

---

# **GUIA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LA CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y PERSONAL**

---

**Profesor Gerardo Meil  
Universidad Autónoma de Madrid**

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN

#### 1. ¿QUÉ ES LA CONCILIACIÓN?

Características del problema de la conciliación

El alcance del problema de la conciliación de la vida familiar y laboral

#### 2. CAUSAS Y CONSECUENCIAS DE LOS PROBLEMAS DE CONCILIACIÓN

Las causas de los problemas de la conciliación: la ordenación temporal del trabajo

Las consecuencias de las dificultades de la conciliación

La responsabilidad del Estado, las familias y las empresas en facilitar la conciliación

#### 3. RAZONES PARA FACILITAR LA CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL Y LABORAL

Beneficios para las empresas

Mejora del clima y motivación laboral

Reducción de la rotación de personal y retención del talento

Aumento de la productividad

Beneficios para las personas

Beneficios para la sociedad

#### 4. BUENAS PRÁCTICAS PARA FOMENTAR LA CONCILIACIÓN

##### 4.1 BUENAS PRÁCTICAS REFERIDAS A LOS PERMISOS PARENTALES

Características generales de la política de permisos parentales en España

Permiso por matrimonio

Riesgo durante el embarazo

Permiso de maternidad

Permiso de lactancia

Permiso de paternidad

Reducción de jornada

Excedencias

Permisos retribuidos por accidente o enfermedad graves, hospitalización o intervención quirúrgica sin hospitalización

##### 4.2 MEDIDAS RELACIONADAS CON LOS HORARIOS DE TRABAJO

El significado de la flexibilidad

El alcance de la flexibilidad en las empresas de la Unión Europea y en España

Flexibilidad horaria

Elección de turno de trabajo

Banco de horas

Luces apagadas

Flexibilidad vacacional

Semana laboral comprimida

Jornada compartida

##### 4.3 MEDIDAS RELACIONADAS CON EL LUGAR DE TRABAJO

##### 4.4 PRESTACIONES SOCIALES RELACIONADAS CON LA CONCILIACIÓN

Guarderías

Organización de campamentos

Contratos con empresas especializadas en servicios para la conciliación

##### 4.5 OTRAS MEDIDAS

Reuniones

Auditoría de conciliación o encuestas de clima laboral

**5. MEDIDAS PARA LA IGUALDAD DE DERECHOS Y DE OPORTUNIDADES DE LAS EMPLEADAS Y EMPLEADOS PÚBLICOS QUE PRESTEN SUS SERVICIOS DENTRO DEL ÁMBITO DEL AYUNTAMIENTO DE ALCALÁ DE HENARES.**

- 1.- CUESTIONES GENERALES**
- 2.- FAMILIAS MONOPARENTALES**
- 3.- PERMISOS RETRIBUIDOS**
- 4.- REDUCCIONES DE JORNADA**
- 5. EXCEDENCIAS CON RESERVA DE PUESTO DE TRABAJO**
- 6.- VIOLENCIA DE GÉNERO**
- 7.- FORMULACIÓN**
- 8.- COMISIÓN DE SEGUIMIENTO**
- 9.- ENTRADA EN VIGOR**
- 10.- PUBLICACIÓN**

**6. ALCALÁ DESARROLLO**

**7. PREMIOS A LA EMPRESA CONCILIADORA DEL AYUNTAMIENTO DE ALCALÁ DE HENARES**

**8. PLAN DE CONCILIACIÓN DE VIDA FAMILIAR Y PERSONAL DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO**

**BIBLIOGRAFÍA**

## INTRODUCCION

La organización del trabajo de forma que posibilite la conciliación de la vida familiar y personal es una exigencia cada vez más presente en las economías de los países desarrollados. Ello se debe a que constituye un factor que promueve el bienestar y la calidad de vida de las personas, mejora la productividad de las empresas y garantiza a largo plazo el crecimiento económico. Para las empresas en particular, la posibilidad de encontrar un equilibrio entre las obligaciones laborales y las obligaciones familiares y personales refuerza la motivación de los/as empleados/as y facilita la identificación con los objetivos y la estrategia de la empresa, al tiempo que tiende a evitar la alienación y el escapismo en el desempeño del trabajo. Al mismo tiempo, la posibilidad de conciliar vida privada y vida laboral facilita la captación y la retención de talento, al tiempo que permite conservar el know how (saber como) en la empresa, todo lo cual contribuye a reducir los costes y a mejorar la rentabilidad de la empresa. Cuando el/la empleado/a percibe que su empleador/a toma en consideración sus problemas y trata de buscar una solución que sea satisfactoria para ambas partes, su implicación con la empresa se refuerza y aumenta su productividad. Por ello cada vez existen más empresas, no sólo en España, sino en los países más desarrollados, que al tiempo que flexibilizan los procesos productivos y los horarios de trabajo para adaptar los ritmos de la producción a los de la demanda, se muestran cada vez más sensibles a los problemas de conciliación de las exigencias laborales y las familiares, y arbitran mecanismos que faciliten un equilibrio entre ambas exigencias.

La presente guía proporciona al personal directivo de las empresas, a representantes sindicales y empresariales, gestores/as de las instituciones y en general a todos los/as trabajadores/as, ejemplos de mejora de los mecanismos disponibles para facilitar la conciliación de la vida personal y laboral. La eficacia de estas medidas dependerá de la cultura de la empresa y de la voluntad real de facilitar un equilibrio entre vida personal y laboral.

En todo caso, sean estas u otras las medidas a adoptar, si se desea aumentar la identificación de los/as empleados/as con la empresa, mejorar el clima laboral y

aumentar la productividad, es preciso que se desarrolle una cultura de la conciliación en todos los niveles de la empresa, no sólo en la sección de personal, y que en ningún caso se penalice a quienes se acogen a este tipo de medidas.

AMPARO MORICHE HERMOSO  
Concejala de Mujer

## 1. ¿QUÉ ES LA CONCILIACIÓN?

---

### **Características del problema de la conciliación**

El problema que plantea la conciliación es complejo porque varía considerablemente según las circunstancias laborales, personales y familiares y los recursos de los que se dispone para hacer frente a las demandas cruzadas de tiempo por parte del trabajo y de la vida personal. En el caso de la existencia de cargas familiares, las dificultades para conciliar derivan, por un lado, del hecho de que las jornadas laborales son demasiado largas, hay muchos tiempos muertos y eventualmente hay que prolongar con frecuencia la duración de la jornada laboral más allá de lo estipulado. Por otro lado, los problemas para la vida familiar se plantean por circunstancias muy variadas dada la heterogeneidad de situaciones familiares en las que se puede vivir. Así, puede haber problemas por falta de presencia suficiente en el hogar para atender, jugar, supervisar y/o cuidar a los/as hijos/as o a las personas adultas dependientes. O por las dificultades para llevar o recoger a los/as hijos/as del colegio o guardería, o eventualmente para atender a los/as hijos/as a las personas adultas dependientes durante las horas de comida. También hay problemas para atenderlos y cuidarlos en caso de enfermedad así como en los períodos no lectivos de los/as hijos/as. En este sentido, puede decirse que hay problemas derivados de las características del trabajo y/o de la fase de la vida familiar por la que se atraviesa. Unos problemas tienen un carácter estructural o permanente durante un período de tiempo más o menos prolongado, mientras que otros tienen un carácter coyuntural o puntual.

La capacidad de adaptación a los desafíos que presenta la conciliación depende de los recursos de los que disponen las familias bien para ganar tiempo propio (reducción de jornada, excedencias temporales del trabajo, organización de los tiempos entre la pareja), bien para disponer de tiempos de terceras personas (instituciones, servicios remunerados de terceras personas o ayudas de las redes de solidaridad –familiares, vecinos/as y/o amigos/as-). La ganancia de tiempo propio

de cuidado se obtiene fundamentalmente reduciendo las demandas de tiempo de trabajo, lo que típicamente sucede gracias a los mecanismos introducidos por la legislación (política de permisos y excedencias) y/o introducidos o ampliados por las propias empresas tales como la posibilidad de reducir temporalmente la duración de la jornada de trabajo o mediante la flexibilidad horaria.



La búsqueda de un trabajo a tiempo parcial y/o la cooperación entre los miembros de la pareja, asumiendo los hombres su responsabilidad, también permite ganar tiempo propio. Estas estrategias son, no obstante, por definición, insuficientes y las familias tienen que adquirir tiempo de cuidado ajeno. En el caso del cuidado de niños/as, este tiempo se obtiene, en primer término, a través del sistema educativo, que ha ido adelantando cada vez más el período de escolarización desde los seis hasta los tres años de edad. Los horarios de la escuela, sin embargo,

no coinciden con los laborales en muchas ocasiones, además de no resolver el período de cero a tres años. Para adquirir tiempo de cuidado en aquellos casos en los que la escuela no los cubre, las familias cuentan bien con la solidaridad propia del sistema de parentesco y fundamentalmente de los abuelos o de los servicios que compran en el mercado ("guarderías", asistentes, actividades extraescolares, campamentos, etc.), lo que depende tanto de la disponibilidad de la red de parentesco, de las preferencias de las familias así como de la renta disponible. Pero las familias también pueden optar por la reducción del tiempo de trabajo, lo que típicamente sucede a través de los permisos o la reducción de jornada, aunque también existe la posibilidad de cambiar a un empleo menos exigente en tiempo de trabajo o abandonar el trabajo, opción esta última poco deseable tanto para las familias, como en general tampoco para los empleadores/as.

### **El alcance del problema de la conciliación de la vida familiar y laboral**

Según una encuesta realizada por el Instituto de la Mujer en 2005, una de cada cinco familias españolas señalaba que les resulta muy complicado conciliar la vida familiar y la vida laboral. Según una encuesta similar realizada en la Comunidad de Madrid en 2006, una proporción similar (20%) de madrileños/as económicamente activos/as reconoce que tiene muchas dificultades para conciliar. Pero además hay un tercio adicional que también señala que tiene bastantes problemas para conciliar. En conjunto, por tanto, más de la mitad de la población trabajadora tiene problemas para conciliar su vida familiar y laboral.



**Tabla 1**  
**Dificultades para la conciliación de la vida familiar y laboral. Respuestas a la pregunta: En su caso particular, ¿usted diría que compatibilizar la vida familiar con la vida laboral le resulta...?**

	Situación laboral de los miembros de la pareja			Total
	no trabaja ninguno	trabaja uno	trabajan ambos	
<b>Hombres</b>				
• Muy complicado	6%	13%	20%	16%
• Más bien complicado	14%	30%	33%	30%
• Más bien sencillo	53%	47%	40%	44%
• Muy sencillo/sin dificultades	24%	9%	6%	9%
• NS/NC	3%	1%	1%	1%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Mujeres</b>				
• Muy complicado	13%	24%	20%	21%
• Más bien complicado	27%	34%	39%	36%
• Más bien sencillo	38%	29%	35%	33%
• Muy sencillo/sin dificultades	16%	9%	5%	8%
• NS/NC	6%	4%	0%	2%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Instituto de la Mujer (2005): Encuesta de conciliación de vida familiar y laboral. Población de referencia: población de 16 a 65 años. Cálculos propios a partir de los microdatos.

La percepción de que el problema de conciliación es fundamentalmente una realidad que afecta solo a las mujeres está muy extendida en el imaginario colectivo. Pero esta perspectiva no sólo se encuentra en la percepción general de la población, sino que también está muy arraigada en las propias empresas e incluso entre el personal directivo de Recursos Humanos. Las entrevistas que se han realizado a este personal directivo en distintos estudios así lo evidencian y aunque se suele considerar como un aspecto criticable, sobre todo, desde la perspectiva de la igualdad de género, tiende a ser considerado como una realidad a la que las empresas tienen que adaptarse. Afirmaciones como las siguientes, obtenidas por los estudios realizados por Metroscopia en el municipio de Alcalá de Henares a los directores/as de Recursos Humanos y de personal, resultan bastante representativas de cómo se afronta la problemática de la conciliación:

*“(Conciliación es) pues buscar fórmulas de apoyo a la familia, siempre que se habla de familia se entiende siempre a la mujer, supongo que será por la propia concepción familiar que tenemos todos” (Alcalá de Henares 2005, Entrevista en profundidad nº 18).*

*“Lógicamente la mujer tiene que estar presencialmente en el puesto de trabajo, pero evidentemente también debemos ser conscientes que la mujer cumple una función, que es muy discutible, y que solamente la puede hacer ella, entonces hay que armonizar que la mujer pueda seguir teniendo una familia.” (Alcalá de Henares 2005, entrevista en profundidad nº 16).*

*“... fundamentalmente para mí está más orientado a la mujer porque somos las mujeres las que, aunque se diga lo contrario, siempre somos las que tenemos la carga y las que tenemos la responsabilidad dentro y fuera, fuera sigue nuestra responsabilidad...” (Alcalá de Henares 2005, entrevista en profundidad nº 10).*

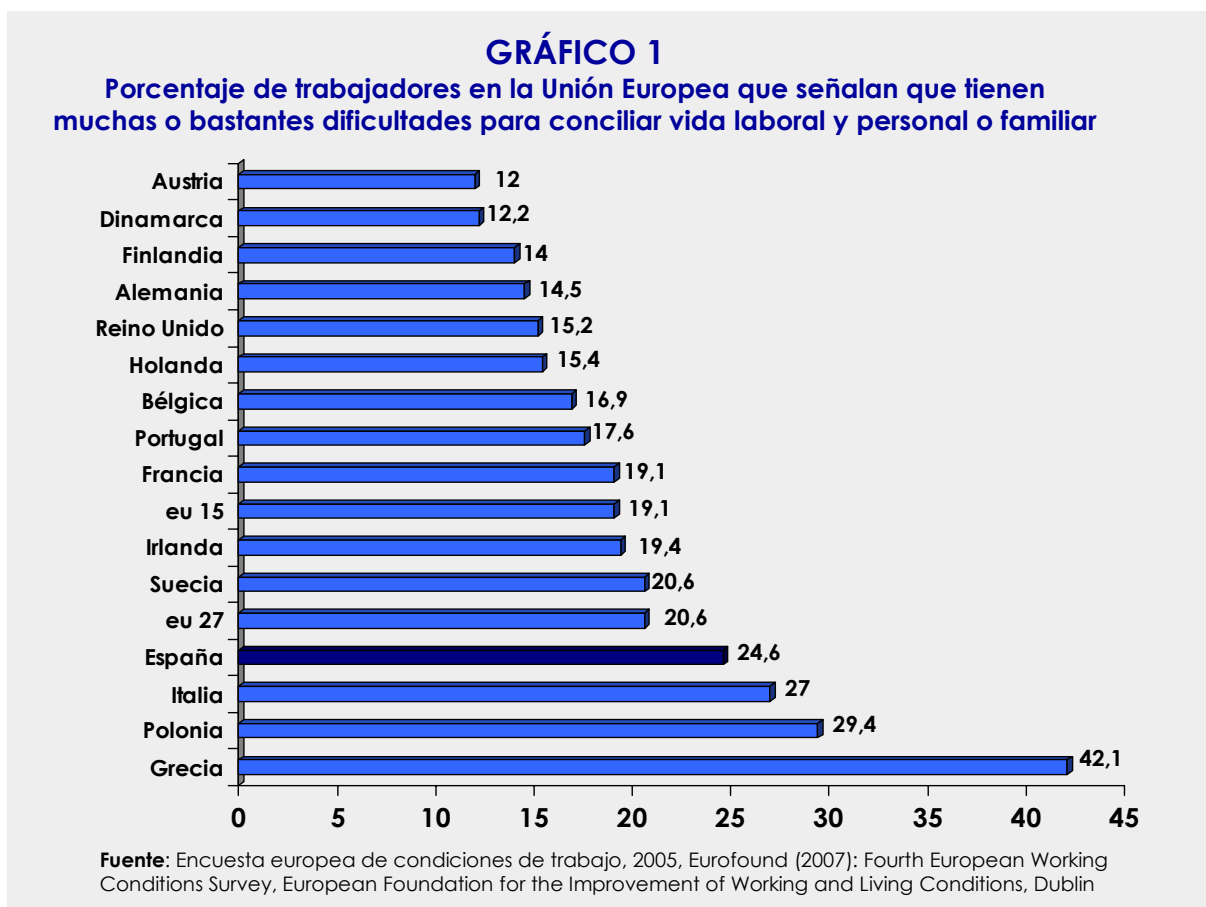
Pero esta perspectiva pasa por alto la realidad de los problemas tal y como lo viven las familias afectadas. No sólo las mujeres reconocen tener problemas de conciliación, sino también los hombres. Aunque ambos puedan entender cosas diferentes sobre lo que son los problemas de la conciliación, la ausencia de tiempo para dedicar a los/as niños/as, los problemas de logística para su cuidado y atención buscando soluciones para combinar los horarios laborales y familiares, las tensiones y discusiones sobre a quién corresponde asumir las responsabilidades de cuidado familiar en un momento concreto de sobrecarga de demandas cruzadas de los trabajos de ambos miembros de la pareja y las necesidades de cuidado afectan irremediablemente a ambos padres.

