

CENTRO DE RECURSOS · OCTUBRE 2026

Ambición a tiempo parcial

Hacer carrera en RR. HH. con familia

Para profesionales de RR. HH. que quieren crecer sin trabajar a jornada completa. Qué muestran las cifras, dónde está la fricción y qué pueden hacer usted, su equipo y su organización.

1,87 mill.

personas en los Países Bajos trabajan a tiempo parcial amplio (de 28 a 35 horas), 240.000 más que en 2021

28,2 horas

trabajan de media a la semana las madres con un hijo menor de 12 años; los padres, 40,2 horas

36%

de los profesionales de RR. HH. encuestados sufrió burnout en cinco años

EN RESUMEN

Crecer sin jornada completa

Para muchos padres y madres en los Países Bajos, el tiempo parcial es la norma, pero las carreras siguen pensadas para la jornada completa. Y la profesión de RR. HH. es cada vez más exigente. ¿Cómo compaginarlo sin renunciar a su ambición?

1

El tiempo parcial amplio se convierte en la norma

1,87 millones de personas trabajan de 28 a 35 horas. En madres con pareja, la proporción pasó del 27,4% al 31,4%; en padres, del 11,5% al 13,3% (2021 a 2025).

2

Las carreras siguen pensadas para la jornada completa

Según el instituto neerlandés de investigación social (SCP), las horas trabajadas y las horas extra están muy ligadas al ascenso a puestos directivos, y más aún a la cúpula.

3

Muchas personas quieren, de hecho, trabajar menos

El 17,1% de los hombres y el 13,9% de las mujeres con empleo quieren trabajar menos horas. Los hombres que lo desean pasarían de una media de 41,7 a 28,8 horas.

4

RR. HH. está bajo una presión adicional

En una encuesta a 500 profesionales de RR. HH. neerlandeses, el 36% dijo haber sufrido burnout en los últimos cinco años. El 40% se planteaba dejar el sector en un año.

5

La ambición a tiempo parcial es una cuestión de diseño

Exige decisiones de usted, del equipo de RR. HH. y de la organización: gestionar por resultados, repartir bien el trabajo y concebir la carrera por etapas.

El tiempo parcial no es falta de ambición, sino otra forma de repartir el tiempo. La cuestión es si las organizaciones diseñan sus carreras en consecuencia.

GUÍA DE LECTURA

Los capítulos 1 a 3 exponen los hechos. Los capítulos 4 a 6 tratan de lo que pueden hacer usted, su equipo y su organización. Los capítulos 7 y 8 son una hoja de trabajo y una guía de conversación. El capítulo 9 lo traslada a una política para todos.

CAPÍTULO 1

La realidad del tiempo parcial

Con hijos, la semana laboral cambia, sobre todo para las madres. A la vez crece rápido una modalidad: el tiempo parcial amplio, de 28 a 35 horas, también entre los padres.

¿Cuántas horas trabajan las personas con pareja?

% de personas ocupadas de 25 a 65 años, horas semanales · CBS · tercer trimestre de 2025

Mujeres con hijos



Mujeres sin hijos



Hombres con hijos

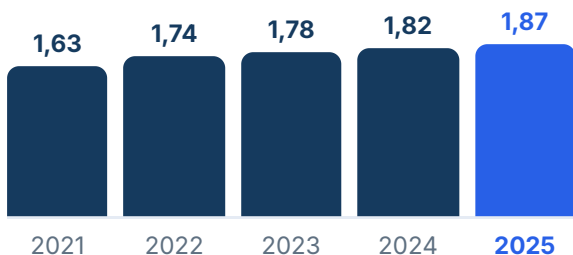


Hombres sin hijos



Menos de 20 horas De 20 a 28 horas De 28 a 35 horas Jornada completa

OCUPADOS DE 28 A 35 HORAS



Millones de ocupados, tercer trimestre · CBS

¿POR QUÉ TIEMPO PARCIAL?

Madres, hijo menor de 12 97%

Padres, hijo menor de 12 91%

Proporción de progenitores a tiempo parcial que citan el cuidado de los hijos como motivo (CBS, 2024).

ESPECIALMENTE RELEVANTE PARA RR. HH.

Las mujeres con estudios superiores trabajan a jornada completa más que la media: el 44,9% con título universitario o superior profesional (hbo, wo), frente al 26,4% con secundaria o FP (havo, vwo, mbo 2 a 4; CBS, 2023). Entre ellas, el tiempo parcial es menos evidente: quien trabaja menos horas suele elegirlo de forma consciente.

