

**Universidad Internacional de La Rioja
Grado de Dirección y Administración de Empresas**

Beneficios de conciliar en el mercado laboral del siglo XXI

Proyecto fin de grado presentado por: M^a Nieves Iturria Ayerra

Tipo de trabajo: Estado de la cuestión

Directora: Aida Galiano Martínez

Ciudad: Logroño

Fecha: 23 de enero de 2015

Firmado por: M^a Nieves Iturria Ayerra

CATEGORÍA TESAURO: Estado de la cuestión

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN.....	4
1.1	PLANTEAMIENTO DEL TEMA A TRATAR.....	4
1.2	JUSTIFICACIÓN.....	6
1.3	OBJETIVOS.....	7
1.3.1	Objetivos generales	7
1.3.2	Objetivos específicos	7
2.	ANÁLISIS DEL ESTADO DE LA CUESTIÓN.....	8
2.1	DEFINICIÓN DE CONCEPTOS	8
2.2	EVOLUCIÓN DE LA LEGISLACIÓN EN MATERIA DE CONCILIACIÓN.....	9
2.3	LA FLEXIBILIDAD HORARIA FACTOR CLAVE EN LA CONCILIACIÓN	14
2.4	LA FLEXIBILIDAD HORARIA VISTA POR EL TRABAJADOR	15
2.4.1	Reducción de jornada	16
2.4.2	Horario fijo variable	18
2.4.3	Horario laboral flexible o flotante	19
2.4.4	Jornada intensiva o continua.....	19
2.4.5	Horario libre	20
2.4.6	Teletrabajo	20
2.4.7	Conclusiones sobre la flexibilidad horaria para el trabajador	21
2.5	LA FLEXIBILIDAD HORARIA DESDE LA PERSPECTIVA DE LA EMPRESA	22
2.5.1	Ahorro de costes y mejora de la productividad	22
2.5.2	Reducción del estrés y del absentismo	23
2.5.3	Mejora de la competitividad y de la imagen corporativa	23
2.5.4	Retención del talento.....	25
2.5.5	Conclusiones sobre la flexibilidad horaria en la empresa	25
2.6	LA IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	26
2.7	MEDIDAS DE CONCILIACIÓN ADOPTADAS POR GRANDES EMPRESAS	27
2.7.1	Caso Repsol	29
2.7.2	Caso Google	31
2.8	PROGRAMAS DE CONCILIACIÓN DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS	33
2.8.1	Proyecto piloto de la Comunidad Autónoma del País Vasco	34
3.	CONCLUSIONES	38
4.	LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	40
5.	BIBLIOGRAFÍA.....	41
5.1	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	41
5.2	BIBLIOGRAFÍA	46

RESUMEN

El desarrollo de las nuevas tecnologías ha generado un cambio en un mercado laboral globalizado que exige a las empresas una flexibilización de horarios para alcanzar una mayor competitividad.

Por otro lado, las empresas están formadas por personas que necesitan alcanzar un nivel de plenitud en su vida que incluye el ámbito laboral y personal. Uno de los mayores deseos de los empleados es disponer de más tiempo para su vida personal y por eso, es esencial lograr un equilibrio entre lo laboral y personal de ese recurso limitado que es el tiempo. Trabajadores satisfechos aumentan la productividad de la empresa, mejoran la imagen corporativa y en consecuencia, las empresas son más competitivas. Por tanto, las organizaciones deben avanzar en la implantación de medidas de conciliación que consigan esa satisfacción laboral y, en este sentido, la flexibilidad horaria juega un papel crucial aportando grandes beneficios tanto para empresas como para trabajadores.

PALABRAS CLAVE

Conciliación laboral, flexibilidad horaria, satisfacción laboral, teletrabajo, productividad.

1. INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL TEMA A TRATAR

La llegada de las nuevas tecnologías, de Internet y de las redes sociales ha traído consigo un cambio socio-laboral. La no existencia de fronteras en la red ha hecho que sea posible comunicarnos con cualquier parte del mundo, al tiempo que permite la difusión de información, ideas, fotos o vídeos entre todos los habitantes de un mundo plenamente globalizado a nivel de información. Además, la apertura de fronteras físicas en los mercados ha facilitado en el caso del mercado laboral el desplazamiento de trabajadores dando lugar a la llamada movilidad laboral.

Estamos así inmersos en un proceso de globalización en comunicaciones y desplazamientos que ha eliminado las fronteras físicas y virtuales y que exige, por tanto, una adaptación de nuestros mercados laborales y empresas a esos cambios que se producen.

Un ejemplo de dicha necesidad surge desde el punto de vista empresarial, el actual proceso globalizador exige que algunas empresas deban adaptarse a los horarios existentes en otros lugares del mundo. Esto adquiere especial relevancia en compañías multinacionales que requieren adecuarse a horarios de sus clientes en otros países para ser más competitivas. Necesitarán trabajadores disponibles para desarrollar su trabajo a distintas horas del día compatibles con diferentes horarios lo que implica la necesidad de tomar medidas para flexibilizar jornadas con el fin de ofrecer soluciones a los clientes.

No obstante, nos encontramos con un mercado laboral que sigue siendo muy rígido en relación al espacio-tiempo en el que desarrollan su trabajo. Las jornadas y horarios existentes son incompatibles y limitan la plena inmersión en este mercado globalizado. Además, el empresario sigue teniendo una actitud muy conservadora en cuanto a la tradicional jornada laboral lo que supone una limitación para la utilización de novedosas formas de empleo que este nuevo entorno ha originado tales como el teletrabajo que rompe con esa estructura física espacio-tiempo tan arraigada en nuestra sociedad.

A esta necesidad de flexibilización se suma un cambio social más: la incorporación de la mujer al mundo laboral. Hace algunos años, lo habitual era que trabajase solamente el hombre cabeza de familia y la mujer quedase relegada a la realización del trabajo doméstico y al cuidado de los niños. Con el avance social en materia de igualdad, la mujer ha ido incorporándose al mercado del trabajo, y este hecho ha puesto de manifiesto la importancia de avanzar en soluciones que faciliten la conciliación de la vida laboral y familiar. A este respecto, se han ido tomando varias medidas como la ley de igualdad o buenas prácticas para la conciliación, tanto en la Unión Europea como en España.

Pero, en general, trabajadores y trabajadoras aspiran a conseguir un bienestar socio-laboral y esto incluye satisfacer sus necesidades personales. Es por ello que las medidas que se tomen para favorecer la conciliación deben tener como objetivo lograr un equilibrio para conciliar el ámbito personal y laboral. En consecuencia, las organizaciones deben lograr un equilibrio entre lo social y lo económico en el tratamiento de sus recursos humanos. Son ya muchas las empresas que entienden esta doble dimensión apostando así por un trabajador más satisfecho en sus necesidades personales, entendiendo que, conseguida esa satisfacción, rendirá mejor en su puesto de trabajo y por consecuencia, mejorará la productividad de la empresa. Esto se ha visto reflejado en una mayor importancia de los recursos humanos en las organizaciones a través de la creación de un Departamento de Recursos Humanos que ha ido escalando puestos en la jerarquía departamental de las organizaciones.

Las grandes organizaciones que exigen al trabajador flexibilidad de horario para su propio beneficio deben conceder a cambio beneficios sociales o ventajas horarias que proporcionen bienestar al trabajador, llegando así a un equilibrio que satisfaga a ambas partes. Es por ello que estas empresas apuestan por mejorar las condiciones de conciliación vigentes legalmente y ofrecen nuevos beneficios sociales que son tanto o más importantes que los incentivos económicos. Algunas ponen a disposición de los empleados guarderías dentro de la misma empresa, gimnasios para poder dedicar algo de tiempo al ocio o espacios de relax. En cuanto a flexibilidad de horarios, se ofrece la posibilidad de adaptar jornadas, trabajar un porcentaje de la jornada desde casa o disfrutar de permisos sin sueldo. Estas mejoras sociales son relativamente nuevas pero suponen un gran reclamo para contratar a buenos trabajadores y sobre todo mantenerlos. La concesión de beneficios sociales evitará la temida fuga de talentos.

A pesar de que algunas empresas ya han adoptado medidas que mejoran los beneficios sociales, todavía queda mucho camino por recorrer. Se debe concienciar a los empresarios de la necesidad de invertir en recursos humanos y que no perciban el desembolso como una pérdida económica sino como una inversión. Se debe invertir en capital humano para que se produzca un mejor rendimiento de esos recursos y un buen comienzo sería la flexibilización de horarios para descubrir los beneficios que puede reportar.

Debemos avanzar en lograr armonizar el tiempo profesional con el tiempo personal para que así nuestras organizaciones sean capaces de aprovechar todas las oportunidades que se están generando en este nuevo entorno globalizado. Sólo avanzando e innovando conseguiremos llegar a un equilibrio entre las partes para disfrutar de un deseado bienestar social.

1.2 JUSTIFICACIÓN

A pesar de las medidas que existen actualmente en materia de conciliación laboral, sigue siendo complicado solucionar temas del ámbito familiar. Es muy difícil para una madre o padre poder ausentarse de un puesto de trabajo para acompañar al niño al médico o al colegio. Hoy en día, casi todos los colegios ofrecen un servicio de guardería desde las 7 de la mañana para que los padres puedan dejar a los hijos antes de ir al trabajo. También disponen de comedor o actividades extraescolares para ocupar todo el tiempo que los padres no pueden dedicarles. Pero, ¿es esto satisfactorio para los padres? Probablemente no, pero en muchos casos es la única opción posible debido a la necesidad de trabajar de los dos progenitores.

El cambio que se está produciendo en el mercado laboral reclama compaginar esos dos ámbitos social-personal y laboral. En trabajos que dependan de ordenador, Internet o teléfono es posible incluso trabajar desde casa y en los horarios que mejor convengan a los padres aunque se corre el riesgo de tener que estar disponible a cualquier hora del día. Esto sería el teletrabajo, pero muchos empresarios son reacios a esa idea y prefieren que el trabajador se siente delante de una mesa ocho horas al día, aunque sean menos productivas.

También existe la necesidad de actualizar las jornadas laborales e intentar flexibilizarlas permitiendo la entrada y salida durante un rango horario en vez de una hora en punto o implantar jornadas de 8:00 a 17:00, en vez de 9:00 a 20:00. En esta línea, hay muchos puestos de trabajo en los que no cabría esta posibilidad como es una cadena de montaje o puestos de atención al público en los que hay que estar ciertas horas disponibles, pero aún para esos puestos, existen algunas medidas para facilitar la conciliación que podrían llevarse a cabo si los empresarios pusieran de su parte. Creemos que lo que más urge es que los empresarios sean conscientes de esa necesidad social y se produzca el cambio de mentalidad, intentando adaptarnos lo más posible a la realidad actual.

Por ello, se hace necesario un estudio de estas características donde se recopile la situación en la que nos encontramos y se citen las medidas que existen en la actualidad para favorecer la conciliación y la flexibilidad horaria en el trabajo. Planteamos por tanto, en el presente Trabajo de Fin de Grado (TFG), un **estado de la cuestión** con el objetivo de centrar esta temática y señalar los beneficios que proporciona la flexibilidad horaria y la conciliación, que lleva consigo trabajadores más satisfechos que rendirán mejor para conseguir un beneficio en las empresas.

En cuanto a la metodología empleada, consiste ésta en una consulta de bibliografía destacada en materia de conciliación y flexibilización laboral. Algunos documentos utilizados son fuentes secundarias como artículos de revistas especializadas o varios trabajos y tesis que se han realizado dentro de la misma temática o con las mismas palabras clave. Asimismo, hacemos referencia a fuentes primarias como son las leyes o convenios que regulan las medidas aprobadas y aportamos datos recuperados del Instituto Nacional de Estadística y de otras fuentes fiables que puedan referirse a datos europeos como Eurostat o estudios realizados por Instituciones Públicas. También citamos autores de referencia en la materia a tratar.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivos generales

El objetivo de este trabajo es ver cómo se desenvuelve nuestra sociedad a nivel laboral en este entramado global y destacar los usos que se están haciendo en materia de conciliación laboral y flexibilidad horaria, así como mostrar las ventajas que las diferentes medidas tienen para la empresa y el trabajador.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Centrar conceptualmente al lector. Para ello definimos los términos con los que vamos a trabajar así como las nuevas formas de trabajo a las que nos ha llevado el proceso globalizador tales como el teletrabajo y los diferentes tipos de flexibilidad horaria.
2. Analizar la evolución de la legislación en materia de conciliación laboral y familiar.
3. Resaltar la flexibilidad horaria como el factor clave de la conciliación laboral y personal en el actual mercado globalizado.
4. Mostrar las ventajas e inconvenientes de la flexibilidad horaria y el teletrabajo tanto para el trabajador como para la empresa.
5. Revisar la evolución y actual situación de los Departamentos de RRHH de las organizaciones.
6. Citar casos reales acerca de distintas medidas que han adoptado las organizaciones, tanto empresas privadas como las Administraciones Públicas para flexibilizar jornadas y conciliar la vida laboral y familiar.
7. Extraer conclusiones sobre el estado de la cuestión en medidas de conciliación laboral y flexibilidad horaria, señalando las limitaciones existentes.
8. Proponer futuras líneas de investigación en este campo, descubriendo qué queda por hacer o cómo podríamos acercarnos a los países pioneros en este campo.

2. ANÁLISIS DEL ESTADO DE LA CUESTIÓN

2.1 DEFINICIÓN DE CONCEPTOS

Antes de avanzar en nuestro estudio, debemos definir que entendemos por “conciliación laboral y familiar” y “flexibilidad horaria” y en este sentido, existen varios estudios sobre el tema que nos acercan a una definición de dichos términos.

Respecto a la definición de “conciliación laboral-familiar”, algunos autores hacen referencia a que dicho término se deriva de la “Teoría del conflicto” y, aunque existen antecesores que hablan sobre el conflicto, como Kahn (1964), son Greenhaus y Beutel (1985) los que llegan a dar una definición más acorde para **conflicto trabajo-familia** y lo describen como “una forma de conflicto de rol, en el que las presiones del trabajo y las presiones del ámbito familiar son mutuamente incompatibles en algún aspecto” (p.77).

Esto pone de manifiesto que existe un conflicto o una incompatibilidad entre el ámbito familiar y personal, y por eso se hace necesario buscar unas medidas que consigan armonizar el trabajo remunerado con las responsabilidades de la vida familiar.

