y la satisfacción de los empleados mejora, ya que se han reducido las bajas por enfermedad, pero es imposible por los costes económicos que conlleva.

En el ámbito de las prestaciones sociales, podemos observar que España es el país que menos ayudas da a las familias, tanto a la hora de tener un hijo como en la educación de éste mismo, ya que España es el único país que cuenta con la privatización para guarderías o universidades. Sin embargo, los otros países ofrecen gratuitamente la educación.

Por otro lado, las excedencias o la reducción de jornada en los países son similares, menos en Japón.

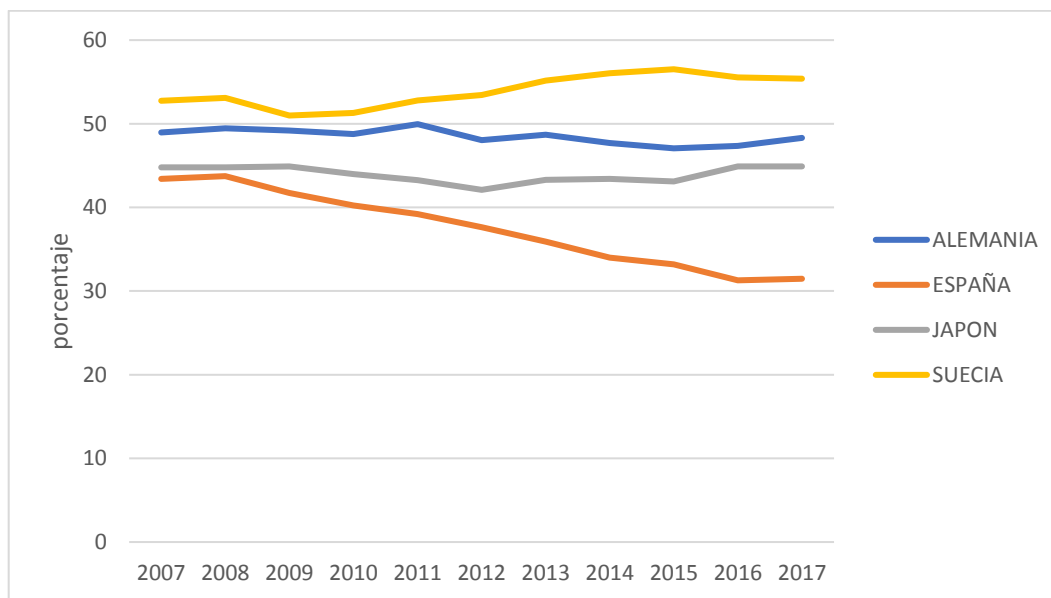
Por último, las vacaciones dependen de la ley laboral de cada país, por ejemplo, en Japón solo disfrutan 10 días de vacaciones, también cabe destacar que Japón es el país con más muertes por exceso de trabajo, actualmente el número de muertes puede llegar hasta las 10000 anuales. Esta situación ha causado que varias empresas como, por ejemplo, Nexbeat dispongan de habitaciones con camas para que sus empleados puedan dormir.