CAPÍTULO 2

Donde chocan las horas y la ambición

Los Países Bajos combinan mucho tiempo parcial con carreras que aún giran en torno a las horas y la presencia. Se nota en quién asciende.

SCP · 2020

Las horas y las horas extra deciden quién asciende

En las mujeres, las horas trabajadas y las horas extra son lo que más se relaciona con el ascenso a puestos directivos, y aún más con el ascenso a la cúpula. Entre el 60 y el 70% de las mujeres del estudio no tuvo ningún puesto directivo en todo el periodo.

RUSSO Y HASSINK · 2008

La brecha crece con cada ascenso perdido

Quien trabaja a tiempo parcial asciende menos que quien trabaja a jornada completa. La diferencia no existe al inicio de la carrera, sino que se acumula a medida que faltan ascensos. Un estudio neerlandés antiguo, con un mecanismo aún reconocible.

Mientras tanto, mucha gente quiere trabajar menos

Personas que quieren trabajar menos: horas actuales y deseadas por semana · CBS · 2023

Hombres

17,1% de los ocupados

Mujeres

13,9% de las ocupadas

41,7 → 28,8 horas**34,0 → 24,6** horas

Quien reserva las carreras a la jornada completa no solo excluye a madres y padres, sino también a buena parte de quienes hoy aún trabajan a jornada completa.

29,1%

de los directivos en los Países Bajos son mujeres, frente al 26% en 2014 (CBS, 2023).

CUATRO MECANISMOS DE FONDO

Norma de presencia: cuenta quien está**Horas extra** como prueba de compromiso**Dirigir** se ve como un puesto a jornada completa**Momento:** las opciones de ascenso y los hijos pequeños suelen coincidir

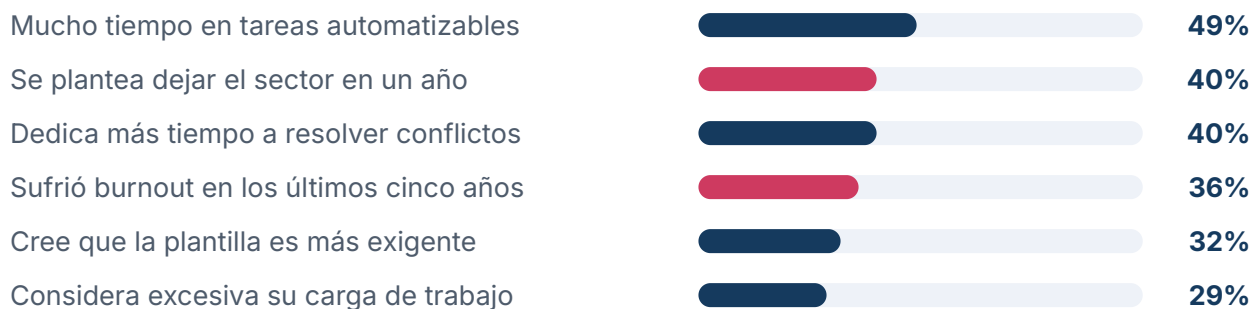
CAPÍTULO 3

Por qué RR. HH. está bajo más presión

RR. HH. absorbe las tensiones de toda la organización: absentismo, conflictos, reorganizaciones. Quien lo combina con una familia soporta una doble carga.

Lo que dicen los profesionales de RR. HH.

Encuesta a 500 profesionales de RR. HH. en los Países Bajos · diciembre de 2024



Realizada por Censuwide por encargo de Personio. Una encuesta comercial: lea las cifras como una señal, no como una imagen representativa.

CUATRO TENSIONES PARA PROFESIONALES DE RR. HH. CON FAMILIA



Siempre localizable

Un conflicto o una baja médica no esperan a su día laborable. Sin acuerdos, su día libre se llena sin que se dé cuenta.



Trabajo que se lleva a casa

Despidos, enfermedad y conflictos son trabajo emocional. No se desconecta al ir a recoger a los niños.



Visible donde se decide

Un papel estratégico exige estar en el comité de dirección. Si esa reunión cae en su día libre, deciden otros.



La paradoja del herrero

RR. HH. diseña la política de equilibrio y flexibilidad, pero no siempre la aplica a sí mismo.

Tensiones tomadas de la práctica de RR. HH., no resultados de medición.

CAPÍTULO 4 · USTED

Cuatro principios de diseño para su propia carrera

No tiene que esperar a que la organización lo resuelva. Con estos cuatro principios hará visible y sostenible su ambición con menos horas. La etiqueta indica la solidez de la evidencia (página 9).

1

Gestione por resultados, no horas**Evidencia media**

Quien está menos presente debe hacerse más visible en lo que logra.