Ambas encuestas, así como otras que se han realizado sobre el mismo tema, evidencian que los problemas de conciliación no están concentrados sólo en un reducido número de personas y durante un período limitado de tiempo.

1. A pesar de que en el imaginario colectivo se asocian los problemas de la conciliación con las mujeres, los hombres también perciben que tienen problemas de conciliación, aunque la división sexual del trabajo dentro y fuera de la familia hace que el tipo de problemas que tengan unos y otros sean diferentes. Así, la proporción de mujeres que señala que tiene muchos problemas de conciliación oscila entre el doble y la misma proporción que de hombres, según cómo sea la formulación exacta de las preguntas. Por tanto, hombres y mujeres tienen problemas de conciliación.
2. Los problemas de conciliación no sólo se presentan entre las familias con niños/as pequeños/as o personas muy dependientes a los que es preciso cuidar y atender de forma continuada. Tampoco es privativo de las familias en las que ambos cónyuges trabajan, aunque cuando estos factores se suman, las probabilidades de tener muchos problemas se multiplican. El regreso tardío al hogar, las prolongadas jornadas de trabajo, los desajustes en los horarios laborales y escolares, médicos o de otro tipo afectan a todas las familias. Cuando se sale a las ocho de la mañana de casa y no se vuelve hasta pasadas las ocho de la tarde no hay tiempo para atender ni obligaciones familiares, cualesquiera que sean las características familiares, ni personales.
3. Aunque las personas empleadas del sector público señalan con alguna menor frecuencia que los del sector privado tener muchos problemas de conciliación, así como los de las grandes empresas algo menos que los de empresas más pequeñas, los/as trabajadores/as tienen problemas de conciliación en casi todos los lugares de trabajo.
4. Quienes trabajan sin horario fijo, con jornada partida o continua de noche tienen muchos más problemas de conciliación, así como tanto más cuantas más horas extraordinarias tengan que hacer. Los directivos/as, los trabajadores/as autónomos/as así como quienes trabajan en restauración, servicios personales, ventas o administrativos tienen más problemas de conciliación que los demás trabajadores/as. A pesar de que estos

colectivos se ven más afectados por las dificultades para conciliar vida personal y laboral, este problema se encuentra entre todos los colectivos.

En consecuencia, concentrar el problema de la conciliación y arbitrar medidas sólo para un colectivo determinado, esto es, sólo para las mujeres con niños/as pequeños/as y mayores dependientes a los que cuidar, por tanto, no sólo contribuye a perpetuar la desigualdad de género, sino que tampoco hace justicia a la realidad social.



La existencia de muchas dificultades para conciliar las obligaciones familiares y laborales no es una realidad inexorable derivada de los cambios sociales y productivos registrados durante las últimas décadas, tales como la incorporación masiva de las mujeres al trabajo remunerado o la emergencia de la sociedad de

consumo y de los sistemas de producción flexible. La aparición de un modelo de familia en la que ambos cónyuges trabajan no tiene por qué implicar automáticamente la imposibilidad de conciliar vida familiar y laboral. Hay muchos países, y no sólo los países escandinavos, en los que hay una mayor proporción de mujeres y de madres en el mercado de trabajo que en España, que tienen además como media más hijos/as que las familias españolas y que, sin embargo, logran encontrar un equilibrio entre la vida familiar y laboral mucho más satisfactorio, sin que ello implique abandonar el mercado de trabajo. De hecho, España se encuentra entre los países de la Unión Europea donde mayor proporción de trabajadores/as se quejan de no poder compaginar aceptablemente sus obligaciones personales y familiares con sus obligaciones laborales.

## 2. CAUSAS Y CONSECUENCIAS DE LOS PROBLEMAS DE CONCILIACIÓN

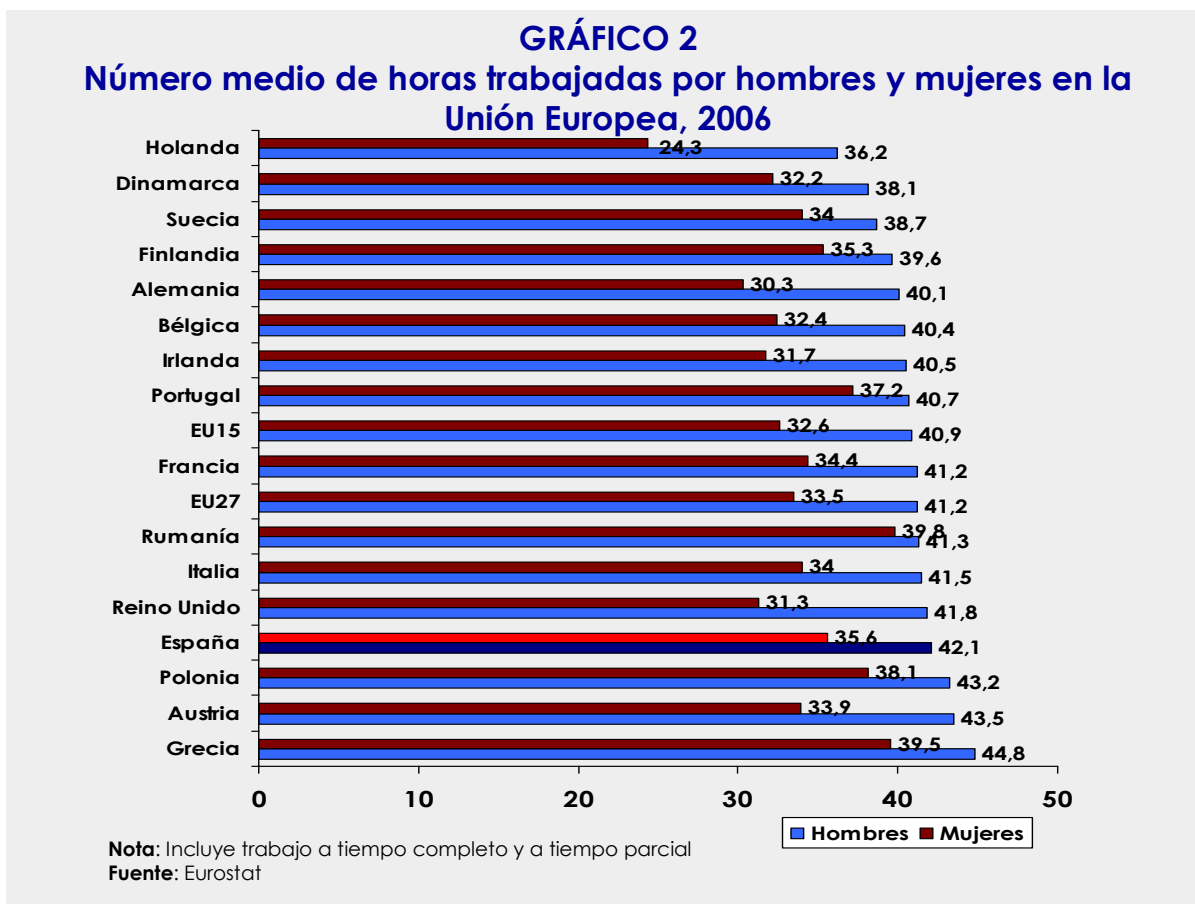
---

### **Las causas de los problemas de la conciliación: la ordenación temporal del trabajo**

Las familias atribuyen las causas de los problemas de conciliación, por un lado, al desajuste entre los horarios laborales y los escolares, o a la falta de guarderías con unos horarios y precios razonables, según sea la edad de los hijos e hijas. Pero, por otro lado, los problemas tienen su origen ante todo en las condiciones laborales y sobre todo en el tipo de ordenación de la jornada de trabajo. Según la encuesta de conciliación de la Comunidad de Madrid en 2006, los padres/madres de hijos/as menores de 15 años trabajan una media de 43,84 horas a la semana, mientras que las madres dedican 36,25 horas al trabajo remunerado. Este tiempo es superior a una jornada normal y significa que muchos padres/madres trabajan más de 40 horas semanales. Comparativamente con otros países de la Unión Europea, España se encuentra entre los países con mayor número de horas dedicadas a la semana al trabajo remunerado. Otros cálculos de la media de horas trabajadas, realizados con otros criterios, dan un número distinto de horas y así la encuesta europea de condiciones de trabajo en 2005 da un número algo menor de horas, pero las diferencias entre países siguen siendo las mismas y la conclusión de que España está entre los países en los que mayor número de horas se invierte en trabajo permanece inalterada.

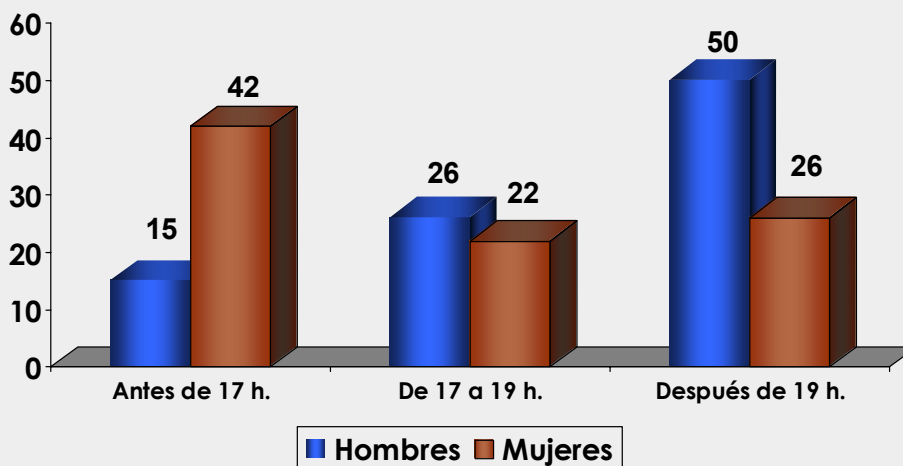
Pero el problema no es sólo el elevado número de horas dedicadas al trabajo, sino sobre todo que la hora de regreso al hogar es también muy tardía. La mitad de los padres y una de cada cuatro madres vuelven a casa pasadas las siete de la tarde, lo que hace que la compatibilidad de las obligaciones familiares con las laborales sea muy difícil. El problema de la tardía hora de regreso al hogar no viene sólo del elevado número de horas en el trabajo, sino de la existencia de prolongadas pausas para comer, que sólo en algunos casos es utilizada para comer

en familia y atender a los/as hijos/as. La ordenación temporal de la jornada de trabajo es, por tanto, también excesivamente larga y favorece muy poco el cumplimiento de las obligaciones familiares y el desarrollo personal al margen del trabajo.



Esta ordenación temporal del tiempo de trabajo, sin embargo, no comporta una elevada productividad en el trabajo y una mayor competitividad. Las estadísticas comparadas de productividad por hora trabajada evidencian que España se encuentra a la cola de los países más desarrollados de la Unión Europea, donde se dedican menos horas a la semana al trabajo remunerado, tanto los hombres como las mujeres, y donde afirman tener menos problemas de conciliación.

**GRÁFICO 3**  
**Horas de llegada a casa de los padres en Comunidad de Madrid (hijos menores de 15 años)**



**Nota:** Padres de hijos menores de 15 años o personas con adultos dependientes a cargo  
**Fuente:** Comunidad de Madrid, Dirección General de la Mujer, Encuesta de conciliación, 2006

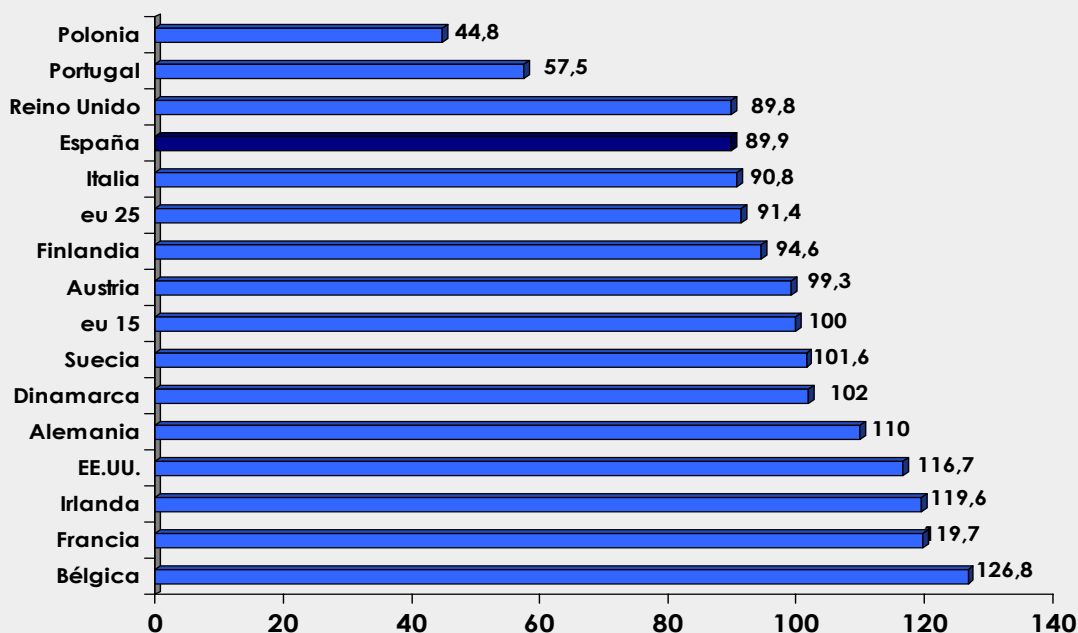
Por tanto, la ordenación temporal del trabajo en España no sirve ni a los intereses de la vida familiar, ni a los de la vida personal, ni tampoco a la productividad laboral.