9.2 Principales indicadores de estudio

- **Tasa de participación en la fuerza laboral**

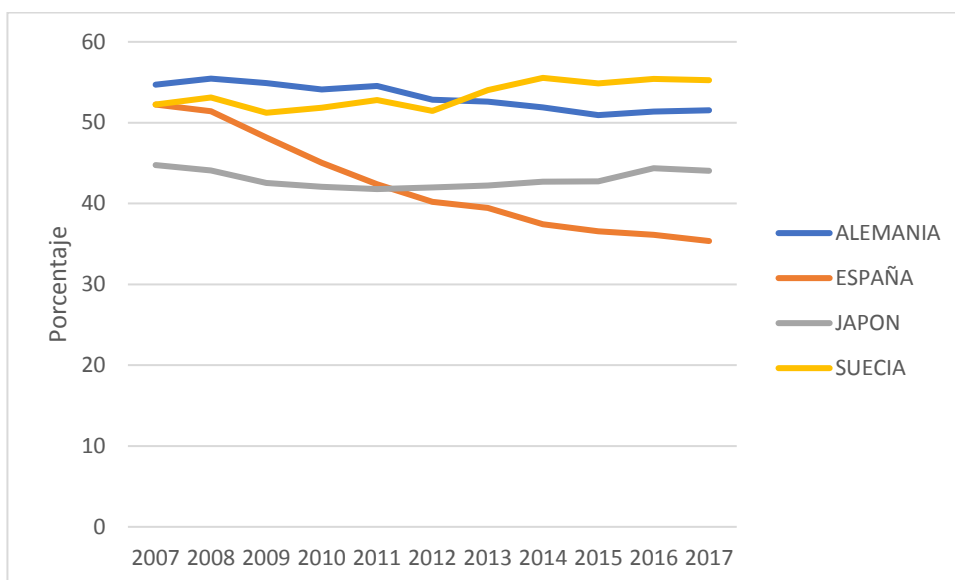
Para entender bien la conciliación trabajo-familia, es interesante observar cómo ha evolucionado la implicación de las mujeres y la de los hombres en el ámbito laboral, a continuación, mostramos esa evolución en los gráficos 1 y 2.

Gráfico 1: Tasa de participación en la fuerza laboral, mujeres (% de la población entre 15-64 años)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Organización Internacional del trabajo (ILO), base de datos de los Indicadores Clave del Mercado de Trabajo

Gráfico 2: Tasa de participación en la fuerza laboral, hombres (% de la población entre 15-64 años)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Organización Internacional del trabajo (ILO), base de datos de los Indicadores Clave del Mercado de Trabajo

En la conciliación profesional y personal hay un factor clave que es la igualdad en el mercado laboral entre hombres y mujeres.

La evolución de la participación en el mundo laboral en cada país es distinta, comenzare con España, hay una gran evolución decreciente debido a la crisis económica de 2008, que afecto al empleo tanto de hombres como de mujeres, pero me gustaría destacar que antes de la crisis de 2008, la participación de las mujeres esta muy por debajo que la de los hombres esto se debe a que las mujeres todavía no están tan implementadas en las empresas como en otros países.

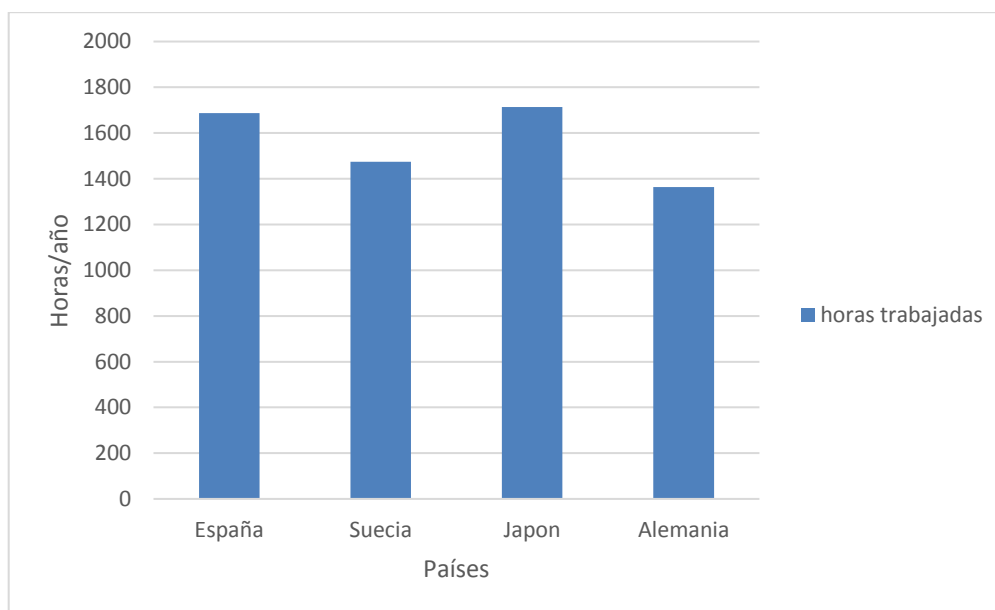
En Suecia en cambio se puede ver como la mujer y el hombre están en igual de condiciones, a partir de 2010 la mujer ha tenido un gran impacto en el mercado laboral, pudiéndose lograr gracias a las ayudas que proporcionan como guarderías gratuitas y las medidas que proporcionan para una igualdad.

