

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA**

TITULACIÓN: MASTER EN ADMINISTRACION Y DIRECCION DE  
EMPRESAS (MBA)

**TRABAJO FIN DE MASTER**



**TÍTULO: “IMPACTO DE LA CONCILIACIÓN DE LA  
VIDA LABORAL Y PERSONAL. FUENTE DE VENTAJA  
COMPETITIVA”**



Alumno: Isabel M<sup>a</sup> García López

Director: David Cegarra Leiva

Septiembre 2013

## Índice

INTRODUCCIÓN.....	3
PARTE I.....	4
INCORPORACION DE LA MUJER A LA VIDA LABORAL .....	5
Evolución de la mujer en el mundo laboral.....	5
Parejas de doble ingreso .....	8
Conflicto trabajo-familia .....	9
Corresponsabilidad Familiar.....	13
CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y PERSONAL .....	15
Definición de conciliación.....	15
Objetivo de la conciliación .....	16
CONFLICTO DE ROLES.....	17
Aparición de conflicto entre roles .....	17
Discriminación laboral y salarial.....	18
Tipos de roles .....	20
PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN LABORAL Y PERSONAL (PCLP) .....	23
Definición de PCLP.....	23
Diferentes tipos de PCLP .....	24
Flexibilidad en el tiempo .....	25
Flexibilidad en el espacio .....	27
Reducción del tiempo de trabajo .....	28
Ausencias.....	30
Ayuda, información y asesoramiento .....	31
Efectos positivos de las prácticas de conciliación .....	33
Diferentes aspectos positivos de las PCLP.....	33
Cultura de conciliación .....	35
PARTE II.....	37
REVISIÓN DE LA LITERATURA CIENTÍFICA (2009-2012) .....	38
Universidad y tipo de estudio .....	38
Temática de los artículos .....	40
Estudios Cuantitativos .....	41
Estudios Cualitativos.....	44
Conclusión final.....	46
BIBLIOGRAFIA .....	48

## ***INTRODUCCIÓN***

El objetivo de este trabajo es el de conocer con detalle las diferentes dimensiones de la conciliación de la vida laboral y personal. Su impacto sobre los trabajadores y los resultados de la empresa. Para ello hemos dividido el trabajo en dos partes:

En la primera parte hemos comenzado hablando del papel de la mujer en el mercado laboral y posteriormente hemos concretado con precisión en qué consiste la conciliación de la vida laboral y personal destacando, sobre todo, sus aspectos positivos.

Más adelante, hemos identificado la importancia del papel que tiene el conflicto entre, para continuar con las practicas de conciliación laboral y personal.

Para acabar la primera parte, se enumeran los distintos efectos positivos de las prácticas de conciliación, a los cuales se les hace especial hincapié a lo largo de este trabajo.

En la segunda parte del trabajo hemos realizado una revisión de la literatura científica en materia de conciliación. Para ello hemos seleccionado 2 de las revistas científicas internacionales con mayor índice de impacto según el ISI-JCR, *Academy of Management* y *Journal Management Studies*. A partir de ellas hemos procedido a realizar la revisión de los artículos publicados desde 2009 hasta 2012.

A lo largo de esta segunda parte hemos sintetizado la información obtenida en las investigaciones indicadas y hemos separado los diferentes estudios según el tipo de investigación, Universidad y artículo.

# ***PARTE I***

## ***INCORPORACION DE LA MUJER A LA VIDA LABORAL***

### **Evolución de la mujer en el mundo laboral**

La incorporación de la mujer al mercado laboral sigue un proceso creciente y, como podemos constatar en la siguiente tabla, esta incorporación se va haciendo de manera paulatina y estable.

***Tabla 1: Mujeres ocupadas por grupo de edad. Valores absolutos respecto del total***

Unidades: Miles de personas								
	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
<b>Total</b>	7849,7	8113,3	8166,6	8241,6	8536,9	8368,8	8005,1	7584,4
<b>De 16 a 19 años</b>	35,6	53,8	59,5	79,4	125,3	140,4	141,6	135,2
<b>De 20 a 24 años</b>	368	446,4	506,5	558,5	674,4	696,8	721	701,3
<b>De 25 a 29 años</b>	853,5	948,9	1034,5	1115,5	1243,8	1273,8	1252,3	1228,9
<b>De 30 a 34 años</b>	1172,8	1248,2	1291,2	1317,3	1378,8	1355,6	1283,9	1216,5
<b>De 35 a 39 años</b>	1258,8	1276,7	1241,3	1245,9	1259,9	1220,9	1173,2	1099,3
<b>De 40 a 44 años</b>	1147,2	1159,9	1168,3	1177,6	1171,7	1154,7	1087,2	1026,6
<b>De 45 a 49 años</b>	1076,8	1076,4	1068,7	1055,9	1058,1	1002,1	939,9	864,3
<b>De 50 a 54 años</b>	908,4	901	872,5	809,5	787,1	742,2	672,6	629,2
<b>De 55 a 59 años</b>	632,3	606,2	555,5	538,8	518,5	486,7	458,5	431,5
<b>De 60 a 64 años</b>	326,7	328,4	302,3	282,5	261,5	250,2	228,3	206,7
<b>De 65 a 69 años</b>	51,4	49,8	50	46,4	41,3	31,6	32	29,5
<b>De 70 y más años</b>	18,2	17,7	16,1	14,1	16,6	13,8	14,6	15,4

*Fuente: Encuesta de Población Activa, Instituto Nacional de Empleo.*

**Tabla 2: Evolución de la tasa de empleo femenina en España en el periodo 2007-2010**

Unidades: Porcentaje EDAD	2011	2010	2009	2008	2007
<b>Total (de 16 y más)</b>	41,2	41,6	42,1	43,9	43,6
<b>De 16 a 24</b>	24,0	26,5	29,1	35,7	37,0
<b>De 25 a 54</b>	62,7	63,2	63,8	65,9	65,7
<b>De 55 a 64</b>	35,6	33,2	32,3	31,2	30,0
<b>De 16 a 64</b>	52,8	53,0	53,5	55,7	55,5
<b>De 20 a 64</b>	55,5	55,8	56,3	58,4	58,0

Fuente: Estadísticas de Educación y Formación. Eurostat.

(La disminución que se produce a partir del año 2007 es debido a la coyuntura de la crisis económica.)

Esta tendencia se explica porque las mujeres cada vez dedican más años de su vida al estudio y formación, lo que les capacita para poder incorporarse al mercado laboral. Además, cada vez se valora más la independencia económica de la mujer y su deseo de alcanzar sus objetivos profesionales.

**Tabla 3: Nivel de estudios de la población adulta según grupos de edad. España. 2011.**

Unidades: porcentaje		
	Mujeres	Varones
<b>De 25 a 34 años</b>		
nivel 0-2	29,8	41
nivel 3-4	26,1	24,6
nivel 5-6	44,1	34,4
<b>De 25 a 64 años</b>		
nivel 0-2	44,8	47,6
nivel 3-4	22,3	22,1
nivel 5-6	32,8	30,3
<b>De 55 a 64 años</b>		
nivel 0-2	70,3	62
nivel 3-4	14,4	15,7
nivel 5-6	15,3	22,3
Notas:		
Nivel 0-2: preescolar, primaria y 1ª etapa de educación secundaria		
Nivel 3-4: 2ª etapa de educación secundaria, y post-secundaria no superior		
Nivel 5-6: 1º y 2º ciclo de educación superior, y doctorado		

Fuente: Estadísticas de Educación y Formación. Eurostat

**Tabla 4: Abandono educativo temprano según periodo. España**

Unidades: porcentaje de personas de 18 a 24 años					
	2011	2010	2009	2008	2007
<b>España</b>					
<b>Mujeres</b>	21,9	23,1	24,7	25,7	25,2
<b>Varones</b>	31	33,5	37,4	38	36,6
Fuente: Indicadores Europa 2020. Eurostat					

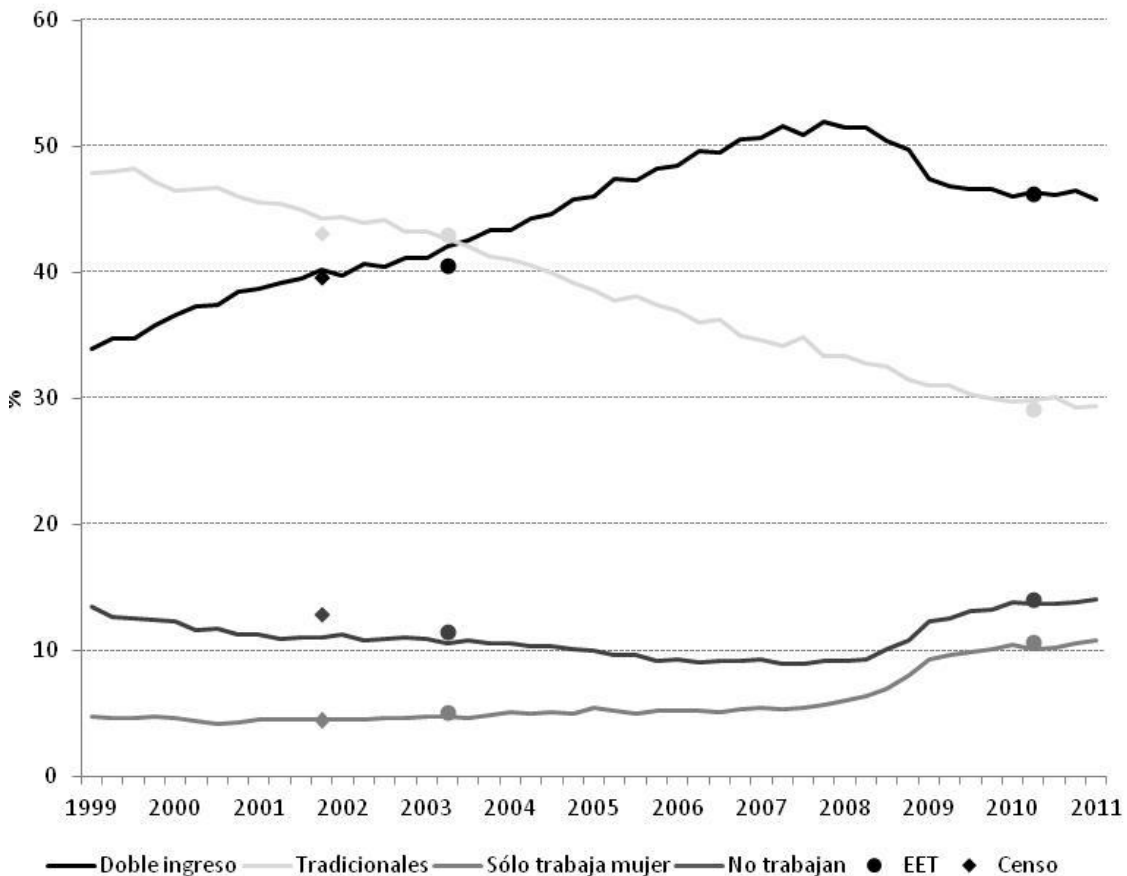
Como podemos ver en las tablas, la mujer se sitúa con una cualificación y formación superior a la de los hombres.