La percepción que tienen muchos directivos/as de Recursos Humanos al respecto también abunda en la misma dirección. En un estudio realizado recientemente entre el personal de Recursos Humanos de grandes empresas, un directivo de una gran empresa española afirmaba: "somos los que más horas trabajamos y los menos productivos" (Meil et al., 2007: 51). Esta afirmación representa un estado de opinión bastante generalizado en las grandes empresas. En las encuestas realizadas para conceder el premio conciliación de Alcalá de Henares también se ha podido constatar el mismo estado de opinión. Según una encuesta realizada por Price-Waterhouse entre una muestra de empresas de la



Comunidad de Madrid en 2006, el 86% de los/as directivos/as de recursos humanos entrevistados/as consideran que los empleados/as son más productivos/as por la mañana que por la tarde, fundamentalmente debido al exceso de horas en el trabajo, y el 63% considera que la jornada laboral continua y flexible aumentaría la productividad, debido sobre todo al aumento de la motivación en el trabajo.

**GRÁFICO 4**  
**Productividad del trabajo por hora trabajada en 2005. PIB en paridades y poderes de compra por hora trabajada en relación a la media comunitaria (EU-15)**



Fuente: Eurostat

Las causas de estas prolongadas jornadas de trabajo guardan relación con formas específicas de organización del trabajo y prácticas culturales específicas. En concreto se atribuye a:

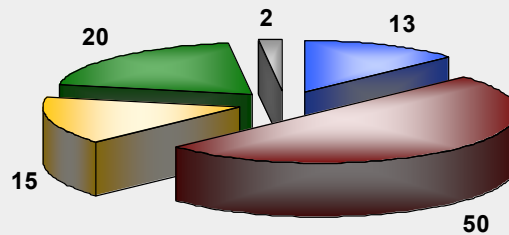
1. En general se entra tarde a trabajar, no sólo en los sectores de atención directa al público, sino en términos generales en casi todos los centros de trabajo que no están organizados por turnos.

2. Hay una extendida "cultura de pasillo", que supone la existencia de muchos tiempos muertos a lo largo de la jornada laboral que tienden a prolongarse excesivamente, tales como conversaciones de pasillo, pausas para el café o para fumar. La elevada sociabilidad española hace también que se interrumpa con frecuencia el trabajo de los compañeros/as y se mezclen excesivamente aspectos laborales con no laborales, lo que contribuye tanto a generar capital social y canales informales en la organización, que pueden ser funcionales en muchos aspectos, como que sea necesario prolongar el tiempo de permanencia en el trabajo.
3. Las pausas para comer tienden en muchos casos a ser demasiado largas y/o las comidas excesivamente copiosas para reanudar inmediatamente el trabajo.
4. Hay un extendido hábito de convocar reuniones al final de la jornada laboral, reuniones que, por otro lado, se hacen con frecuencia innecesariamente largas.
5. Predomina la existencia de una "cultura de calentar la silla" en virtud de la cual se valora socialmente la productividad de las personas en función del tiempo que está en el trabajo o incluso de la hora a la que sale de trabajar, más que por los objetivos y el trabajo realmente desempeñado. Este criterio de valoración es un rasgo cultural del trabajo en España y es aplicado tanto por los empleadores/as y superiores jerárquicos, como por los compañeros/as, clientes/as.

La afirmación de un directivo de Recursos Humanos de una multinacional alemana en España al respecto es muy ilustrativa: *"Por ejemplo, tu llamas a Alemania a un departamento a las seis de la tarde y tu das por hecho que no pasa nada (si no te lo cogen), pero llamas a un departamento aquí a las seis de la tarde y no te cogen el teléfono y dices...¡qué vagos!..."*

### GRÁFICO 5

¿Cree que la jornada laboral comprimida y flexible mejoraría la productividad de su empresa?



Fuente: PriceWaterhouse & Coopers (2006): Estudio sobre el impacto de la jornada laboral comprimida y flexible en las empresas de la Comunidad de Madrid

### Las consecuencias de las dificultades de la conciliación

Las enfermedades laborales más frecuentes en la actualidad, al margen de los accidentes laborales, son el estrés, el denominado *burnout* y la depresión. Aunque sus causas son múltiples, las dificultades para la conciliación de la vida personal y laboral se encuentran entre los principales factores que propician estas enfermedades, en especial en lo que se refiere al estrés y la depresión.

<b>Tabla 2</b>	
<b>Consecuencias de las dificultades de conciliación de la vida personal y laboral</b>	
<b>Sobre la salud de la persona</b>	<b>Sobre la empresa</b>
Estrés	Absentismo
Síndrome burnout	Incumplimiento de los horarios
Depresión	Dificultades de concentración
Irritabilidad	
Insatisfacción	

Las dificultades de conciliación también se traducen en una mayor conflictividad dentro de la familia y especialmente con la pareja, no sólo por quién cuida y atiende a los/as hijos/as y cómo lo hace, sino que las desavenencias se extienden también más fácilmente a otros ámbitos de la vida familiar y en pareja. Esta mayor conflictividad se traduce lógicamente en un clima familiar más insatisfactorio para todos los miembros de la unidad familiar y una menor satisfacción con las relaciones de pareja. Esta mayor conflictividad y menor satisfacción con la vida familiar y de pareja se traduce en un mayor riesgo de divorcio.

Los efectos negativos de las dificultades para conciliar ambos tipos de obligaciones se traducen no sólo en problemas de estrés o depresión y los que éstos eventualmente puedan generar en la salud, en los modos de socialización de los/as hijos/as y en la dinámica de la vida familiar, sino que repercuten también en la motivación para el trabajo, en el rendimiento laboral y en el cumplimiento de las obligaciones laborales. Por tanto, los problemas de conciliación no sólo son un problema de las familias, sino también de los propios/as empleadores/as al afectar a la productividad de sus propios/as trabajadores/as.

En una encuesta realizada en la Comunidad de Madrid en 2003 sobre las necesidades y recursos para la conciliación (Meil y Vara, 2004) se exploraron los efectos de las dificultades de la conciliación sobre el cumplimiento de las obligaciones formales en el trabajo, considerando como tales el cumplimiento del horario de entrada y salida del lugar de trabajo y el absentismo laboral. Los

incumplimientos que en este sentido se producen pueden interpretarse como un indicador adicional de las dificultades de conciliación, pues más allá del número de veces que se producen las distintas circunstancias referidas, denotan también la percepción subjetiva de las dificultades que genera la conciliación. Los resultados de la encuesta evidencian que alrededor de una de cada tres mujeres ha llegado tarde al trabajo por motivos familiares, o bien ha tenido que salir antes, o bien ha faltado algún día, siendo alrededor de una de cada cuatro mujeres a las que esto le ha sucedido más de una vez en el último trimestre previo a la encuesta. De hecho, lo más frecuente es que este tipo de problemas, cuando se dan, sean más o menos recurrentes, más que excepcionales. Por otro lado, los efectos negativos de los problemas de conciliación sobre el cumplimiento de las obligaciones formales del trabajo no sólo afectan a las mujeres, sino que, al igual que en la vivencia de los problemas de conciliación y aunque en menor proporción, también han afectado a alrededor de uno de cada cuatro varones. Los efectos negativos sobre el cumplimiento formal de las obligaciones laborales en los varones no es además un fenómeno excepcional, sino que se da también con cierta recurrencia.

<b>Tabla 3</b>								
<b>Efectos sobre el cumplimiento de las obligaciones laborales de los problemas de la conciliación de vida familiar y vida laboral.</b>								
	<b>Mujeres</b>				<b>Varones</b>			
	<b>No</b>	<b>Una vez</b>	<b>Más veces</b>	<b>Total</b>	<b>No</b>	<b>Una vez</b>	<b>Más veces</b>	<b>Total</b>
Ha llegado tarde al trabajo en el último trimestre por motivos familiares	72	7	20	100	77	8	14	100
Ha tenido que salir antes del trabajo por motivos familiares	66	9	24	100	73	9	18	100
Ha faltado algún día al trabajo por motivos familiares	71	9	20	100	76	10	13	100

**Fuente:** Gerardo Meil y María Jesús Vara, Encuesta de conciliación de vida familiar y vida laboral en la Comunidad de Madrid, marzo de 2003, disponible en [www.uam.es/gerardo.meil](http://www.uam.es/gerardo.meil)

Por tanto, una vez más, los problemas derivados de la conciliación no son un fenómeno que afecte exclusivamente a las mujeres, sino que afecta a los miembros

de la pareja, tanto desde el punto de vista de igualdad de género, como en la práctica real.

El absentismo y los incumplimientos formales del horario de trabajo por motivos familiares son más frecuentes cuando los/as niños/as son muy pequeños/as, pero no desaparecen con su escolarización. Cuando los horarios son irregulares y la jornada es partida se hacen más frecuentes que en caso contrario y se da tanto en el sector público como en el privado.

### **La responsabilidad del Estado, las familias y las empresas en facilitar la conciliación**

La estrategia de afrontamiento al desafío que representa la conciliación ha estado centrada durante mucho tiempo en la facilitación de permisos que diesen tiempo a los progenitores para atender y cuidar a sus hijos/as pequeños/as. Estos permisos, sin embargo, no se han adaptado a las necesidades concretas de las familias y prueba de ello es que, salvo el permiso por maternidad, los demás permisos (excedencia y reducción de jornada) apenas si han tenido éxito y han sido utilizados por muy pocas mujeres, sobre todo las excedencias. Estos permisos se han ido abriendo también a los hombres, pero éstos han hecho un uso de los mismos aún menor, en el mejor de los casos de forma testimonial.

Las razones para este escaso éxito de los permisos por motivos familiares hay que buscarlas, además de por cuestiones de género, por cómo están diseñados, así como por el entorno socioeconómico en el que se aplican. Dado que esta fase de la vida está marcada por un aumento sustancial de los costes de supervivencia (los primeros años del pago de la hipoteca y el aumento de gastos derivados de la tenencia de los/as hijos/as), la reducción de ingresos no es en la mayor parte de los casos fácilmente asumible, máxime si la situación en el mercado de trabajo de los cónyuges es insegura. Una incentivación del recurso a estas medidas implicaría una política familiar más activa que compense en mayor medida los costes derivados

de la asunción de responsabilidades familiares. Este tipo de solución además de generar mayor gasto público, puede plantear problemas a las empresas si el número de excedencias aumenta sustancialmente y afecta a una parte importante, cuantitativa o cualitativamente, de la plantilla.

Aunque la figura del padre en el cuidado de sus hijos/as ha aumentado considerablemente, todavía queda mucho camino por recorrer, no sólo en el espacio privado e íntimo de la familia, sino también en el espacio público y particularmente en el laboral. Los progenitores varones también se ven confrontados (o deberían verse confrontados) con la necesidad de adoptar soluciones cuando hay un bebé que tiene que ser atendido, una fiesta o vacaciones escolares, una enfermedad o cualquier otra "incidencia" que choca con las obligaciones laborales. La facilitación de la conciliación requiere, por tanto, un reparto de las responsabilidades familiares equilibrado entre ambos cónyuges y para que ello suceda, y se transforme al mismo tiempo también la percepción social del problema y la cultura de las empresas, es preciso profundizar en el cambio de los roles de género.

La adaptación al desafío que representa la conciliación no concierne sólo a los poderes públicos y a las familias, las empresas también tienen no sólo una obligación moral, sino un interés objetivo en posibilitar la conciliación de la vida familiar y la vida laboral. Si los/as empleadores/as contratan a mujeres es porque desempeñan un buen trabajo y posibilitan la generación de beneficios. Los efectos disfuncionales de los problemas derivados de la conciliación afectan negativamente a los/as empleadores/as, pues se pueden traducir –según las circunstancias- en problemas de salud (estrés, falta de concentración, etc.), desmotivación, absentismo y/o retrasos en el trabajo. La discriminación encubierta o más o menos explícita por razón de sexo en la política de las empresas ya no es un recurso al que se puede acudir, por distintos motivos y, entre ellos, porque los efectos negativos para los/as empleadores/as además no afectan sólo a las madres con problemas importantes de conciliación, sino que también afectan de forma creciente a los padres varones. Las empresas no pueden aislarse de los cambios que ocurren en el medio social en el que operan. Por ello, los/as

empleadores/as están llamados a contar también con el desafío de la conciliación en el diseño de sus políticas y planes de acción a fin de facilitar recursos a sus trabajadores/as para que puedan hacer frente a sus obligaciones laborales y familiares.



### **3. RAZONES PARA FACILITAR LA CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL Y LABORAL**

---

A partir de la multitud de estudios que se han hecho sobre la problemática de la conciliación de la vida familiar y la vida laboral se ha constatado que la reticencia de las empresas a introducir medidas de conciliación descansa en muchos casos más en prejuicios culturales y en rutinas organizativas que en un análisis de los costes y beneficios que lleva la introducción de políticas de personal y de organización del trabajo que promuevan la conciliación.

De hecho la mayoría de las empresas no han hecho un cálculo ni de las ventajas e inconvenientes, ni de los costes y beneficios que puede acarrear la introducción de medidas que contribuyan a la creación de un entorno laboral más propicio al equilibrio entre las obligaciones laborales y familiares. La actitud más extendida en las empresas es la del “miedo organizativo” hacia efectos no deseados de la introducción de este tipo de medidas.

La facilitación de la conciliación de las obligaciones personales y laborales, sin embargo, tiene beneficios también para la empresa, no sólo para los individuos y la sociedad en su conjunto.

#### **Beneficios para las empresas**

Una encuesta realizada entre el empresariado alemán en 2003 ha evidenciado que los principales beneficios que las empresas obtienen de la introducción de medidas que facilitan la conciliación son:

- El aumento de la motivación de los/as empleados/as,
- La facilitación de la captación y retención de mano de obra cualificada,
- La reducción de costes derivados de una menor rotación del personal y de un menor número de bajas por enfermedad,

- Una reducción de costes derivada de un aumento de la productividad.

Entre la mitad y dos de cada tres empresas entrevistadas identificaron estos beneficios derivados de las medidas de conciliación. Las encuestas y entrevistas realizadas al personal directivo del departamento de Recursos Humanos en España señalan también estas mismas ventajas.