La situación de la mujer en Japón es muy constante, debido a la baja tasa de natalidad y a la alta tasa de envejecimiento que tiene el país, por lo que se necesita a mas mujeres en el mercado laboral.

La tasa de participación de los hombres en Alemania es superior que la de las mujeres, pero este país se encuentra entre los principales países que contribuyen en la tasa de participación en la fuerza laboral con un 75%.

○ Horas trabajadas

Gráfico 3: Promedio de horas trabajadas por individuo cada año



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la OECD

Para realizar esta tabla he considerado tanto a los trabajadores fijos a tiempo completo como a los temporales y a los contratados a tiempo parcial, por ello esto provoca que Alemania, con altos niveles de empleo a tiempo parcial, tienen menor número de horas por empleado que otros donde el empleo a tiempo parcial está poco extendido. También esta estadística recoge las horas extraordinarias, por lo que las jornadas en realidad son más largas y el cálculo de estas podrían variar.

Por eso en Alemania más del 4% de los empleados tienen un horario de trabajo muy largo y, entre ellos, el 6% de los hombres trabajan muchas horas en comparación con solo el 2% de las mujeres.

España ocupa el puesto 23 de los 38 países analizados. Los españoles son uno de los países que mayores jornadas de trabajo tienen, por lo que afecta a la conciliación

familiar, debido a esto cada vez mas mujeres reducen la jornada de trabajo o piden excedencias para poder encargarse de sus hijos, repercutiendo en su carrera profesional.

En el caso de Suecia solo el 1% de los empleados tienen un horario de trabajo muy largo, una de las tasas más bajas de la OCDE, donde el promedio es de 11%. Cerca del 2% de los hombres trabajan muchas horas, en comparación con casi 1% de las mujeres.

Japón es uno de los países que mas horas trabaja al año, pero se ha visto una disminución gracias a la nueva reforma impuesta por el ministerio del empleo donde obliga a no hacer mas de 100 horas extras al mes, ya que el ministerio nipón de Sanidad reconoció en 2016 la muerte de 191 personas por estrés, cansancio e insatisfacción en el trabajo.

- **Productividad por hora y persona en 2017**

Tabla 7: Productividad por hora y persona en 2017

Países	PIB per cápita anual	Productividad por persona por hora
SUECIA	43159.82€	26.67€
ALEMANIA	35727.09€	26.21€
JAPON	33161.04€	19.36€
ESPAÑA	23079.53€	13.61€

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de FMI y OCDE

Un informe elaborado por el Fondo Monetario Internacional (FMI) y de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE) en 2017 concluyó que encontró mas productividad por trabajador cuando pasan menos cantidad de tiempo en el trabajo.

Si lo comparamos con el grafico anterior, podemos ver que Alemania y Suecia que son los países que menos horas trabajan también son los que mayor productividad consiguen.

España en cambio esta estancado en la mentalidad de que cuantas más horas se trabajen más rendimiento se obtendrá, pero un estudio realizado en Gran Bretaña observo que la productividad de los empleados son 2,5 horas al día, el resto del tiempo lo emplean en leer, llamadas telefónicas y redes sociales.

La OCDE ha recomendado recientemente a España medidas que fomenten la competitividad, incentivando la inversión tecnología y ganar productividad.

- **Flexibilidad laboral**

Tabla 8: Antes y después de la flexibilidad laboral

ANTES	AHORA
Horarios rígidos	Horarios Flexibles
Trabajo únicamente en la sede de la organización	Trabajo desde cualquier lugar
Uso de ordenadores únicamente en la oficina	Dispositivos propios
Sistemas de monitoreo y control físicos	Evaluación por resultados
Reuniones laborales limitadas a encuentros físicos	Reuniones virtuales con participantes ilimitados

Fuente: Hablemos de conciliación de la vida laboral, familiar y personal en nuestras empresas

El teletrabajo en casa es prácticamente desconocido en Japón debido al reducido tamaño y elevado precio de los pisos, que hace inviable utilizar una parte del hogar como oficina virtual.