Ya en nuestro país y según la guía “Hablemos de conciliación de la vida laboral, familiar y personal en nuestras empresas” elaborada por el Área de Gobierno de Familia y Servicios Sociales por el Ayuntamiento de Madrid en 2007, se hace referencia a la teoría del conflicto:

Modelo del conflicto: las esferas del trabajo, la vida familiar y personal compiten por los recursos vitales de la persona, entre los que se encuentra su propio tiempo, proyectando unas sobre las otras tanto los éxitos como las frustraciones que se generan en su seno, las tensiones, la satisfacción, etc. (p.12).

Asimismo de ese concepto se extrae una definición para el término conciliación:

Conciliación de la vida laboral y familiar significa, la posibilidad de compatibilizar del trabajo remunerado con las tareas domésticas y las responsabilidades familiares, cediendo las personas trabajadores una parte importante del control de las condiciones asociadas a sus puestos de trabajo con ese fin (p.13).

Por tanto, la conciliación laboral y familiar consiste en compaginar el tiempo disponible entre los distintos ámbitos posibles para lograr un equilibrio que logre un bienestar personal. De ahí surge la necesidad de adoptar medidas para la conciliación ya que el trabajador debe aceptar su responsabilidad en el trabajo y entre otras, cumplir con la jornada de trabajo. A este respecto, Bodas (2002) indica que: “la jornada de trabajo está formada por el número de horas que el trabajador está obligado a trabajar efectivamente” (p.12).

Es por ello que para lograr la conciliación, una de las medidas más importantes es la flexibilización de la jornada de trabajo. El Departamento de empleo y políticas sociales del Gobierno Vasco en su portal Concilia+ sobre medidas de conciliación para favorecer el apoyo a las familias expone:

Los horarios laborales flexibles son aquellos que no establecen una jornada de trabajo rígida, sino que se adaptan a las necesidades de las personas trabajadoras, que pueden decidir, a través de diversas fórmulas y dentro de unos límites establecidos y previamente acordados, sus horarios de entrada y salida del trabajo (párr.1).

Dentro de la jornada laboral flexible, existen varias fórmulas que se están adoptando en la actualidad. La más común es una **reducción de jornada** pero tiene como contrapartida que se reduce la cuantía económica en la misma proporción. Por este motivo, están surgiendo otras fórmulas como el **horario flotante** que es aquel que permite al trabajador elegir la hora de entrada y salida, siempre que complete las horas pactadas previamente (Trillo, 2007). Dentro de éste, existiría el **horario fijo-variable** que, según Trillo (2007), es la posibilidad que tiene el trabajador de elegir entre varios horarios posibles, y el **horario elástico** que “permitiría una flexibilidad de la propia jornada de trabajo, puesto que el trabajador podría realizar jornadas superiores o inferiores a las nueve horas diarias” (Trillo, 2007, p.87). Según esto, el trabajador podría realizar más o menos horas en cada jornada, e incluso compactar la semana, que se refiere a trabajar sólo cuatro días, siempre que se cumplan las horas establecidas. Existe también el **horario libre** en el que los trabajadores pueden adaptar su jornada o el **teletrabajo**, en el que se ofrece la posibilidad de trabajar desde casa, siempre que se ajuste a las necesidades de la empresa.

La adopción de estas medidas permite ir avanzando en materia de conciliación laboral y familiar para conseguir un equilibrio en el factor tiempo-trabajo y tiempo-personal.

Destacamos así la flexibilidad horaria como una necesidad para que sea posible la adaptación del trabajador a los nuevos requerimientos sociales y laborales. Por ello, a continuación se expone lo que los Gobiernos están haciendo al respecto en materia legislativa para posteriormente analizar las ventajas y desventajas de la flexibilidad horaria para empresa y trabajador.

2.2 EVOLUCIÓN DE LA LEGISLACIÓN EN MATERIA DE CONCILIACIÓN.

En este apartado, analizamos la evolución de las medidas legislativas aprobadas por el Gobierno español y otras autoridades competentes en materia legislativa para adaptarse a los crecientes cambios socio-laborales y poder así conciliar la vida laboral y familiar teniendo

en cuenta aspectos relevantes de la legislación en materia de igualdad, conciliación y flexibilidad.

Existe una clara evolución de la legislación que comienza con la regulación de la jornada laboral para ir, posteriormente, concretando ciertas medidas en materia de conciliación. Ya en 1978, la Constitución Española hace referencia a la jornada laboral y sus descansos, y además, en su artículo 14, resalta el derecho a la igualdad ante la ley y derecho a la no discriminación por razón de sexo. Como complemento a este punto, en 1995, el Estatuto de los Trabajadores regula los contratos parciales, medidas de conciliación, y un hecho a destacar es que se regula el trabajo a distancia garantizando que el trabajador a distancia tendrá los mismos derechos que tendría en su centro de trabajo.

- Constitución española (1978), artículo 40.2:

(...) los poderes públicos fomentarán una política que garantice la formación y readaptación de profesionales; velarán por la seguridad e higiene en el trabajo y garantizarán el descanso necesario, mediante la limitación de la jornada laboral, las vacaciones periódicas retribuidas y la promoción de centros adecuados (p.8).

- Real Decreto Legislativo 1/1995 que aprueba la Ley del Estatuto de los Trabajadores (en adelante E.T.), el artículo 12 regula el contrato parcial y contrato de relevo y el artículo 13 regula el trabajo a distancia:

Tendrá la consideración de trabajo a distancia aquél en que la prestación de la actividad laboral se realice de manera preponderante en el domicilio del trabajador o en el lugar libremente elegido por éste, de modo alternativo a su desarrollo presencial en el centro de trabajo de la empresa (p.7).

La entrada en la Unión Europea en 1985 hace que se planteen los problemas con una visión más internacional y que vayan adquiriendo ese carácter globalizador. La predecesora en materia de conciliación laboral y familiar a nivel mundial fue la IV Conferencia Mundial sobre las mujeres, celebrada en Pekín en 1985, en la que se marcaron como objetivos estratégicos la participación de las mujeres en la esfera de la vida pública y privada y con ello, la necesidad de la armonización de la vida familiar y laboral. Esa Declaración y Plataforma de Acción de Beijing, fue aprobada por 189 países participantes que adoptaron ese compromiso para ir implantándolo con fecha límite el año 2000 (ONU mujeres, 2014).

A raíz de esa Conferencia, los países debían adaptar sus legislaciones y en el ámbito europeo, se aprobaron las Directivas del Consejo 92/85/CEE, de 19 de octubre y la 96/34/ce, del Consejo, de 3 de junio que regulaban la maternidad en cuanto a permisos y seguridad para la embarazada, así como los permisos de lactancia, ausencias por maternidad y paternidad o excedencias entre otros.

España, como país miembro de la Unión Europea, debe cumplir las directivas europeas y dicta la Ley 39/1999, *para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras*. Dicha ley regula los permisos retribuidos por maternidad, reducción de la jornada por motivos familiares, suspensión del contrato por maternidad, riesgo durante el embarazo, adopción o acogimiento, excedencia por cuidado de familiares, suspensión con reserva de puesto de trabajo y riesgo durante el embarazo. Como novedades, permite que sea el hombre el que disfrute de la baja por maternidad hasta 10 semanas, siendo obligatorias las 6 primeras para la madre. También introduce los mismos permisos en caso de adopción o acogimiento.

Posteriormente, se aprueba la Ley Orgánica 3/2007, *para la igualdad efectiva de mujeres y hombres*, que introduce medidas conciliadoras teniendo en cuenta la no discriminación por sexo. Así, en su artículo 44 reconoce el derecho de los padres a un permiso y prestación por paternidad con la idea de que los hombres se impliquen más en el cuidado de los hijos y no corresponda esta labor exclusivamente a la madre. Con este artículo se pretende conseguir la igualdad entre hombres y mujeres, y que los hombres vayan asumiendo más tareas del ámbito doméstico.

En 2012, se aprueba el Real Decreto-Ley 3/2012, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral, que introduce también algunos cambios para facilitar la vida laboral y familiar. Estos cambios tienen que ver con el permiso y reducción de jornada por lactancia, el derecho de reducción de jornada por guarda legal de menor hasta 8 años (antes 6) o el derecho de concreción horaria y las vacaciones no disfrutadas por baja de maternidad. Finalmente, el Real Decreto-ley 16/2013, amplía la reducción de jornada por guarda legal hasta los 12 años.

Teniendo en cuenta esta evolución, las principales medidas que existen hoy en día en materia de conciliación laboral y familiar para el cuidado de hijos menores, y que tienen en cuenta el factor tiempo son:

- Permiso de maternidad: 16 semanas de permiso remuneradas, 6 de ellas las debe disfrutar obligatoriamente la madre tras el parto pero las otras 10 restantes, las pueden disfrutar tanto el padre como la madre. Este periodo se ampliará en 2 semanas en caso de parto múltiple o nacimiento de hijo con discapacidad.
- Permiso de paternidad: 13 días, ampliable en 2 días más por parto múltiple, o 20 días en caso de familia numerosa o hijo con discapacidad.
- Permiso de lactancia: "para la lactancia del menor hasta que éste cumpla nueve meses, los trabajadores tendrán derecho a una hora de ausencia del trabajo, que podrán dividir en dos fracciones" (E.T, 1995, art.37.4). En la Ley 3/2012 se permite

acumular las horas de lactancia tras el permiso de maternidad, sujeto al convenio colectivo o previo acuerdo con empresario.

- Reducción de jornada por cuidado de hijo: Se puede reducir la jornada de trabajo con la disminución proporcional del sueldo por cuidado de hijos hasta que cumplan 12 años. También se aumenta el límite de edad para cuidar a un hijo por enfermedad grave y continuada o con discapacidad hasta la edad de 18 años.
- Permisos de excedencia por cuidados de hijos: de un año con reserva de puesto de trabajo y ampliable hasta 3 con derecho a puesto vacante.
- Permisos de ausencias por riesgo de embarazo y para cursos prenatales.

Otras medidas que existen teniendo en cuenta el reparto de la jornada laboral son:

- Regulación de trabajo a tiempo parcial y contratos de relevo: se regulan en el artículo 12 del ET. Tiene que estar recogida la jornada mediante contrato que se hará por escrito y se pactará de mutuo acuerdo con el empresario.
- Trabajo a distancia: “los trabajadores a distancia tendrán los mismos derechos que los que prestan sus servicios en el centro de trabajo de la empresa” (E.T., 1995, art.13.3).

El Real Decreto-ley 3/2012, establece que las jornadas de trabajo se pueden pactar por convenios o acuerdos con el empresario siempre que se respeten los mínimos establecidos en el Estatuto de los Trabajadores (1995) en su artículo 34.2 y que fijan que la duración máxima de la jornada de trabajo será de un promedio de cuarenta horas semanales de trabajo efectivo teniendo en cuenta su cómputo anual. Los convenios o acuerdos adoptados siempre pueden mejorar ese mínimo pero nunca ir en contra de la legislación vigente o empeorarla. De hecho, los convenios colectivos suelen fijar el número de horas efectivas anuales que se deben trabajar. Si existiera algún acuerdo personal entre empresario y trabajador, éste debería mejorar lo establecido en el convenio colectivo nunca ir en contra. Los acuerdos personales surgen por necesidades de empresa o de trabajador y constituyen negociaciones que satisfagan a ambas partes pero deben ajustarse al convenio o mejorarlo.

Éstas son las medidas mínimas reguladas por ley pero existen algunos planes para mejorarlas en el ámbito de empleados públicos y algunos convenios sectoriales que pretenden avanzar en la materia. Desde el gobierno central y los gobiernos autonómicos se está realizando un esfuerzo para mejorar la situación de los trabajadores públicos a través del Plan Concilia. El Plan Concilia se aprobó en diciembre de 2005 por el Ministerio de Administraciones Públicas y los Sindicatos para favorecer la conciliación de las responsabilidades profesionales con la vida personal y familiar de los empleados públicos.

Este plan, que afectaba a más de 500.000 empleados, sentó las bases para ir mejorando e implantando nuevas medidas para adaptarlas a las nuevas necesidades sociales.

El plan concilia entró en vigor el 1 de enero de 2006 y tenía como objetivo principal establecer medidas conciliadoras como flexibilidad de horarios y permisos o excedencias que fueran formando parte de la sociedad y se consolidasen como valores públicos y sociales. Esto se logró en parte, ya que algunas propuestas establecidas en dicho plan sentaron la base para adoptar ciertas medidas aprobadas en la Ley Orgánica 3/2007.

Algunas de las medidas más destacables del Plan Concilia (2005) son:

- Flexibilidad de horarios: Finalizar la jornada antes de las 18:00 horas. Horario presencial obligatorio de 9:00 a 14:30 de lunes a viernes y el resto de horario flexible hasta completar la jornada. Hora de entrada entre 7:30 a 9:00 y salida entre 14:30 y 18:00. Esto facilita al trabajador una conciliación con su tiempo personal.
- Reducción de jornada por guarda legal: Se amplía hasta los 12 años en el 2005. En la legislación para el resto de trabajadores esta ampliación no se consigue hasta el 2013.
- Permiso por paternidad: establece 10 días. Hasta entonces no existía y la L.O.3/2007 establece 13 días. La Ley 9/2009, ampliaba este permiso hasta cuatro semanas para empleados públicos pero posteriormente, la Ley 9/2013 lo establece en 15 días.
- Excedencia: amplía a dos años la excedencia con reserva de puesto de trabajo.
- Adopción: permiso de dos meses con retribuciones básicas para desplazarse al país de origen.
- Discapacidad: derecho a flexibilizar el horario en dos horas por motivos de atención al discapacitado.
- Familias mono parentales o casos extraordinarios tendrán derecho a flexibilizar la jornada.
- Violencia de género: tendrán derecho a movilidad y excedencia de dos meses retribuidos.

En el documento de memoria del plan concilia (2005) resaltan la importancia de que sea la Administración Pública, siendo la mayor empresa de España, la que adopte medidas que permitan a los trabajadores conciliar la tarea profesional con su tiempo libre para ofrecer así un servicio de calidad a los ciudadanos. Destacan que deben ser un ejemplo a seguir que siente las bases para establecer derechos sociales para que los trabajadores puedan disfrutar de una vida personal plena.

Un dato relevante de dicha memoria es la elaboración de una encuesta que concluye que “el 88 de cada 100 españoles concede mucha o bastante importancia a tener un horario flexible

de trabajo, sólo superado por el deseo de tener un salario elevado o un empleo estable" (p.9), y también destacan en dicha Memoria que la mitad de los ciudadanos tienen problemas para compatibilizar la vida laboral y familiar.

En 2012 se aprueba la Resolución de 28 de diciembre de 2012 para flexibilizar los horarios de los empleados públicos de la Administración General del Estado. En dicha resolución tratan de avanzar en materia de conciliación concediendo más flexibilidad de jornada.