### **Mejora del clima y motivación laboral**

Este es un aspecto crucial en el desarrollo de toda organización social. Las empresas, y particularmente las grandes empresas, suelen mostrar una preocupación especial por el ambiente de trabajo en el que se desenvuelven sus empleados/as. De hecho, en muchas de ellas es habitual la realización de encuestas de clima laboral. Un entorno de trabajo más agradable tiene como consecuencia una mayor motivación en los/as empleados/as, así como un mayor grado de integración y compromiso con los objetivos que se persiguen. Todo ello termina teniendo su reflejo positivo en la cuenta de resultados.

Las entrevistas en profundidad realizadas por Metroscopia a los/as directores/as de Recursos Humanos de las empresas alcaláínas lo expresaban en los siguientes términos: "... buena armonía, entre otras cosas porque nosotros vamos a funcionar mejor y ellos también, o sea, ellos van a estar a gusto, van a estar a gusto con nosotros y entonces bueno, van a realizar mejor el trabajo"

### **Reducción de la rotación de personal y retención del talento**

Con el desarrollo de los valores postmaterialistas, las prioridades vitales de las personas se han alterado profundamente a lo largo del tiempo. Las nuevas generaciones, hijos e hijas de la sociedad del bienestar, ya no sólo desean acumular

dinero para poder mantener niveles de consumo cada vez más exigentes, sino que también quieren poder disfrutar del poder adquisitivo logrado. A medida que se asciende en la jerarquía de la pirámide de necesidades de Maslow, éstas se hacen más inmateriales.

Las jóvenes generaciones ya no aspiran a obtener sólo dinero para acumular bienes, sino también tiempo para disfrutar de servicios. La conciliación de la vida personal y laboral ha pasado a ser así una de las variables que se tienen en cuenta a la hora de elegir el lugar de trabajo y en las entrevistas de selección de personal los/as candidatos/as se informan y valoran el tiempo libre del que dispondrán junto con las posibilidades de carrera profesional.

En un contexto de creciente escasez relativa de mano de obra cualificada, la conciliación ha pasado a ser una dimensión a tener en cuenta en las políticas de personal para captar talento y para retenerlo, así como para evitar una elevada rotación de personal (con los correspondientes costes de selección y formación) y eventualmente para garantizar el retorno tras posibles excedencias.

De hecho, el grado de rotación en una empresa y la fuga de talentos muestran en buena medida el grado de satisfacción con la misma. Muy ilustrativo resulta el punto de vista de un/a directivo/a de una gran multinacional norteamericana: *“Cuando queremos contratar a alguien muy especializado, vamos a la competencia y se viene él y su equipo, porque el equipo entero sabe que nuestras condiciones de ambiente de trabajo son mejores”*.

## **Aumento de la productividad**

Los aumentos de la productividad derivados de la introducción de medidas que realmente respondan a las necesidades de los/as empleados/as pueden operar, según las circunstancias, por distintas vías. Desde una perspectiva global, si las medidas introducidas mejoran el clima laboral y generan una mayor motivación entre los/as empleados/as, lo que está condicionado no sólo por las características

de las medidas, sino también por otras características de las relaciones laborales, esta mayor motivación facilita la identificación con los objetivos de la empresa, lo que a su vez se traduce en una mayor productividad laboral.

Si una empresa está aquejada por una significativa cuota de absentismo laboral que tiene su origen en problemas de conciliación, o una elevada rotación de personal en la que los problemas de conciliación también entran en consideración a la hora de decidir cambiar de trabajo, la introducción de medidas que faciliten la conciliación puede contribuir a reducir los costes que estas disfunciones pueden generar. Esta reducción de costes derivados de la rotación será tanto más significativa cuanto mayores sean los costes de búsqueda y selección de personal y cuanto más tiempo y recursos sean necesarios dedicar a la formación para el puesto de trabajo y cuanto más largo sea el periodo de adaptación al mismo. Cuanto mayor sea el grado de cualificación y/o especialización exigido, tanto mayores serán estos costes.

## **Beneficios para las personas**

Los efectos para las personas derivados de una mayor facilidad para conciliar la vida familiar y laboral se manifiestan en primer término en un menor nivel de estrés, lo que a su vez se traduce en un menor riesgo de padecimiento de enfermedades asociadas al mismo (desde trastornos somáticos hasta riesgo de infartos). Estrechamente asociado al estrés se encuentra la irritabilidad, otro de los problemas de salud en el trabajo relativamente frecuente, y que también se ve disminuida por un mayor equilibrio entre vida familiar y laboral. No en vano el estrés tiene como consecuencia un mayor grado de irritabilidad.

Puesto que los problemas de conciliación se traducen negativamente en el clima familiar y en la conflictividad entre los cónyuges, una reducción de las dificultades de conciliación comporta también una vida familiar más satisfactoria para todos los miembros de la unidad familiar.

Por otra parte, la mayor o menor facilidad para conciliar vida laboral y familiar ha pasado a formar parte de los indicadores que se utilizan en la actualidad para medir la calidad de vida de las personas, por lo que un buen equilibrio entre la vida personal y laboral forma parte de lo que en la actualidad se considera una buena calidad de vida. Con la emergencia de los nuevos modelos de paternidad y maternidad que han reforzado el acento puesto en la calidad del tiempo dedicado al cuidado y atención a los/as hijos/as, así como al juego con ellos, la disposición de tiempo suficiente para su atención está ganando cada vez más importancia subjetiva, sobre todo en el contexto de familias de pequeño tamaño.

## **Beneficios para la sociedad**

Los beneficios para la sociedad en su conjunto son los beneficios para los individuos y los actores sociales que la componen, pero más allá de ello la sociedad también se ve beneficiada en otros aspectos.

La caída de la fecundidad se ha asociado, entre otros factores, con la incorporación masiva de la mujer al trabajo remunerado. Pero los estudios comparativos llevados a cabo entre países evidencian que la fecundidad no se ve afectada tanto por el nivel de mujeres en el mercado de trabajo, como por la mayor o menor facilidad para conciliar los proyectos vitales familiares y profesionales. Aunque no hay una relación directa entre facilidad para conciliar vida familiar y laboral en los países y nivel de fecundidad, porque en las decisiones de tener hijos/as influyen muchos factores, en el ámbito europeo, los países con una fecundidad relativamente más alta tienden a tener niveles altos de empleo femenino y a percibir menores problemas de conciliación, y viceversa.

Una mayor fecundidad se asocia, en primer término, con menores problemas en el futuro para financiar la protección social, sobre todo, las pensiones. Por otra parte, una mayor fecundidad se asocia también con una mayor oferta de mano de

obra, que en el futuro se prevé será relativamente escasa. En este contexto, la promoción de la conciliación se considera un aspecto clave tanto para promover un aumento de la fecundidad, como para mejorar la “empleabilidad” de las mujeres, evitando con ello cuellos de botella en la oferta de mano de obra.

Por otro lado, la promoción de un contexto social más favorable a la conciliación juega también un papel destacado en la igualdad de oportunidades de hombres y mujeres y de no discriminación por razón de sexo. En este sentido, este objetivo ha ido adquiriendo cada vez mayor centralidad en los indicadores de bienestar y desarrollo social de las sociedades avanzadas.

#### 4. BUENAS PRÁCTICAS PARA FOMENTAR LA CONCILIACIÓN

---

No todas las empresas, ni todos los agentes sociales entienden lo mismo por lo que significa facilitar la conciliación de la vida laboral y la vida privada, lo que tiene, profundas consecuencias a la hora de acometer medidas con tal fin. Hay al menos tres formas diferentes de entender la conciliación, a saber:

1. Una primera forma, que cabe calificar como “*puntual*” o “*mínima*”, en la que por política de conciliación se entiende la puesta en marcha de determinadas medidas concretas referidas a permisos y beneficios sociales que se ajustan a la legislación vigente y que en materia de flexibilidad horaria introducen márgenes de entrada y salida, en general más por razones operativas que por motivos estrictamente asociados a la conciliación. Es decir, por conciliación se entiende la aplicación de la legislación vigente. Desde esta perspectiva se suele considerar que la mejor forma de conciliar no se refiere fundamentalmente a tener mayor flexibilidad o disfrutar de distintos beneficios sociales, sino principalmente a tener un empleo estable y de calidad. Esta sería, desde este punto de vista, la base y la auténtica conciliación.
2. Una segunda forma, que podríamos denominar “*mejorada*”, se da cuando se introducen mejoras apreciables sobre la legislación vigente (por ejemplo, prolongación de la baja por maternidad o condiciones flexibles para el acceso a las excedencias o reducciones de jornada atendiendo a las necesidades de los/as trabajadores/as afectados/as) y en este sentido existe un trato de favor en los casos en los que los/as trabajadores/as, casi siempre mujeres, tienen especiales problemas de conciliación o en relación a la flexibilidad horaria.

3. En tercer lugar se encuentran aquellas empresas que interpretan la conciliación como una dimensión de la cultura de empresa, es decir, cuando se entiende que el mayor grado de identificación con la empresa y el logro de sus objetivos y, por tanto, el mayor grado de rentabilidad se logra cuando se facilita a los/as trabajadores/as la conciliación de sus obligaciones laborales con sus proyecto de vida personal. Ello supone no centrarse únicamente en situaciones de maternidad o paternidad sino en la vida privada en general y considerar a la conciliación no como un objetivo, sino como una herramienta para adaptarse a las situaciones actuales y dar mayor bienestar a los empleados. La conciliación, por tanto, iría más allá de las meras medidas concretas siendo más bien una filosofía para compaginar los ritmos diarios de la vida cotidiana. Ello se traduce no sólo en las características de los permisos, flexibilidad horaria y horarios de trabajo "racionales", sino en un clima de confianza.

En términos generales las medidas de conciliación pueden agruparse en cuatro grandes tipos diferentes, a saber:

- Medidas de flexibilización de la relación laboral.
- Medidas de flexibilización de los tiempos de trabajo.
- Medidas de flexibilización del lugar de trabajo.
- Prestaciones sociales de la empresa.

A continuación se presentan y discuten las posibilidades de mejorar estas medidas respecto a lo legalmente establecido con el fin de promover la conciliación. A fin de tener una perspectiva adecuada para valorar las propuestas, antes de la discusión de las propuestas se contextualizan de una forma muy general con las prácticas existentes en otros países. Las empresas pueden introducir muchas medidas que contribuyan a hacer frente al desafío de la conciliación de la vida familiar y laboral. Algunas de estas medidas pueden representar gastos "significativos" para las mismas o modificaciones "importantes" en el funcionamiento u organización de la actividad. Otras, por el contrario, no requieren



apenas cambios sustanciales en la organización y dinámica de la empresa, ni tampoco comportan gastos sustanciales para las mismas. Cada empresa o institución debe valorar la conveniencia de introducir unas u otras, pues no existen medidas de validez universal, válidas en todo tiempo y lugar y para todo tipo de empresa. Cada empresa deberá evaluar el alcance que quiere dar a la política de conciliación de vida laboral y personal y qué medidas procede introducir en función de las necesidades de la plantilla y de la propia organización. Esas medidas deben recogerse en el convenio colectivo o en acuerdo de la empresa, deben, por tanto, estar recogidas por escrito y habilitar los mecanismos necesarios para garantizar el conocimiento por parte de los/as empleados/as de su existencia.

## 4.1. BUENAS PRÁCTICAS REFERIDAS A LOS PERMISOS PARENTALES

---

### Características generales de la política de permisos parentales en España

El desarrollo de instrumentos que van más allá del permiso de maternidad y que sientan así las primeras bases (muy insuficientes todavía) de una política de conciliación aparecen con la aprobación del Estatuto de los Trabajadores y la Ley 8/1980. Dos son los permisos que se configuran en España como principales mecanismos para facilitar tiempo de cuidado a los hijos/as, por una parte el derecho a la reducción de jornada y por otra el derecho a pedir una excedencia por cuidados familiares, junto con la posibilidad de tomar días libres bajo determinadas circunstancias. Desde entonces varias han sido las modificaciones y ampliaciones posteriores de esta legislación, destacando las leyes 3/1989, 4/1995 y sobre todo la Ley 39/1999 para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras así como la reciente Ley para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres de 15 de marzo de 2007.

Las características generales de estas sucesivas mejoras pueden resumirse en los siguientes términos:

1. Ampliación sucesiva del permiso de maternidad desde 14 semanas hasta 16 semanas (establecido en 1989). Esta duración sólo se amplía con posterioridad para casos excepcionales y las reformas tendrán como objetivo únicamente suavizar su aplicación. Así, a partir de 1999 se amplía en 2 semanas por cada hijo adicional en los casos de parto múltiple. También a partir de 1999, en los casos de adopción o acogimiento, se amplía el límite temporal del permiso hasta las 16 semanas, siempre que sea menor de 6 años. Con la ley de igualdad aprobada en 2007 se amplía en dos semanas el permiso de maternidad en caso de nacimiento, adopción

o acogimiento de hijo discapacitado y hasta 13 semanas en caso de partos prematuros y en los que el neonato necesite hospitalización. Así mismo no se reducirá el permiso de maternidad en caso de fallecimiento del hijo.

- 2.** A partir de 1995, la maternidad se considera una contingencia específica de la Seguridad Social, dejando de ser considerada Incapacidad Laboral Transitoria, lo que conlleva un salario de sustitución del 100 % durante el permiso en los casos de trabajo asalariado por cuenta ajena y unas condiciones de disfrute más flexible, entre otras razones, para ser utilizado también en caso de adopción y acogimiento. En 2007 se introducen prestaciones por maternidad también para las trabajadoras autónomas y se rebajan los requisitos de cotización y período de carencia para tener derecho a las prestaciones.
- 3.** Introducción en 1989 del derecho de los progenitores varones a hacer uso de las 4 últimas semanas del permiso de maternidad. A partir de 1999 se flexibiliza la utilización de dicha posibilidad, adelantándose hasta la 6ª semana la posibilidad de su disfrute, pudiéndose además utilizarse simultáneamente con la madre. A partir de 2007 se reconoce el derecho del padre a disfrutar el permiso de maternidad en caso de fallecimiento de la madre, aunque ésta no realizara ningún trabajo. También con la Ley de igualdad de 2007 se establece un permiso específico de paternidad de 13 días (15 en el caso de parto o adopción múltiple), que será de 4 semanas a partir de 2013. Este permiso podrá disfrutarse además en condiciones muy flexibles, puesto que podrá ser a tiempo completo o a tiempo parcial, previo acuerdo con el empresario, y durante todo el tiempo que dure el permiso de maternidad o una vez concluido el mismo.
- 4.** En el derecho a la reducción de jornada en un tercio o un medio, con reducción proporcional del salario, por cuidado de hijos hasta los 6 años (regulado por el Estatuto de los Trabajadores en 1980) no se han producido grandes modificaciones. Solamente cabe reseñar la ampliación en 1989 de

este derecho también en caso de adopción y acogimiento y en 1999 su extensión al cuidado de familiares de hasta segundo grado que por razones de edad, accidente o enfermedad no puedan valerse por sí mismos y no desempeñen actividad retribuida, pero sólo por 1 año. En 2001 se introduce la posibilidad de reducir hasta 2 horas la jornada, con reducción proporcional del salario, en caso de hospitalización. A partir de 2007 se flexibiliza y amplía el período de disfrute de la reducción de jornada, introduciendo el derecho a reducir la jornada entre un octavo y la mitad tanto por cuidado de menores de 8 años, como por familiares dependientes.