El Informe del Ministerio japonés también propone un aumento de los impuestos sobre el transporte para que se utilice como incentivo fiscal del teletrabajo. En Japón, el tipo de teletrabajo que existe básicamente es el de los telecentros, debido al elevado tiempo de desplazamiento. En la actualidad Japón ha puesto un día al año de teletrabajo.

En España y Japón las empresas fijan un horario laboral rígido, mientras que en Alemania y Suecia apuestan por un horario flexible, ofreciendo a trabajar a tiempo parcial o implementando la posibilidad del teletrabajo

Las empresas al implantar el teletrabajo tienen miedos:

- Peligro de desvinculación de los profesionales con la empresa
- Disminución de la colaboración
- Que los profesionales se “escaqueen”
- Menos productividad

10. CONCLUSIONES GENERALES

Después de haber indagado en lo que significa conciliar, quién participa en esta conciliación y cómo, las normativas que la regulan, las políticas que se pueden aplicar y los beneficios que esas suponen para la sociedad, las empresas y los trabajadores; podemos tener una visión más amplia sobre la situación actual

La conciliación no es algo ajeno a nosotros, todos la necesitamos y todos somos partícipes de una u otra forma en ella. Hemos visto que cada una de las partes implicadas debe luchar por su aplicación en todos los ámbitos que pueda. La conciliación no tiene lado negativo para nadie si se aplica correctamente. Solo tiene ventajas, tanto para la sociedad, la empresa como para el trabajador.

Al igual que la conciliación es beneficiosa para todos los implicados, también es necesario que todos los partícipes actúen.

Son medidas que a pesar de haber aumentado enormemente siguen sin ser suficientes, continúan dejando a las mujeres no solo en una situación de inestabilidad laboral, sino también en una situación de inferioridad, por la que se ve perjudicada por el hecho de ser madre

Los permisos, las reducciones de jornada, las excedencias... no dejan de ser instrumentos para facilitar la conciliación, pero no nos engañemos, a día de hoy, están dirigidos principalmente a las mujeres, con lo que ello conlleva: abandono del puesto de trabajo durante determinados períodos de tiempo,

dificultades para el mantenimiento del puesto de trabajo, pérdida de oportunidades de promoción, reducción e incluso la pérdida de ingresos, menores derechos de protección social, y un largo etcétera. Es por ello, que están diseñados como una ayuda, pero sirven también como una trampa.

Se ha determinado que existen diferencias significativas en la cultura gubernamental en lo que respecta a la conciliación, diferencias que se explican parcialmente por los antecedentes históricos de cada país; desde la protección total a las familias por parte de Suecia y Alemania, pasando por puntos intermedios como es el caso español, donde el problema principal radica en el índice de desigualdad y en el horario, y Japón, donde el problema reside en la cultura social y laboral

También se ha especificado a lo largo del trabajo que el caso sueco es el ideal, ya que la inversión en conciliación es elevada manteniendo un buen índice de igualdad, aunque en ningún caso se quiere concluir que todos los países deberían trazar las mismas políticas que Suecia, ya que ello supondría unos costes que se traducirían en ajustes de impuestos o de otras partidas presupuestarias, ajustes que han de estudiarse individualmente en cada país para comprobar su viabilidad

Concluir que hay dos formas de soportar el coste de la conciliación: a través del estado, como es el caso sueco, o a través de la desigualdad de género, como sigue siendo tanto el caso español y japonés, aunque presentan una tendencia de cambio.

11. BIBLIOGRAFIA

Ábaco. Revista de cultura y ciencias sociales. 2ª época. N.º doble 49-50. Género y conciliación.

Acosta, H, Campos, A, Escrig, G, García, S, Martí, A, Orti, MJ Sales, A (2014). *La conciliación de la vida laboral y familiar*. Universitat Jaume I (II ed, Vol.Humanitats)

Adecco Group (2017): *VI Informe Adecco sobre absentismo*

Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado: Ley 3/2012, de 6 de julio, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral.