- Pretenden ir adaptando las jornadas laborales a las europeas, fijando la jornada partida de 9:00 a 17:00, con un tiempo para la comida no inferior a 30 minutos.
- Se permiten 5 días de vacaciones para asuntos propios.
- Se aprueba la jornada reducida por interés particular de 9 a 14 horas, percibiendo 75% de sueldo. Esto antes sólo era posible por cuidado de hijos o por cuidado de familiares enfermos. Se amplía al resto de empleados públicos siempre que no perjudique al funcionamiento del servicio.
- También se conceden más permisos para exámenes, formación y temas personales.

Con estas medidas, se pretende favorecer a los trabajadores públicos y que intenten amoldar su tiempo de trabajo para satisfacer las necesidades personales, siempre que no perjudique la atención al ciudadano. Desde la administración creen que "favorecer la flexibilidad de la jornada favorecerá a los trabajadores y que ello redundará en una mayor calidad del servicio a los ciudadanos" (Memoria Plan Concilia, 2005, p.1).

2.3 LA FLEXIBILIDAD HORARIA FACTOR CLAVE EN LA CONCILIACIÓN

Cuando las personas logran un equilibrio de su vida laboral y familiar es cuando se sienten plenamente satisfechas y esa satisfacción se ve reflejada en la forma de trabajar. Una persona satisfecha rendirá mejor en su puesto de trabajo y como resultado, aumentará la productividad laboral. Locke (1976) define la satisfacción laboral como "los sentimientos positivos y agradables que uno tiene hacia su trabajo o hacia las experiencias del trabajo" (p.1300). Siguiendo esta línea, varios autores relacionan el conflicto trabajo-familia con la satisfacción laboral, así, Anderson, Coffey y Byerly (2002), tras los resultados de un estudio sobre la fuerza trabajadora, concluyen que el conflicto trabajo-familia está estrechamente ligado a la insatisfacción laboral, a la rotación laboral y al estrés.

Hay que tener en cuenta que los trabajadores son personas, y según la pirámide de Abraham Maslow (1943), las personas tienen necesidad de autorrealización para llegar a un nivel de plena felicidad. Para alcanzar esa plenitud hay que compaginar la situación de los individuos, es decir, el ámbito laboral y familiar o personal en el que se mueven. El trabajo ocupa la mayor parte del tiempo y muchas veces resulta complicado combinar ese tiempo

con el necesario para satisfacer la vida personal, sobre todo si se tiene a cargo hijos y hay que adaptarse a sus horarios. Según citan Eby, Casper, Lockwood, Bordeaux& Brinley (2005), la evidencia empírica muestra estudios que sugieren que el conflicto trabajo-familia puede tener consecuencias para las organizaciones y concluyen que la baja satisfacción laboral puede afectar directamente a la productividad. Eby et al. (2005) revisan la literatura referente a esta cuestión y señalan varios trabajos que corroboran esta afirmación como son entre otros los estudios de “Bedeian et al., 1988; Bruck, Allen, & Spector, 2002, Burke & Greenglass, 1999; Parasurman & Simmers, 2001; Perrewe et al., 1999; Rice et al., 1992 y Wiley, 1987” (p.145). Además, Bruck et al. (2002) concluyen que el comportamiento basado en el conflicto trabajo-familia supone una variable de predicción de la satisfacción en el trabajo con la que muestra correlación negativa. Asimismo el conflicto trabajo-familia tiene alta correlación positiva con el estrés y la intención de cambio de trabajo.

Con el fin de conseguir esa satisfacción laboral, centramos nuestro estudio en la **flexibilidad horaria** de la jornada laboral, puesto que pueden ser mucho más productivas menos horas bien aprovechadas que ocho horas presenciales de una jornada en la que a veces no se rinde satisfactoriamente. Esto es lo que se llama la *cultura del presentismo*, según comenta en una entrevista Ignacio Buqueras (2014), presidente de la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles (ARHOE), el *presentismo* supone estar físicamente en la empresa y ser visto por los demás, pero no importa si se trabaja o no. Al mismo tiempo, esta cultura ya no es viable en el siglo XXI, donde lo que prima es buscar la productividad por objetivos en vez de aumentar más horas presenciales (Criado, 2014).

Otros autores manifiestan que la flexibilidad horaria mejora la satisfacción laboral y por tanto, la productividad de la empresa. Así, la catedrática del IESE Nuria Chinchilla (2014), tras analizar los resultados de varios estudios llevados a cabo por el Centro de Investigación del IESE, ICWF y datos del IFREI que comparan las medidas de conciliación aplicadas en los países europeos, concluye que los resultados obtenidos se repiten en los diferentes países y afirma que el hecho de aplicar medidas de conciliación y flexibilizar la jornada mejora la satisfacción de los trabajadores y aumenta la productividad un 19%. Además Chinchilla señala que “tener un buen horario es más satisfactorio para muchos trabajadores que el hecho de tener un buen empleo”. (IESE, blog de Nuria Chinchilla, 2014, párr.5).

2.4 LA FLEXIBILIDAD HORARIA VISTA POR EL TRABAJADOR

Entre las distintas medidas que existen para la conciliación laboral y familiar, el factor tiempo es una variable fundamental y por eso, la flexibilidad horaria ofrece más posibilidades de compaginar adecuadamente las necesidades personales con las profesionales.

Desde 2003 existe la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles y su Normalización con el resto de países de la Unión Europea (ARHOE). Dicha comisión ha publicado un manifiesto que aboga por armonizar las jornadas laborales y establece como objetivos principales: favorecer la conciliación de la vida personal, familiar y laborar, mejorar la calidad de vida, fomentar la igualdad, disminuir la siniestralidad y aumentar la productividad, entre otros.

El manifiesto comienza con alusión al factor tiempo como un bien único de incalculable valor. Consideran la puntualidad como un principio ético para cumplir y no como una obligación y también afirman que las jornadas laborales prolongadas perjudican la calidad de vida de los trabajadores, además de no asegurar la productividad o eficiencia para las empresas. Reclaman establecer una relación cordial entre dirección y trabajadores basada en el compromiso y la confianza para poder valorar a las personas por los resultados conseguidos en vez de por las horas de presencia en su puesto de trabajo (ARHOE, 2010).

Entendida la necesidad de establecer unos horarios racionales, comprobamos que el Estatuto de los Trabajadores (1995) alude a ciertas posibilidades de flexibilizar la jornada pero también posibilita mejorar dicha flexibilización mediante convenios colectivos o pactos personales entre empresarios y trabajadores para que puedan implantar distintos horarios o jornadas en función de necesidades de empresas o de los trabajadores (Estatuto Trabajadores, 1995, art.34).

Actualmente, algunas de las opciones más utilizadas para flexibilizar la jornada laboral son la reducción de jornada, horario fijo variable, horario flotante, jornada intensiva, horario libre o teletrabajo (Trillo, 2007).

2.4.1 Reducción de jornada

Dicha medida consiste en reducir la jornada de trabajo en un número de horas con una reducción de salario en la misma proporción. La reducción de jornada más habitual es la de guarda legal para el cuidado de hijos, dependientes o situaciones especiales y se encuentra regulada en el Estatuto de los Trabajadores, 1995, artículo 37 y sus posteriores adaptaciones.

La principal ventaja para el trabajador es que dispone de más tiempo libre para su ocio o necesidades personales o familiares. Permite aprovechar el tiempo personal pudiendo dedicar más tiempo a la familia. Otra ventaja que tiene el trabajador, en el caso de reducción de jornada por guarda legal, es que se le garantiza su puesto a jornada completa cuando el menor cumpla 12 años, además de poder elegir el horario de trabajo que más se adecúe a

sus necesidades aunque debe estar comprendido dentro de su horario laboral habitual según dicta en el Real Decreto-ley 3/2012.

El inconveniente principal de esta medida es la reducción del salario en la misma proporción que se reduce la jornada. Hay algunos trabajadores que no pueden renunciar a esa prestación económica y continúan sin hacer uso de este derecho. Siempre que la situación económica lo permita, es una solución factible para poder disfrutar de la familia o el tiempo libre, y no centrarse únicamente en el ámbito laboral.

En algunas empresas puede suceder que el trabajador tenga que hacer prácticamente el mismo trabajo que en jornada completa pero en menor tiempo. A pesar de ello, suele compensar al trabajador porque necesita disfrutar de su tiempo personal pero puede conducir a una situación de mayor estrés.

Según datos publicados en el Instituto Nacional de Estadística, son varios los motivos que llevan a las personas a trabajar a tiempo parcial. Podemos ver dichas razones y los porcentajes diferenciados por sexo para España año 2012 en la Tabla 1 según la Encuesta de Población Activa del INE.

Tabla 1. Razones del trabajo a tiempo parcial por sexo en España (%). Muestra tomada de grupo de edad de 16 a 64 años.

	Hombres	Mujeres
Desconoce el motivo	0,3	0,3
Otras obligaciones familiares o personales	1,1	6,6
Enfermedad o incapacidad propia	1,5	1,0
Cuidado de niños o adultos enfermos, incapacitados o mayores	1,6	14,8
No querer trabajo de jornada completa	4,2	7,7
Seguir cursos de enseñanza o formación	9,6	4,3
Otros motivos	15,8	9,0
No poder encontrar trabajo de jornada completa	65,9	56,3

Encuesta de Población Activa. INE.

Dichos resultados ponen de manifiesto la diferencia que existe por el motivo de obligaciones familiares y personales, mujeres 6,6 % frente al 1,1 % de hombres y el de cuidado de hijos, enfermos o incapacitados en el que las mujeres representan el 14,8% frente al 1,6% en hombres. Esto demuestra que siguen siendo las mujeres las que más se ocupan de las cargas familiares y por tanto, habría que fomentar más medidas para avanzar en materia de igualdad y reparto de tareas domésticas.

Comparando los motivos de las mujeres en España para trabajar a tiempo parcial con los de las mujeres de la Unión Europea se extraen los siguientes datos (Tabla 2).

*Tabla 2. Razones del trabajo a tiempo parcial de las mujeres. España y UE-27. 2012.
(% población de 15 y más años)*

	España	UE-27
Enfermedad o incapacidad propia	1,0	3,4
Seguir cursos de enseñanza o formación	5,0	7,1
Otras obligaciones familiares o personales	6,0	16,5
Cuidado de niños o adultos enfermos, incapacitados o mayores	14,6	27,5
No poder encontrar trabajo de jornada completa	57,9	23,7

Encuesta Europea de Fuerza de Trabajo (LFS). Eurostat

Destaca el hecho de que en España el 57,9% de las mujeres trabaja a tiempo parcial por no poder encontrar un trabajo a jornada completa frente al 23,7% de la Unión Europea. Este dato puede deberse a la situación coyuntural de nuestro país por la crisis económica y a la elevada tasa de desempleo. Por otro lado, las mujeres europeas hacen mayor uso del trabajo a tiempo parcial por cuidado de niños con un 27,5% frente al 14,6% en España y también se acogen a esta opción por otras obligaciones familiares o personales el 16,5% de las mujeres europeas frente al 6% de las españolas.

2.4.2 Horario fijo variable

Es otra medida que ofrecen las empresas para adaptar los horarios con el fin de beneficiar a los trabajadores. La empresa ofrece varios horarios al trabajador que sean compatibles con las exigencias de la empresa y éste elige el que más se adecúe a sus necesidades (Trillo, 2007).

Esta solución suele darse en empresas en las que hay que cumplir unos horarios establecidos como por ejemplo fábricas o cadenas de montajes en las que los horarios siguen manteniendo cierta rigidez. La jornada laboral se distribuye en turnos de mañana, tarde y noche, en los que cada empleado debe trabajar ocho horas en su turno y no hay posibilidad de flexibilizar horarios de entrada o salida.

Si la empresa ofrece al trabajador la opción de elegir el horario dentro de esos turnos, este elegirá el que más le convenga proporcionándole así más tiempo libre para adecuarlo a sus circunstancias personales o familiares.

2.4.3 Horario laboral flexible o flotante

El trabajador dispone de un margen de entrada y salida de al menos una hora u hora y media. Esta medida es una de las implantadas por el Gobierno Español en el Plan Concilia para los empleados públicos que pueden hacer uso de una flexibilidad en la hora de entrada de 7:30 a 9:00 ampliable en algunos casos hasta 9:30 por motivos escolares. Atendiendo a la hora de entrada fijarán su horario de salida. Según un estudio llevado a cabo por Adecco en colaboración con la Asociación para la Racionalización de los Horarios Españoles (2009), para relacionar el impacto del horario de trabajo con la eficacia y la conciliación familiar, destacan que la jornada intensiva es la medida más deseada por los españoles, seguida de la flexibilidad de horarios de entrada y salida, y disponer de menor tiempo para la comida (educaweb.com, 2009).

Esta medida es un objetivo marcado por la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles (ARHOE), según comenta su presidente Ignacio Buqueras en una entrevista concedida al diario "La tribuna de Ciudad Real", y reclaman para todo el mercado laboral una jornada laboral flexible que se inicie entre las 7:30 y las 9:00 horas y que finalice entre las 16:30 y las 17:30 horas, a las 18:00 horas como máximo (Criado, 2014).

2.4.4 Jornada intensiva o continua

La jornada intensiva o continua pretende acabar con las jornadas de mañana y tarde tan arraigadas en nuestro país. Consiste en fijar la entrada al trabajo entre las 7:00 y las 8:00 y establecer la salida como máximo a las 16:00 o 17:00 h, con un intervalo de 30 minutos a una hora para la comida.

Este horario permite disponer de más tiempo libre para los trabajadores, ya que pueden dedicar la tarde a sus responsabilidades familiares, ocio o formación. Posibilita acabar antes la jornada laboral y así conseguir un mayor aprovechamiento del tiempo personal. Además, en grandes ciudades se pierde mucho tiempo en desplazamientos para trasladarse de casa al trabajo y por eso, el descanso para la comida, que tradicionalmente en España era de unas dos horas, puede verse realmente reducido por el tiempo empleado en los desplazamientos. Según Clemente, González y Galiano (2011) el tiempo de desplazamiento perjudica a los trabajadores, ya que ese tiempo se puede considerar de trabajo sin remuneración porque no puede ser destinado a la vida personal, además de que los costes de esos trasladados, en la mayoría de los casos, deben ser asumidos por el propio trabajador, lo que disminuye su renta. Con un descanso de media hora a una hora, permitiría al trabajador aprovechar mejor el tiempo personal, además de reducir los costes de desplazamientos.