Vemos cómo su tasa de abandono educativo temprano es menor (según Tabla 4), así como el porcentaje de población que ha completado estudios secundarios de 2ª etapa y superiores está formado mayoritariamente por mujeres de entre 25 y 34 años (según Tabla 3), éstas superan al género masculino casi en un 10%

Por tanto, comprobamos que esta situación ha provocado la aparición de parejas de doble ingreso en la unidad familiar y ha generado una nueva situación que dificulta la posibilidad de compaginar vida profesional y personal.

### **Parejas de doble ingreso**

***Grafico 1: Distribución de las parejas según relación con la actividad de sus miembros. Parejas heterosexuales con ambos miembros de 16-64 años.***





Impacto de la conciliación de la vida laboral y personal. Fuente de ventaja competitiva

Fuente: Encuesta de Población Activa 1999-2011, Encuesta de Empleo del Tiempo 2002-2003 y 2009-2010, Censo de Población 2001.

En la grafica se puede observar que las parejas de doble ingreso han ido aumentando hasta el año 2008 superando así el 50% del total de parejas, a diferencia de finales de los años noventa que se situaba veinte puntos más abajo, es decir, sobre el 30%. La imagen tradicional de la familia española ha desaparecido y las parejas españolas han dado un paso hacia la modernidad (Dema, 2005; Domínguez y Castro, 2008; Esping-Andersen, 2009).

Debido a dicha evolución, la mujer debe simultanear las tareas del hogar (en las que se incluyen el cuidado de niños, ancianos, limpieza, comida, etc.) con el desarrollo, de manera satisfactoria, de su carrera profesional.

Este escenario es el que da lugar al origen del conflicto trabajo-familia, el cual se caracteriza por la ausencia de la mujer en el hogar y por la necesidad de adquirir destrezas profesionales fuera del ámbito doméstico.

Esta situación hace necesaria el reparto de responsabilidades familiares entre ambos miembros de la pareja, así como el apoyo de la empresa para poder conciliar ambos elementos.

## **Conflicto trabajo-familia**

A lo largo de los años se ha llegado a la conclusión de que conciliar vida y trabajo es un deseo para ambos sexos, sin embargo, es al género femenino al que más le cuesta dicha adaptación, ya que actualmente siguen muy presentes los roles tradicionales, “una especialización y una clara división de roles familiares, con un hombre proveedor y largo tiempo ausente y con una mujer al gobierno de la casa y de la crianza de la prole” (Morandé, 2002).

Esta asociación tiene un origen socio-cultural en que la mujer está más dispuesta que el hombre a asumir las responsabilidades familiares y a anteponer su rol de madre al de mujer trabajadora (Cegarra et al., 2013).

Impacto de la conciliación de la vida laboral y personal. Fuente de ventaja competitiva

Por ejemplo, es más común que sea la madre la que suele ausentarse del puesto de trabajo para llevar a los hijos al médico en vez del padre. Siendo esto la causa de que en un principio las medidas de conciliación de vida laboral y personal que son ofrecidas por las empresas se dirijan a trabajadoras/es con hijos (Female Friend Company).

En la siguiente tabla comprobamos que la mujer trabajadora dedica 1 hora y 25 minutos más a actividades de hogar y familia que el hombre trabajador.

***Tabla 6: Duración media diaria dedicada a actividades de hogar y familia de personas ocupadas que realizan dicha actividad. 2009-2010***

	<b>Varones</b>	<b>Mujeres</b>
Activos	2:36	4:10
<b>Ocupados</b>	2:21	3:46
<b>-Empleadores o empresarios sin asalariado</b>	2:05	3:55
<b>-Asalariados</b>	2:25	3:45

Fuente: Estadísticas de Educación y Formación. Eurostat.

Como consecuencia de la mayor participación de la mujer en el mercado laboral y la escasa evolución cultural que se ha dado en lo que a reparto de roles se refiere, nos encontramos ante una situación en la que la mujer experimenta más dificultades que el hombre en poder compatibilizar, de manera adecuada, las responsabilidades familiares y profesionales.

Esto hace que afecte a sus posibilidades de desarrollo profesional, limitando su acceso a promociones y recompensas ya que en muchos casos se ve expulsada (al menos transitoriamente) del mercado laboral cuando se encuentra en su etapa más productiva por el simple hecho de convertirse en madre (la edad media de primera maternidad es de 32,5 años, INE, 2011).

**Tabla 7: Personas inactivas, razones según grupos de edad. España. 2010 (%)**

<b>Varones</b>	De 15 a 24	De 25 a 49
En espera de volver a trabajar	-	0,7
Enfermedad o discapacidad	2,9	47,1
Responsabilidades personales o familiares	1,2	5,4
Cuidado de niños o adultos incapacitados	-	1,8
Educación o formación	90,4	21,6
Jubilación	0,3	1,3
Pensar que no hay trabajo	1,8	9,6
Otras razones	3,4	12,5
<b>Mujeres</b>		
En espera de volver a trabajar	-	-
Enfermedad o discapacidad	2,0	14,1
Responsabilidades personales o familiares	3,3	28,8
Cuidado de niños o adultos incapacitados	1,7	32,1
Educación o formación	88	7,2
Jubilación	0,3	0,2
Pensar que no hay trabajo	1,6	7,7
Otras razones	2,9	9,9
Fuente: Encuesta Europea de Trabajo. Eurostat		

En el grupo de edad comprendido entre 15 y 24 años casi no existe diferencia entre hombres y mujeres. Es decir, en ambos casos el principal motivo para estar inactivo es que están estudiando (90,4 y 88,0% respectivamente).

Sin embargo esta tendencia cambia radicalmente en el grupo de edad comprendido entre los 25 y 49 años.

En este caso el porcentaje de mujeres inactivas debido a responsabilidades personales/familiares o cuidado de niños/adultos es de 60,9 puntos frente al 7,2 de los hombres.

**Tabla 8: Tasa de empleo de las personas de 25 a 49 años con hijos/sin hijos menores de 12 años según periodo.**

Unidades: porcentaje						
	2011	2010	2009	2008	2007	2006
<b>Varones</b>						
Sin hijos menores de 12	77,7	79,3	79,9	86,6	89,6	89,8
Con hijos menores de 12	81,4	82,2	83,6	90,5	93,5	93,4
1 hijo	80,9	82,1	83,2	90,1	93,2	93,4
2 hijos	82,5	83	84,9	91,6	91,1	93,7
3 hijos o más	78,3	79	79,2	88,2	92,9	90,1
<b>Mujeres</b>						
Sin hijos menores de 12	68,1	68,4	69,1	71,3	71	69,1
Con hijos menores de 12	60	60	60,7	61,9	60,8	59,0
1 hijo	61,7	62,3	63,2	64,9	64,3	61,7
2 hijos	58,9	58,1	58,6	58,7	56,8	56,4
3 hijos o más	47,6	47	45,1	47,3	45,8	42,9
Fuente: Encuesta de Población Activa. INE.						

Mientras que en el caso de trabajadores sin hijos menores de 12 años la tasa de empleo (a lo largo de la serie temporal) cae en 12,1 puntos en los hombres, en el caso de las mujeres sólo lo hace en 1 punto.

Y todavía más importante, en el caso de trabajadores con hijos (menores de 12 años) la tasa de empleo cae en 12 puntos en los hombres, sin embargo, en el caso de las mujeres se incrementa en 1 punto.

Pero, lamentablemente comprobamos el impacto desigual que tiene sobre la tasa de empleo de hombres y mujeres la existencia de hijos.

Impacto de la conciliación de la vida laboral y personal. Fuente de ventaja competitiva

Es decir, en el año 2011 vemos que cuando los hombres son padres, con hijos menores de 12 años, se incrementa su tasa de empleo en 3,7 puntos. Por el contrario en el caso de la mujer, para ese mismo año, vemos que cuando la mujer trabajadora es madre, con hijos menores de 12 años, la tasa de empleo se reduce en 8,1 puntos respecto de las trabajadoras sin hijos.

Por tanto, la conclusión es desoladora. El impacto sobre la tasa de empleo, por tener hijos menores de 12 años de edad, afecta de manera negativa a la mujer, mientras que en el caso del hombre su efecto es positivo. Es decir, no es que la tasa de empleo de la mujer se reduzca en mayor porcentaje que la del hombre, sino que encima la del hombre se incrementa.

Así que, podemos concluir que, para los hombres tener un hijo menor de 12 años no supone dejar el trabajo, sin embargo en la mujer sí ocurre esto y lo constatamos con las cifras indicadas con anterioridad.

Estamos descartando del mercado laboral a personal cualificado y apto para un puesto sólo por el hecho de ser madre.