Aguilera Izquierdo, R (2007). Los derechos de conciliación de la vida personal, familiar y laboral en la Ley Orgánica para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. *Revista del ministerio de trabajo y asuntos sociales*

Alcañiz, M. (2015). Género con clase: la conciliación desigual de la vida laboral y familiar. *Res*, 23, 29 – 55. Consultado el 05 de octubre de 2015 en <http://fes-sociologia.com/sumario-numero-23-2015/pages/145>)

Alcañiz. M. (2004). Conciliación entre las esferas pública y privada: ¿Hacia un nuevo modelo en el sistema de géneros? *Sociología. Problemas y prácticas*, vol. 44.

Almendros González, M. (2002) *Comentario práctico a la Ley de Conciliación de la Vida Familiar y Laboral: Aspectos laborales*. Editorial Comares, Granada.

Bernet, J., Molins, M, Rovira, J. M. P., García, E. C., Fairstein, G. A., Fernández, J. A. F., ... & Ramírez, N. L. (2001). *El legado pedagógico del siglo XX para la escuela del siglo XXI*. Ed: Graó.España.

Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend (2017): *Kindertagesbetreuung Kompakt. Ausbaustand und Bedarf 2016*. Berlín: Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend

<https://www.bmfsfj.de/blob/113848/bf9083e0e9ad752e9b4996381233b7fa/kindertagesbetreu-ung-kompakt-ausbaustand-und-bedarf-2016-ausgabe-2-data.pdf>

Carnoy, M, y Alborés. J (2001). *El trabajo flexible en la era de la informacion*, Madrid: Alianza.

Casado E y Gómez C. (2006). *Los desafíos de la conciliación de la vida familiar profesional en el siglo XXI*. Madrid: Biblioteca Nueva.

Castro Vázquez, P. M. (2016). *El papel de los valores hacia el Trabajo en la Motivación laboral y el Desempeño de Trabajadores de PYMES*. Potosinas.

Castro, C. y Pazos, M. (2001). *Permisos de maternidad, paternidad y parentales en Europa: Algunos elementos para el análisis de la situación actual*. Instituto de estudios fiscales.

Cebrián, I., Moreno, G. (2008). La situación de las mujeres en el mercado de trabajo español: desajustes y retos. *Economía Industrial*, Vol. 0422-2784.

Chinchilla, N. y León, C. (2003). *Hacia la conciliación de la vida laboral, familiar y personal*. Centro Internacional Trabajo y Familia: IESE y Comunidad de Madrid.

Cieri, Helen, Bardoel y Anne (2010). Gestión global del equilibrio vida y trabajo en las multinacionales: un desafío para la integración vertical. *Universia Business Review*. Nº 27 [Fecha de consulta: 9 de julio de 2019] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43315583003>> ISSN 1698-5117

Collins, G (2007). Cleaning and the work-life-balance. *International Journal of Human Resource Management*, Volumen 18, 2007 - Número 3.

Contacto con Fundación Mas Familia (2018). Informe anual del certificado de empresa familiarmente responsable. Y otras informaciones obtenidas por el contacto directo.

De Familia, Á. D. G., & Sociales, S. (2007). *Hablemos de conciliación de la vida laboral, familiar y personal en nuestras empresas*. Madrid: Dirección General de Igualdad de Oportunidades. Recuperado de <http://bit.ly/1KvtJqD>.

Deloitte & touche (2012). *Memoria de Responsabilidad Corporativa 2012*

Despertar (2006) Japón, un modelo para imitar. Recuperado en marzo de 2019 desde [<http://despertad.over-blog.com/article-33523249.html>]

Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (2016). Parental leave policies and child development: A review of empirical findings. https://www.diw.de/de/diw_01.c.546153.de/presse/diw_roundup/parental_leave_policies_and_child_development_a_review_of_empirical_findings.html

felstead, Alan, et al (2002). *Opportunities to work at home in the context of work-life balance. Human resource management journal, 2002, vol. 12, nº 1.*

Fernández-Cordón JA Y Tobio C. (2006). *Conciliar las responsabilidades familiares y laborales: políticas y prácticas sociales.* Documento de Trabajo 79/2015. Madrid: Fundación Alternativa.