Acción: acuerde tres resultados por trimestre con su responsable y comparta cada mes un breve avance.

2

Diseñe su ritmo y sus límites**Evidencia media**

Cada persona separa trabajo y vida privada con distinta rigidez. Elija acuerdos que le convengan y comuníquelos.

Acción: días de trabajo fijos, presencia asegurada en los días del comité de dirección y una regla clara de disponibilidad en días libres.

3

Moldee su puesto**Evidencia sólida**

Con el job crafting, usted ajusta sus tareas, contactos y recursos para dedicar sus horas al trabajo de mayor valor.

Acción: elimine, comparta o automatice una tarea administrativa por trimestre y cámbiela por trabajo estratégico.

4

Piense en etapas**Evidencia limitada**

Una carrera no es una línea recta. Hay etapas de construir, de mantener y de acelerar.

Acción: identifique su etapa actual y su ambición para los próximos dos años (hoja de trabajo, capítulo 7).

NO ES SOLO UN PROBLEMA DE EQUILIBRIO

Trabajo y familia no solo se restan tiempo, también se refuerzan. La investigación sobre el enriquecimiento trabajo-familia muestra que habilidades, energía y perspectiva de un rol pueden mejorar el otro. Un profesional de RR. HH. con familia aporta experiencia que mejora las políticas.

CAPÍTULO 5 · EL EQUIPO DE RR. HH.

Cinco acuerdos de equipo que marcan la diferencia

Una carrera en RR. HH. a tiempo parcial solo funciona si el equipo está organizado para ello. No con buenas intenciones, sino con acuerdos.

1

Cobertura diaria Evidencia media

Fije quién es cada día la persona de contacto para urgencias, como una baja médica, un conflicto o un incidente grave. Solo así un día libre es realmente libre.

2

El traspaso como rutina Práctica

Un traspaso breve y fijo al final de su semana laboral: expedientes en curso, asuntos delicados y lo que puede esperar.

3

Compartir puestos Evidencia limitada

Un puesto o una cartera compartidos, por ejemplo de HR business partner o responsable de RR. HH.: dos personas, un puesto, con un reparto claro.

4

Repartir a conciencia el trabajo duro Práctica

Reparta los expedientes de carga emocional, como despidos, conflictos y absentismo prolongado, entre todo el equipo y no en una sola persona.

5

Días fijos de reunión Práctica

Programe las reuniones de equipo y de dirección en días en que trabajen todos.

UN PUESTO COMPARTIDO VA BIEN SI

el reparto de tareas está claro para todos;
hay una agenda y unos expedientes comunes;
hay un momento fijo de solape cada semana;
el dúo se evalúa en conjunto por resultados;
hay un solo contacto por tema.

ACUERDO DE EQUIPO

Rellenar

En nuestro equipo, un día libre es:

CAPÍTULO 6 · LA ORGANIZACIÓN

Lo que la organización debe resolver

Las estrategias personales no aguantan si la organización sigue diseñando carreras a jornada completa. Cuatro palancas que dirección y RR. HH. accionan juntas.

1 Premiar el impacto

Evidencia media

Evalúe por resultados y aportación, no por visibilidad u horas extra.

2 Dirigir a tiempo parcial

Evidencia limitada

Abra los puestos directivos a 32 horas o compartidos, por norma y no por excepción.

3 Carreras por etapas

Evidencia limitada

Margen para reducir y volver a ampliar la jornada sin salir de la vía de ascenso.

4 Dar ejemplo

Evidencia sólida

Una dirección y unos mandos que muestran sus propios límites dan margen a los demás.

Lo que ya establece la ley neerlandesa

Ley neerlandesa de trabajo flexible (Wet flexibel werken)

Tras seis meses en la empresa, puede pedir por escrito más o menos horas, con al menos dos meses de antelación. El empleador decide como tarde un mes antes de la fecha de inicio y solo puede negarse por un interés empresarial de peso. Si cuida de un hijo menor de 8 años, esto rige también en empresas pequeñas, y no tiene que esperar un año tras una solicitud anterior.

Permiso parental

Cada progenitor tiene derecho a 26 semanas de permiso parental. Nueve son retribuidas, al 70% del salario diario hasta un máximo, si se disfrutan en el primer año de vida del hijo.

Fuente: Gobierno neerlandés (Rijksoverheid), octubre de 2026. Verifique las condiciones antes de solicitarlo.

CUATRO PREGUNTAS PARA LA DIRECCIÓN

¿Pueden ejercerse todos nuestros puestos directivos en 32 horas?

¿Sabemos cuántas personas a tiempo parcial ascienden?