## **Corresponsabilidad Familiar**

Aquí es cuando aparece el término corresponsabilidad, cuya definición según la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres (BOE de 23 de marzo de 2007), “*consiste en una distribución equilibrada de las tareas del hogar así como el cuidado y la educación de niños y personas dependientes con el fin de distribuir equitativamente los tiempos de compromiso entre hombres y mujeres*”.

La corresponsabilidad conlleva a que ambos sexos se responsabilicen, por igual, de tareas domésticas, personas dependientes, cuidado de niños etc., supone que hombres y mujeres dediquen igual tiempo tanto al trabajo profesional como al personal y al doméstico.

Impacto de la conciliación de la vida laboral y personal. Fuente de ventaja competitiva

A nivel empresarial, esta situación produce según Locke, E.A. (1984), que cuando una empresa posee un elevado grado de conciliación con sus trabajadores ve como aumenta tanto la satisfacción como el rendimiento, la motivación y productividad de éstos, ya que para los empleados es un valor añadido poder contar con un alto índice de conciliación que les ayude a solventar sus necesidades profesionales y particulares. Es decir, se produce una respuesta emocional positiva al puesto de trabajo que resulta de la evaluación de si el puesto cumple o permite cumplir los valores laborales de la persona.

La escala de satisfacción laboral de un trabajador, así como su motivación están sujetas a las condiciones del puesto de trabajo, es por ello que un mal acondicionamiento entre las necesidades individuales y el ambiente laboral, y la incapacidad de resolver las necesidades personales podría dar lugar a una reducción de la motivación de los trabajadores, disminuir su productividad o incluso abandonar el trabajo.

*Desde mi punto de vista, y teniendo en cuenta que nos encontramos en pleno Siglo XXI, sigue existiendo una gran diferencia entre el género femenino y el masculino. La evolución social no ha llegado al punto en el que exista total equidad entre ambos sexos y en mi opinión, va a ser algo difícil de conseguir, ya que yo como mujer, pienso que con nosotras nace, más que con el hombre, el sentimiento y la responsabilidad de cuidar a los más allegados.*

# ***CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y PERSONAL***

## **Definición de conciliación**

Según la Real Academia Española conciliar es “*Conformar dos o más proposiciones o doctrinas al parecer contrarias*”, así que aplicándolo al tema de conciliación laboral y personal podemos decir que, es un método para conseguir que, tanto hombres como mujeres puedan hacer compatibles todos los aspectos de su vida; trabajo, familia, ocio...” es decir, busca mejorar el bienestar personal y la capacidad de trabajo.

De todas formas, en la literatura encontramos que el concepto de conciliación de la vida laboral y personal puede ser entendido de diversas maneras.

Algunos autores lo definen como “la capacidad para evitar el conflicto entre el trabajo y la familia que se da cuando las presiones del entorno hacen que no sean compatibles en algún aspecto” (Greenhaus y Beutell, 1985).

Por otro lado, según Feldstead, 2002, la conciliación la expresa como “Habilidad de los individuos, con independencia de su edad o género de encontrar un ritmo de vida que les permita combinar su trabajo con otras responsabilidades, actividades o aspiraciones”.

Doherty, 2004 señala que: “La conciliación está dirigida a todo tipo de personas que necesiten compaginar su vida profesional con su vida personal, sin hacer falta que esta última se refiera a causas familiares”. Es decir, una persona en su ámbito privado tiene aspiraciones personales que no tienen que ver con el ámbito familiar, como por ejemplo realizar actividades de ocio o socializar con amigos.

Según un estudio de la Universidad de Vigo de 2009, “es importante plantear la conciliación para todos, hombres y mujeres, individualmente, pero entendiéndola como un derecho social colectivo. Ha de referirse a los tres tiempos de vida cotidiana; trabajo productivo, familiar y tiempo de ocio, y no sólo a los dos primeros, en los que hombres y mujeres tienen derechos y obligaciones.”

## **Objetivo de la conciliación**

En relación al marco legislativo, es en 1999 cuando surge la Ley 39/1999 de 5 de noviembre, para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras. Es en 2007 cuando aparece la Ley Orgánica 3/2007, de 22 marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

El objeto de la Ley Orgánica 3/2007 es claro y categórico: «hacer efectivo el derecho de igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres, en particular mediante la eliminación de la discriminación de la mujer, sea cual sea su circunstancia o condición, en cualquiera de los ámbitos de la vida y, especialmente, en las esferas política, civil, laboral, económica, social y cultural».

Se trata, como señala el Consejo General del Poder Judicial, de “una disposición con una gran amplitud de contenidos y ambiciosa en su ámbito de protección. Lo cual se debe, sin duda, a la necesidad de cumplimentar la normativa de mínimos que imponen las Directivas comunitarias que quedan en ella incorporadas.”(Comentarios a la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de Marzo, por la igualdad efectiva de Mujeres y Hombres).

*En mi opinión, esta regulación legal es totalmente necesaria ya que en ella se hace constancia de la efectiva igualdad de derechos que, tanto hombres como mujeres solicitan cada vez más para tener mejor calidad de vida y confort, por lo tanto exigen cada vez más acuerdos de conciliación.*



## ***CONFLICTO DE ROLES***

### **Aparición de conflicto entre roles**

A partir de la necesidad de compaginación del trabajo profesional con las necesidades y obligaciones personales es cuando surge el conflicto trabajo-familia o vida personal, es decir, cuando el trabajo interfiere en la vida familiar o personal y al contrario, cuando la vida familiar o personal interfiere en el trabajo.

Por tanto, la dificultad de hacer frente de forma eficaz a las responsabilidades tanto profesionales como familiares y personales provoca en las personas un conflicto entre su rol personal y laboral, lo que se denomina conflicto entre roles o conflicto trabajo-familia, el cual, se define como el cruce producido entre los roles laboral y personal que produce contrariedad o presión entre los individuos.

Según Anna López Puig (2007) “existen presiones tanto en el ámbito laboral como en el personal y ello hace que si se atienden las demandas de una parte se descuiden las de la otra”.

Hay estudios que evidencian que no hay diferencia alguna entre los conflictos trabajo-familia que experimentan hombres y mujeres, sin embargo otros estudios demuestran que las mujeres pueden experimentar niveles más altos o más bajos de conflictos que los hombres (Eby et al., 2005).

*Según mi opinión, basada en los artículos leídos, las mujeres trabajadoras padecen un mayor conflicto trabajo-vida personal que los hombres, ya que son ellas las que asumen más responsabilidades familiares en comparación con el hombre. Cuando trabajan fuera de casa y tienen familia, en muchas ocasiones tienen que pagar un precio, optar entre trabajo o familia, ya que la familia limita el desarrollo laboral.*

Lo que se pretende con la conciliación es hacer factible el uso de ambos factores, personales y laborales, de manera satisfactoria. Cuando ello no es posible se origina un

Impacto de la conciliación de la vida laboral y personal. Fuente de ventaja competitiva

problema llamado conflicto entre roles o conflicto trabajo-familia” (Greenhaus y Beutell, 1985, Moen et al. 2008; Mitchelson, 2009).

Otro importante factor existente según el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad mencionado en la campaña “Te corresponde nos corresponde”, y con el que estoy totalmente de acuerdo, es la falta de corresponsabilidad entre la pareja en lo que se refiere al ámbito domestico y familiar.

## **Discriminación laboral y salarial**

Esto contribuye al sostenimiento de la discriminación laboral y salarial del género femenino ya que muchas de las barreras para acceder y mantener un puesto de trabajo, se relacionan con las dificultades para compatibilizar la vida laboral, familiar y personal.

***Tabla 9: Salario anual medio, mediano, modal, a tiempo completo y a tiempo parcial.***

Unidades: euros			
2010	Mujeres	Varones	% mujer/ hombre
<b>Salario a tiempo completo</b>	23932	27335,2	87,6
<b>Salario a tiempo parcial</b>	10133,2	10960,9	92,4
2009			
<b>Salario a tiempo completo</b>	22898,3	26523,6	86,3
<b>Salario a tiempo parcial</b>	9872,4	11247,9	87,8

Fuente: Encuesta de Estructura Salarial. INE

En cuanto a la brecha salarial existente, consideramos que, también es consecuencia de lo que acabamos de indicar. Una vez que la mujer ha alcanzado su objetivo profesional y decide ser madre, se ve apartada del mundo laboral (al menos transitoriamente) y ello merma sus posibilidades de promoción.

**Tabla 10: Brecha salarial de género (no ajustada a las características individuales) en salario por hora según edad y periodo. España**

Unidades: porcentaje				
	2010	2009	2008	2007
<b>Menos de 25</b>	4,8	5,5	7,9	6,5
<b>De 25 a 34</b>	8,7	10	10,3	11,6
<b>De 35 a 44</b>	13,1	15,8	15,8	16,7
<b>De 45 a 54</b>	18,8	18,8	17,6	18,8
<b>De 55 a 64</b>	23,7	22,8	21,9	21,7
<b>De 65 y más</b>	45,1	..	..	..

**Notas:**

1.- Las secciones B-S excepto O de la CNAE Rev.2 incluyen: industria, construcción y servicios (excepto: Administración Pública y defensa Seguridad Social obligatoria).

Fuente: Estadística de ingresos. Estadísticas de mercado laboral. Eurostat.

De hecho constatamos que es en el intervalo de mujeres comprendidas entre los 35 y 44 años en el que se da el mayor salto de la brecha salarial, situándose ésta un 3,6% menos en 2011 respecto de 2007.

Pienso que esta mayor brecha se explica porque cuando la mujer es madre por primera vez (32,5 años) ha alcanzado un objetivo laboral y de promoción en igualdad al hombre, pero con posterioridad a los 32,5 años puede volver a ser madre y sus dificultades para mantener su responsabilidades laborales se ven todavía más mermadas, por lo que finalmente muchas de ellas acaban anteponiendo su rol de madre a su rol laboral y se produce un abandono del mercado laboral o estancamiento profesional.

Por lo que finalmente, los hombres acaban ocupando puestos de mayor responsabilidad que la mujer y consecuentemente obteniendo mayor retribución (como refleja la tabla 10).