Como inconvenientes cabe destacar que el trabajador no desconecta del trabajo en ese descanso y el tipo de alimentación. Disponer de poco tiempo para la comida puede generar malos hábitos alimentarios ya que obliga a comer en algún lugar cercano del trabajo o a llevarse la comida al centro de trabajo y esto puede generar problemas de salud (Clemente et al., 2011). Esta es una práctica implantada en muchos países europeos donde la mayor parte de los trabajadores se llevan la comida previamente elaborada en casa y las empresas acondicionan espacios con microondas, frigoríficos o cubertería para poder comer en condiciones adecuadas.

La jornada partida hace que se desperdicie mucho tiempo, ya que suele ser de 9:00 a 20:00 y a mediodía apenas se hace vida familiar ya que muchos niños se quedan a comer en los comedores escolares. A pesar de los inconvenientes, la ventaja de disponer de mayor tiempo libre sin necesidad de reducir la prestación económica es altamente satisfactoria para los trabajadores. Según un estudio realizado en 2007 por la empresa de trabajo temporal Alta Gestión entre 1156 trabajadores a nivel nacional y del que hacen eco varios periódicos: "el 87% de los españoles consideran que el horario ideal para su jornada laboral sería de 8,00 de la mañana a 15,00 y sólo el 13% preferiría una jornada con turno partido". La encuesta también pone de manifiesto que el 65% de los encuestados desearía tener horarios laborales flexibles (20minutos, 2007).

2.4.5 Horario libre

En el horario libre el trabajador administra su tiempo cumpliendo con la jornada mediante acuerdo con la empresa. Se suele permitir hacer más horas a cambio de reducir algún día de presencia física en el puesto de trabajo. Esto se conoce como semana compacta que permite tener un día libre a la semana y concentrar toda la jornada en los otros cuatro días o acumular para otros períodos. También permite ausentarse en casos de necesidad y recuperarlo cuando mejor le convenga. Suele ser un horario que fija el trabajador, siempre dentro de unos límites previamente acordados con la empresa (Trillo, 2007).

Como ventaja, este horario concede mayor libertad al trabajador. Es el trabajador el que elige su jornada y por ello, conseguirá una mayor satisfacción personal que repercutirá en una mayor productividad para la empresa (Anderson et al., 2002).

2.4.6 Teletrabajo

Los trabajadores pueden trabajar desde su domicilio con la condición de cumplir con los objetivos marcados por la empresa. Aquí existen muchas variables, ya que puede ser la jornada siempre de teletrabajo o solamente ciertos días. La ventaja principal es que el

trabajador dispone de más tiempo para organizar su vida personal con su trabajo, ya que se ahorran tiempo en desplazamientos, viajes o tráfico, al tiempo que dota de más autonomía al trabajador y más libertad para gestionar su tiempo (Clemente et al., 2011). Una posible desventaja es tener que estar disponible a cualquier hora del día y acabar trabajando más de lo que se debería no respetando los descansos mínimos. Además, la mezcla de espacios del ámbito personal y profesional puede llevar a no diferenciar lo personal de lo profesional, lo que en el tiempo supone una mayor dependencia del trabajo. Otros posibles inconvenientes son “empobrecimiento de las relaciones humanas, posible pérdida de promoción dentro de la empresa por falta de contactos personales y peligro de adicción al trabajo” (Durán, 2011, p.64).

Es el horario que permite compaginar mejor los horarios personales y profesionales aunque exige un gran compromiso con la empresa y el logro de unos objetivos previamente fijados.

2.4.7 Conclusiones sobre la flexibilidad horaria para el trabajador

Teniendo en cuenta la ventajas y desventajas citadas anteriormente, se podría deducir que los trabajadores están a favor de la flexibilidad horaria como medida para facilitar la conciliación de la vida laboral y familiar. Como comprobación a esta deducción se exponen a continuación (Figura 3) los resultados de un “estudio sobre conciliación y familia” realizado por la fundación Pzifer en junio de 2014 entre una población de 1.500 personas de toda la geografía española y compuesta por un 51,5% de mujeres y un 48,5% de hombres.

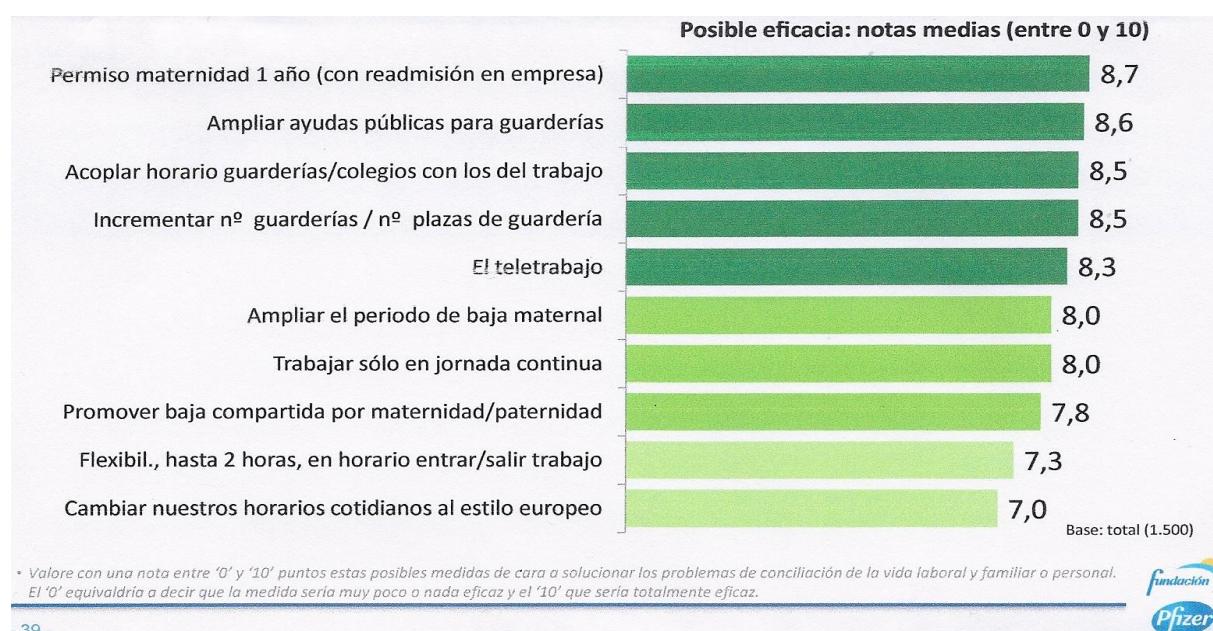


Figura 3. Valoración de medidas para facilitar la conciliación (2014). (Fundación Pfizer, 2014, p.39).

En la Figura 3 se comprueba que todas las medidas que faciliten la conciliación, son altamente valoradas por los trabajadores, siendo la más valorada la ampliación del permiso de maternidad hasta un año, con una nota de 8,7 sobre 10. También es muy valorado acoplar horarios a guarderías y escuelas, así como conseguir ayudas para guarderías. El teletrabajo se valora con un 8,3 y trabajar en jornada continua con un 8. El hecho de flexibilizar los horarios de entrada y salida es valorado con un 7,3.

De dichos datos, se puede concluir que los trabajadores están a favor de la flexibilidad horaria, teletrabajo y ampliación de los permisos por maternidad. Si las empresas logran acercarse a algunas de las medidas más populares, conseguirán que los trabajadores se sientan más satisfechos dentro de la empresa, lo que redundará en su propio beneficio (Montañés y Aisa, 2014).

2.5 LA FLEXIBILIDAD HORARIA DESDE LA PERSPECTIVA DE LA EMPRESA

La internacionalización de las empresas en este proceso globalizador exige que éstas deban adaptar sus horarios a los de clientes, proveedores o filiales en otros lugares del mundo. Con el fin de facilitar esa globalización surge la necesidad de que ofrecer servicio en horarios distintos de los convencionales y es así como la flexibilidad de la jornada o teletrabajo, ayudadas de la llegada de las nuevas tecnologías e internet, posibilitan una reestructuración de las empresas para que sean más eficientes y aprovechen la ventaja de la flexibilidad laboral (Carnoy y Albores, 2001).

A continuación se citan algunas las ventajas de la flexibilidad horaria para las empresas.

2.5.1 Ahorro de costes y mejora de la productividad

Con la **reducción de jornada**, las empresas ahorran una considerable suma en gastos de personal ya que en muchos casos no se complementa el resto de jornada con otros trabajadores.

La evidencia empírica demuestra también que la implantación de la **jornada continua** supone un ahorro de costes laborales. Según un estudio de la Universidad de Zaragoza sobre un análisis realizado a empresas y trabajadores sobre tipos de jornada y productividad en el trabajo, Montañés y Aisa (2014) concluyen que las empresas consideran que implantar la jornada continua es positivo para la satisfacción y la conciliación de vida laboral y familiar de sus trabajadores y declaran que puede incrementar la productividad y reducir el índice de absentismo. Además este mismo estudio corrobora que la productividad marginal por trabajador es siempre superior para los trabajadores con jornada continua.

Por otro lado, existe la **política de luces apagadas** que es una medida de conciliación de vida familiar y laboral implantada en muchas empresas de los países del centro y norte de Europa por la que las luces de la oficina se apagan a una determinada hora por la tarde con el fin de no realizar horas extras. Ello supone un ahorro económico al no tener que tener las luces encendidas más tiempo del necesario. Si se apaga como muy tarde a las 17:00 en vez de a las 20:00 el ahorro en suministros, de luz, agua y calefacción es considerable.

En relación al **teletrabajo**, tiene un ahorro de costes presenciales. En algunos casos, las empresas que deseen poner una delegación en otra población o en otro país contratan a trabajadores que realizan el trabajo desde sus domicilios, lo que supone un ahorro en inversión de oficina o equipos.

2.5.2 Reducción del estrés y del absentismo

Varios trabajos concluyen que se reduce el estrés laboral. Según Leka, Griffihs y Cox (2004), una de las causas del estrés en el trabajo es debida a horarios de trabajo estrictos e inflexibles, jornadas de trabajo largas y sistemas de turnos mal establecidos. Dichos autores, Leka et al. (2004), relacionan también el estrés laboral con “niveles elevados de absentismo, informes médicos desfavorables, moral baja, quejas de los trabajadores o sindicatos y baja productividad” (p.13). Con un horario más flexible se reducirían el absentismo y las bajas por enfermedad.

Con referencia al estudio “Experiencias en organización del tiempo de trabajo en las empresas de Cataluña” (2009), llevado a cabo por la Consejería de Trabajo de la Generalitat tras analizar 600 empresas, destacan que las empresas que ofrecen medidas de conciliación a sus empleados logran reducir el nivel de absentismo hasta el 30% (Martínez, 2009).

2.5.3 Mejora de la competitividad y de la imagen corporativa

En empresas multinacionales, la posibilidad del teletrabajo para poder atender a los clientes a diferentes horas permite solucionar estos problemas y da a la empresa un mayor prestigio o ventaja competitiva. Según citan Carnoy et al. (2001): “las nuevas tecnologías y la flexibilidad del mercado laboral son esenciales para que las nuevas formas de organización del trabajo hagan competitivas a las empresas” (p.173).

Un estudio sobre políticas de conciliación desde la perspectiva del empleador realizado López-Ibor, Mangas, Cornejo y Vadillo de la Universidad Complutense de Madrid tras realizar una encuesta a 228 directivos de recursos humanos de empresas de la Comunidad

de Madrid en 2010, resalta los beneficios de establecer medidas conciliadoras para la empresa que se detallan en la Tabla 4.

Tabla 4. Beneficios de las medidas de conciliación para la empresa. Ordenados de más a menos. (Muestra tomada a directivos de 228 empresas de la Comunidad de Madrid).

Posibles beneficios de las medidas de conciliación (de mayor a menor)	N	Media
• Mejora la imagen de marca como empleador (P3A4)	227	4,45
• Mejora la imagen de la organización (P3A14)	225	4,43
• Mejora del clima laboral (P3A1)	227	4,40
• Transmite una imagen de modernidad y positiva tanto interna como externamente (P3A11)	226	4,31
• Demuestra responsabilidad social corporativa (P3A13)	228	4,28
• Desarrolla el orgullo de pertenencia (P3A18)	227	4,22
• Aumenta los niveles de compromiso con el proyecto de la empresa (P3A3)	227	4,21
• Contribuye a retener el talento (P3A6)	228	4,14
• Atrae personas de gran valía y talento (P3A2)	228	4,10
• Incrementa la productividad y el rendimiento de las personas (P3A5)	227	4,03
• Eleva la probabilidad de que la trabajadora (o el trabajador) retorne a su puesto de trabajo tras el permiso o excedencia (P3A16)	225	4,01
• Reduce los índices de absentismo (P3A7)	226	3,92
• Permite que las organizaciones tengan una mayor capacidad de innovación y de adaptación al cambio (P3A20)	228	3,83
• Incrementa la competitividad de la organización (P3A17)	228	3,78
• Desciende las bajas por problemas de estrés o ansiedad (P3A8)	226	3,77
• Favorece la gestión de la diversidad (P3A10)	227	3,76
• Facilita la gestión de los RRHH de la organización (P3A12)	228	3,69
• Reduce los costes como consecuencia del aumento de la productividad de la personas (P3A19)	226	3,57
• Aumenta el valor financiero de la organización (P3A15)	225	3,45
• Fomenta que los trabajadores/as no se tomen excedencias o que lo hagan durante períodos no excesivamente largos (P3A9)	227	3,41

Nota: En el cuestionario se le plantea la cuestión al directivo/va de recursos humanos de cuáles son los “posible beneficios de las medidas de conciliación en su organización”. Se le plantean 20 posibles beneficios y se le pide que conteste utilizando la siguiente escala: 1 (totalmente en desacuerdo), 2 (bastante en desacuerdo), 3 (ni de acuerdo ni en desacuerdo), 4 (bastante de acuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo). En la última columna aparece la media (entre 1 y 5) de las respuestas que han dado los directivos/as de recursos humanos. En la columna penúltima se recoge el recuento (N) de casos que ha servido para calcular la media.

López-Ibor, Mangas, Cornejo, & Vadillo, 2010, p.16

Como principales puntos a resaltar de la Tabla 4, resulta que el 89% (4,45) de los empleadores opinan que mejora la imagen de la marca y de la organización. También se refleja que 88% (4,4) de los directivos de las empresas creen que las políticas de conciliación mejoran el clima laboral. Respecto a retener o atraer talento, el 83% (4,14), creen que les benefician dichas políticas sociales. En cuanto al tema de incrementar el rendimiento de las personas y la productividad, el 80% (4,06) opinan que es beneficioso, al igual que la reducción del absentismo en un 78% (3,92).