Fernández-Crehuet Santos. JM (2016). *Libro la conciliación de la vida profesional, familiar y personal- España en el contexto europeo.* Ed: Pirámide.

Ferrer, J. M. B., & Garrido, J. A. M. (2014). *Impacto de la conciliación laboral y familiar en el desempeño organizativo. Intangible Capital, vol. 10, nº 3.*

Figuroa Saavedra, Miguel (2004). *La situación laboral de la mujer en Japón. Cuadernos de Relaciones Laborales, vol. 22.*

Fundación Mujeres (2005). *Conciliación de la vida familiar y laboral en las organizaciones laborales.* Proyecto Los tiempos de nuestras vidas (IC Equal).

Fundación Mujeres (2006). *Conciliación de la vida laboral, familiar y personal: una estrategia de cambio social.* Proyecto CONFIO (IC Equal).

Fundación Mujeres. GEMS (2004). *Método de igualdad de género en los sistemas de gestión adaptado al área de conciliación de la vida familiar y laboral* Comisión Europea.

Gallego Gómez. C y Riera Roca.M (2018). *La productividad del trabajo y la conciliación laboral.* Ed: E.A.E. Madrid.

GALLEGO, E (2009). *Mediación en la empresa familiar. Simposio sobre Tribunales y Mediación, vol. 18.*

Gambaro, L.; Marcus, J.; Peter, F. (2016): Ganztagschule und Hort erhöhen die Erwerbsbeteiligung von Müttern mit Grundschulkindern, en: DIW Wochenbericht, 47/2016,1123–113

https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.547534.de/16-47.pdf

Gaspar, M. O. (2012). Evolución de las políticas sociales de conciliación en Europa. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, Nº 11.

Gómez, S y Mart. C, (2004). *La incorporación de la mujer al mercado laboral: Implicaciones personales, familiares y profesionales, y medidas estructurales de conciliación trabajo-familia*. IESE Research Papers D/557, IESE Business School.

Guerra, M. J. (2007): *La conciliación de la vida laboral, familiar y personal: una estrategia que beneficia a las empresas*. Proyecto Melkart: Información práctica para integrar la conciliación en organizaciones laborales, Fundación Mujeres. <http://www.fundacionmujeres.es/img/Document/3125/documento.pdf>

Heinrich-Böll-Stiftung (2016): Verteilungswirkungen ehe- und familienbezogener Leistungen und Massnahmen. Berlín: Heinrich-Böll-Stiftung https://www.boell.de/sites/default/files/161005_epaper_stichnoth_familienkommissionv102.pdf

Hirokuni, I., Work-Life Balance in Japan (2014). *Outline of Policies, Legal Systems and Actual Situations. Japan Labour Review*, vol. 11.

INE (2018). Encuesta de Población Activa, EPA.

Instituto Nacional de Seguridad Social, (2016). Estadísticas. Mujeres en cifras Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades.

Ley de conciliación de la vida familiar y laboral:

Ley 39/1999 DE 5 DE NOVIEMBRE: para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras.

Ley orgánica 3/2007 de 22 de marzo: para promover la igualdad efectiva entre hombres y mujeres.

López, B. G., Bosch, M. G., & Ortega, B. Y. (1995). *La mujer en el mercado de trabajo*. B. Yúdice.

Mancomunidad la Encina (2012). Guía de buenas prácticas, hacia la conciliación de la vida laboral, familiar y personal. Recuperado el 21 de julio de 2019, de Mancoencina: <http://www.mancoencinassociales.com>.

Ministerio de Igualdad e Instituto de la Mujer. (2010). *Guía de Buenas Prácticas para promover la Conciliación de la vida personal, familiar y profesional desde Entidades Locales de España y Noruega*. MADRID: Instituto de la Mujer

Ministerio de Igualdad y Fundación Mujeres (2000). *Conciliación de la vida laboral, familiar y personal*.