Impacto de la conciliación de la vida laboral y personal. Fuente de ventaja competitiva

Los hombres se van incorporando al cuidado de la familia y el hogar pero simplemente con la intención de “echar una mano” y no de corresponsabilidad.

*Es muy común escuchar decir a una mujer que tiene mucha suerte porque su marido le tiende la ropa, sin embargo es ella la que se encarga de todas las demás tareas, eso no significa que haya corresponsabilidad, para que la hubiera las tareas tendrían que estar distribuidas de forma totalmente equitativa.*

“La ambigüedad del rol laboral y la sobrecarga laboral se asocian con índices de tensión psicológica, insatisfacción laboral y síntomas psicósomáticos, que han sido identificadas como posibles antecedentes del conflicto trabajo– familia” (Marín, Infante y Rivero 2002).

## **Tipos de roles**

Según diversos estudios, este conflicto se entiende en dos direcciones: conflicto trabajo-vida personal y conflicto vida personal-trabajo.

El primero de ellos hace referencia a cuando el trabajo afecta a la vida privada de las personas, y el segundo se refiere a cuando la vida personal influye en la profesional.

- El rol personal demanda: tiempo para el ocio y la vida social, tiempo para cuidar de los hijos, los enfermos o personas mayores, trabajo doméstico, realizar la compra, mantener la casa, etc. (Collins, 2007).
- El rol laboral implica tiempo de dedicación a la empresa (Hughes and Bozionelos, 2007). Los avances tecnológicos permiten solicitar a los empleados disponibilidad incluso durante las vacaciones o fines de semana.

***Tabla 11: Roles personal y laboral y sus efectos***

<b>Tipo de rol</b>	<b>Efecto producido</b>
<b>Rol personal</b>	Demanda tiempo para el desarrollo de actividades personales
<b>Rol laboral</b>	Demanda tiempo para el desarrollo de la actividad profesional

Fuente: Elaboración propia

Impacto de la conciliación de la vida laboral y personal. Fuente de ventaja competitiva

Tipos de conflicto

Los diferentes tipos de conflicto trabajo-familia son los siguientes (Greenhaus y Beutell 1985):

- ✓ Conflicto basado en el tiempo: Cuando se le asigna demasiado tiempo al trabajo y se le resta a la vida personal o familiar.
- ✓ Conflicto basado en la tensión: Cuando se produce una sobrecarga de trabajo y se produce un estrés o tensión que se traspasa al hogar.
- ✓ Conflicto basado en la conducta: Cuando en comportamiento de las personas es inadecuado en determinados contextos.

***TABLA 12: EJEMPLOS DE CONFLICTO SEGÚN DIRECCIÓN Y DIMENSIONES***

<b>Tipo de conflicto</b>	<b>Ejemplo de conflicto trabajo-vida personal</b>	<b>Ejemplo de conflicto vida personal-trabajo</b>
Basado en el tiempo	Trabajar muchas horas, trabajar en casa o llegar tarde a casa	Dedicar mucho tiempo a la vida personal y no esforzarse en el trabajo
Basado en la tensión	Estar irritado, cabreado o demasiado cansado después del trabajo	Cuidar de un bebe o un anciano por las noches y no dormir afecta en el trabajo provocando estrés
Basado en la conducta	Un jefe en el trabajo se comporta de igual manera en su casa	Un trabajador que no acepta ordenes de su superior

Fuente: Elaboración Propia a partir de información obtenida de Greenhaus y Beutell 1985)

También se pueden diferenciar conflictos de primer nivel y conflictos de segundo nivel, los primeros hacen referencia a la vida personal y los segundos al trabajo (Sánchez et al., Vidal, 2011).

En la siguiente tabla se pueden observar ejemplos de ambas clases de conflictos.

**Tabla 13: Conflictos de primer y segundo nivel**

Tipo de Conflicto	Ejemplo
<b>Primer Nivel</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de tiempo para la familia</li><li>• Agotamiento</li><li>• Falta de tiempo para el ocio</li></ul>
<b>Segundo Nivel</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Problemas para realizar el trabajo con normalidad</li><li>• Deseos de abandonar la empresa</li><li>• Bajo compromiso con la empresa</li></ul>

Fuente: Elaboración Propia

Continuamente surgen conflictos, que afectan a la organización, a través distintas constantes como: falta de desempeño en el puesto de trabajo, baja motivación, deseo de abandonar la empresa... lo que se denomina “espiral de conflicto”

La espiral de conflicto pone de manifiesto que, los problemas de falta de tiempo y cansancio que sufren los individuos en su vida privada a consecuencia de los esfuerzos laborales afectan a variables importantes en el mundo empresarial y por lo tanto no es un problema únicamente del individuo, sino también de la empresa para la que trabaja. “Los resultados muestran que un trabajador que no tiene tiempo para su familia y su ocio o que llega agotado y cansado como consecuencia de su empleo, creará sentimientos negativos hacia su propia organización y reducirá su fidelidad y compromiso con su empresa” (Sánchez Vidal, M.E. et al, 2012).

## ***PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN LABORAL Y PERSONAL (PCLP)***

Como se ha indicado anteriormente, en un principio las PCLP surgieron como consecuencia de la incorporación de la mujer al mundo laboral, ya que es ella quien ejerce el rol de madre y el cuidado del hogar, de ahí que se considere a la mujer la primera causa de aplicación de dichas prácticas.

Sin embargo, según el concepto de varios autores sobre la conciliación de la vida laboral y personal, dichas PCLP deben estar orientadas a toda clase de individuos con independencia de su género y edad, (Feldstead 2002).

### **Definición de PCLP**

No existe definición exacta para las PCLP, pero una forma para expresarla sería como “la forma de facilitar la gestión del trabajo y la vida personal”.

Distintos autores han definido las prácticas de conciliación laboral de la siguiente manera:

- Cascio, (2002), “son beneficios o condiciones laborales ofrecidas por la empresa a sus empleados para ayudarles a conciliar mejor su vida laboral con la personal”.
- Felstead et al., (2002), tácticas que mejoran la autonomía del empleado en el proceso de la búsqueda de conciliación”.

Estas prácticas lo que pretenden es:

- Flexibilizar la relación trabajador-empresa para conseguir una compaginación entre la vida laboral y la vida personal evitando absentismos, deseos de abandonar la empresa, falta de motivación, baja productividad, etc.
- Minimizar los costes para los empleados y facilitar el cumplimiento de responsabilidades personales y familiares

## **Diferentes tipos de PCLP**

Existe gran número de prácticas de conciliación, entre ellas podemos encontrar las siguientes:

***TABLA 14: PRINCIPALES PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN LABORAL***

<b>Flexibilidad en el tiempo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Horario flexible</li><li>• Jornada intensiva</li><li>• horas anuales</li><li>• créditos de horas</li><li>• semanas comprimidas</li></ul>
<b>Flexibilidad en el espacio</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tele trabajo</li><li>• Video conferencias</li></ul>
<b>Reducción del tiempo de trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reducción de jornada</li><li>• Trabajo a tiempo parcial</li></ul>
<b>Ausencias</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Permisos de maternidad y paternidad por encima del periodo oficial</li><li>• Excedencias</li><li>• Ausencia por cuidado de enfermos</li></ul>
<b>Ayudas, información y asesoramiento</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Información sobre centros de cuidado de ancianos o guarderías</li><li>• Servicios de guarderías o cuidado de ancianos (gratuitos o subvencionados)</li><li>• Servicio doméstico (gratuito o subvencionado)</li></ul>



## ***Flexibilidad en el tiempo***

Las empresas que ofrecen la oportunidad de tener un trabajo flexible dan la oportunidad a los trabajadores de elegir el horario que mejor les convenga para obtener la conciliación deseada.

Dentro de la flexibilidad en el tiempo podemos encontrar las siguientes prácticas laborales:

- **Horario flexible:** El trabajador puede distribuir sus horas de trabajo durante el día como mejor le convenga, siempre y cuando cumpla con las normas de la empresa.

*Por ejemplo, un grupo de trabajadores de una gran multinacional deben trabajar 8 horas diarias de lunes a viernes y la empresa les da libertad para que ellos elijan el horario que mejor les convenga siempre y cuando no entren a trabajar antes de las 8:00 a.m. ni salgan mas tarde de las 22:00 p.m.*

*Ellos eligen trabajar de 8:30 a 16:30 para así tener parte de la tarde libre.*

*Ello permite que cada trabajador pueda compaginar otras actividades, como formación, ocio, familia, etc.*

- **Jornada intensiva:** Se establece la jornada de forma continuada sin interrupciones.

*Por ejemplo, una persona trabajadora de una empresa de cosméticos tiene su jornada laboral dividida en dos, por las mañanas de 9:30 a 13:30 y por las tardes de 16:30 a 19:30, sin embargo le comunican que la empresa le ofrece la posibilidad de trabajar a jornada intensiva de 9:30 a 16:30.*

*La persona trabajadora acepta el nuevo horario ya que eso le va a permitir recoger a su hijo por las tardes de clase sin necesidad de contratar a nadie que lo haga por ella.*

*De esta manera su nivel de conflicto se reduce considerablemente ya que al poder recoger a su hijo del colegio y poder pasar la tarde con él, ve incrementada su calidad de vida, realización personal y satisfacción con el puesto de trabajo.*

Impacto de la conciliación de la vida laboral y personal. Fuente de ventaja competitiva

*Adicionalmente, al no tener que contratar a nadie para recoger a su hijo, verá incrementada su renta disponible.*

- **Horas anuales:** El trabajador distribuye por él mismo las horas que tenga que trabajar a lo largo de todo el año, no se le establecen horas diarias. Las personas están contratadas por un número de horas determinadas al año en vez de un número de horas al día.