Como limitaciones a este estudio, se ha de mencionar que ha sido realizado en empresas de más de 40 trabajadores que cuentan con un equipo de recursos humanos bien definido, por tanto, excluyen a las pequeñas empresas que son relevantes en nuestra sociedad.

2.5.4 Retención del talento

Otro aspecto que destaca el estudio de la Generalitat de Cataluña de 2009 es que se debe evitar la fuga de cerebros que sufren el 22% de las grandes compañías y el 28% de las Pymes. Según señala Mar Serna, Consejera de Trabajo de la Generalitat (2009), el salario emocional es más importante que el salario metálico y por tanto, es un elemento clave para mantener y retener el talento en las empresas (Martínez, 2009).

En la misma línea, Chinchilla (2006) afirma que la retención de talento es una prioridad en un mercado inmerso en la guerra de talentos entre grandes compañías. Concluye que cumplir con un horario rígido es contraproducente para las empresas y consigue que las personas de gran talento abandonen las empresas y elijan otras compañías con mayores beneficios sociales. Como resultado de un estudio IFREI del IESE (2006) sobre adopción y puesta en práctica de políticas de conciliación en España afirma que los trabajadores con un entorno laboral rígido y de largas jornadas tienen un 300% más de intención de abandonar la empresa que los que gozan de un horario laboral flexible, hecho que repercute directamente en la imagen de la empresa y en su productividad (IESE, blog de Nuria Chinchilla, 2014).

2.5.5 Conclusiones sobre la flexibilidad horaria en la empresa

Existen varios estudios que reflejan las ventajas de las políticas de conciliación para las empresas y trabajadores. La profesora del IESE Nuria Chinchilla tiene una larga trayectoria realizando estudios sobre la implantación de políticas de conciliación y de igualdad y publicando libros sobre dicha temática. Así, tras el resultado de varios estudios, concluye que las ventajas de aplicar medidas de conciliación para las empresas son: mayor competitividad, diferenciación, mayor calidad de vida para los empleados, mejor rendimiento y consecuentemente, más productividad.

Asimismo, Chinchilla (2014) afirma que “un horario laboral flexible, trabajo a tiempo parcial, semana laboral comprimida, jornada reducida, jornada continua o teletrabajo son medidas mucho más productivas y que permiten compatibilizar mejor la familia, el trabajo y la vida personal” (IESE, blog de Nuria Chinchilla , 2014, párr.8).

Algunos de los inconvenientes de flexibilizar la jornada para las empresas son que se reduce la pérdida de control sobre los directivos y se exige un mayor esfuerzo de

coordinación para llegar a acuerdos (Landa, 2014). Para paliar estos inconvenientes, Landa (2014) aboga por un trabajo en confianza. Se requiere un alto grado de confianza de la empresa hacia los empleados y por eso, es bueno fijar unos objetivos concretos y que se tengan que alcanzar ciertos resultados. En el trabajo flexible en confianza “se prioriza el rendimiento obtenido por el trabajador para la tarea asignada” (Landa, 2014. p.135). El autor afirma que es más importante el resultado que la presencia en el puesto de trabajo.

Otra desventaja podría ser la dificultad de coordinar a los miembros de los equipos de trabajo por la diferencia de horarios, o la dificultad de poder supervisar el trabajo realizado (López-Ibor et al., 2010).

2.6 LA IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Las empresas están formadas por personas y esas personas son las que pueden avanzar para que la empresa logre el éxito o se dirija al fracaso. Hasta hace poco primaban más los resultados de la empresa en términos cuantitativos como aumento de ventas o reparto de dividendos pero esos resultados no se pueden alcanzar si los trabajadores implicados no colaboran adecuadamente. Los trabajadores eran vistos más como un coste que como un recurso y primaba en ellos la suficiencia frente a la actual búsqueda de la excelencia.

En esa línea, Melé (2012) afirma que lo más importante de las organizaciones son las personas, empezando por los trabajadores que aportan su conocimiento y actividad personal. Manifiesta la necesidad de dar un trato adecuado a las personas que son seres conscientes y libres, ya que su comportamiento repercutirá directamente en el éxito de la empresa. Melé cita un comentario de Isidro Fainé, presidente de Caixabank, el cual afirma que lo más importante en una empresa es el empleado y, si está motivado y satisfecho, atenderá bien a los clientes y ello redundará en un logro de los objetivos y consecuentemente, en un beneficio para los accionistas (Melé, 2012).

Las grandes empresas han implementado sus departamentos de recursos humanos con la misión de proporcionar a la organización la fuerza laboral necesaria bajo el principio de economicidad. Del mismo modo, asumen la función de motivar, formar y comunicar a los trabajadores los objetivos necesarios para conseguir el grupo humano necesario dotado de conocimientos, capacidades y actitudes. Es por eso, que los intereses de la organización deben ser compatibles con los de los propios trabajadores (Albizu y Landeta, 2011).

La búsqueda de esos intereses comunes es una tarea del departamento de recursos humanos que se encargará de mediar en el conflicto entre las partes, empresa y empleado para lograr un mayor rendimiento del capital humano. Por esa razón, es imprescindible

aplicar beneficios sociales y políticas de conciliación para conseguir la motivación y satisfacción del trabajador y en consecuencia, su pleno rendimiento.

Las personas prefieren trabajar en empresas que les ofrezcan más calidad laboral. Algunos autores como Segurado y Agulló (2002) declaran que la calidad laboral hay que definirla atendiendo a dos dimensiones: una dimensión objetiva compuesta por el entorno de trabajo, horarios, salarios, seguridad laboral, y otra dimensión subjetiva que atiende a las percepciones que puedan tener los trabajadores respecto a su puesto de trabajo, en la que incluyen las relaciones sociales, compartir valores, creencias o pautas de comportamiento.

En esa dimensión subjetiva se enmarca el sentirse reconocido. Hay que reconocer los logros de las personas para que se sientan realizadas. Existen distintas formas de motivar a los empleados pero varios autores afirman que hay algunas claves para mantener a la plantilla motivada como son, crear un ambiente agradable, reconocer los logros, las posibilidades de desarrollo de la carrera profesional, interés por la vida personal y la flexibilidad horaria para que el trabajador pueda compatibilizar con su vida personal (Fernández, 2013).

Dobronich (2012), gerente de Human Capital de Deloitte, manifiesta que los trabajadores con más talento son los que ofrecen a las organizaciones mayores ventajas competitivas. De esa forma, es imprescindible conseguir que los colaboradores con potencial permanezcan en la empresa ofreciéndoles la ansiada calidad laboral. Dobronich propone, entre otras medidas, el desarrollo profesional, la formación y aprendizaje, creación de cultura de confianza y sobre todo, conseguir un equilibrio entre la vida familiar y laboral dotándoles de mayor flexibilidad horaria. En ese sentido apuesta por el teletrabajo o home office y permitir a los empleados la asistencia a programas escolares o beneficios de guarderías para conseguir armonizar con su vida personal.

Por tanto, la función del departamento de recursos humanos y la implantación de medidas de conciliación es un elemento clave para que las organizaciones se doten de un capital humano cualificado y eficiente que ofrecerá a las empresas mayor rentabilidad.

2.7 MEDIDAS DE CONCILIACIÓN ADOPTADAS POR GRANDES EMPRESAS

Como resultado del estudio realizado López-Ibor et al. (2010) en la Comunidad de Madrid, los autores concluyen que los sectores que más medidas de conciliación implantan son banca, finanzas, aseguradoras y las telecomunicaciones. Aunque, en realidad, son las grandes empresas o multinacionales las que apuestan por la conciliación y creen que es beneficioso para las organizaciones, ya que el factor humano es uno de los pilares básicos

de la productividad. Estas empresas valoran a sus empleados y creen que trabajadores satisfechos son los que ayudan al crecimiento de la empresa.

Existe un instrumento de evaluación que desde el año 2000 mide la reputación de las empresas anualmente y se realiza por el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCO), que es considerado uno de los monitores de referencia mundial. En el 2013, MERCO elaboró el informe Mercopersonas 2013 que ofrece el ranking de las 100 mejores empresas para trabajar en España atendiendo a tres criterios: la calidad laboral, el reconocimiento de la marca y la reputación interna. En dicho ranking podemos comprobar que las empresas más deseadas son multinacionales y grandes empresas que cuentan con miles de trabajadores repartidos por todo el mundo.

El criterio de la calidad laboral se refiere a las condiciones laborales que existen en las empresas como son la flexibilidad horaria, las políticas de conciliación, un entorno laboral seguro y las posibilidades de desarrollo profesional entre otras. Cañete (2014), en Rankia Comunidad financiera publica los 10 mejores puestos del ranking del informe Mercopersonas 2013 atendiendo al criterio de calidad laboral y el orden de puntuación queda como se detalla a continuación:

1^a Google: multinacional norteamericana especializada en productos y servicios relacionados internet, software y nuevas tecnologías que cuenta con más de 52.000 empleados (Google, 2014).

2^a Mercadona: compañía española de distribución alimentaria que dispone de casi 1.500 supermercados con más de 74.000 empleados en 2012 (Mercadona, 2014).

3^a Iberdrola: grupo empresarial español dedicado a la producción, distribución y comercialización de productos energéticos, en especial de electricidad. Opera en 40 países y en 2013 contaba con 30.000 empleados (Iberdrola, 2014).

4^a Repsol: multinacional española de energía dedicada al mercado de hidrocarburos y que tiene más de 24.000 empleados (Repsol, 2014).

5^a Inditex: grupo multinacional español dedicado a la fabricación y distribución textil, presente en todo el mundo y con más de 125.000 empleados (Inditex, 2014).

6^a Telefónica: empresa española de telecomunicaciones posicionada en el quinto lugar a nivel mundial con más de 126.000 empleados en 2013 (Telefónica, 2014).

7º **Nestlé**: compañía agroalimentaria más grande del mundo con sede en Suiza y con más de 339.000 empleados (Nestlé, 2012).

8º **BBVA**: entidad bancaria española con presencia en más de 30 países y más de 109.000 empleados en 2013 (BBVA, 2014).

9º **Microsoft**: empresa estadounidense multinacional dedicada a la producción de software y hardware presente en 103 ciudades y con 102.000 empleados en marzo de 2014 (Microsoft, 2014).

10º **Banco de Santander**: grupo de entidades financieras presente en todo el mundo y que cuenta con 183.000 empleados en 2013. (Banco de Santander, 2014).

Con este ranking se confirman los datos de López Ibor et al. (2010) que manifiestan que los sectores de banca y telecomunicaciones son los que más políticas sociales aplican. Entre las diez mejores empresas se sitúan dos bancos BBVA y Santander y una empresa del sector de telecomunicaciones: Telefónica, a la que se suman dos de nuevas tecnologías como Google y Microsoft. También destacan dos compañías del sector energético como Iberdrola y Repsol, dos del sector de alimentación Mercadona y Nestlé y el gigante del sector textil Inditex.

Todas estas empresas disponen de amplia y compleja estructura en su organización. Es reseñable que estas compañías cuentan con departamentos de recursos humanos bien organizados y conciben a los empleados como un capital intangible que representa un gran valor en la empresa y como tal, hay que cuidarlo para obtener el mayor rendimiento posible. Por esa razón, las citadas compañías trabajan para implantar amplias medidas de conciliación, flexibilidad de la jornada, formación o promoción de desarrollo entre otras que mejoren las medidas establecidas en la legislación vigente.

A continuación se detallan las principales medidas

2.7.1 Caso Repsol

De las empresas citadas anteriormente, destacaremos Repsol, por sus políticas adoptadas que hacen referencia al factor tiempo en el trabajo, como son la flexibilidad horaria y en concreto, el teletrabajo.

Repsol es una compañía energética que opera en más de 50 países y que emplea a más de 24.000 trabajadores, de los que 600 tienen alguna discapacidad para cumplir así con su

compromiso con la integración por la diversidad y además, disponen de 1.200 teletrabajadores, por exigencias de la empresa o necesidades del trabajador (Repsol, 2014).

Es una empresa globalizada que establece la flexibilidad horaria como beneficio para ambas partes, trabajadores y organización. Tienen bien definida su cultura empresarial, misión, visión y valores y en esa visión, apuestan por el papel de las personas o trabajadores como elemento esencial y fundamental para lograr alcanzar sus objetivos estratégicos o corporativos (www.repsol.com, responsabilidad corporativa, 2014).

Uno de los objetivos que plantean es la captación de talentos ofreciendo amplia formación y desarrollo profesional y para ello, implantan la gestión por compromisos que les permite evaluar el desempeño de los empleados según un cumplimiento de objetivos y compromisos fijados individualmente entre empresa y colaborador o trabajador. Fomentan el trabajo en confianza (Landa, 2004), a través de la responsabilidad personal, reconocimiento del resultado y desarrollo profesional.

Repsol publica en su página web los compromisos de su responsabilidad corporativa y en su apartado relativo a la jornada laboral reiteran su convencimiento sobre la necesidad de la flexibilidad horaria y otras medidas de conciliación relacionadas con la jornada como elementos imprescindibles para la mejora de la calidad de vida de los empleados, y por ello trabajan cada día por avanzar en la implantación de nuevas políticas en dicha materia (www.repsol.com, jornada laboral, 2014).

Algunas de las medidas de conciliación que la compañía aplica en sus centros de España atendiendo a la flexibilidad horaria son:

- Rango horario de entrada y salida en 2 horas (de 7:30 a 9:30) con la posibilidad de disminuir el tiempo de descanso para la comida.
- Jornada intensiva todos los viernes del año y en verano.
- Cómputo de horas mensuales para poder atender necesidades personales y recuperar dichas ausencias en otros momentos.

Asimismo, disponen de programas de gestión del tiempo y de una medida que, sin duda, avanza respecto a las medidas legislativas existentes que es el **teletrabajo**.

El teletrabajo comenzó con un programa piloto en 2008 y hoy en día supone una herramienta de conciliación implementada y consolidada en la compañía que apuesta por el trabajo de compromiso y no presencial. Las condiciones del teletrabajo en Repsol con carácter general son:

- Es una elección voluntaria para cualquier empleado que no requiera presencia física y que se comprometa con la política de la empresa. Los empleados pueden acogerse al teletrabajo en cualquier momento, así como desistir de dicha opción cuando ya no les convenga.
- Se realizará a tiempo parcial para seguir vinculados al entorno de trabajo. Por ello se fijan 4 modalidades de flexibilidad para el teletrabajo que pueden ser de un día semanal de trabajo, dos días, el 20% de la jornada o el viernes más dos tardes.
- Disfrutarán de las mismas condiciones laborales y conservarán los derechos establecidos en el convenio para todos los trabajadores.
- En casos particulares se podrán establecer otras modalidades de teletrabajo.