5. Ampliación de la excedencia por cuidado de hijos establecida en 3 años (1980) a los hijos adoptados y en acogimiento a partir de 1989. En 1999 se amplía esta posibilidad también al cuidado de familiares de hasta segundo grado que por razones de edad, accidente o enfermedad no puedan valerse por sí mismos y no desempeñen actividad retribuida, pero sólo por 1 año. A partir de 2007 será posible utilizarlo durante 2 años. Durante este período no existe compensación económica alguna por la pérdida de salario e incluso se pierde el derecho a la prestación de hasta 100 euros mensuales por cuidado de hijos menores de 3 años que perciben las madres que cotizan a la Seguridad Social (introducida en 2003). La única medida compensatoria prevista es que se considera el primer año como cotizado a la Seguridad Social a efectos de cómputo del período cotizado y del período de carencia, pero sólo en caso de cuidado de niños. La Ley de igualdad de 2007 no ha modificado estas penalizaciones a quienes quieren hacer uso de esta posibilidad.
6. Inicialmente la excedencia por cuidado de hijos carecía de garantía alguna de reserva del puesto de trabajo. A partir de 1989 se tiene derecho a reserva del puesto de trabajo durante 1 año y a uno de la misma categoría hasta el tercer año.

7. En 1999 se refuerza la protección frente a la rescisión del contrato de trabajo por parte del trabajador, introduciendo como nuevos supuestos en los que las ausencias no son computables como faltas que pueden dar lugar a despido por causas objetivas, la maternidad, el riesgo durante el embarazo y las enfermedades causadas por embarazo, parto o lactancia. También en dicho año se introduce la suspensión del contrato con reserva de puesto de trabajo en los casos de asalariadas con riesgo durante el embarazo (permiso por riesgo durante el embarazo), dando derecho a un salario de sustitución del 75% de la base reguladora y sin que compute como permiso de maternidad antes del parto.
8. A partir de 1999 se reducen los costes para los empleadores derivados de los permisos al introducir una bonificación del 100 por 100 de la cuota empresarial a la Seguridad Social en los contratos de sustitución cuando se celebren con desempleados. Inicialmente previsto sólo para cuidado de menores, a partir de 2002 también es posible por cuidado de familiares hasta segundo grado, adultos y dependientes.
9. A partir de 2003 se introduce una prestación por maternidad de hasta 1.200 euros anuales hasta el tercer cumpleaños del hijo, siempre que el importe de las cuotas satisfechas a la Seguridad Social iguale o supere dicho importe. En el caso en el que sean por un importe menor, la prestación (que técnicamente es una reducción del IRPF) se reduce hasta igualar dicho importe, lo que significa que quienes no cotizan, no tienen derecho a dicha prestación. Por tanto, quienes han perdido el empleo por causa de la maternidad, están en excedencia, no tenían trabajo remunerado o éste es en la economía sumergida no tienen derecho a la prestación y en el caso de la reducción de jornada, esta prestación puede verse también reducida si las cotizaciones no alcanzan dicha cuantía.

La configuración del sistema de permisos parentales en España, por tanto, tiene como objetivo facilitar tiempo para el cuidado familiar, tratando de garantizar al máximo la relación laboral y reduciendo los costes de sustitución para los

empleadores, pero haciendo recaer plenamente en los potenciales beneficiarios de dichos permisos los costes derivados de la correspondiente reducción del salario. En otros países, por el contrario, se ha optado por permisos más cortos pero al menos parcialmente remunerados y, según los casos, con condiciones de utilización más o menos flexible.

Los permisos legalmente establecidos para facilitar la conciliación de vida familiar y vida laboral pueden mejorarse en múltiples sentidos, bien ampliando su duración, bien flexibilizando su utilización.

## **Permiso por matrimonio**

### **Regulación legal**

El Estatuto de los trabajadores en su artículo 37.3 establece: "El trabajador, previo aviso y justificación, podrá ausentarse del trabajo, con derecho a remuneración, por alguno de los motivos y por el tiempo ..... Quince días naturales en caso de matrimonio".

### **Buenas prácticas**

Las mejoras que en relación a este permiso suelen establecerse consisten en conceder más días de permiso.

Una forma de ampliar la duración del permiso es entender los días naturales como días laborales, por lo que el permiso pasa de tener dos a tres semanas de duración efectiva.

Equiparar el matrimonio con las uniones de hecho registradas.

## **Riesgo durante el embarazo**

### **Regulación legal**

La Ley 39/1999 de conciliación de la vida familiar y laboral estableció el permiso por riesgo durante el embarazo como una suspensión del contrato, por tanto, en los mismos términos que el permiso de maternidad por parto, adopción o acogimiento familiar. Ley 3/2007 de igualdad efectiva de hombres y mujeres ha ampliado este permiso considerando también la posibilidad de riesgo durante la lactancia, de forma que el art. 48.5 del Estatuto de los Trabajadores que establece este permiso ha quedado redactado en los siguientes términos: "En el supuesto de riesgo durante el embarazo o de riesgo durante la lactancia natural, en los términos previstos en el artículo 26 de la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales, la suspensión del contrato finalizará el día en que se inicie la suspensión del contrato por maternidad biológica o el lactante cumpla nueve meses, respectivamente, o, en ambos casos, cuando desaparezca la imposibilidad de la trabajadora de reincorporarse a su puesto anterior o a otro compatible con su estado.»

### **Buenas prácticas**

Reconocer por parte del empresario la posibilidad de completar la prestación económica hasta el 100 % de la base reguladora.

## **Permiso de maternidad**

### **Regulación legal**

El artículo 48.4 del Estatuto de los trabajadores fija la duración del periodo de descanso por maternidad en 16 semanas interrumpidas (el mínimo que establece la Unión Europea al respecto). En los casos de parto prematuro y en aquellos en que, por cualquier otra causa, el neonato deba permanecer hospitalizado después del parto, el periodo de descanso podrá computarse a partir de la fecha del alta

hospitalaria, excluyéndose de dicho cómputo las 6 semanas inmediatamente posteriores al parto.

En los casos de fallecimiento del hijo y de alumbramientos que tengan lugar tras más de 180 días de vida fetal, el período de suspensión no se verá reducido (esto es, será también de 16 semanas) salvo que, una vez finalizadas las 6 semanas de descanso obligatorio, la madre solicitara reincorporarse a su puesto de trabajo.

El permiso se amplía en 2 semanas más por cada hijo, a partir del segundo, si se trata de un parto múltiple, así como en 2 semanas adicionales, en el supuesto de discapacidad del hijo. Si ambos progenitores trabajan, este período se distribuirá a opción de los interesados, que podrán disfrutarlo de forma simultánea o sucesiva y siempre de forma ininterrumpida. También se amplía en tantos días adicionales como el recién nacido se encuentre hospitalizado hasta un máximo de 13 semanas, en los casos de parto prematuro y en aquellos otros en que el neonato precise, por alguna condición clínica, hospitalización a continuación del parto por un período superior a 7 días.

Dichos períodos podrán disfrutarse en régimen de jornada completa o a tiempo parcial, previo acuerdo entre los empresarios y los trabajadores afectados, en los términos que reglamentariamente se determinen.

El período de descanso se distribuirá a opción de la interesada, siempre que 6 semanas sean inmediatamente posteriores al parto. Durante estas 6 semanas, la madre no podrá disfrutar del permiso por maternidad a tiempo parcial, ya que se consideran de descanso obligatorio. En el caso de que ambos progenitores trabajen, la madre podrá optar, al iniciarse el período de descanso y sin perjuicio de las 6 semanas inmediatas posteriores al parto, por que el otro progenitor disfrute de una parte determinada e ininterrumpida del período de descanso posterior al parto, bien de forma simultánea o sucesiva con el de la madre. Cuando el período de descanso se disfrute de forma simultánea o sucesiva por el padre y por la madre y uno de ellos decida la reincorporación al trabajo con anterioridad al cumplimiento del plazo máximo de duración, la parte que restase para completar dicho plazo máximo incrementará la duración del subsidio del otro



beneficiario. La madre no podrá reincorporarse, en caso de parto, hasta que hayan transcurrido las seis semanas posteriores a aquél de descanso obligatorio. La suma de los períodos de descanso no podrá exceder de las 16 semanas o de las que correspondan en los supuestos de ampliación.

Si, una vez iniciado el efectivo disfrute por el otro progenitor, éste falleciera antes de haberlo completado, la madre podrá hacer uso de la parte del período de descanso que restara hasta alcanzar la duración máxima, incluso aunque aquella ya se hubiera reincorporado al trabajo con anterioridad. En caso de fallecimiento de la madre, con independencia de que ésta realizara o no algún trabajo, el otro progenitor tendrá derecho a la prestación por todo el período de descanso o, en su caso, por la parte que quedara por disfrutar, computado desde la fecha del parto y sin que se descuente del mismo la parte que la madre haya disfrutado con anterioridad al parto.

En caso de adopción o acogimiento también existen 16 semanas ininterrumpidas, ampliables en dos semanas más por cada menor, a partir del segundo, en el supuesto de adopción o acogimiento múltiple y dos semanas más, en el supuesto de discapacidad del menor adoptado o acogido. En el caso de que ambos progenitores trabajen, los períodos de descanso se distribuirán a opción de los interesados, pudiendo disfrutarlos de forma simultánea o sucesiva, siempre que se trate de períodos ininterrumpidos y con los límites de duración establecidos. Dichos períodos podrán disfrutarse en régimen de jornada completa o a tiempo parcial, previo acuerdo entre los empresarios y los trabajadores afectados, en los términos que reglamentariamente se determinen.

Cuando los períodos de descanso por maternidad, adopción o acogimiento se disfruten a tiempo parcial, será imprescindible el acuerdo previo entre el empresario y el trabajador afectado. Dicho acuerdo podrá celebrarse tanto al inicio del descanso correspondiente como en un momento posterior y podrá extenderse a todo el período de descanso o a parte del mismo (salvo las primeras seis semanas inmediatamente posteriores al parto). El derecho puede ser ejercido tanto por la madre como por el padre y en cualquiera de los supuestos de disfrute simultáneo o sucesivo del período de descanso. Durante el período de disfrute del

permiso de maternidad a tiempo parcial, los trabajadores no podrán realizar horas extraordinarias, salvo las necesarias para prevenir o reparar siniestros y otros daños extraordinarios y urgentes.

Cuando parte del permiso de maternidad coincida con el período vacacional “se tendrá derecho a disfrutar las vacaciones en fecha distinta a la del disfrute del permiso ..... que le correspondiera, al finalizar el período de suspensión, aunque haya terminado el año natural a que correspondan.” (art. 38.3, modificado por la Ley 03/2007 de igualdad)

### **Buenas prácticas**

La baja por maternidad puede ampliarse adicionalmente a las dieciséis semanas legalmente establecidas a voluntad de las partes. Lo más frecuente es la ampliación en una o dos semanas adicionales con el pago por parte de la empresa del salario correspondiente a dicho período. Dado que dieciséis semanas es el período mínimo establecido por la Unión Europea, ampliarlo a diecisiete o dieciocho semanas no es sino un acercamiento a las bajas por maternidad que existen en otros países de la Unión, si bien a coste de la empresa y no de la Seguridad Social.

Complementar el subsidio que se concede a raíz de la aplicación de la Ley de igualdad en caso de no haber cumplido la trabajadora el período mínimo de carencia hasta el importe total del salario.

Facilitar e incentivar el uso por parte del padre de la parte del permiso de la que puede hacer uso.

## **Permiso de lactancia**

### **Regulación legal**

Ley 3/2007 de igualdad efectiva de hombres y mujeres ha establecido la redacción del 37.4 del Estatuto de los Trabajadores que establece este permiso en los siguientes términos: "Las trabajadoras, por lactancia de un hijo menor de nueve meses, tendrán derecho a una hora de ausencia del trabajo, que podrán dividir en dos fracciones. La duración del permiso se incrementará proporcionalmente en los casos de parto múltiple.

La mujer, por su voluntad, podrá sustituir este derecho por una reducción de su jornada en media hora con la misma finalidad o acumularlo en jornadas completas en los términos previstos en la negociación colectiva o en el acuerdo a que llegue con el empresario respetando, en su caso, lo establecido en aquélla. Este permiso podrá ser disfrutado indistintamente por la madre o el padre en caso de que ambos trabajen".

"6. La concreción horaria y la determinación del período de disfrute del permiso de lactancia ..... , corresponderá al trabajador, dentro de su jornada ordinaria. El trabajador deberá preavisar al empresario con quince días de antelación la fecha en que se reincorporará a su jornada ordinaria.

Las discrepancias surgidas entre empresario y trabajador sobre la concreción horaria y la determinación de los períodos de disfrute previstos en los apartados 4 y 5 de este artículo serán resueltas por la jurisdicción competente a través del procedimiento establecido en el artículo 138 bis de la Ley de Procedimiento Laboral."

## **Buenas prácticas**

El permiso de lactancia (dos medias horas al día de descanso o reducir en media hora la jornada laboral hasta los nueve meses) puede ampliarse fácilmente hasta el año, permitiendo además reducir la jornada laboral en una hora en lugar de la media hora prevista, pues es frecuente que la productividad de la trabajadora no se vea afectada. Por el contrario, muchos directivos de Recursos Humanos consultados al respecto han señalado que se suele desarrollar el mismo trabajo, pero en menos tiempo.

La flexibilización en el uso de la baja por lactancia puede darse permitiendo la posibilidad de acumular todas las medias horas y sumarlas a la baja por maternidad, de forma que la duración de ésta pasaría de dieciséis a diecinueve semanas, con remuneración íntegra. Esta posibilidad está implantada en bastantes grandes empresas y no es valorada como costosa, ni desde el punto de vista organizativo, ni desde el punto de vista económico, pues no supone ampliación de derechos legales.

En caso de coincidencia del permiso de lactancia acumulado en semanas adicionales al permiso de maternidad con las vacaciones aplicar el mismo criterio que en el caso del permiso de maternidad, esto es, tener derecho al período íntegro de vacaciones después de finalizado el permiso, aún cuando haya terminado el año natural al que correspondan.

## **Permiso de paternidad**

### **Regulación legal**

El permiso establecido por el Estatuto de trabajadores de dos días por nacimiento, adopción o acogimiento ha sido ampliado por la Ley 3/2007 de igualdad efectiva de hombres y mujeres por un permiso específico de paternidad. El artículo 48.bis del Estatuto de los Trabajadores establece ahora: "En los supuestos de

nacimiento de hijo, adopción o acogimiento de acuerdo con el artículo 45.1.d) de esta Ley, el trabajador tendrá derecho a la suspensión del contrato durante trece días ininterrumpidos, ampliables en el supuesto de parto, adopción o acogimiento múltiples en dos días más por cada hijo a partir del segundo. Esta suspensión es independiente del disfrute compartido de los periodos de descanso por maternidad regulados en el artículo 48.4.