*Por ejemplo, un trabajador de la Región de Murcia del sector del metal debe trabajar al año un total de 1759 horas, en su empresa se da libertad para adjudicar el total de horas según elija el trabajador.*

*Como este empleado necesita tener los viernes libres ya que aunque trabaja en la Región de Murcia es de Andalucía y pasa allí los fines de semana, decide distribuir las horas de la siguiente manera:*

- *lunes de 15:00h a 19:30h*
- *de martes a jueves 9 horas diarias; de 7:00 a 14:00 y de 15:00 a 19:30.*

*Al hacer esto, puede salir para Andalucía los jueves por la tarde y disfrutar durante el viernes, sábado y domingo de su familia. Siendo el lunes por la mañana el día que emplea para regresar a su puesto de trabajo al que se incorpora el lunes por la tarde.*

- **Créditos de horas:** Se les permite a los trabajadores acumular horas de trabajo para usarlas posteriormente según su conveniencia.

*Por ejemplo, un minero de Palencia debe trabajar, según el convenio minero, un total de 39 horas semanales, en un principio la empresa se las distribuye de lunes a sábado 6.5 horas diarias de 8:00 a 12:00 y de 14:00 a 16:30.*

*Sin embargo unos meses más tarde le da la posibilidad de modificar su horario y trabajar durante una hora más para que cuando lo necesite pueda hacer uso de esas horas libres.*

*Si el trabajador hace uso de esa hora extra, puede ir acumulando horas para poder dedicarlas a ampliar sus vacaciones, coger días extra de descanso, hacerse cargo de los hijos durante las vacaciones o durante el periodo de adaptación de sus hijos pequeño al colegio, etc.*

Impacto de la conciliación de la vida laboral y personal. Fuente de ventaja competitiva

- **Semanas comprimidas:** Permite al empleado trabajar más horas durante unos días para poder trabajar un día menos en semana.

*Por ejemplo, un chico de 25 años trabaja como encargado en una tienda de deportes con un horario de lunes a viernes de 8:30 a 13:30 y 15:30 a 20:30 y los sábados de 9:00 a 13:30, pero la empresa se acoge a unas prácticas de conciliación y le comunican a este chico que puede modificar su horario y realizarlo de forma comprimida.*

*El está totalmente de acuerdo, así que decide entrar a trabajar, informando previamente a la empresa, todos los días una hora antes para tener libres los sábados por la mañana, ya que de esa manera podrá utilizar ese tiempo para realizar tareas personales como ir al gimnasio, salir con sus amigos y realizar las compras necesarias para la semana.*

### ***Flexibilidad en el espacio***

Estas prácticas aportan a los trabajadores la posibilidad de trabajar desde un espacio distinto al lugar de trabajo.

- **Tele-trabajo:** Esta forma de trabajar permite a los trabajadores realizar sus tareas fuera del lugar de trabajo y así evitar largos desplazamientos o tráfico a la hora de ir y volver del trabajo.

*Un ejemplo muy claro de Tele-trabajo es el de los trabajadores de la empresa Telefónica, esta compañía ofrece a sus empleados la posibilidad de este método de trabajo para que así sus empleados dispongan de flexibilidad en el horario.*

*Por ejemplo, un empleado que realice sus tareas mediante el teletrabajo no va a tener la necesidad de desplazarse al lugar de trabajo y así evitará tanto tiempos de espera como el ahorro de desplazamientos y comida fuera de casa y así podrá utilizar ese tiempo y dinero para realizar sus actividades personales. Este tipo de trabajo también puede resultar beneficioso para la empresa ya que, en caso de encargarse de ellos, se ahorraría gastos en desplazamientos, dietas, oficina, etc.*

Impacto de la conciliación de la vida laboral y personal. Fuente de ventaja competitiva

- Video-conferencias: Estas permiten a los trabajadores realizar tareas sin necesidad de desplazarse.

*Una gran empresa que tiene una sede en España y otra en México realiza reuniones dos veces al mes, lo que implica que el gerente se desplace esas dos veces fuera de España, sin embargo al tercer mes que debe realizar el viaje la empresa instala un sistema de video-conferencia en ambas sedes para que el gerente pueda realizar la reunión desde España.*

*Esto beneficia al trabajador ya que no tiene que desplazarse y a la empresa que se va a ahorrar los gastos de desplazamiento y estancia en México.*

### **Reducción del tiempo de trabajo**

Estas prácticas permiten a los trabajadores trabajar durante menos horas, pero a la vez disminuirán sus salarios.

- Reducción de jornada: Permite al empleado disminuir las horas de trabajo aceptando a su vez una reducción de sueldo proporcional al tiempo disminuido. Para poder adherirse a este tipo de práctica es necesario cumplir ciertas características, como por ejemplo tener una elevada carga familiar o estar en periodo de lactancia.

*Una chica de 29 años lleva trabajando en una empresa dedicada al comercio de electrodomésticos 5 años en horario de jornada partida de lunes a viernes de 8:30 a 13:30 y de 15:30 a 20:30 con un salario mensual de 1.300€.*

*Al año siguiente se queda embarazada y tras reincorporarse al trabajo tras su baja maternal se acoge a la reducción de jornada con su respectiva disminución de sueldo de 500€. Su nuevo horario es de mañana 8:30 a 13:30.*

*Este nuevo horario resulta muy beneficioso para la chica, de esta forma puede dedicar las tardes al cuidado de su hijo y las mañanas para realizar las tareas profesionales. También cabe mencionar que a pesar de que obtiene una reducción de sueldo ello se ve compensado con el ahorro que le supone el no tener que contratar a nadie por las*

Impacto de la conciliación de la vida laboral y personal. Fuente de ventaja competitiva

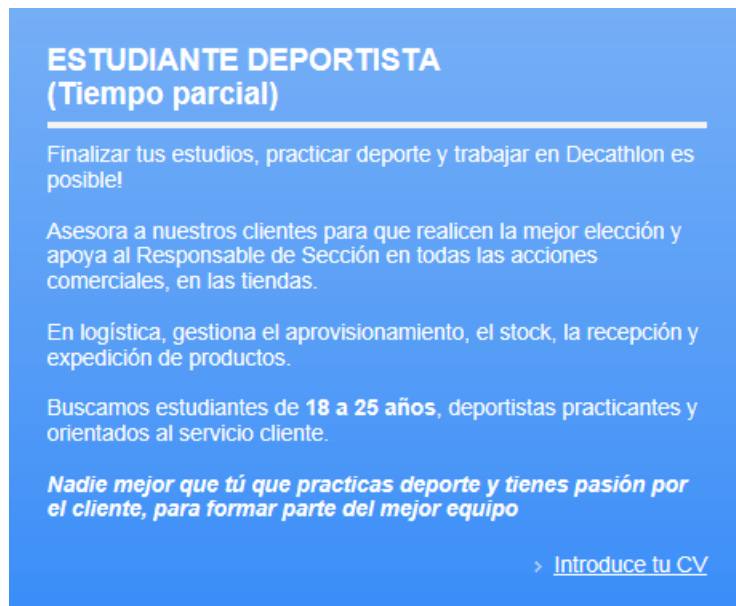
*tardes, ya que será ella la que se haga cargo de su hijo y por las mañanas el niño se queda con su abuela.*

- Trabajo a tiempo parcial: Esta práctica permite al empleado acordar con la empresa un número de horas a trabajar al día, semana, mes o año siendo ese número de horas menor que las de un trabajador a tiempo completo.

*Como ejemplo de trabajo a tiempo parcial se puede mencionar a la empresa Decathlon, esta empresa busca a jóvenes estudiantes de entre 18 y 25 años, deportistas practicantes y orientados al servicio de atención al cliente.*

*Decathlon lo que les ofrece es un horario adaptado a su tiempo libre para que estos puedan seguir con sus estudios sin que el trabajo interfiera en ellos, es decir, sin que se produzca ningún conflicto trabajo-vida personal.*

*La siguiente imagen es la oferta de trabajo para estudiantes de Decatlón obtenida de [www.decathlon.es](http://www.decathlon.es):*



**ESTUDIANTE DEPORTISTA  
(Tiempo parcial)**

---

Finalizar tus estudios, practicar deporte y trabajar en Decathlon es posible!

Asesora a nuestros clientes para que realicen la mejor elección y apoya al Responsable de Sección en todas las acciones comerciales, en las tiendas.

En logística, gestiona el aprovisionamiento, el stock, la recepción y expedición de productos.

Buscamos estudiantes de **18 a 25 años**, deportistas practicantes y orientados al servicio cliente.

***Nadie mejor que tú que practicas deporte y tienes pasión por el cliente, para formar parte del mejor equipo***

> [Introduce tu CV](#)

## **Ausencias**

Se les permite a los empleados dejar su puesto de trabajo durante un determinado tiempo, siempre y cuando después puedan volver a recuperarlo.

- Permisos de maternidad y paternidad por encima del periodo oficial. Los trabajadores acuerdan con la empresa aumentar el periodo de maternidad o paternidad siempre y cuando renuncien al sueldo durante ese periodo de tiempo.

*Una chica que trabaja en la administración de una gran empresa dedicada a la venta de vehículos trabaja a jornada completa a 90 kilómetros la ciudad en la que vive con su marido.*

*Ésta decide ser madre, pero está preocupada porque su lugar de trabajo queda bastante lejos de su vivienda, y ante una emergencia de su hijo recién nacido tardaría bastante en llegar al lugar donde él se encuentra, entonces acuerda con la empresa obtener un permiso de maternidad de duración de un año para poder estar presente ante cualquier imprevisto. Este permiso le proporciona la tranquilidad que ella necesitaba para poder hacerse cargo de su hijo recién nacido.*

- Excedencias o ausencia por cuidado de hijos pequeños o personas enfermas: La empresa concede a los empleados el tiempo necesario para ausentarse para el cuidado de niños o personas enfermas.