En su afán por conciliar, Repsol pone énfasis en lograr un equilibrio entre lo personal y lo profesional, ya que consideran a los empleados como un activo de gran valor en la compañía y manifiestan que garantizar el bienestar de las personas supone una inversión necesaria ya que afecta a la motivación y en consecuencia, a su productividad (www.repsol.com).

2.7.2 Caso Google

Google es una multinacional norteamericana dedicada al desarrollo de software y aplicaciones de internet. Ha creado el motor de búsqueda más potente de internet y gestiona una inmensa cantidad de información. Aunque es relativamente nueva, ya que se fundó en 1998, su escala de crecimiento ha sido espectacular, debido al extraordinario desarrollo de las nuevas tecnologías y al intenso uso de internet. La evolución del sector es imparable y por ello, Google considera que para crear buenos productos se necesitan grandes profesionales. Actualmente cuenta con 70 oficinas establecidas en 40 países.

Google publica en su página web su filosofía, cultura y su gran preocupación por los trabajadores, y tras ver el vídeo “La vida en Google, cultura organizacional” se puede concluir que Google se nutre con los mejores profesionales gracias a sus ventajas sociales y posibilidad de desarrollo. En la cultura Google apuestan por la creatividad, por ello contratan a personas inteligentes y con determinación (Google/cultura, 2014). Mantienen una cultura abierta centrada en las relaciones sociales y afirman que relacionarse con compañeros, participar o compartir ideas ayuda a desarrollar sus productos. Por esta razón ofrecen unas oficinas con ambientes abiertos, gimnasio para disfrutar del ocio, sesiones de masajes, cafeterías y comida gratis. Se trata de crear un ambiente agradable que propicie las relaciones entre compañeros y la motivación, así como una alta cooperación y trabajo en equipo. La idea es crear un estilo de vida sano que permitirá a los trabajadores trabajar más

horas sin sentirse cansados. Se realizan fiestas con regalos y humor para paliar la carga de trabajo y afianzar esas relaciones sociales. Asimismo los ingenieros disponen del 20% de su tiempo libre, ya que los trabajadores necesitan desarrollar su creatividad y ésta no surge por estar sentado en un despacho. Como esa creatividad puede darse en cualquier momento, les benefician con ese tiempo libre para que cuando se sientan inspirados ejerzan el compromiso de trabajar. Muchas de las ideas surgen fuera del horario laboral o por ideas compartidas con los compañeros en los tiempos de ocio. Por eso les ofrecen tanto ocio dentro del centro de trabajo, ya que cuanto más comparten con sus compañeros, más ideas podrán surgir.

La mayor atracción para querer pertenecer a Google es su modo de trabajar innovador o vanguardista que dota a los trabajadores de mucha flexibilidad, pero a cambio, la empresa exige casi una disponibilidad total o dedicación exclusiva de los empleados. Destaca el hecho de que las personas que comienzan a trabajar son muy jóvenes, recién titulados, con ganas y motivación para dar el 100% y ven el ambiente de trabajo como algo que les proporciona gran bienestar. Algunos de los espacios reservados al ocio que se pueden encontrar dentro de sus instalaciones son: "salas de reuniones, videojuegos, mesas de billar, pianos, cafeterías, micrococinas llenas de comida saludable y las clásicas pizarras para las sesiones improvisadas de lluvias de ideas" (google/oficinas, 2014, párr.2).

Según publica el economista en su edición digital las ventajas para elegir trabajar en Google son todas las opciones disponibles de ocio y relajación o comida y transporte gratuitos que les hace ahorrar tiempo y dinero. Para los "googlers", como llaman en la empresa a sus colaboradores, trabajar en Google es vivir en el futuro, en un mundo lleno de creatividad y de innovación que les permite aprender y les posibilita para desarrollarse. Además el entorno de trabajo adecuado y vanguardista les ayuda a estar más cómodos ya que también aceptan las mascotas en la oficina, les ofrecen masajes gratuitos y disponen de gimnasio, ping-pong o sofás para descansar. Teniendo en cuenta la necesidad de disponer de más tiempo libre para el ámbito personal, adoptan como medida conciliadora ampliar los descansos por maternidad y paternidad, y además pueden disfrutar de periodos de vacaciones sin sueldo en caso de necesidad (eleconomista, 2014).

Aunque Google parece una compañía idílica para trabajar, también tiene puntos negativos como se indica en europapress.com (2013), apuntan a que existe arrogancia y sobre cualificación. Google elige a los mejores y luego les ofrece trabajos mediocres, además existe una guerra por ascender y algunos trabajadores son egoístas en esa carrera por destacar. Existe una competitividad extrema. Otro de los aspectos negativos, es el tiempo dedicado al trabajo. El estar físicamente tanto tiempo en el lugar del trabajo, incluso para el

ocio, hace que el trabajo se convierta en la vida entera. Es difícil separar el ámbito personal del profesional, al estar todo relacionado con el trabajo. Esta mezcla de espacios y tiempo beneficia totalmente a la empresa, ya que el trabajador estará disponible en cualquier momento y además no desconecta del trabajo ya que se relaciona con compañeros de trabajo en su ámbito personal y de ocio.

A pesar de estos inconvenientes, Google es la empresa más deseada para trabajar según el informe Mercopersonas 2013. Ha conseguido alcanzar un equilibrio entre el ámbito personal y laboral que beneficia altamente a la empresa y proporciona a su vez, un alto bienestar al trabajador por la calidad laboral que ofrece, los deslumbrantes beneficios sociales y la posibilidad de promoción. Los trabajadores se sentirán más satisfechos y por tanto, rendirán mejor, lo que beneficia tanto a empresa como a trabajadores.

Google es una empresa del siglo XXI en la que trabajar de la forma tradicional ya no es posible. Exige nuevas formas de trabajo que proporcionen beneficios a todas las partes implicadas, ya que, como afirman en Google, los buenos colaboradores o grandes profesionales son los que crean nuevos productos.

2.8 PROGRAMAS DE CONCILIACIÓN DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

Las Administraciones Pùblicas españolas deben adaptarse al Plan Concilia aprobado diciembre de 2005 para favorecer la conciliación de las responsabilidades profesionales con la vida personal y familiar de los empleados públicos. Para lograr dicha adaptación, las distintas Comunidades Autónomas han ido aprobando su propia legislación en la materia y también han creado varios programas de desarrollo para facilitar las medidas de conciliación laboral y familiar pero sólo para sus empleados públicos y con el fin de cumplir con la legislación impuesta por el Gobierno.

Las comunidades que más han avanzado en materia de conciliación son las grandes comunidades como la Comunidad de Madrid, la Comunidad de Cataluña o la Comunidad del País Vasco, entre otras. En nuestro caso, queremos destacar las políticas institucionales que está llevando a cabo la Comunidad Autónoma del País Vasco (CAPV), ya que recibió el primer premio nacional Alares 2012, por la labor realizada en cuanto a Conciliación de la Vida Laboral y Familiar, por su trabajo en investigación, detección de necesidades y la apertura de nuevas posibilidades para trabajadores y empresas para conseguir mayor eficiencia y competitividad (Fundación Alares, 2014).

El Gobierno Vasco ha desarrollado un programa piloto con el fin de asesorar a empresas y animarles para implantar mejores medidas de conciliación laboral y familiar.

2.8.1 Proyecto piloto de la Comunidad Autónoma del País Vasco

El Gobierno Vasco ha diseñado el portal Concilia+ que permite tanto a trabajadores como a empresas o sindicatos entender que significan las políticas de conciliación, para qué sirven y por qué se deben implantar. En el portal del Departamento de Empleo y Asuntos Sociales de Euskadi se afirma que conciliar es beneficioso para todos y destaca los beneficios que se podrían lograr con la conciliación para cada colectivo. Además, el Departamento ofrece un asesoramiento gratuito y personalizado para buscar soluciones enfocadas a aplicar nuevas políticas de conciliación en la empresa privada.

Como punto de partida señala quienes son los colectivos que deben participar en la negociación por la conciliación y dichos colectivos son (Gobierno vasco, 2011, ¿Qué es la conciliación personal, familiar y laboral?) :

- Las familias: para repartir las obligaciones y tareas domésticas en un afán de abogar por la igualdad.
- Las empresas: agentes encargados de implantar las nuevas medidas de conciliación.
- Las Administraciones Públicas: ofreciendo ayudas por la conciliación y asesorando a los colectivos a diseñar sus propias políticas conciliadoras.
- Los sindicatos: para que integren la implantación de las medidas en la negociación colectiva.
- Los trabajadores y trabajadoras para que ejerciten con responsabilidad y ética su derecho a los beneficios de la conciliación y no de forma abusiva.

El Departamento de Empleo y Políticas Sociales de Euskadi pone un énfasis especial en la necesidad de implantar horarios flexibles y ha realizado estudios sobre las posibles consecuencias de un cambio de horario en las empresas de la Comunidad Autónoma Vasca. Como resultado del estudio en su informe final citan las posibles implicaciones para empleados y empresas de la **jornada continua**, basándose en un estudio realizado por la Comunidad de Madrid que se detalla en la Figura 5.

Como resultados de la Figura 5 se observa como beneficio principal el aumento de productividad: desde el punto de vista del empleado, el 86% creen que es más productiva la jornada intensiva y el 63% de los empresarios también opinan que mejora la productividad. Además el 68% de empresarios creen que mejoraría la motivación, reduciría el absentismo y el 64% creen que retendría el talento, además de ahorrar en coste energético.

Según un estudio realizado por la Consejería de Empleo y Mujer de la Comunidad de Madrid, la perspectiva de las propias empresas en torno a las implicaciones de la jornada laboral continua podría resumirse de la siguiente manera:
(Nota: la información disponible sobre el estudio no permite hacer un análisis por sectores de actividad)

Un 13% de las empresas encuestadas afirman contar con una jornada laboral continua. El 80% cuenta con una jornada partida y el 7% restante a turnos.

— Implicaciones para los empleados	Implicaciones para la empresa
<p>PRODUCTIVIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> Un 86% de los empleados consideran ser más productivas durante la mañana. Entre las principales razones de una menor productividad se encuentran en exceso de horas de trabajo (51%) y el cansancio del personal por los excesivos desplazamientos múltiples (20%). 	<p>PRODUCTIVIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> Un 63% de las empresas considera que mejoraría la productividad de su empresa frente a un 22% que no considera tal mejora. <p>MOTIVACIÓN Y OTROS IMPACTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Un 68% considera que aumentaría la motivación del personal, con una mayor productividad por hora (14%), un entorno más agradable (11%) y un menor absentismo laboral (6%).
<p>INCORPORACIÓN AL MERCADO LABORAL</p> <ul style="list-style-type: none"> Un 30% de las personas se incorporarían al mercado laboral. El 17% no saben/no contestan. 	<p>PERSONAS</p> <ul style="list-style-type: none"> Un 64% ve la jornada continua como una herramienta facilitaria la retención de talento Según un 28% de las empresas, las contrataciones de personal en las empresas podrían aumentar entre un 5-20%.. <p>AHORROS EN SUMINISTROS</p> <ul style="list-style-type: none"> Un 50% estima un posible ahorro del 5%-10% en consumo energético, y un 18% hasta un 10% de ahorro.
	<p>POSSIBILIDAD DE IMPLANTACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> La implantación de este tipo de jornada se ve factible por un 40% de las empresas analizadas. Los principales motivos alegados por las empresas para no ver posible la implantación de este tipo de jornada son el miedo a perder clientes (36%), el tipo de trabajo realizado (19%) y un cambio integral de la estructura (11%). Un 22% alega otros motivos no especificados. En este mismo sentido, un 84% ve posible adoptar este tipo de jornada si lo hicieran los clientes.

Fuente: Consejería de Empleo y Mujer de la Comunidad de Madrid. Implicaciones de la jornada laboral comprimida y flexible en empresas de la Comunidad de Madrid. Diciembre 2006

*Figura 5. Aproximación al modelo de impacto de un cambio de horario laboral.
(Departamento de Empleo y Asuntos Sociales Euskadi, 2010, p.109)*

Tras analizar el informe y comprobar que se podía implantar la jornada continua en la mayoría de empresas, realizaron un proyecto piloto para implantar horarios flexibles en cuatro empresas del País Vasco:

- Bellota Herramientas: empresa de fabricación de herramientas de construcción y componentes de maquinaria agrícola.
- Euskaltel: empresa líder de telecomunicaciones en el País Vasco.
- Vadillo Asesores: empresa de servicios de consultoría y asesoramiento legal.
- Lazpiur: empresa dedicada a la fabricación de utensilios de precisión en forja y construcción de maquinaria.

Se ofreció un servicio de asesoramiento diseñado para cada empresa en función de sus necesidades con el fin de implantar horarios flexibles con jornadas continuas, flexibilización

de entrada y salida y teletrabajo entre otros. Los resultados de dicha implantación se publicaron en 2011 en el apartado de proyectos y buenas prácticas del Plan Concilia+ de Euskadi. Con los resultados obtenidos en ese proyecto piloto han elaborado una guía metodológica para poder cambiar los horarios laborales en las empresas vascas, ofreciendo un asesoramiento personalizado desde el Departamento de Políticas Sociales.

Los resultados de la implantación de horarios flexibles en las cuatro empresas del programa piloto han resultado de la siguiente forma (Figura 6):

- **Efectos observados de la implantación de estas modificaciones en los modelos horarios:**

Equilibrio entre mejora de la productividad y calidad de vida



Una rigurosa planificación de la implantación que garantice la coordinación

✓ **Beneficios:**

- ✓ Servicio ✓ Clima
- ✓ Productividad ✓ Conciliación

¿No se observan o no se mide?