¿Evaluamos los ascensos por resultados o por horas?

¿Quién en la dirección muestra sus propios límites?

FUNDAMENTACIÓN

¿Qué funciona y cuán sólida es la evidencia?

En qué se basan las etiquetas de evidencia de los capítulos 4 a 6.

MEDIDA	LO QUE MUESTRA LA INVESTIGACIÓN	SOLIDEZ
Mandos que apoyan la conciliación	Metaanálisis, 85 estudios: el apoyo específico a la conciliación se asocia más a un menor conflicto trabajo-familia que el apoyo general. <i>Kossek et al., 2011</i>	Sólida
Job crafting	Metaanálisis, 122 muestras: relación con compromiso, satisfacción y rendimiento. Solo eliminar tareas no ayuda; combínelo con nuevos retos. <i>Rudolph et al., 2017</i>	Sólida
Control del horario y gestión por resultados	Estudio aleatorizado: más control del horario y formación de los mandos redujeron un poco el conflicto trabajo-familia, sin más horas de trabajo. <i>Kelly, Moen et al., 2014</i>	Media
Límites y disponibilidad	Desconectar del trabajo se asocia a menos agotamiento. La mera expectativa de revisar el correo fuera de horario aumenta la tensión, también en la pareja. <i>Wendsche y Lohmann-Haislah, 2017; Becker et al., 2018</i>	Media
Ascender por resultados	Estudio en una consultora: quien trabajaba menos abiertamente quedaba marginado. Se premiaba la disponibilidad visible, no el rendimiento. <i>Reid, 2015; SCP, 2020</i>	Media
Flexibilidad de horario y lugar	Metaanálisis: relación con menos conflicto trabajo-familia, pero pequeña. La flexibilidad sola no basta. <i>Allen et al., 2013</i>	Media
Puestos compartidos y dirección a tiempo parcial	Sobre todo estudios de caso con experiencias positivas; aún faltan mediciones rigurosas del efecto. <i>Watton y Stables, 2016</i>	Limitada
Carrera por etapas	Teoría sobre el enriquecimiento trabajo-familia y práctica profesional: un marco de reflexión, no una intervención contrastada. <i>Greenhaus y Powell, 2006</i>	Limitada

CÓMO VALORAMOS LA EVIDENCIA

Sólida: metaanálisis. **Media:** un único estudio aleatorizado, efectos pequeños o investigación cualitativa.

Limitada: estudios de caso o teoría. **Práctica:** experiencia compartida, sin investigación propia. Casi toda la investigación se ha hecho fuera de RR. HH. y fuera de los Países Bajos.

CAPÍTULO 7 · HOJA DE TRABAJO

Mi ambición, mis horas

Rellene esta hoja antes de la conversación con su responsable (capítulo 8). Le llevará un cuarto de hora.

A · ¿EN QUÉ ETAPA ESTOY?☐ **Construir**

En casa hay mucha demanda. Me mantengo al día y siento las bases.

☐ **Mantener**

Estoy bien. Profundizo en mi puesto y elijo con criterio qué asumo.

☐ **Acelerar**

Quiero crecer: más responsabilidad, un siguiente puesto.

B · MIS DECISIONES**Mi ambición dentro de dos años**

Lo que en casa no es negociable para mí

Tres resultados por los que quiero que me evalúen este trimestre

1

2

3

Una tarea que elimino, comparto o automatizo

Lo que necesito de mi responsable

Una etapa no es un destino final. Revise cada seis meses qué etapa encaja, y dígalos en voz alta.

CAPÍTULO 8 · GUÍA DE CONVERSACIÓN

La conversación con su responsable

Seis temas para una conversación sobre ambición y horas. Para cada tema, una pregunta que usted devuelve, para que sea una conversación y no una petición.

1 Mi ambición: lo que quiero lograr en dos años

Contrapregunta: ¿cuál es mi siguiente paso?

2 Mis horas y mi ritmo: así es mi semana ideal

Contrapregunta: ¿dónde ve obstáculos?

3 Resultados: por esto quiero que me evalúen

Contrapregunta: ¿qué resultado es el más importante para usted?

4 Disponibilidad en mis días libres

Contrapregunta: ¿quién cubre las urgencias?

5 Visibilidad en las decisiones importantes

Contrapregunta: ¿qué reuniones no debo perderme?

6 Una evaluación a los tres meses

Contrapregunta: ¿cuándo la programamos?

PREPARAR

Rellene la hoja (capítulo 7).

Resuma su propuesta en un A4.

Empiece por lo que ganan equipo y organización.

DURANTE

Concrete días y resultados.

Escuche las dudas e inclúyalas en su propuesta.