*El padre de un empleado, de una pequeña empresa que tiene 5 trabajadores dedicada a la comercialización de frutas y verduras, tiene una enfermedad que no le permite valerse por sí solo y tiene que estar continuamente acompañado para no sufrir daños. Éste trabajador está muy preocupado ya que nunca ha faltado a su puesto de trabajo, sin embargo se ve obligado a comunicarle a su superior que necesita estar libre durante un tiempo para cuidar de su padre enfermo.*

*Al final llegan a un acuerdo en el que la empresa le da permiso de una excedencia de 6 meses y si es necesario podrá aumentar ese tiempo.*

*De esta forma el empleado podrá hacerse cargo de su padre y tener la seguridad que va a conservar su puesto de trabajo.*

## ***Ayuda, información y asesoramiento***

En este tipo de prácticas, la empresa proporciona a los empleados información del sobre:

- Centros de cuidado de ancianos
- Servicios de guardería
- Servicio doméstico

*Una chica de 33 años es directora de una empresa multinacional y madre de un niño de 3 años. Le gustaría tener más hijos pero el problema es que no quiere dejarlos mucho tiempo en lugares en los que no pueda saber de ellos durante varias horas.*

*A los seis meses, después de comunicarlo a su empresa y debido a la demanda de los demás trabajadores se instala en la empresa un servicio de guardería para empleados. Esto le proporciona a esta chica la tranquilidad de tener cerca a su hijo de 3 años y poder tener más hijos teniendo la tranquilidad que ella quería.*

*Como ejemplos verídicos de empresas con guarderías podemos mencionar el caso de Mercadona y Banco Santander Central Hispano ([www.bebesymas.com](http://www.bebesymas.com)):*

- ***Mercadona**, la cadena de supermercados que tiene fama de dar ejemplo, ha abierto una guardería con capacidad para 82 bebés y niños en el centro logístico que tiene en Barcelona. Esta iniciativa también se implantará en otros centros que la empresa tiene previsto inaugurar en Madrid, Alicante, Sevilla y León.*
- ***El Banco Santander Central Hispano** ha ubicado una gran escuela infantil en la Ciudad Financiera, en Boadilla del Monte (Madrid), para agrupar todas sus oficinas centrales en la capital de España. Será la guardería de empresa más grande de Europa y un referente internacional. Tendrá capacidad para cuatrocientos bebés y niños entre tres meses y tres años de edad y contará con cincuenta profesionales al cuidado de los pequeños.*

Debido a los grandes conflictos que surgen, cada vez aumenta en mayor medida el número de empresas que pone a disposición de sus trabajadores alguna de estas prácticas.

Impacto de la conciliación de la vida laboral y personal. Fuente de ventaja competitiva

Aunque todavía no es común que las practicas de conciliación estén implantadas por norma en la organización, sin embargo, muchas empresas las ponen en práctica con sus empleados cuando estos las solicitan, siempre y cuando su uso este motivado.

*Como opinión personal, y para concluir este apartado se puede decir que implantar medidas de conciliación es beneficioso para las empresas en dos puntos:*

- *Mejora la imagen de cara al publico*
- *Retiene a los empleados con talento, cosa que es esencial para el buen funcionamiento de la empresa*

Aun hay empresas que son reticentes a implantar o poner en práctica dichas medidas de conciliación, ya que piensan que si un empleado no puede cumplir con lo que se le requiere en su lugar de trabajo no es bueno para estar en la empresa, sin embargo si a ese trabajador se le ofrecieran ciertas facilidades para poder continuar en su puesto, su rentabilidad podría aumentar incluso más que antes.



## ***Efectos positivos de las prácticas de conciliación***

La mayoría de aportaciones literarias señalan que las PCLP influyen positivamente tanto en el desempeño de los trabajadores en sus puestos de trabajo como en la empresa.

### **Diferentes aspectos positivos de las PCLP**

A continuación se muestran diferentes aspectos positivos que aportan las PCLP:

- Imagen pública para la empresa
- Compromiso y satisfacción de los empleados
- Desempeño y productividad
- Retención del talento
- Absentismo y estrés
- Conflicto trabajo-familia
- Percepción de la empresa por los empleados
- Compromiso

***TABLA 15: ASPECTOS POSITIVOS DE LAS PCLP***

<b>Efectos de las PCLP</b>	<b>Definición</b>
<b>Compromiso y satisfacción de los empleados</b>	Aumenta la fidelidad de los trabajadores a la vez que el agrado de trabajar en la empresa que le permite realizar dichas prácticas. De este modo querrán permanecer en la empresa durante más tiempo.
<b>Niveles de absentismo y estrés</b>	El aumento de prácticas de conciliación reduce el deseo de abandonar la empresa, ausentarse del puesto de trabajo y el estrés. Es una buena forma de que los trabajadores realicen sus tareas de forma satisfactoria

<b>Retención del talento</b>	Provoca el deseo de los empleados de permanecer en sus puestos de trabajo debido a las facilidades que se les otorga. Es un beneficio muy positivo para la empresa ya que los empleados mejor formados y con mayores aptitudes permanecen en la organización.
<b>Conflicto trabajo-familia</b>	El uso del horario flexible reduce el conflicto que surge cuando los problemas de trabajo se interponen en la vida privada y viceversa.
<b>Imagen pública de la empresa</b>	La empresa adquiere de cara al exterior una buena imagen y así atrae tanto a nuevos clientes como proveedores.
<b>Desempeño y productividad de los trabajadores</b>	Las PCLP mejoran la calidad y el desempeño de los trabajadores a la hora de realizar sus labores. Los empleados rinden más en el trabajo.
<b>Percepción del puesto de trabajo por parte de los empleados</b>	La existencia de dichas prácticas mejora la sensación de los empleados de tener un puesto de calidad. Estos perciben de mejor forma el trabajo y les ayuda a realizarlo de forma más eficiente.
<b>Compromiso</b>	Se produce un aumento del compromiso de los empleados con la empresa y la rotación en el trabajo, se sienten integrados en su puesto, es decir, planifica y reacciona de forma acertada para conseguir sacar adelante sus obligaciones profesionales.

Fuente: Elaboración Propia

*Como opinión personal puedo aportar que hoy en día es un hecho que en la mayoría de las familias con hijos, ambos miembros de la pareja están en el mercado de trabajo.*

**Tabla 16: Núcleos familiares por Tipo de núcleo y relación con actividad económica y Número de hijos. 2011**

Unidades: número								
	0	1	2	3	4	5	6	7 y más
<b>Ambos activos</b>	531950	717463	834160	276597	79849	21402	6727	3563
<b>Varón activo, mujer inactiva</b>	527604	993511	1566943	748841	264554	80317	27058	16094
<b>Mujer activa, varón inactivo</b>	84103	61813	45786	21015	8090	2683	1061	663

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Sin embargo, las políticas de conciliación son bastante escasas, y ambiguas. Creo que sería muy útil que las organizaciones integraran, como una más de sus normas, prácticas de conciliación, así sería posible la compatibilidad, tanto para mujeres como para hombres, de su derecho a ejercer a la vez responsabilidades laborales y familiares directas, así como la generalización de sus derechos.

## **Cultura de conciliación**

Es importante señalar que investigadores como Thomas y Ganster, (1995), Thompson et al., (1999) y Allen (2001) han demostrado que en las empresas en las que hay una defensa de las PCLP hacia los trabajadores, estos padecen un menor conflicto entre roles.

Por tanto es esencial que en la empresa se cuente con una cultura organizativa que defienda y respalde que los trabajadores posean conciliación laboral y personal, ya que

Impacto de la conciliación de la vida laboral y personal. Fuente de ventaja competitiva

según señalan diversos autores si los trabajadores no notan el apoyo de la empresa al hacer uso de dichas prácticas, su utilización no tiene efecto alguno (Lambert, 2000; Allen, 2001; Poelmans et al., 2003).

Thompson et al. (1999) definieron la cultura de conciliación como “los supuestos compartidos, creencias y valores con respecto a los que una organización apoya y valora la integración de la vida laboral y familiar de los trabajadores”.

Es decir, en una empresa el simple hecho de la presencia de PCLP no evidencia la reducción de un conflicto entre roles, sin embargo cuando se encuentra en la empresa una cultura de organización sí que descende el conflicto entre roles (Thomas y Ganster, 1995).

El apoyo de la empresa es fundamental para que las prácticas de conciliación sean aplicadas correctamente y que cuando los individuos hagan uso de ellas no sientan que pueden ser discriminados por la empresa.

Harrington y Ledge, 2009 también han mencionado que la cultura de conciliación es esencial para asegurar el éxito de conciliación en la empresa y el resultado eficiente tanto para trabajadores como empresa.

El problema de la conciliación de la vida laboral y personal está estrechamente relacionado con la igualdad entre hombres y mujeres y el objetivo es obtener una coordinación entre empleados y empresa.

Para que el proceso de conciliación tenga éxito es necesario un compromiso real por parte de la empresa para que así quien haga uso de dichas prácticas las efectúe de manera satisfactoria para ambas partes.

La existencia de una cultura favorable de conciliación es determinante, ya que cuando un trabajador necesita reducir la intensidad de conflicto entre roles puede acudir a la empresa y hacer uso de la práctica de conciliación adecuada sin tener consecuencias negativas en su puesto de trabajo ni rechazo por parte de sus compañeros.

# PARTE II

## ***REVISIÓN DE LA LITERATURA CIENTÍFICA (2009-2012)***

Tras analizar en profundidad, en la primera parte del trabajo, el ámbito de la conciliación de la vida laboral y personal, hemos procedido a realizar una revisión de la literatura para tener una visión actualizada de cuáles son los temas que a nivel investigador tienen más relevancia.

Para ello hemos seleccionado las 2 revistas internacionales con mayor índice de impacto según el ISI-JCR, Academy of Management y Journal Management Studies, y hemos procedido a realizar la revisión de los artículos publicados desde 2009 a 2012.

A continuación procedemos a clasificar la información recopilada en los artículos encontrados:

### **Universidad y tipo de estudio**

En la siguiente tabla podemos confirmar que el mayor número de publicaciones recogidas en estas revistas, son de origen Americano: Pensilvania, Michigan, Chicago, Virginia, Boston, Louisiana, Connecticut y Minnesota.

También encontramos un artículo español de la Universidad de Zaragoza.