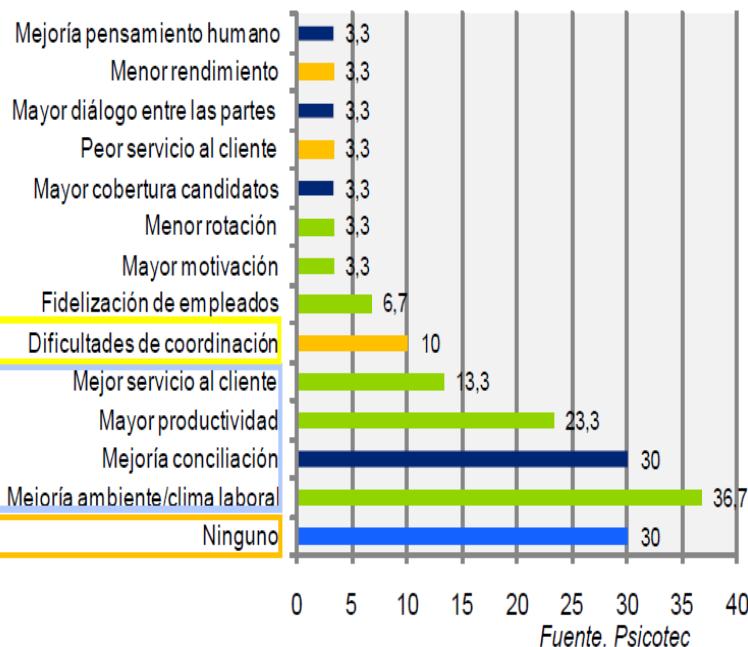


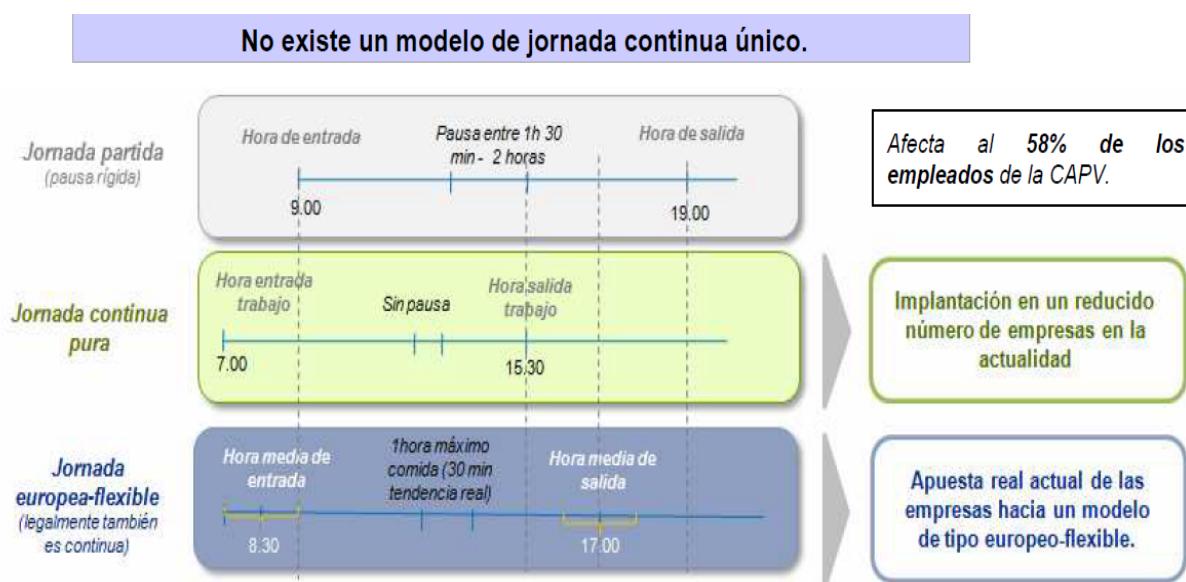
Figura 6. Efectos observados de la implantación de modificaciones en los modelos horarios. (Departamento Empleo y Asuntos Sociales Euskadi, manual de usuario, 2011, p.7)

En la Figura 6 se observa que tras el cambio de horarios en las empresas, el 36,7% ha percibido un mejor clima laboral, el 30% ha notado mejoría en la conciliación, así como el 23,3% creen que se ha incrementado la productividad y un 13,3% destacan que se ha mejorado el servicio al cliente. También se ha conseguido fidelizar a los empleados en un 6,7 %.

En general, los resultados de la flexibilización de horarios han sido positivos pero también surgen aspectos negativos y se resalta que el 10 % de las empresas opinan que ha surgido mayor dificultad de coordinación y el 30% de las empresas afirman no haber percibido ningún cambio.

En la guía de nuevos horarios elaborada a partir de ese proyecto apuestan por un modelo de jornada europea-flexible y con el fomento de una gestión por resultados que sustituya al actual presentismo en las empresas.

Aunque son distintos los horarios que se pueden aplicar en cada empresa, el Departamento de Empleo y Asuntos Sociales explica en la Figura 7 que todos tienen unas características comunes que son una flexibilidad de entrada y salida con una jornada mínima de presencia común y también optan por reducir el tiempo de la comida a una hora como máximo para conseguir una flexibilidad funcional en lo que llaman jornada europea-flexible.



Características comunes:

- Jornada mínima de presencia común.
- **Flexibilidad** en la entrada/salida.
- Adelantar la entrada y la salida, liberando entre 1 y 3 horas por la tarde (entre 15.30 y 18.30)
- Recortar el tiempo de **comida** (en torno a 30 minutos).
- **Parámetros de Autogestión.**
- Flexibilidad funcional y **trabajo en Equipo**.

Fomentar una cultura corporativa de gestión por resultados sobre el presentismo.

Figura 7. Modelo objetivo por el que apuestan las empresas. Fuente (Departamento Empleo y Asuntos Sociales Euskadi, manual de usuario, 2011, p.7)

Con este programa, desde Euskadi, tratan de brindar todos los apoyos institucionales para favorecer la implantación de medidas conciliadoras no sólo en la propia Administración Pública sino también con el apoyo y asesoramiento a empresas privadas para conseguir esa adaptación a esta nueva sociedad.

3. CONCLUSIONES

El siglo XXI ha traído consigo un cambio socio-laboral con un enfoque globalizador. Este nuevo mercado laboral ofrece grandes ventajas para las organizaciones y los trabajadores pero es necesario avanzar en ese progreso e ir eliminando cuestiones del mercado laboral tan arraigadas en nuestro país como la rigidez en la jornada laboral.

En los últimos años se ha avanzado en la implantación de los departamentos de recursos humanos en las empresas que consideran el factor humano como elemento clave para las organizaciones. Las empresas están formadas por personas, y son éstas las que lograrán el éxito o fracaso de las organizaciones. Así que, es fundamental que las personas se sientan satisfechas y motivadas para desarrollar un pleno rendimiento que beneficiará la productividad de las empresas.

El trabajador busca una plenitud y desarrollo que le permita compaginar su vida personal y laboral, por tanto, reclaman beneficios sociales que les permitan disfrutar de su vida personal. En este sentido, hemos destacado la flexibilidad horaria como principal medida de armonización del tiempo laboral y personal tanto desde la perspectiva del empleado como del empleador.

Tras analizar la literatura especializada en la materia, se concluye que la flexibilidad horaria reporta grandes beneficios tanto para empresas como para trabajadores. Desde la perspectiva del trabajador se deduce que la mayoría de los trabajadores prefiere horarios laborables flexibles con un margen de horario flexible en entrada y salida evitando la hora en punto y además el 88% prefieren una jornada continua aproximadamente de 8,00 a 15,00. Se reclama reducir el tiempo dedicado a la comida, ya que ese desperdicio de tiempo no permite compaginar adecuadamente con la vida personal y familiar. Los trabajadores exigen poder tener flexibilidad para acoplarse a horarios escolares o incluso para ausentarse del trabajo por motivos personales.

Otra posibilidad que ha surgido, gracias a las nuevas tecnologías, es el teletrabajo. El mercado laboral se está transformando y se necesitan más trabajadores del conocimiento que aporten su iniciativa y creatividad. Este trabajo se puede desarrollar desde el propio domicilio sin necesidad de trasladarse al centro de trabajo, lo que permite un considerable ahorro de ese factor tan preciado que es el tiempo.

Se ha demostrado que todas las medidas que se toman para conciliar la vida laboral y familiar son bien valoradas por los empleados, con lo cual perciben una sensación de satisfacción y plenitud y así rendirán mejor aportando a la empresa mayor productividad y ventaja competitiva.

Desde el punto de vista del empleador, se concluye que la flexibilidad horaria aporta más beneficios que desventajas para la empresa. Una vez conseguida la motivación del trabajador con ventajas sociales, éste estará más contento en su puesto de trabajo y rendirá plenamente consiguiendo un mejor clima laboral entre compañeros y una imagen de la marca de prestigio y calidad. Asimismo se ha comprobado que se reduce la ansiedad, el estrés y el absentismo laboral. Otro beneficio importante es la retención del talento, ya que los buenos trabajadores no tendrán la intención de cambiar de empresa si se sienten realizados en su propia compañía.

Visto que la flexibilidad de horarios reporta grandes beneficios sólo queda llevar a cabo su implantación. Desde el Gobierno son conscientes de esa necesidad pero tardan en aprobar medidas que exijan a todas las empresas políticas de conciliación y flexibilización. El Gobierno aprobó el Plan Concilia en 2005 con medidas bastante aceptables que permiten esa armonización de la vida laboral y familiar pero dicho plan afecta sólo a los empleados públicos. Tras implantar esas políticas de flexibilización en el sector público y analizar los resultados, han ido aprobando algunas medidas que obligan a las empresas a conceder más ausencias o permisos pero son insuficientes en relación con las medidas obligadas para el sector público. Son muchas las pequeñas y medianas empresas que sólo adoptan las medidas legalmente establecidas y además, las consideran un coste laboral en vez de un beneficio social.

Afortunadamente, muchas grandes empresas son conscientes de esa ventaja competitiva que reporta el capital humano y están implantando políticas de flexibilización de horarios que permiten que el trabajador pueda conseguir ese equilibrio laboral y personal. Se ha comprobado que las empresas más deseadas para trabajar son las que ofrecen al trabajador una calidad laboral que consiste básicamente en una flexibilidad horaria y desarrollo profesional. De esta forma, las empresas más valoradas han resultado ser grandes multinacionales con departamentos de recursos humanos que buscan soluciones para conseguir un pleno rendimiento de sus trabajadores.

El trabajador de este nuevo mercado laboral valora más el salario emocional que el económico y se hace necesario avanzar en la implantación de la flexibilización laboral para todo el entramado laboral tanto del sector público como del sector privado.

4. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

La evidencia empírica demuestra que adoptar horarios más flexibles beneficia a empresas y trabajadores pero existen todavía muchas pequeñas y medianas empresas que son reacias a los cambios en la arraigada jornada laboral.

Futuros trabajos deberían investigar e analizar las causas por las que las empresas no adoptan medidas de conciliación. Probablemente sea un desconocimiento de los beneficios que produce la conciliación. Por esa razón un estudio de investigación empírico basado en encuestas podría ser clarificador sobre este asunto.

Por otro lado se da la circunstancia, en el momento actual, de que las PYMES se centran en sus negocios e intentan sortear la situación de crisis coyuntural con reducción de costes. Estas empresas siguen teniendo la errónea visión de que la flexibilización de horarios, ausencias o permisos por maternidad suponen un coste laboral. A este respecto, se debería producir un avance en asesoramiento a la empresa privada para que sean conscientes de los beneficios de la implantación de medidas conciliadoras. Cabe destacar la labor que está realizando el Gobierno Vasco en cuanto al asesoramiento y ayudas en materia de conciliación. Es necesario fomentar los beneficios de las medidas sociales para intentar que el empresario cambie el concepto que tiene de coste laboral por el de beneficio social.

En esta línea se debería investigar métodos para cambiar esa mentalidad, fomentar el nuevo concepto de beneficio social y asesorar de forma gratuita desde el Gobierno poniendo a disposición de las empresas asesores personales que ayuden a diseñar planes adecuados y personalizados para cada empresa, realizando un seguimiento continuo para poder amoldarse a nuevas situaciones que puedan surgir en este entorno cambiante.

Otra línea de investigación sería estudiar las políticas de conciliación de nuestros socios europeos, sobre todo los países del Centro y Norte de Europa ya que, debido a la escasez de horas de sol, tienen implantada una jornada laboral intensiva que permite a los trabajadores disponer de más tiempo personal. Habría que analizar qué tipos de jornadas existen en otros países e intentar imitar todo lo que produzca beneficios para empresa y trabajador.

En este sentido, la ARHOE, Comisión Nacional por la Racionalización de los Horarios Españoles, está realizando una labor para intentar adecuar nuestros horarios a los europeos pero es vía conferencias y no con un asesoramiento personalizado. Se debería intentar que dicha organización estudie las medidas más efectivas de implantación de horarios laborales flexibles y exija al gobierno la aprobación de nuevas medidas que sean de obligado cumplimiento para todas las empresas públicas y privadas.

5. BIBLIOGRAFÍA

5.1 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Albizu y Landeta (2011) *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Ed. Pirámide (p.26)

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

Área de Gobierno de Familia y Servicios Sociales (2007). *Hablemos de conciliación de la vida laboral, familiar y personal en nuestras empresas*. Madrid. Madrid, Empresas y Conciliación (pp.12-13)

ARHOE (2010). *Manifiesto por unos horarios racionales en España*, recuperado el 20 de diciembre de 2014 de <http://www.horariosenespana.es/manifiesto/manifiesto.php>

Banco de Santander (2014), recuperado de http://es.wikipedia.org/wiki/Grupo_Santander

BBVA (2014). *Informe trimestral 4º trimestre de 2013*, recuperado el 10 de diciembre de http://www.bbva.com/TLBB/fbinesp/Informe_trimestral_4T13_4.pdf

Bodas Martín, R. (2002). *La jornada laboral*. Madrid: Editorial Dykinson (p.12)

Bruck, C.S., Allen, T.D., & Spector, P.E. (2002). The relation between work-family conflict and job satisfaction: A finer-grained analysis. *Journal of vocational Behavior*, 60(3), 336-353

Cañete, B. (2014, 18 de marzo). *Las Mejores Empresas para trabajar en España*. Mensaje publicado en <http://www.rankia.com/blog/autonomos-y-emprendedores/2205791-mejores-empresas-para-trabajar-espana>

Carnoy, M., & Alborés, J. (2001). *El trabajo flexible en la era de la información*. Madrid: Alianza, (p.173)

Chinchilla, N. (2014, 3 de abril). *Valores y ecología humana: ¿menos es más?* IESE Business School recuperado de <http://blog.iese.edu/nuriachinchilla/2014/04/menos-es-mas/#comments>

Clemente, J., González, M. A., & Galiano, A. (2011). Productividad y empleo I. organización del trabajo, conciliación y absentismo. Zaragoza: Consejo Económico y Social De Aragón.

Constitución española, de 31 de octubre de 1978, Boletín Oficial del Estado, 311, de 29 de diciembre de 1978 (art.40.2)

Criado, A. (2014, 27 de octubre). La cultura del presentismo en el trabajo es terceromundista.