Ministerio de igualdad, fundación de mujeres: La conciliación laboral, personal y familiar. Recuperado el 8 de Junio de 2019 http://www.ib.ccoo.es/comunes/recursos/12/doc22183_Conciliacion_de_la_vida_laboral,_familiar_y_personal._.pdf (02/09/2016).

Ministerio de Igualdad. (2014). *Conciliación vida laboral*.

Ministerio de Igualdad. (2018.). *La Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres en las Empresas*. Igualdad en la Empresa.

Morales Ramírez, M.A. (2010). El compromiso pasado-presente laboral en Japón, ¿Subsistirá? *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, núm. 10.

Moreno, S. (2009), *Las políticas de conciliación de la vida laboral, familiar y personal ¿Éxito o fracaso?* *Aequalitas: Revista jurídica de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres*. Nº 25, págs. 46-50.

Nieto Cuevas. P (2019). La conciliación de la vida laboral y familiar de los hombres. ¿cuál es la realidad? *Revista editada por la Asociación Internacional de Ciencias Sociales y Trabajo Social* Nº 11.

OCDE (2017): Dare to Share – Deutschlands Weg zur Partnerschaftlichkeit in Familie und Beruf. Paris: OCDE http://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/dare-to-share-deutschlands-wegzur-partnerschaftlichkeit-in-familie-und-beruf_9789264263420-de

Pérez Pérez, M(2015). *El enriquecimiento trabajo-familia: nuevo enfoque en el estudio de la conciliación y la satisfacción laboral de los empleados*. *Universia Business Review* Nº 45, p. 16-33.

Pérez, Pérez, V, Jiménez MJ, Abella Garces.S y Martínez Sánchez, A (2015). El enriquecimiento trabajo-familia: nuevo enfoque en el estudio de la conciliación y la satisfacción laboral de los empleados. *Esic Market Economics and Universia Business Review*. Nº. 48, Nº1

Ponce Núñez. J.M. (2007). La conciliación entre la vida personal y la profesional: un reto para las empresas y sus empleados. *Revista Empresa y Humanismo* Vol. 10, Nº. 1.

Recio. A (1994): Flexibilidad laboral y desempleo en España. *Reflexiones al filo de la reforma laboral*, Vol. 5.

Rivero Recuenco, Á; Caunedo, P; Rodríguez, A e Instituto de la Mujer (2008). *De la conciliación a la corresponsabilidad: buenas prácticas y recomendaciones*. Madrid

Rodríguez Asien, E. Japón en el siglo XXI (2017). *Revista Observatorio Iberoamericano de la Economía y la Sociedad del Japón*

Sanchez, M.(1993). El modelo sueco de Estado del bienestar. *Revista de estudios políticos*, nº 79,

Suecia. Arbetsmiljölagen och dess förordning med kommentarer (1991)

Suecia. Socialförsäkringsbalk (2010)

Tanwar, K; Prasad, A. Employer brand scale development and validation: a second-order factor approach. *Personnel Review*, 2017, vol. 46, no 2, p. 389-409.

Tobio S. (2002). Conciliación o Contradicción: Como lo hacen las madres trabajadoras. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas* N.º 97

DOCUMENTOS DE LA UNIVERSIDAD CONSULTADOS:

Barrachina Rico. C. (2014). *¿Suponen las medidas de conciliación laboral un sobrecoste para la empresa española? (Trabajo de Fin de Grado)*. Universidad Pontificia Comillas. España.

Barriuso Cuadrado. J (2018). *Conciliación de la vida laboral y personal: Aplicación a Randstad*. (Trabajo de Fin de Grado). Universidad de Valladolid. España.

Crespo Crespo. M^ªB. (2015). *De la conciliación entre vida laboral y familiar a la corresponsabilidad*. (Trabajo de Fin de Grado). Universidad de León. España

García López. I. (2013). *Impacto de la conciliación de la vida laboral y personal. Fuente de ventaja competitiva.* (Trabajo de Fin de Grado). Universidad Politécnica de Cartagena. España.

García Ramírez MJ. (2015). *Transferencia de buenas prácticas sobre gestión de recursos humanos en empresas españolas en el golfo pérsico o arábigo.* (Tesis Doctoral). Universidad de Málaga. España.