**Tabla 1: Tipo de estudio según universidad**

<b>Año</b>	<b>Universidad</b>	<b>Estudio</b>
2009	Michigan State University	La propagación de la satisfacción laboral diaria sobre la vida familiar de los trabajadores : Facilitación del papel de la integración laboral y familiar
2009	The Pennsylvania State University, University of Cincinnati, Illinois State University	Fronteras y puentes de equilibrio: La negociación trabajo-hogar, tácticas de trabajo en la frontera
2009	University of Illinois at Chicago	Percepciones del conflicto familiar de trabajo y mujer, posibilidades de promoción
2010	University of Connecticut, Drexel University	Sexo, género, y la interfaz de trabajo-familia: Exploración de las interdependencias positivas y negativas
2010	Texas Christian University; Louisiana State University; University of Groningen; Air Force Institute of Technology	Justicia organizacional y retiro de las personas Físicas: Desbloqueo de la Influencia de Agotamiento Emocional
2011	University of Pennsylvania, The Ohio State University	Despertar en el lado correcto o incorrecto de la cama: Modo de inicio de la jornada de trabajo, como afecta al rendimiento del empleado
2011	University of Richmond; Nanyang Technological University; Keppel Offshore and Marine Ltd, Singapore	Una historia de pasión: Vinculación laboral compromiso con el desempeño de trabajo del empleado
2011	University of Zaragoza	La dinámica de la flexibilidad laboral: Relaciones entre el tipo de empleo y la innovación
2012	University of Minnesota, Vanderbilt University, University of Minnesota	Prácticas de trabajo flexibles: Una fuente de carrera. ¿Recompensa o sanción?
2012	Northeastern University, Boston College, Babson College	Identidad de transacción durante periodos: construcción múltiple como seres profesionales y mujer durante el embarazo

Fuente: Elaboracion Propia

## Temática de los artículos

En la siguiente tabla, vemos que la temática de conciliación es de máxima actualidad, lo que pone de manifiesto el interés que tiene este tema.

**Tabla 2: Artículos publicados por temática en la totalidad de las revistas**

Título Artículos	Año	Conciliación	Igualdad	Maternidad	Planes de igualdad	Discriminación
La propagación de la satisfacción laboral diaria sobre la vida familiar de los trabajadores : Facilitación del papel de la integración laboral y familiar	2009	●	●			
Fronteras y puentes de equilibrio: La negociación trabajo-hogar, tácticas de trabajo en la frontera	2009	●				
Percepciones del conflicto familiar de trabajo y mujer, posibilidades de promoción	2009		●	●	●	●
Sexo, género, y la interfaz de trabajo-familia: Exploración de las interdependencias positivas y negativas	2010	●	●		●	
Justicia organizacional y retiro de las personas Físicas: Desbloqueo de la Influencia de Agotamiento Emocional	2010	●				
Despertar en el lado correcto o incorrecto de la cama: Modo de inicio de la jornada de trabajo, como afecta al rendimiento del empleado	2011	●				
Una historia de pasión: Vinculación laboral compromiso con el desempeño de trabajo del empleado	2011	●				
La dinámica de la flexibilidad laboral: Relaciones entre el tipo de empleo y la innovación	2011	●				
Prácticas de trabajo flexibles: Una fuente de carrera. ¿Recompensa o sanción?	2012	●				
Identidad de transacción durante periodos: construcción múltiple como seres profesionales y mujer durante el embarazo	2012			●	●	



También hemos seleccionado los artículos que recogen los resultados de las investigaciones cuantitativas y cualitativas llevadas al efecto.

## **Estudios Cuantitativos**

***Tabla 3: Estudios Cuantitativos***

<b>Artículo</b>	<b>Autor y año</b>	<b>Muestra/recogida de datos</b>	<b>Tipo de análisis</b>
<b>La propagación de la satisfacción laboral diaria sobre la vida familiar de los trabajadores : Facilitación del papel de la integración laboral y familiar</b>	<b>Ilies, Wilson y Wagner (2009)</b>	Estudio electrónico a un grupo de empleados y sus respectivas parejas de la Michigan State University	Correlaciones intra-individuales entre las variables de estudio
<b>Sexo, género, y la interfaz de trabajo-familia: Exploración de las interdependencias positivas y negativas</b>	<b>Powell y Greenhaus (2010)</b>	Muestra de empleados directivos y profesionales	Estadística descriptiva y correlaciones Comparaciones de los modelos de ecuaciones estructurales anidados
<b>Justicia organizacional y retiro de las personas Físicas: Desbloqueo de la Influencia de Agotamiento Emocional</b>	<b>Michael S. Cole, Jeremy B. Bernerth, Frank Walter and Daniel T. Holt (2010)</b>	Estudio cualitativo a 869 efectivos militares y funcionarios públicos	Ecuaciones estructurales analizando un modelo de justicia y estrés
<b>Despertar en el lado correcto o incorrecto de la cama: Modo de inicio de la jornada de trabajo, como afecta al rendimiento del empleado</b>	<b>Rothbard and Wilk (2011)</b>	29 encuestas a una muestra de empleados de una compañía de seguros	Coefficiente de correlación intraclase
<b>Una historia de pasión: Vinculación laboral compromiso con el desempeño de trabajo del empleado</b>	<b>Violet T. Ho, Sze-Sze Wong and Chay Hoon Lee (2011)</b>	509 encuestas a empleados de una compañía de seguros	Modelo estructural y modelo de hipótesis

<p><b>La dinámica de la flexibilidad laboral: Relaciones entre el tipo de empleo y la innovación</b></p>	<p><b>Ángel Martínez-Sánchez, María-José Vela-Jiménez, Manuela Pérez-Pérez and Pilar de-Luis-Carnicer (2011)</b></p>	<p>Muestra española de 123 proveedores de primer nivel de la automoción, sistemas y componentes. Los datos fueron recolectados a través de cuestionarios enviados por correo en tres rondas consecutivas en intervalos de un mes. La tasa de respuesta fue del 33,9%.</p>	<p>Análisis de regresión jerárquica, Estadística descriptiva: medias, desviaciones estándar, correlaciones y alfa de Cronbach</p>
<p><b>Prácticas de trabajo flexibles: Una fuente de carrera. ¿Recompensa o sanción?</b></p>	<p><b>Leslie, Manchester, Park y Mehng (2012)</b></p>	<p>Encuesta enviada a 5.579 empleados de dos grupos: Creación de redes y temas de la industria. A dicha encuesta respondieron un total de 482 empleados y 366 directivos</p>	<p>Estadística descriptiva de las variables y Ecuaciones Estructurales</p>
<p><b>Prácticas de trabajo flexibles: Una fuente de carrera. ¿Recompensa o sanción?</b></p>	<p><b>Leslie, Manchester, Park y Mehng (2012)</b></p>	<p>Estudio a 156 personas de la University of Minnesota de los cuales el 88% eran estudiantes y el 12% trabajadores</p>	<p>Estadística descriptiva y análisis de regresión</p>

*Fuente: Elaboracion Propia*

Como vemos en las conclusiones, los temas abordados son siempre vinculados al tema de la conciliación de la vida laboral y personal, pero se centran en diversos aspectos.

En este caso no encontramos una tendencia clara de que exista una línea de investigación mayoritaria en este ámbito debido al carácter internacional de las publicaciones.

Aunque observamos que hay bastantes trabajos que se fijan en las prácticas de trabajo flexible y también varios que recogen los beneficios de la conciliación.

**Tabla 4: Principales conclusiones obtenidas en estudios cuantitativos**

Artículo	Conclusiones
<b>Percepciones del conflicto familiar de trabajo y mujer, posibilidades de promoción</b>	Las mujeres son categorizadas por los gerentes como personas con más conflictos trabajo-familia que los hombres
<b>Justicia organizacional y retiro de las personas Físicas: Desbloqueo de la Influencia de Agotamiento Emocional</b>	El requerimiento de una gran implicación moral en el puesto de trabajo desemboca en un extremo cansancio emocional e insatisfacción
<b>Despertar en el lado correcto o incorrecto de la cama: Modo de inicio de la jornada de trabajo, como afecta al rendimiento del empleado</b>	El estado de ánimo al inicio del día está relacionado con el rendimiento de los trabajadores para realizar su trabajo
<b>Una historia de pasión: Vinculación laboral compromiso con el desempeño de trabajo del empleado</b>	Los trabajadores con un clima armonioso trabajan mejor
<b>La dinámica de la flexibilidad laboral: Relaciones entre el tipo de empleo y la innovación</b>	Las prácticas de flexibilidad interna se relacionan de manera muy positiva con la innovación. En entornos muy dinámicos las empresas pueden beneficiarse más de algunas prácticas de recursos humanos flexibles que la empresas en entornos menos dinámicos
<b>Prácticas de trabajo flexibles: Una fuente de carrera. ¿Recompensa o sanción?</b>	Los usuarios que utilizan prácticas de trabajo flexibles son percibidos de forma más competente por el gerente cuando dichas prácticas se utilizan para aumentar la productividad, pero cuando las utilizan por cuestiones personales se produce el efecto contrario
<b>La propagación de la satisfacción laboral diaria sobre la vida familiar de los trabajadores : Facilitación del papel de la integración laboral y familiar</b>	El bienestar en el puesto de trabajo afecta a la vida personal, así como el bienestar personal repercute en la productividad en el trabajo. Es de suma importancia separar los roles del trabajo de los familiares.
<b>Sexo, género, y la interfaz de trabajo-familia: Exploración de las interdependencias positivas y negativas</b>	Mujeres y hombres experimentan los mismos niveles de conflictos, sin embargo las mujeres tienen una mayor presencia en el rol familiar

## **Estudios Cualitativos**

En el caso de las investigaciones cualitativas, observamos que su número es mucho menor.

Una posible explicación es que en éste ámbito de investigación se suelen considerar que las investigaciones cuantitativas aportan más conocimiento que las cualitativas y por tanto la posibilidad de que una investigación cualitativa tenga entrada en una revista es menor que en el caso de las investigaciones cuantitativas, teniendo en cuenta que hemos revisado las 2 revistas internacionales más importantes del mundo.