En el supuesto de parto, la suspensión corresponde en exclusiva al otro progenitor. En los supuestos de adopción o acogimiento, este derecho corresponderá sólo a uno de los progenitores, a elección de los interesados; no obstante, cuando el período de descanso regulado en el artículo 48.4 sea disfrutado en su totalidad por uno de los progenitores, el derecho a la suspensión por paternidad únicamente podrá ser ejercido por el otro.

El trabajador que ejerza este derecho podrá hacerlo durante el periodo comprendido desde la finalización del permiso por nacimiento de hijo, previsto legal o convencionalmente, o desde la resolución judicial por la que se constituye la adopción o a partir de la decisión administrativa o judicial de acogimiento, hasta que finalice la suspensión del contrato regulada en el artículo 48.4 o inmediatamente después de la finalización de dicha suspensión.

La suspensión del contrato a que se refiere este artículo podrá disfrutarse en régimen de jornada completa o en régimen de jornada parcial de un mínimo del 50 por 100, previo acuerdo entre el empresario y el trabajador, y conforme se determine reglamentariamente. El trabajador deberá comunicar al empresario, con la debida antelación, el ejercicio de este derecho en los términos establecidos, en su caso, en los convenios colectivos."

Estos 13 días se añaden al permiso de dos días previsto por el artículo 37.3, configurando un permiso de 15 días de duración.

## **Buenas prácticas**

Dado que se trata de un permiso totalmente novedoso, no existen ejemplos de buenas prácticas hasta el momento.

## **Reducción de jornada**

### **Regulación legal**

Ley 3/2007 de igualdad efectiva de hombres y mujeres ha establecido la redacción del 37.5 del Estatuto de los Trabajadores que pone de manifiesto este permiso en los siguientes términos: "Quien por razones de guarda legal tenga a su cuidado directo algún menor de ocho años o una persona con discapacidad física, psíquica o sensorial, que no desempeñe una actividad retribuida, tendrá derecho a una reducción de la jornada de trabajo, con la disminución proporcional del salario entre, al menos, un octavo y un máximo de la mitad de la duración de aquélla."

"6. La concreción horaria y la determinación del período de disfrute del permiso de lactancia y de la reducción de jornada, previstos en los apartados 4 y 5 de este artículo, corresponderá al trabajador, dentro de su jornada ordinaria. El trabajador deberá preavisar al empresario con quince días de antelación la fecha en que se reincorporará a su jornada ordinaria.

Las discrepancias surgidas entre empresario y trabajador sobre la concreción horaria y la determinación de los períodos de disfrute previstos en los apartados 4 y 5 de este artículo serán resueltas por la jurisdicción competente a través del procedimiento establecido en el artículo 138 bis de la Ley de Procedimiento Laboral."

Adicionalmente y con objeto de que no exista una penalización sobre los derechos de Seguridad Social, el art. 180 de la Ley General de la Seguridad Social

ha sido modificado para considerar “Las cotizaciones realizadas durante los dos primeros años del período de reducción de jornada por cuidado de menor previsto en el artículo 37.5 de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, se computarán incrementadas hasta el 100 por 100 de la cuantía que hubiera correspondido si se hubiera mantenido sin dicha reducción la jornada de trabajo, a efectos de las prestaciones .....” (de la Seguridad Social por jubilación, incapacidad permanente, muerte y supervivencia, maternidad y paternidad).

### **Buenas prácticas**

El derecho a reducción de jornada puede ampliarse en distintos sentidos. En el caso del cuidado de niños/as hasta los ocho años, puede ampliarse hasta una edad mayor (por ejemplo, los 14 años) del menor a cargo. En el caso de cuidado de familiares hasta segundo grado dependientes, puede ampliarse por encima del año legalmente establecido, por ejemplo, hasta tres años, por asimilación a la excedencia, o mientras dure la relación de dependencia. También puede reconocerse este derecho por un plazo determinado para la materialización de determinados proyectos personales (por ejemplo, formación) o por cuestiones de “salud emocional”.

Respecto a la reducción del salario, ésta puede establecerse que sea menor que proporcional, sobre todo, cuando el período para el que se pide la reducción de jornada sea corto. Los ejemplos más frecuentes son la reducción de un 20% del salario para una reducción de un tercio de la duración de la jornada y de un 40% para una reducción de la mitad, durante el primer año de vida del hijo/a que da derecho a la reducción de jornada.

Investigaciones sobre la aplicación efectiva de este permiso han evidenciado en muchos casos penalizaciones adicionales a la reducción proporcional del salario, tales como pérdida de derechos extrasalariales (ticket restaurante, seguro de enfermedad, entre otros) o complementos adicionales por beneficios, productividad, etc. Una clara mejora en este sentido sería garantizar el

derecho a la percepción íntegra de este tipo de remuneración a los trabajadores/as a tiempo completo.

La flexibilización en el uso del derecho a reducción de jornada puede darse permitiendo reducir la jornada no sólo entre un octavo y un medio, sino también en media hora, en cuyo caso no debería haber reducción proporcional del salario.

## **Excedencias**

### **Regulación legal**

Ley 3/2007 de igualdad efectiva de hombres y mujeres ha establecido la redacción del Art. 46 del Estatuto de los Trabajadores que establece este permiso en los siguientes términos: “Los trabajadores tendrán derecho a un período de excedencia de duración no superior a tres años para atender al cuidado de cada hijo, tanto cuando lo sea por naturaleza, como por adopción, o en los supuestos de acogimiento, tanto permanente como preadoptivo, aunque éstos sean provisionales, a contar desde la fecha de nacimiento o, en su caso, de la resolución judicial o administrativa.

También tendrán derecho a un período de excedencia, de duración no superior a dos años, salvo que se establezca una duración mayor por negociación colectiva, los trabajadores para atender el cuidado de un familiar hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad, que por razones de edad, accidente, enfermedad o discapacidad no pueda valerse por sí mismo, y no desempeñe actividad retribuida.

La excedencia contemplada en el presente apartado, cuyo período de duración podrá disfrutarse de forma fraccionada, constituye un derecho individual de los trabajadores, hombres o mujeres. No obstante, si dos o más trabajadores de la misma empresa generasen este derecho por el mismo sujeto causante, el



empresario podrá limitar su ejercicio simultáneo por razones justificadas de funcionamiento de la empresa.

El período en que el trabajador permanezca en situación de excedencia conforme a lo establecido en este artículo será computable a efectos de antigüedad y el trabajador tendrá derecho a la asistencia a cursos de formación profesional, a cuya participación deberá ser convocado por el empresario, especialmente con ocasión de su reincorporación. Durante el primer año tendrá derecho a la reserva de su puesto de trabajo. Transcurrido dicho plazo la reserva quedará referida a un puesto de trabajo del mismo grupo profesional o categoría equivalente."

Adicionalmente y con objeto de que no exista una penalización sobre los derechos de Seguridad Social, el art. 180 de la Ley General de la Seguridad Social ha sido modificado para considerar "1. Los dos primeros años del período de excedencia que los trabajadores, de acuerdo con el artículo 46.3 de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, disfruten en razón del cuidado de cada hijo o menor acogido, en los supuestos de acogimiento familiar permanente o preadoptivo, aunque éstos sean provisionales, tendrán la consideración de período de cotización efectiva a efectos de las correspondientes prestaciones de la Seguridad Social por jubilación, incapacidad permanente, muerte y supervivencia, maternidad y paternidad.

El período de cotización efectiva a que se refiere el párrafo anterior tendrá una duración de 30 meses si la unidad familiar de la que forma parte el menor en razón de cuyo cuidado se solicita la excedencia, tiene la consideración de familia numerosa de categoría general, o de 36 meses, si tiene la de categoría especial.

De igual modo, se considerará efectivamente cotizado a los efectos de las prestaciones indicadas en el apartado anterior, el primer año del período de excedencia que los trabajadores disfruten, de acuerdo con el artículo 46.3 de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, en razón del cuidado de otros familiares, hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad, que, por razones de edad,

accidente, enfermedad o discapacidad, no puedan valerse por sí mismos, y no desempeñen una actividad retribuida".

### **Buenas prácticas**

El derecho a la excedencia, al que recurren muy pocos trabajadores/as, puede mejorarse en el caso de cuidado de niños ampliando su duración, pasando de los tres años legalmente establecidos hasta, por ejemplo, los cinco años. En el caso de cuidado de familiares se puede ampliar desde el año legalmente establecido hasta los tres años (o cinco años). También puede reconocerse este derecho para determinados proyectos personales.

La flexibilización en el uso del derecho a excedencia puede hacerse también dando facilidades para excedencias "cortas" o "muy cortas", como por ejemplo, de uno o varios meses o incluso días, a fin de facilitar la búsqueda de soluciones que posibiliten la conciliación ("hasta que comience el curso escolar", "hasta que encuentre una residencia", etc.).

La reserva del puesto de trabajo puede contemplarse durante toda la duración de la excedencia.

### **Permisos retribuidos por accidente o enfermedad graves, hospitalización o intervención quirúrgica sin hospitalización**

#### **Regulación legal**

Ley 3/2007 de igualdad efectiva de hombres y mujeres ha ampliado los supuestos de estos permisos recogidos en el artículo 37.3 del Estatuto de los trabajadores para incluir también los casos de intervención quirúrgica sin hospitalización, pero que requieren reposo domiciliario, de forma que la nueva redacción queda: "Dos días por el nacimiento de hijo y por el fallecimiento, accidente o enfermedad graves, hospitalización o intervención quirúrgica sin

hospitalización que precise reposo domiciliario, de parientes hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad. Cuando con tal motivo el trabajador necesite hacer un desplazamiento al efecto, el plazo será de cuatro días.”

### **Buenas prácticas**

Entender los días de permiso como días laborales.

Las mejoras más habituales de estos permisos consisten en ampliar el número de días de permiso hasta 3 ó 4 días y 5 ó 6 respectivamente.

También se han ampliado las circunstancias del permiso, no sólo a las legalmente establecidas, sino también a enfermedades no graves. En unos casos se limita a enfermedades infecto-contagiosas, en otros se amplía a mayor número de enfermedades.

Ampliación de las circunstancias del permiso a visitas al médico de menores y adultos a cargo, previendo al efecto bien un número de horas anuales, bien sin limitación de tiempo, pero exigiendo en cualquier caso el correspondiente justificante. Esta es una práctica muy frecuente, recogida en unos casos, en los convenios y en otros, reconocida de forma informal.

Ampliación del permiso a celebraciones familiares como bodas, bautizos o comuniones.

### **Ventajas de la introducción de mejoras de los permisos legales**

- Contribuye a mejorar la imagen social de la empresa, tanto cara al exterior, como cara a los/as trabajadores/as. La introducción de estas medidas en el marco de una política más amplia de desarrollar una cultura de conciliación permite optar a las calificaciones del tipo *best place to work* o “empresa conciliadora”, lo que contribuye a hacerlas más competitivas.

- Siempre que la adaptación a los permisos no comporte sobrecarga de trabajo para los/as compañeros/as, puede contribuir a reforzar la motivación y la lealtad a la empresa.
- La ampliación a situaciones “no familiares” evita posibles agravios comparativos, con los consiguientes resentimientos, y posibilita una mayor identificación y lealtad a la empresa.
- Según las circunstancias, reduce el nivel de estrés de los/as trabajadores/as afectadas/os.

### **Inconvenientes de la aplicación de estas medidas**

- Según cómo se materialicen estas ampliaciones pueden suponer costes económicos para las empresas más o menos importantes según las circunstancias. Estos costes pueden reducirse si se ven compensados por aumentos de la productividad de los/as trabajadores/as beneficiados/as. No obstante, si se contratan trabajadores/as en sustitución, la legislación vigente también prevé la exención de las cotizaciones sociales de la persona contratada.
- Si la sustitución del trabajador/a se hace repartiendo el trabajo entre los/as compañeros/as, estas ampliaciones pueden ser fuente de conflicto.
- Según las circunstancias, puede implicar desafíos organizativos de cierta importancia, aunque éstos ya existen por la propia necesidad de cumplir la legislación vigente.

## 4.2. MEDIDAS RELACIONADAS CON LOS HORARIOS DE TRABAJO

---

### El significado de la flexibilidad

La flexibilidad en los tiempos de trabajo se ha convertido en el paradigma de la organización del tiempo de trabajo con la transformación del modelo fordista de producción al modelo de producción flexible. El modelo de producción fordista, que coincide con los inicios y primeras fases de desarrollo de la sociedad de consumo, se basaba en la producción en serie de un número masivo de productos estandarizados para el consumo de masas. Los productos producidos en serie presentaban un grado de homogeneidad muy grande y una variedad de modelos relativamente escasa, pero satisfacían una demanda insaciable derivada de la emergencia de la sociedad de consumo, en la que de lo que se trataba era fundamentalmente de poseer productos de todo tipo a un precio asequible. El fin de este modelo vino cuando en las pautas de consumo lo más importante pasa a ser no la posesión o no de un determinado bien, sino la diferenciación respecto a los demás consumidores que también poseen ese producto, diferenciación que se logra por la creciente variedad de modelos de un mismo bien y la rápida sustitución de una gama de modelos por otra. Es cuando los criterios de la moda en el vestir se difunden a lo largo de toda la sociedad de consumo y se aplica a todo tipo de bienes. Es cuando "el estar a la última" pasa a convertirse en el símbolo de la distinción, distinción frente a los demás consumidores. Para el proceso productivo esto significa que además de tener que producir mucha más variedad de modelos, que tienen una vida útil mucho menor, la acumulación de stock ya no constituye un colchón para afrontar los vaivenes de la producción. Surge así el modelo de producción flexible, también denominado "just in time", esto es, temporalmente adaptado a la demanda.

La consecuencia para la estructuración de los horarios de trabajo de la emergencia de esta lógica productiva es la desaparición del horario fijo y la emergencia de la flexibilidad como una condición de supervivencia para las empresas productivas. La flexibilidad en este sentido es una necesidad en la planificación del trabajo y de la producción para hacer frente y adaptarse a las oscilaciones en la demanda. Esta lógica que en principio se desarrolla en el sector fabril, pronto se extiende con sus especificidades a lo largo de toda la economía, haciendo frecuente los horarios no convencionales o las horas extraordinarias. Los fenómenos generalizados de la externalización de servicios o fases del proceso productivo (*outsourcing*), así como la explosión de las agencias de trabajo temporal no son más que una manifestación más de este fenómeno.

Este fenómeno de la flexibilización del proceso de producción de bienes y servicios para atender a una demanda cambiante y cada vez más exigente, no implica necesariamente la total desestructuración de los tiempos de trabajo, pues el reto organizativo está precisamente en poder planificar la adaptación a la demanda y ello requiere necesariamente cierta estructuración de los tiempos de trabajo. En este sentido, la organización del trabajo por objetivos está adquiriendo cada vez más importancia sobre la organización del trabajo por tiempos. Así, los estudios de Eurofound sobre las condiciones de trabajo evidencian que no hay una tendencia clara a la diversificación de los horarios de trabajo o una evolución hacia la sociedad de las 24 horas de trabajo. De hecho, la proporción de personas que trabajan a horas no normales ha disminuido desde 1995 (Eurofound, 2007: 20).