Diario digital Latribunadeciudadreal.es. Ciudad Real, recuperado el 5 de noviembre de 2014 de <http://www.latribunadeciudadreal.es/noticia/Z08C04BCA-A3F8-4727-8BA0DE33F29C2FEA/20141027/cultura/presentismo/trabajo/es/terceromundista>

Departamento de Empleo y Asuntos Sociales de Euskadi (2010). *Estudio sobre las implicaciones y posibles consecuencias de un cambio horario laboral en el tejido empresarial de la CAPV, de cara a conseguir una mayor conciliación de la vida laboral familiar*, recuperado en diciembre de 2014 de http://www.gizartelan.ejgv.euskadi.net/r45-continns/es/contenidos/informacion/horarios_flexibles_estudios/es_estudios/adjuntos/informe_final.pdf

Departamento de Empleo y Asuntos Sociales de Euskadi (2011). *Manual de usuario: metodología de la implantación de un nuevo horario laboral en la empresa*, recuperado el 20 de diciembre de 2014 de http://www.gizartelan.ejgv.euskadi.net/r45-continns/es/contenidos/informacion/horarios_flexibles_estudios/es_estudios/adjuntos/manual_usuario.pdf

Dobronich, V. (2012, 10 de julio). 10 claves para retener y motivar el talento. [www.losrecursoshumanos.com](http://www.losrecursoshumanos.com/10-claves-para-retener-y-motivar-el-talento/), recuperado el 18 de enero de 2015 de <http://www.losrecursoshumanos.com/10-claves-para-retener-y-motivar-el-talento/>

Durán, C. G. (2011). Las “trampas” de las medidas de conciliación de la vida laboral y familiar en el caso del personal al servicio de las Administraciones públicas. *R/DEG*, 49.

Eby, L. T., Casper, W. J., Lockwood, A., Bordeaux, C., & Brinley, A. (2005). Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980–2002). *Journal of Vocational Behavior*, 66(1), 124-197.

Educaweb.com (2009, 31 de agosto). *La jornada intensiva y la flexibilidad horaria, las medidas de conciliación con más éxito en las empresas españolas*, recuperado de <http://www.educaweb.com/noticia/2009/08/31/jornada-intensiva-flexibilidad-horaria-medidas-mas-exito-empresas-espanolas-3803/>

El Economista (2014, 2 de julio). *Las principales ventajas de trabajar en Google, según sus empleados*, recuperado el 12 de diciembre de 2014 de <http://www.eleconomista.es/interstitial/volver/tkd14/telecomunicacion-tecnologia-usa/noticias/5911237/07/14/Las-principales-ventajas-de-trabajar-en-Google-segun-sus-empleados.html#.Kku8EkCiULC3dd4>

Europapress.com (2013, 5 de noviembre). *Lo peor de trabajar en Google: ¿Arrogancia y sobrecualificación?*, recuperado el 8 de enero de 2015 de

- http://www.europapress.es/portaltic/internet/noticia-peor-trabajar-google-arrogancia-sobrecualificacion-20131105164231.html
- Fernández, G. (2013, 17 de octubre). Siete incentivos para motivar a los empleados en el trabajo. [www.finanzas.com](http://www.finanzas.com/noticias/empleo/20131017/siete-incentivos-para-motivar-2520396.html), recuperado el 10 de enero de 2015 de <http://www.finanzas.com/noticias/empleo/20131017/siete-incentivos-para-motivar-2520396.html>
- Fundación Alares (2014). *Premios Nacionales Alares 2012*, recuperada el 20 de diciembre de 2014 de http://www.fundacionalares.es/premios_nacionales_alares_2012_palmaries.html
- Fundación Pfizer (2014). *Estudio sobre Conciliación y Familia*, recuperado de https://www.fundacionpfizer.org/sites/default/files/pdf/informe_final_estudio_foro_debate_social_2014.pdf
- Gobierno vasco (2011). *¿Qué es la conciliación personal, familiar y laboral?*, recuperado el 12 de diciembre de 2014 de http://www.gizartelan.ejgv.euskadi.net/r45-concques/es/contenidos/informacion/conc_que_es/es_info/que_es_conciliate.html
- Google (2014). *Google's Income Statement Information*, recuperado el 10 de diciembre de 2014 de <http://investor.google.com/financial/tables.html>
- Google (2014). *Cultura*, recuperado el 12 de diciembre de 2014 de <http://www.google.com/intl/es/about/company/facts/culture/>
- Google (2014). *Oficinas*, recuperado el 12 de diciembre de 2014 de <http://www.google.com/intl/es/about/company/facts/locations/>
- Greenhaus, J. H. y Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10, (p.77).
- Iberdrola (2014). *Informe integrado Iberdrola, abril 2014*, recuperado el 10 de diciembre de 2014 de http://www.iberdrola.es/reputacion-sostenibilidad/publicaciones-informes/informe-integrado/?WT.ac=IBERDROLA_HOY-SUB
- Inditex (2014). *Empleados*, recuperado el 10 de diciembre de 2014 de <http://www.inditex.com/es/sustainability/employees>
- Instituto Nacional de Estadística, recuperado el 14 de noviembre de 2014 de http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259925461773&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout¶m3=125992482288

La vida en Google, cultura organizacional. Gayatte, G. (Director) (2011) [Video] YouTube, recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=jxD38ib7mwE>

Landa Zápirain, J. P. (2014). *Flexibilidad interna e innovación en la empresa*. Madrid: Edit. Dykinson, S.L. ISBN 978-84-9031-910-9

Leka, S., Griffiths, A. & Cox, T (2004). La organización del trabajo y del estrés. Serie de protección de la salud de los trabajadores, nº 3. *I_WHO- Institute of Work, Health & Organizations. Universidad de Nottingham*. ISSN 1729-3510

LEY 39/1999, de 5 de noviembre, *para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras*, Boletín Oficial del Estado, 266, de 6 de noviembre de 1999.

Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, *para la igualdad efectiva de mujeres y hombres*, Boletín Oficial del Estado, 71, de 23 de marzo de 2007

Ley 9/2009, de 6 de octubre, *de ampliación de la duración del permiso de paternidad en los casos de nacimiento, adopción o acogida*, Boletín Oficial del Estado, 242, de 7 de octubre de 2009

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

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

Memoria Plan Concilia (2005), recuperado el 6 de noviembre de 2014 de http://www.seap.minhap.gob.es/es/areas/funcion_publica/iniciativas/concilia.html

Martínez, A.I. (2009, 11 de julio). El absentismo se reduce hasta un 30% en empresas con políticas de conciliación. *Revista digital aprendemas*, recuperado de <http://www.aprendemas.com/Noticias/DetalleNoticia.asp?Noticia=5467>

Melé D. (2012, 6 de noviembre). ¿Qué es lo más importante en la empresa? Las personas, empezando por los empleados. *IESE business School*. Universidad de Navarra, recuperado el 15 de enero de 2015 de <http://blog.iese.edu/eticaempresarial/2012/11/06/que-es-lo-mas-importante-en-la-empresa-las-personas-empezando-por-los-empleados/>

Mercadona (2013). *Mercadona invierte 650 millones de euros y crea 4.000 nuevos puestos de trabajo en 2012*, recuperado el 10 de diciembre de 2014 de <https://www.mercadona.es/corp/esp-html/noticias.html#noticia21>

MERCO (2014). *Informe Mercopersonas 2014*, recuperado de <http://www.merco.info/es/countries/4-es/rankings/5?year=2014&type=5&commit=Ir>

Microsoft (2014), recuperado de <http://es.wikipedia.org/wiki/Microsoft>

Montañés, A., Aisa, R. (2014). *Productividad y empleo II. Tipos de jornada y productividad en el trabajo*. Zaragoza: Consejo Económico y Social De Aragón.

Nestlé (2012). *Informe de RSC de Nestlé en España 2012*, recuperado el 10 de diciembre de www.empresa.nestle.es/.../informe-de-rsc-de-nestle-en-espana-2012.pdf

ONU mujeres (2014). *Conferencias mundiales sobre la mujer*, recuperado 11 de enero de 2015 de <http://www.unwomen.org/es/how-we-work/intergovernmental-support/world-conferences-on-women>

Plan Concilia, Orden APU/3902/2005, de 15 de diciembre, *Acuerdo de la Mesa general de Negociación por el que se establecen medidas retributivas y para la mejora de las condiciones de trabajo y la profesionalización de los empleados públicos*, Boletín Oficial del Estado, 300, de 16 de diciembre.

Portal Concilia+ (2014). *Medidas de flexibilidad en la distribución de tiempo del trabajo*. Departamento de Empleo y Políticas Sociales del Gobierno Vasco, recuperado el 28 de octubre de 2014 de http://www.gizartelan.ejgv.euskadi.net/r45-concmed1/es/contenidos/informacion/conc_medidas/es_info/flexibilidad_horaria.html

Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la *Ley del Estatuto de los Trabajadores*, Boletín Oficial del Estado, 75, de 29 de marzo de 1995.

Real Decreto-ley 3/2012, de 10 de febrero, *de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral*, Boletín Oficial del Estado, 36, de 11 de febrero de 2012.

Real Decreto-ley 16/2013, de 20 de diciembre, *de medidas para favorecer la contratación estable y mejorar la empleabilidad de los trabajadores*, Boletín Oficial del Estado, 305, de 21 de diciembre de 2013.

Repsol (2014). www.repsol.com, recuperada el 5 de diciembre 2014.

Resolución de 28 de diciembre de 2012, de la Secretaría de Estado de Administraciones Públicas, por la que se dictan *instrucciones sobre jornada y horarios de trabajo del*

personal al servicio de la Administración General del Estado y sus organismos públicos, Boletín Oficial del Estado, 313, de 29 de diciembre.

Segurado Torres, A., & Agulló Tomás, E. (2002). Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social. *Psicothema*, 2002, 14 (4), pp. 828-836.

Telefónica (2014). *Nuestra gente*, recuperado el 10 de diciembre de 2014 de http://www.telefonica.com/es/careers/html/our_people/home.shtml

Trillo Párraga, F.J. (2010). *La construcción social y normativa del tiempo de trabajo: identidades y trayectorias laborales*. Valladolid: Lex Nova.

20minutos.es (2007). Casi nueve de cada diez españoles quieren trabajar sólo por las mañanas. *Revista 20 minutos digital*, recuperado el 14 de noviembre de 2014 de <http://www.20minutos.es/noticia/287664/0/trabajo/jornada/continua/#xtor=AD-15&xts=467263>

5.2 BIBLIOGRAFÍA

Abrantes, M. (2014). Trabajadores domésticos en Europa. Hablemos de cifras. *Revista Internacional del Trabajo*, 133(2), 249-270.

Belaustegi, L., & de la Fuente, M. (2012). El debate sobre el tiempo de trabajo. *La Harremanak. Revista De Relaciones Laborales*, (1)

Carreras Lanau, A. (2014). *Un análisis comparado europeo de la conciliación de la vida laboral y familiar*. Universidad Pública de Navarra. Navarra.

Campillo Poza, I. (2013). *¿Adiós al familiarismo?: las políticas de conciliación de la vida laboral y familiar en España, 1997-2010* (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid. Madrid.

Compromiso RSE. (2014). *El plan de apoyo a la familia contendrá medidas de conciliación familiar y laboral*, recuperado de <http://www.compromisorse.com/rse/2014/07/28/el-plan-de-apoyo-a-la-familia-contendra-medidas-de-conciliacion-familiar-y-laboral/>

Ferrer, J. M. B., & Garrido, J. A. M. (2014). Impact of family-friendly HRM policies in organizational performance. *Intangible Capital*, 10(3), 448-466

Izquierdo, R. A. (2007). Los derechos de conciliación de la vida personal, familiar y laboral en la Ley Orgánica para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. *Revista del Ministerio del Trabajo y Asuntos Sociales*, 69-119.

- Jiménez, M. J. V., de Luis Carnicer, María Pilar, Sánchez, A. M., & Pérez, M. P. (2002). La flexibilidad de la empresa y la conciliación de la vida laboral y familiar. *Boletín Económico de ICE, Información Comercial Española*, (2741), 37-52.
- López López, Mª T.; Valiño Castro, A. (2004): Conciliación Familiar y Laboral en la Unión Europea. Valoración de las políticas públicas, Consejo Económico y Social, Madrid.
- Martín Llaguno, M., & Guirao Mirón, C. (2013). El marco jurídico de la conciliación: Revisión de las políticas de conciliación en España desde 1999 hasta 2009. *Portularia*, 13(1), 10.
- Martín, Mª Del Sol Herraiz. (2013). Reflexiones sobre la gestión del tiempo de trabajo en período de crisis. *Relaciones Laborales y Derecho Del Empleo*.
- Mezcua, U. (2014). Ahorro y mayor productividad: ventajas de la racionalización de horarios para empresas y trabajadores. Madrid. Diario ABC digital, recuperado de <http://www.abc.es/economia/20130927/abci-empresas-horario-europeo-201309251751.html>
- Nicklin, S. y Cornwell, B. (2014). *Family Future. 2014 Twentieth Aniversary of the International Year of the Family*. Edit. Tudor Rose. United Kingdom. ISBN 978-0-9568561-8-98, recuperado de <http://digital.tudor-rose.co.uk/family-futures/#4/z>
- Ospina, M. A. C. (2014). Flexibilidad interna e innovación en la empresa, por Juan Pablo Landa. Una reseña. *Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, recuperado de www.adapt.it
- Rodenas Sancho, E. (2007). *La conciliación de la vida familiar, personal y laboral. Buenas prácticas y negociación colectiva*. Castellón. Universidad Jaime I.
- Salazar, C. (2013). El rol de la educación y el teletrabajo para incluir a grupos vulnerables al mundo laboral. *Teletrabajo En Iberoamérica*.
- Sanz-Vergel, A. I., & Rodríguez-Muñoz, A. (2011). El efecto del acoso psicológico en el trabajo sobre la salud: El papel mediador del conflicto trabajo-familia. *Revista De Psicología Del Trabajo y De Las Organizaciones*, 27(2), 93-102.
- Universidad Internacional de la Rioja (2014. Tema 1: Función y Dirección de RRHH. Dirección estratégica de Recursos Humanos. Material no publicado.
- Vázquez Méndez, M. M. (2009). La flexibilidad de la jornada de trabajo: teorías sobre el trabajo a turnos y el mismatch de horarios. Universidad politécnica de Cartagena.
- Vela Jiménez, J., De Luis Carnicer, M.P., Martínez Sánchez, A., Pérez Pérez, M. (2002). La flexibilidad de la empresa y la conciliación de la vida laboral y familiar. *Boletín Económico De ICE, Información Comercial Española*, 2741(ISSN 0214-8307), 37-52.