CIERRE

Confirme los acuerdos por escrito.

Agende ya la evaluación.

¿Y si la respuesta es no?

Pregunte el motivo y qué haría falta para decir que sí. Proponga un periodo de prueba de tres meses con una evaluación fija. Si se trata de sus horas, la ley neerlandesa de trabajo flexible ofrece una vía formal: una negativa debe darse por escrito y justificarse con un interés de peso.

CAPÍTULO 9 · EL ESPEJO

Lo que vale para RR. HH. vale para todos

Madres y padres, cuidadores y quienes simplemente quieren trabajar menos se topan con las mismas preguntas. Lo que RR. HH. organiza para sí mismo es, a la vez, un modelo para las políticas.

PARA USTED

Gestionar por resultados

Cobertura y traspaso en RR. HH.

Su carrera por etapas

La conversación con su responsable

PARA LA ORGANIZACIÓN→ **Evaluar y ascender por resultados**→ **Acuerdos de equipo en cada departamento**→ **Carreras que permiten reducir y ampliar**→ **Diálogo fijo sobre horas y ambición****CÓMO AYUDA DEEPLER****Deepler Research**

Mide por equipo cómo se viven la carga de trabajo, la flexibilidad y la carrera.

**Deepler 360**

Muestra si los mandos gestionan por resultados y dan margen.

**Deepler Journeys**

Mide la experiencia en momentos del employee journey, como la vuelta tras un permiso.

**Deepler Culture**

Muestra si su cultura gira en torno a la presencia o a los resultados.

¿Cómo vive su gente el equilibrio?

Concierte una conversación exploratoria con el Centro de recursos.

deepler.io

METODOLOGÍA

Fuentes

CIFRAS Y LEGISLACIÓN

CBS (2025). Weer meer mensen met grote deeltijdbanen. cbs.nl/nl-nl/nieuws/2025/46

CBS (2024). Emancipatiemonitor 2024, capítulo Werken. longreads.cbs.nl/emancipatiemonitor-2024

SCP (2020), vía NOS: deeltijdwerk houdt vrouwen weg van de top. nos.nl/artikel/2338506

Personio y Censuswide (2025). Encuesta a 500 profesionales de RR. HH. ([HRpraktijk.nl](https://hrpraktijk.nl))

Rijksoverheid. Meer of minder uren werken; betaald ouderschapsverlof. rijksoverheid.nl

Russo y Hassink (2008). The part-time wage gap: a career perspective. *De Economist*, 156(2), 145-174.

Reid (2015). Embracing, passing, revealing, and the ideal worker image. *Organization Science*, 26(4), 997-1017.

Watton y Stables (2016). The benefits of job sharing: a practice-based case study. In: *Overcoming challenges to gender equality in the workplace*, 67-77. Greenleaf.

INVESTIGACIÓN DETRÁS DE LAS MEDIDAS

Kossek, Pichler, Bodner y Hammer (2011). Workplace social support and work-family conflict: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 64(2), 289-313.

Rudolph, Katz, Lavigne y Zacher (2017). Job crafting: a meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 112-138.

Kelly, Moen et al. (2014). Changing work and work-family conflict: evidence from the Work, Family, and Health Network. *American Sociological Review*, 79(3), 485-516.

Allen, Johnson, Kiburz y Shockley (2013). Work-family conflict and flexible work arrangements. *Personnel Psychology*, 66(2), 345-376.

Wendsche y Lohmann-Haislah (2017). A meta-analysis on antecedents and outcomes of detachment from work. *Frontiers in Psychology*, 7, 2072.

Becker, Belkin, Conroy y Tuskey (2018). Killing me softly: electronic communications monitoring and well-being. *Academy of Management, congreso*.

Tims y Bakker (2010). Job crafting: towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2).

Kossek, Ruderman, Braddy y Hannum (2012). Work-nonwork boundary management profiles. *Journal of Vocational Behavior*, 81(1), 112-128.

Greenhaus y Powell (2006). When work and family are allies. *Academy of Management Review*, 31(1), 72-92.

Lo que no afirmamos. Las cifras del CBS cubren a toda la población ocupada, no solo RR. HH. Las de RR. HH. vienen de una encuesta comercial: son una señal. No hay horas correctas o incorrectas: decide cada persona.

SOBRE EL CENTRO DE RECURSOS

El Centro de recursos de Deepler reúne conocimiento científico y práctica de RR. HH. sobre un trabajo más saludable, una mejor colaboración y carreras que se adaptan a las personas. Mejor rendimiento escuchando mejor.

¿Medimos la ambición por las horas o por lo que alguien aporta?