Desde el punto de vista de la conciliación, la flexibilidad de los tiempos de trabajo se entiende de forma diferente. No se trata de perder todo derecho a una vida privada adaptada a los usos sociales del tiempo y estar únicamente disponible para hacer frente a las necesidades adaptativas de las empresas, sino encontrar un equilibrio entre las necesidades de flexibilidad que tienen las empresas en el tiempo de trabajo de sus empleados/as y las propias necesidades de éstos, fuertemente estructuradas en el caso de la presencia de familiares a cargo.

Desde el punto de vista de la conciliación suele interpretarse la flexibilidad principalmente como una medida para permitir salir antes del trabajo. Sin embargo, este no es su único beneficio. En ocasiones es incluso más importante tener mayor libertad para combinar estrategias privadas con la jornada laboral: *"a veces el equilibrio no es irte pronto, sino tener máxima flexibilidad para distribuirte los tiempos"*. Se trata de una cuestión de cultura de la empresa, no sólo de determinadas medidas puntuales. Algunas empresas son especialmente sensibles ante situaciones de necesidad familiar como maternidades o conciliación de mayores, y han mejorado esta flexibilidad horaria, permitiendo, por ejemplo, que se pueda contabilizar la hora de comida como tiempo de trabajo, preferencia a la hora de elegir horarios a estas personas, o poder sumar el periodo vacacional tras la baja de maternidad.

Junto con estas medidas formales, en ocasiones la flexibilidad real que muestran las empresas depende de vías más informales. De este modo, la persona "superior" en la escala organizativa de la compañía, junto con la filosofía conciliadora de la misma, juegan un papel fundamental. El "jefe" es la figura encargada de controlar la jornada diaria de sus trabajadores, ellos son los que ostentan el poder en determinadas parcelas de la empresa y los que hacen posible llevar a la práctica el diseño teórico de muchas de estas medidas. *"(...) porque una cosa es la voluntad de la empresa y otra la gente en sus pequeños reinos de taifas"*, señalaba un/a director/a de Recursos Humanos. Una de sus funciones consiste precisamente en negociar y coordinarse con los miembros de sus departamentos, suponiendo un filtro en sus iniciativas, y llegando en muchos momentos a acuerdos informales, que son los que hacen posible la verdadera conciliación. Estas personas en última instancia son las que organizan las suplencias, viven el día a día de los problemas de sus trabajadores/as y dan la cara ante los superiores.

En buena medida el jefe refleja la filosofía conciliadora de la compañía. El "talante" de la empresa en este ámbito puede llegar a generar una cultura que impregne a todos sus miembros y les permita ser más sensibles ante estas situaciones. Aquellas donde mejor ha calado esta filosofía son las que tienen en cuenta las distintas situaciones personales que afectan a su plantilla, buscan un

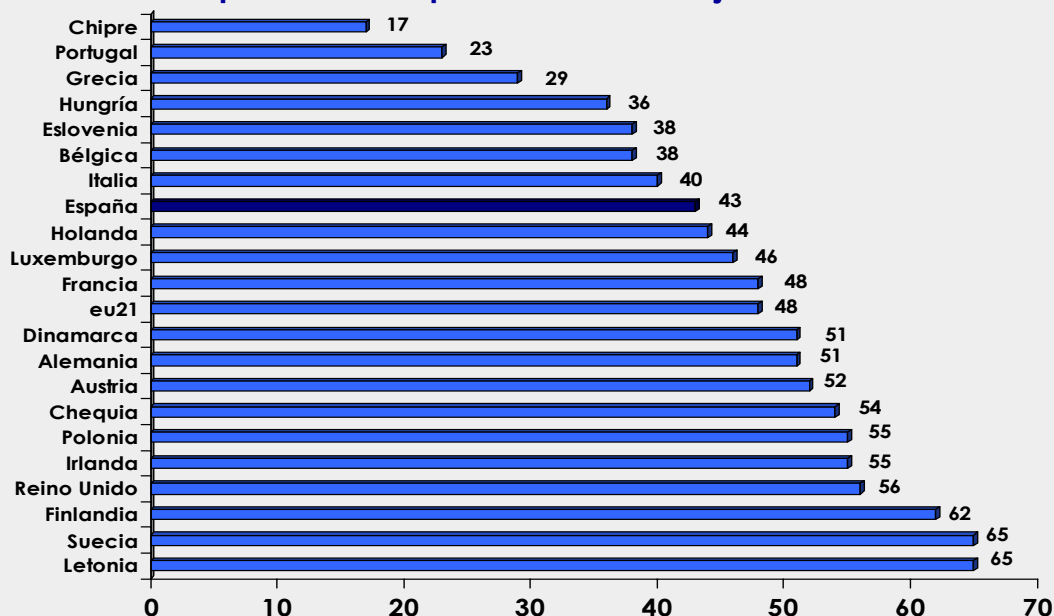
mayor equilibrio entre esferas y hacen posible el desarrollo de distintas estrategias de vida privada. La filosofía de estas empresas se plasma en muchas ocasiones a través de vías informales, por ejemplo: buscando las soluciones más beneficiosas para los empleados/as llegando más allá de la formalidad de los propios convenios. No obstante, el discurso de la flexibilidad a través de vías informales también puede generar disfunciones y malestar, provocando en algunos casos, que los empleados/as no “desconecten” de sus puestos de trabajo, e incluso permitiendo diferentes abusos en esta misma línea.

### **El alcance de la flexibilidad en las empresas de la Unión Europea y en España**

Desde la década de los 80 el número de empresas que han introducido mecanismos de flexibilización de los tiempos de trabajo ha crecido en la Unión Europea. Según un reciente estudio llevado a cabo por la Agencia Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (Eurofound, 2006) en el que se han entrevistado a 21.000 representantes de empresas en 21 países de la Unión Europea, en un 48% de la empresas existe algún tipo de flexibilización de los tiempos de trabajo, si bien con un abanico muy amplio que va desde el 65% en Suecia o Letonia al 17% en Chipre.



### GRÁFICO 6 Porcentaje de empresas en la UE que tienen flexibilidad de horario para todos o parte de sus trabajadores



Fuente: European Foundation for the improvement of working and living conditions (2006): Working time and work-life balance in European companies, Dublin

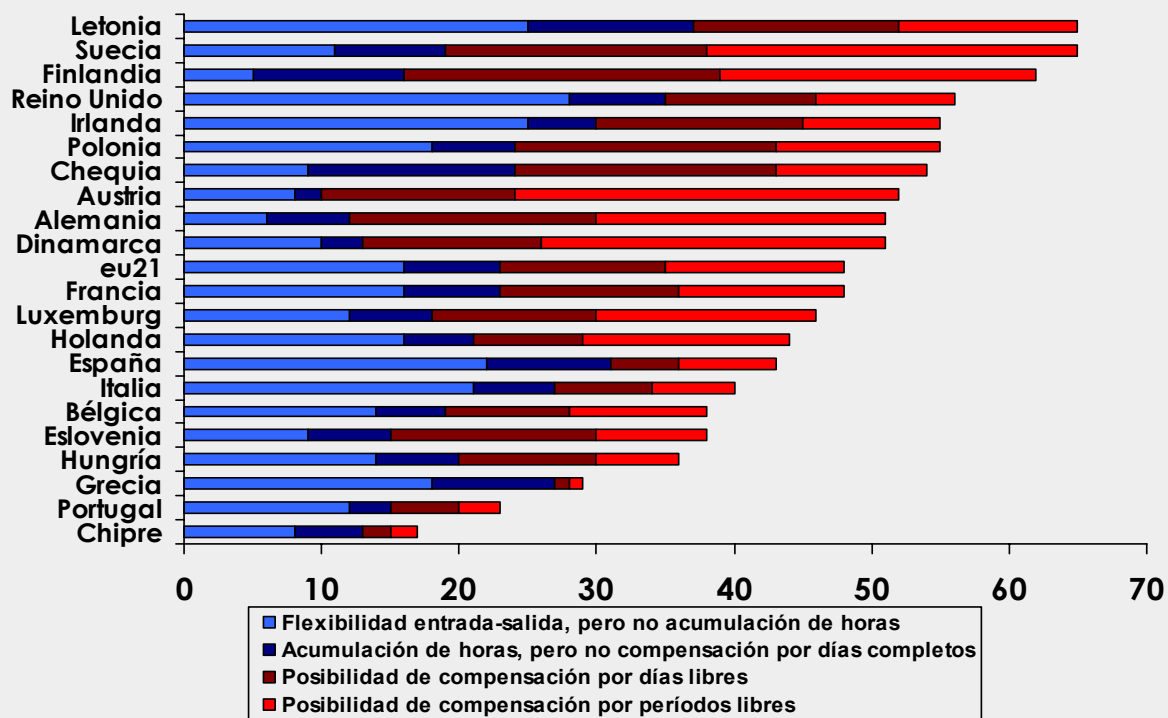
Comparativamente con otros países y según un estudio reciente de la Fundación europea para la mejora de la calidad de vida y de trabajo, la flexibilidad horaria entre las empresas españolas está menos extendida que en la mayoría del resto de países de la Unión Europea. Mientras que en España son un 43% las empresas con más de diez empleados/as las que facilitan alguna fórmula de flexibilidad para todos o para una parte de sus empleados/as, la media de los veintiún países analizados alcanza el 48%, si bien con un abanico muy amplio que va desde el 65 al 17%. Únicamente en los demás países del sur y en algún país del este de la Unión cabe encontrar menor proporción de empresas que faciliten cierta flexibilidad en la ordenación temporal del trabajo (Eurofound, 2006: 4).

Las fórmulas de flexibilización permitidas pueden serlo de distinto grado. Las de menor alcance establecen la posibilidad de compensación de los tiempos sólo en el día, mientras que las fórmulas más ambiciosas incluyen la posibilidad de

acumular horas más allá de un día y compensarlas bien por horas, pero no días completos, bien por días completos o incluso por períodos más amplios. La fórmula más extendida a lo largo de toda la Unión es, por un lado, la más restrictiva que impone la compensación en el día, (que rige en 16% de las empresas) y, por otro lado, la más generosa que prevé la posibilidad de acumular días libres, esto es, lo que también suelen denominarse bancos de horas (en el 13% de las empresas). En España, sin embargo, las fórmulas que más predominan son las más restrictivas, si bien es más frecuente poder acumular días para poder tomar períodos vacacionales adicionales, que el sustituirlos sólo por días libres sueltos. En general, en aquellos países en los que la cultura de la flexibilidad está más extendida, las condiciones para poderla utilizar tienden también a ser las más flexibles, sobre todo, en los países escandinavos y centroeuropeos de habla alemana. A escala europea, y a diferencia de lo que sucede en España, los mecanismos de flexibilidad horaria están más extendidos cuanto mayor es el tamaño de la empresa y éstas son también las que establecen con más frecuencia la posibilidad de compensar el exceso de horas por días completos o períodos vacacionales adicionales.

En el citado estudio también se constata que en los países en los que hay menor proporción de empresas con flexibilidad horaria es también donde menor proporción de trabajadores/as en el seno de la empresa pueden beneficiarse de los mecanismos de flexibilización. Por ello, y también porque los mayores niveles de flexibilidad se encuentran en los países más desarrollados de la Unión, los autores del estudio concluyen: "el hecho de que los tiempos de trabajo se organicen de forma flexible no depende necesariamente de las condiciones propias del proceso productivo, sino con frecuencia de las culturas nacionales de organización del trabajo y de la voluntad de los/as directivos/as (y/o de las demandas de los empleados/as) para organizarlo de forma flexible" (Eurofound, 2006: 7). O, formulado en los términos de uno de los directivos/as de una gran empresa entrevistados/as: "*si ellos pueden hacerlo, ¿por qué no vamos a poderlo hacer nosotros?*".

**GRÁFICO 7**  
**Formas de flexibilidad horaria en las empresas europeas.**  
**Porcentaje respecto al total de empresas**

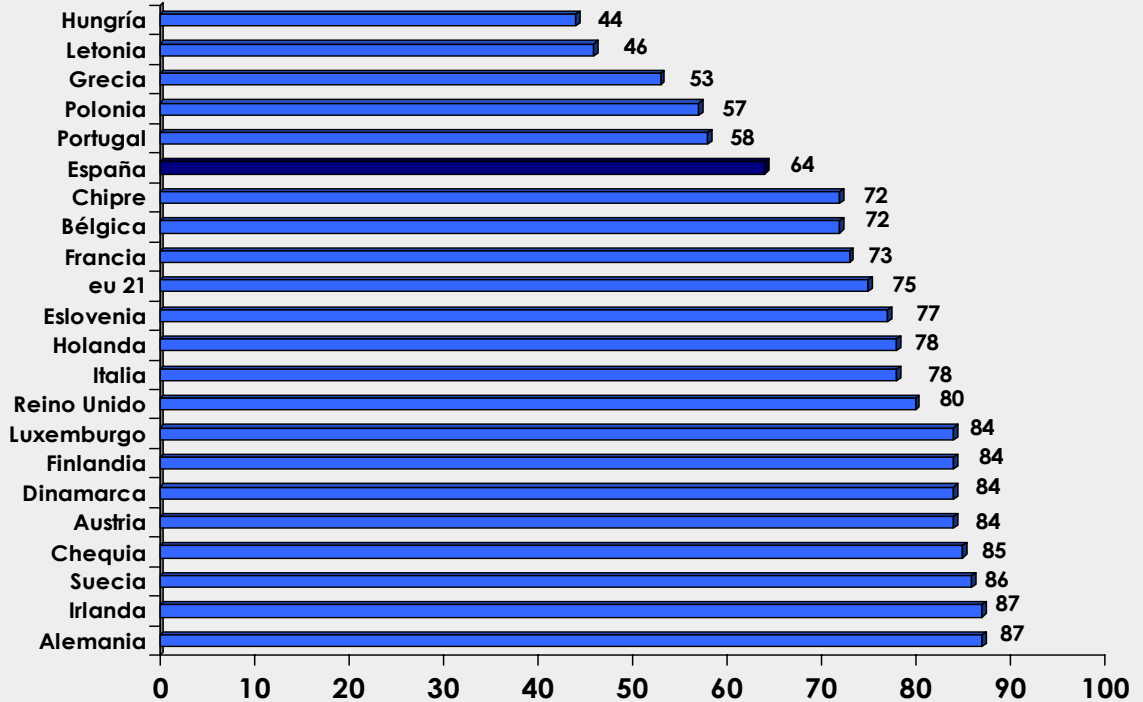


**Fuente:** European Foundation for the improvement of working and living conditions (2006): Working time and work-life balance in European companies, Dublin

La otra cara de la moneda de la flexibilización son las horas extraordinarias, generadas por la necesidad de adaptación de las empresas a las fluctuaciones de la demanda. Horas extraordinarias se hacen en tres de cada cuatro empresas europeas y aunque en los países en los que mayor número de empresas hay con flexibilidad horaria, también hay mayor número de empresas en las que al menos una parte de los/as trabajadores/as hicieron horas extraordinarias en el año de referencia, también en los países donde menos está extendida la cultura de la flexibilidad son mayoría las empresas en las que se hacen horas extraordinarias. En dos de cada tres empresas españolas se señaló que se hacían horas extraordinarias, si bien sólo en el 43% hay flexibilidad horaria. Esta menor proporción que en el resto

de empresas de Europa puede, como señalan los autores del estudio, estar infravalorada por motivos metodológicos.