En este caso, al igual que en los estudios cuantitativos, se abordan diferentes aspectos, pero siempre relacionados al tema de conciliación y no se encuentra una tendencia clara de que exista una línea de investigación mayoritaria en este ámbito debido al carácter internacional de las publicaciones y a la escasez de ellas

***Tabla 3: Estudios Cualitativos***

<b>Artículos</b>	<b>Autores</b>	<b>Muestra / recogida de datos</b>	<b>Tipo de análisis</b>
<b>Fronteras y puentes de equilibrio: La negociación trabajo-hogar, tácticas de trabajo en la frontera</b>	<b>Kreiner, Hollensbe y Sheep (2009)</b>	Preguntas abiertas a 220 sacerdotes episcopales	Análisis escrito de las respuestas obtenidas
<b>Fronteras y puentes de equilibrio: La negociación trabajo-hogar, tácticas de trabajo en la frontera</b>	<b>Kreiner, Hollensbe y Sheep (2009)</b>	Llamadas de una hora de duración a 60 sacerdotes episcopales	Cada entrevista fue grabada, y profesionalmente transcrita textualmente
<b>Identidad de transacción durante periodos: construcción múltiple como seres profesionales y mujer durante el embarazo</b>	<b>Ladge, Clair y Greenberg (2012)</b>	Entrevistas de 60-90 minutos a mujeres trabajadoras que están embarazadas o tienen su primer hijo menor de 6 meses	Se codificaron los datos a medida que se recogieron y se utilizan técnicas de la teoría fundamentada para analizarlos

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 4: Principales conclusiones obtenidas en estudios cualitativos.**

<b>Artículo</b>	<b>Conclusiones</b>
<b>Fronteras y puentes de equilibrio: La negociación trabajo-hogar, tácticas de trabajo en la frontera</b>	Una gran parte de la población utiliza su hogar para realizar tareas de tu trabajo
<b>Fronteras y puentes de equilibrio: La negociación trabajo-hogar, tácticas de trabajo en la frontera</b>	Realizar las tareas profesionales en el hogar conduce a conflictos laborales y personales ya que no se separan los límites
<b>Identidad de transacción durante periodos: construcción múltiple como seres profesionales y mujer durante el embarazo</b>	Cuando una mujer se queda embarazada experimenta conflictos inherentes a su estado: Visitas al médico, malestar, dolores etc. lo que conlleva a no rendir de forma eficiente en el puesto de trabajo

Fuente: Elaboración Propia

## *Conclusión final*

En mi opinión, y vista la presencia de estudios en las principales revistas científicas, el tema de la conciliación de la vida laboral y personal es un tema de máxima actualidad porque tiene un fuerte impacto tanto en la economía como sobre el bienestar de las personas.

Hoy en día, la fuerte competitividad existente en todos los sectores, la globalización, el enorme impacto de las crisis económicas y financieras hace que las ventajas competitivas basadas en I+D+i tengan un impacto más limitado en el tiempo que lo que sucedía hace tres décadas.

Es decir, antes un avance tecnológico o innovación permitía a una industria obtener una ventaja el mercado que le permitía destacar durante muchos años.

Sin embargo, hoy en día ya no ocurre eso. Una innovación o desarrollo tecnológico que aporta valor, enseguida es copiado, igualado o superado por la competencia.

Además, existen otros factores contra los que no se pueden competir y me refiero al coste de la mano de obra, el mantenimiento de unos niveles de bienestar social, el desarrollo de actividades industriales que sean respetuosas con el medio ambiente, etc. En este sentido, en cuanto nos enfrentamos a países en los que no se respetan ninguna de estas reglas las posibilidades de mejora desaparecen.

Por esto, considero que las innovaciones en gestión organizativa tienen unas características que les permite aportar unas ventajas competitivas que no son fáciles de copiar. Y por tanto, esas ventajas competitivas pueden durar más en el tiempo.

Me refiero a que todo lo que hemos abordado en este trabajo está muy relacionado con el avance social y cultural. Y ello lleva tiempo, de manera que pienso que el interés científico que despierta la conciliación es precisamente porque se ve como una medida de innovación que aporta muchas ventajas competitivas (indicadas en la tabla número 15) y que por mucho que quieran copiarlas los países del sureste asiático, no van a poder conseguirlo.

Impacto de la conciliación de la vida laboral y personal. Fuente de ventaja competitiva

Además, como mujer, considero que el interés empresarial y científico que existe en la materia contribuirá a que se acelere la convergencia entre mujeres y hombres. Es decir, se avance exponencialmente hacia la igualdad entre hombres y mujeres.

Y aunque hubiera deseado que el incremento de la velocidad de igualdad entre hombres y mujeres respondiera a un convencimiento general y evolución social, considero que ese avance responde a necesidades competitivas. De todas formas, bienvenido sea.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Allen, T.D. (2001). Family-supportive work environments: the role of organizational perceptions, *Journal of Vocational Behaviour*, 58, 414-435.
- Cascio, W.F. (2000). *Costing human resources: The financial impact of behaviour in organizations*. Boston, MA. Thompson Learning.
- Collins, G. (2007). Cleaning and the work-life balance, *International Journal of Human Resource Management*, 18 (3), 416-429.
- Comentarios a la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de Marzo, por la igualdad efectiva de Mujeres y Hombres
- Decatlón. <http://www.decathlon.es>
- Dema, S. (2005). Entre la tradición y la modernidad: Las parejas españolas de doble ingreso. *Papers*, 77, pp.135-155.
- Doherty, L. (2004). Work-life balance initiatives: implications for women, *Employee Relations*, 26 (2), 433-452.
- Dominguez, M.; Castro, T. (2008) Women's changing socioeconomic position and union formation in Spain and Portugal. *Demographic Research*, 19, pp.1513-1550
- Eby, LT, Casper, WJ, Lockwood, A, Bordeaux, C & Brinley, A 2005, 'Work and family research in IOB/OB: Content analysis and review of the literature (1980-2002)', *Journal of Vocational Behavior*, vol. 66, no. 1, pp. 124-197
- Esping-Andersen, Gøsta (2009) *The Incomplete Revolution. Adapating to Women's new Roles*. Cambridge: Polity Press
- Feldstead, A., Jewson, N., Phizacklea, A y Walter, S, (2002). Opportunities to work at home in the context of work-life balance. *Human Resource Management Journal*, 12, 54-76.
- Greenhaus, J.H. y Beutell, N.J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10, 76-88.
- Harrington, B., y Ladge, J. (2009), Present Dynamics and Future Directions for Organizations, *Organizational Dynamics*, 38 (2), 148-157.
- Hoobler, Wayne y Lemmon (2009) *Academy of Management Journal* 2009, Vol. 52, No. 5, 939-957.



- Hughes, J. y Bozionelos, N. (2007). Work life balance as source of job dissatisfaction and withdrawal attitudes. An exploratory study on the views of male workers, *Personnel Review*, 36 (1) 145-154.
- Ilies, Wilson y Wagner (2009) *Academy of Management Journal* 2009, Vol. 52, No. 1, 87–102.
- INE. Encuesta Industrial de Empresas, Encuesta de Población Activa, Encuesta Europea de Trabajo, Encuesta de Estructura Salarial. <http://www.ine.es>
- Kreiner, Hollensbe y Sheep (2009) *Academy of Management Journal* 2009, Vol. 52, No. 4, 704–730
- Ley 39/1999 de 5 de noviembre, para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras.
- Ley Orgánica 3/2007, de 22 marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres
- Lambert, S.J. (2000), Added benefits: the link between work life benefits and organizational citizenship behaviour, *The Academy of Management Journal*, 2 (1), 7-32.
- Locke, E.A (1984). Job satisfaction, M. Gruneberg y T. Wall (eds.) *Social Psychology and Organizational Behaviour*
- Ladge, Clair y Greenberg (2012) *Academy of Management Journal* 2012, Vol. 55, No. 6, 1449-1471.
- Leslie, Manchester, Park y Mehng (2012) *Academy of Management Journal* 2012, Vol. 55. No. 6, 1407-1428.
- López Puig Anna (2007) *Entre la familia y el trabajo, Realidades y soluciones para la sociedad actual.*
- M<sup>a</sup> Eugenia Sánchez Vidal, David Cegarra Leiva, Juan Gabriel Cegarra Navarro: *Universia Business Review* 1er Trimestre 2011
- Marín Sánchez, M.; Infante E. y Rivero Cuadrado, M. (2002). Presiones internas del ámbito laboral y/o familiar como antecedentes del conflicto trabajo-familia. *Revista de Psicología Social*, 103-112
- Martinez-Sanchez A., Vela-Jimenes M.J, Perez-Perez M. and Luis-Carnicer P. *Journal of Management Studies* 48:4 June 2011.
- Michael S. Cole, Jeremy B. Bernerth, Frank Walter and Daniel T. Holt (2010) *Journal of Management Studies* 47:3 May 2010

- Morandé, P. (2002). “La creciente tensión entre familia y trabajo”, El mercurio.
- Moen, P., Kelly, E. y Huang, R. (2008). Fit inside the work-family black box: Ecology of the life course, cycles of control reframing. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 411-433.
- Mitchelson, J.K. (2009). Seeking the perfect balance: perfectionism and work-family conflict. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 349-367.
- Poelmans, S.A., Chinchilla, N. y Cardona, P. (2003). The adoption of family friendly HRM policies: competing for scarce resources in the labour market. *International Journal of Manpower*, 24 (2), 128-147
- Powell y Greenhaus (2010) *Academy of Management Journal* 2010, Vol. 53, No. 3, 513–534.
- Rothbard and Wilk (2011) *Academy of Management Journal* 2011, Vol. 54, No. 5, 959–980.
- Thompson, C.A., Beauvais, L.L. y Lyness, K.S. (1999). When work-family benefits are not enough: the influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 392-415.
- Thomas, L. T., y Ganster, D. C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80, 6-15.
- Violet T. Ho, Sze-Sze Wong and Chay Hoon Lee (2011) *Journal of Management Studies* 48:1 January 2011.