González Cáceres. D (2015). *El marco institucional de la conciliación laboral y personal. Un análisis geográfico.* (Trabajo de Fin de Grado). Universidad Politécnica de Cartagena. España.

Iturria Ayerra. MN (2015). *Beneficios de conciliar en el mercado laboral del siglo XXI.* (Trabajo de Fin de Grado). Universidad Internacional de La Rioja. España.

Martínez Conde. C.M (2015). *La conciliación de la vida familiar y laboral, un estudio sociológico sobre la realidad familiar.* Complicaciones, retos y necesidades. (Tesis Doctoral). Universidad de Coruña. España

Pérez Riba, J. L. (2017). *La conciliación de la vida laboral y familiar desde la perspectiva de la Prevención de Riesgos Laborales.* (Trabajo Fin de Grado). Universidad Miguel Hernández de Elche. España

Perochena, M. y Armejo, M. (2016). *Conciliación trabajo-familia* (Trabajo de investigación de Magíster en Gobierno de las Organizaciones). Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección. Lima, Perú

Ríos Saura. C (2013). *La conciliación de la vida laboral, familiar y personal. ¿Un asunto de mujeres?* (Trabajo de Fin de Grado). Universidad de Cartagena. España

Simó Soler. E (2014). *Conciliación de la vida familiar, laboral y personal. Un contra derecho* (Trabajo de Fin de Grado). Universidad de Valencia. España

○ **ENLACES WEB CONSULTADOS:**

[http://www.ib.ccoo.es/comunes/recursos/12/doc22183_Conciliacion de la vida la boral, familiar y personal. .pdf](http://www.ib.ccoo.es/comunes/recursos/12/doc22183_Conciliacion_de_la_vida_laboral_familiar_y_personal..pdf)

http://www.ief.es/docs/investigacion/genero/LG_Nyberg.pdf

http://www.ief.es/documentos/recursos/publicaciones/papeles_trabajo/2007_26.pdf

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

<http://www.oecdbetterlifeindex.org/es/countries/japan-es/>

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/01/10/economia/1484069167_798335.html

<https://data.oecd.org/searchresults/?hf=20&b=0&r=%2Bf/type/indicators&l=en&s=score>

<https://datos.bancomundial.org/>

<https://ec.europa.eu/eurostat>

<https://elcomercio.pe/economia/mundo/productividad-paises-muestran-noticia-480739?foto=11>

https://germanculture.com.ua/spanish/library/facts/es_bl_women.htm

https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2012-9110

<https://www.cext.es/posts/ciudadania/suecia-modelo-a-seguir-en-igualdad-de-genero/>

<https://www.deutschland.de/es/topic/politica/derechos-de-la-mujer-compromiso-de-alemania-en-el-mundo>

https://www.elconfidencial.com/mundo/2017-01-06/suecia-coquetea-con-la-jornada-laboral-de-seis-horas_1312780/

<https://www.elobservador.com.uy/nota/japon-aprueba-reforma-que-reduce-la-jornada-laboral-a-poco-menos-de-13-horas-201862917300>

<https://www.eurofound.europa.eu/es/data>

<https://www.iebschool.com/blog/productividad-laboral-rrhh-2-0/>

<https://www.ilo.org/global/lang--en/index.htm>

<https://www.lambdatres.com/2017/11/flexibilidad-laboral-ventajas-desventajas/>

[http://fes-sociologia.com/sumario-numero-23-2015/pages/145\)](http://fes-sociologia.com/sumario-numero-23-2015/pages/145)

[https://www.schoenstatt.org/images/uploads/news/2010-news/2010-11/Situación de la mujer en Alemania.pdf](https://www.schoenstatt.org/images/uploads/news/2010-news/2010-11/Situación%20de%20la%20mujer%20en%20Alemania.pdf)

<https://www.expansion.com/economia/2019/04/09/5cac7146268e3ecd238b4611.html>

https://www.antena3.com/noticias/sociedad/falta-conciliacion-salarios-causas-retraso-maternidad-espana-video_201904095cac74590cf2934b7eeddefb.html

https://elpais.com/internacional/2016/03/10/actualidad/1457630496_851229.html