**GRÁFICO 8**  
**Porcentaje de empresas en que se trabajan horas extraordinarias**



**Fuente:** European Fundation for the improvement of working and living conditions (2006): Working time and work-life balance in European companies, Dublin

La forma en la que se compensa la flexibilidad está estrechamente relacionada con la cultura de la flexibilidad, pues donde mayor proporción hay de empresas con flexibilidad horaria, tiende a compensarse las horas extraordinarias con tiempo libre y no con dinero. El nivel de renta parece ser también un factor importante a la hora de demandar tiempo o dinero como compensación, pues mientras en los países del este y en los mediterráneos, así como en los anglosajones, tiende a predominar la compensación en dinero, en los países escandinavos y en los países centroeuropeos predomina la compensación en tiempo (Eurofound, 2006: 18). Desde el punto de vista de la conciliación de la vida privada y la vida laboral, la

compensación por tiempo libre parece más apropiada que la compensación por dinero.

## **Flexibilidad horaria**

Es la medida de conciliación más citada y más extendida, en su práctica, en las empresas grandes. Para muchas compañías, no supone ninguna novedad, puesto que la llevan aplicando desde hace lustros. Permite una mayor agilidad en la adecuación horaria de la plantilla sin inconvenientes organizativos.

Se refiere a la posibilidad de disponer de un margen horario de entrada al trabajo, de tiempo para comer y, consecuentemente, de salida. La flexibilidad supone establecer unos márgenes, en la hora de entrada, que se compensan en la hora de salida, bien en el mismo día o bien en un periodo semanal. En ocasiones, el plazo de compensación horaria puede llegar a ser de hasta un mes.

La flexibilidad horaria se adecua mejor en compañías en las que se aplica el sistema de trabajo por objetivos, en aquellas en que la actividad laboral se organiza en jornadas partidas y en centros grandes, donde se cuenta con plantillas elevadas y puede producirse una concentración alta de trabajadores en las horas de entrada o salida.

### **Ventajas de la aplicación de estas medidas**

- Los/as empleados/as pueden gestionar el tiempo, de hasta una hora aproximada como media, de acuerdo con sus intereses personales y familiares, lo cual propicia la motivación y mejora el clima laboral
- Rompe la rigidez que supone ordenar el tiempo de trabajo de acuerdo con una hora fijada de antemano para todos por igual. La participación personal

en la determinación de los tiempos de trabajo repercute positivamente sobre el rendimiento.

- Además de evitar concentraciones en los centros de trabajo, el escalonamiento horario facilita, en las grandes ciudades, una redistribución de las personas por distintos servicios (colegios, comercios, etc.) en distintas horas, lo cual, tiene un efecto positivo, añadido, sobre la mejora en los desplazamientos a estos lugares.

### **Inconvenientes de la aplicación de estas medidas**

- Puede provocar descoordinación cuando se trabaja en equipo y no se regulan convenientemente los tiempos de coincidencia.
- Cuando la flexibilidad es impuesta o cuando se produce “exceso de flexibilidad”, es decir, cuando da lugar a jornadas irregulares o plena disponibilidad, puede tener efectos perversos sobre los/as empleados/as, impidiendo la conciliación y dificultando la coordinación y la prestación de servicios entre los distintos actores implicados en la empresa.

### **Elección de turno de trabajo**

El ejercicio de esta medida supone la posibilidad de que el/la trabajador/a tenga preferencia a la hora de elegir turno cuando acredita una situación familiar determinada, derivada de la atención a personas dependientes, sean niños/as hasta una cierta edad o personas mayores, por enfermedad o incapacidad.

La causa que da opción por un determinado turno debe venir recogida en un catálogo de estipulaciones previamente negociadas y acordadas entre la parte social y la empresa, como requisito para evitar abusos o perjuicios para otras/os compañeros/as no acogidos a la medida.

El establecimiento de normas claras, respecto a los motivos que pueden dar lugar a cambios, así como respecto a la jerarquía de prioridades, facilita que, en muchos casos, sean los/as propios/as trabajadores/as quienes gestionen y aporten las soluciones más adecuadas.

### **Ventajas de la aplicación de estas medidas**

- La posibilidad de practicar la flexibilidad aplicada al tiempo de trabajo a iniciativa del/a trabajador/a le permite a éste/a conciliar demandas familiares con el desempeño del trabajo.
- La facilidad en el acceso a cambios de turno por motivos personales o familiares evita ausencias derivadas de estos requerimientos extralaborales.

### **Inconvenientes de la aplicación de estas medidas**

- La organización del tiempo de trabajo por turnos precisa de ajustes puntuales de los recursos humanos disponibles. En ocasiones, la especificidad de cada puesto de trabajo no permite realizar cambios o alteraciones sobre la asignación horaria establecida.
- Cuando el cambio de turno como medida conciliadora repercute en otros/as compañeros/as los efectos positivos sobre la persona beneficiada pueden tornarse en negativos para los no favorecidos por ella.

### **Banco de horas**

Tradicionalmente ésta ha sido una de las medidas de conciliación que ha tenido más éxito en su implantación. Su articulación consiste en que los/as empleados/as puedan disfrutar de un margen de tiempo laboral para poder emplearlo en sus estrategias de vida privada. Esto puede beneficiar a la empresa, al

poder hacer frente a picos de trabajo sin tener que abonar horas extraordinarias, y sobre todo es beneficioso para el/a trabajador/a que tiene mayor flexibilidad para organizar su jornada.

En España, como puede verse en el Gráfico 7, esta medida aún no está muy implantada, a pesar de que la inmensa mayoría de las empresas dispone de mecanismos de control de entradas y salidas de sus trabajadores/as ("fichar", ya sea por seguridad y/o por control de los tiempos de trabajo). Pocas son las empresas que tienen implantado un sistema que permita a sus empleados/as acumular tiempo durante semanas o meses para poder canjearlo en función de sus necesidades. Entre las más avanzadas que hemos encontrado se encuentran aquellas que establecen un máximo o mínimo de quince horas en su "banco" para la libre disposición de sus trabajadores/as.

Lo más habitual, y que no es exactamente un banco de horas, es la compensación de manera formal o informal, del tiempo extra empleado ante determinadas puntas de trabajo. Esto permite a las empresas no tener que abonar horas extraordinarias, sino sustituirlas por horas o días libres, dando sólo en ocasiones libertad al/a trabajador/a para decidir cuando emplear ese tiempo. Aquellas compañías más dirigidas hacia el trabajo por objetivos apenas contemplan esta medida, pues no priman el tiempo de permanencia en la empresa sino la consecución de metas.

### **Ventajas de la aplicación de estas medidas**

- Permite a las empresas poder hacer frente a necesidades eventuales de trabajo sin necesidad de recurrir a horas extraordinarias, ni esfuerzos extra a sus empleados/as.
- Aporta mayor libertad de autorregulación a los/as trabajadores/as en su equilibrio de vida laboral y privada, permitiéndoles ajustar sus necesidades, sin tener que recurrir a días de vacaciones o de asuntos propios.



- Contribuye a mejorar el ambiente dentro de la plantilla.

### **Inconvenientes de la aplicación de estas medidas**

- No todas las empresas pueden dejar a sus empleados/as libertad para organizar su jornada laboral pues dependen del lugar y rol que ocupen en la organización.
- A veces es la empresa la que establece el momento en que estas horas o días se pueden disfrutar, no haciendo posible la verdadera flexibilidad.
- Obliga a las empresas a realizar un control permanente del tiempo de trabajo de sus plantillas, para poder computar el tiempo de más o de menos que corresponde a cada trabajador/a.

### **Luces apagadas**

El cierre de la actividad laboral en el centro de trabajo a una hora determinada se conoce como “Luces apagadas”. Es una medida para la conciliación puesta en marcha por el Ministerio de Administraciones Públicas en el ámbito de la administración central e imitada por otras administraciones autonómicas y locales. También tiene precedentes en otros países y en algunas empresas privadas.

Establecer un límite horario de salida del trabajo no tiene por qué oponerse a la flexibilidad, puesto que puede existir flexibilidad horaria, de entrada y de salida, teniendo ésta última un límite temporal acotado.

Es una medida encaminada a corregir las largas jornadas, poco productivas, que se asocian con el modelo español de distribución del tiempo de trabajo. Requiere partir del reconocimiento de que más tiempo en el puesto de trabajo no

significa mayor productividad, porque a partir de una determinada dedicación al trabajo la concentración y el rendimiento disminuyen.

Sólo puede establecerse en jornadas laborales que permiten flexibilidad horaria pero no en el sistema de trabajo a turnos ni en áreas de actividad centradas en la atención al cliente, en cuyo caso la hora de “apagar la luz” es la de finalización del servicio o la del cierre del establecimiento.

### **Ventajas de la aplicación de estas medidas**

- Conocer la hora de salida del trabajo ofrece ventajas para los/as empleados/as a la hora de planificar actividades extralaborales; es decir, conciliar vida laboral y personal-familiar.
- Evita alargar la jornada laboral de manera ilimitada sin que tal prolongación repercuta en la realización de un trabajo más eficaz.
- Obliga a planificar, organizar y realizar el trabajo a lo largo de una jornada previamente definida, donde los criterios de eficacia y eficiencia predominen sobre tiempos de presencia y permanencia.

### **Inconvenientes de la aplicación de estas medidas**

- Pone topes horarios a quienes gustan de realizar el trabajo sin horario o en horas extremas. Y también a quienes retrasan su hora de entrada por distintos motivos.
- Impide el cumplimiento de objetivos cuando el trabajo se retrasa o cuando las entregas se fijan a corto plazo.
- Es imposible de aplicar en determinado tipo de puestos o servicios, sobre todo, cuando hay que dar servicio las veinticuatro horas del día o dentro de un amplio abanico horario. La organización de este tipo de servicios o

actividades no tiene por qué afectar necesariamente a todos los departamentos de la empresa.

## **Flexibilidad vacacional**

El número de días de vacaciones, y sobre todo la flexibilidad a la hora de gestionar estos periodos, pueden constituir una medida de conciliación importante de la que pueden disponer trabajadores/as y empresas. Algunas compañías suman a estos días los existentes para asuntos propios e incluso una bolsa de horas para dedicarlas a cuestiones administrativas, burocráticas, o propiamente conciliadoras. El aspecto clave en este sentido es la flexibilidad que permita la empresa en su uso, pues ello puede dar lugar a que obligatoriamente toda la plantilla disfrute de un mismo periodo de manera continuada, no favoreciendo en este caso a la conciliación, permitir dividir estos días en distintos periodos, e incluso llegar a una flexibilidad total, es decir, que las personas puedan disponer de estas jornadas con total facilidad, llegando en ocasiones hasta sólo tener que justificar su ausencia con periodos cortos (cuarenta y ocho horas).

De las entrevistas realizadas se desprende una tendencia hacia una mayor flexibilidad en las posibilidades de organización del periodo vacacional, teniendo no obstante la dirección siempre la última palabra; no obstante, hay sectores y determinados puestos en los que esta medida presenta una mayor dificultad.

### **Ventajas de la aplicación de estas medidas**

- Permitir que las personas se autogestionen su tiempo libre y que puedan dedicarlo a actividades de conciliación, por ejemplo resolver determinados problemas de ámbito privado sin que esto repercuta en la empresa.

- Poner en marcha una medida conciliadora sin apenas costes de productividad ni económicos, al ser los propios días de ocio del/a trabajador/a los que se utilizan para solventar estos asuntos.
- Mejorar la coordinación y el trabajo en equipo de los miembros de la plantilla, al tener en ocasiones que compatibilizar estos días con compañeros para que no se resienta la productividad final.

### **Inconvenientes de la aplicación de estas medidas**

- No todas las empresas pueden establecer esta flexibilidad, pues dependen de las necesidades de servicio a los clientes y/u otros departamentos; son ellos los que en último término establecen los periodos de menor actividad y las puntas de trabajo.
- Requiere un ajuste organizacional, al tener que poder poner en marcha medidas de sustitución o redistribución del trabajo sin que se resienta la productividad final.
- En ocasiones no es aplicable a toda la plantilla debido a la responsabilidad de algunos puestos, lo que puede generar malestar y discriminaciones dentro de la empresa.

### **Semana laboral comprimida**

Desde un punto de vista conceptual, la semana laboral comprimida permite concentrar las horas de trabajo en un menor tiempo semanal. No se trataría de reducir el número de horas semanales que aporta un/a trabajador/a a la empresa sino de concentrarlas en un período inferior al habitual: de lunes a jueves o de lunes a viernes hasta el mediodía.

Los elementos culturales de tipo empresarial tienen una gran influencia sobre medidas de esta tipología. La aplicación de semanas laborales comprimidas sólo es posible cuando todas las organizaciones que componen la cadena de valor de la prestación/elaboración de un determinado servicio/producto entran de forma conjunta en esta dinámica cultural.

La mayor limitación a la implantación de este tipo de medida se produce en las áreas que prestan servicio al cliente; pues en los últimos tiempos se ha generado una dinámica competitiva en el sector empresarial que ha puesto el énfasis en las ventajas competitivas que se sustentan sobre la capacidad de atención al cliente. La implantación de la semana laboral comprimida requiere un giro cultural que permita interpretar que los clientes no reciben un mejor servicio por estar atendidos durante más tiempo, sino por tener niveles de atención de elevada calidad.

### **Ventajas de la aplicación de estas medidas**

- Puede mejorar determinados niveles de absentismo que se producen por la inexistencia de tramos laborables para asuntos propios.
- Fomenta un desarrollo cultural basado en el trabajo por objetivos, frente a uno de remuneración y ascenso sobre la base de la “presencia o estancia” en el puesto de trabajo.
- Mejora el tiempo propio del empleado/a, permitiendo que éste pueda “desconectar” de su actividad diaria y ser más eficiente y productivo durante los días laborables de la semana.
- Permite una reorganización del tiempo de trabajo orientada a la eficiencia.
- Incrementa los niveles de motivación del personal.

## **Inconvenientes de la aplicación de estas medidas**

- Supone un cambio cultural importante en la cadena entre proveedores y clientes.
- Pueden aparecer problemas iniciales en la implantación para ramas de actividad cuyos clientes están acostumbrados a recibir servicio cinco o siete días a la semana. No obstante, en muchas empresas es una práctica frecuente durante el período estival y ello no plantea mayores problemas.
- Puede no ser aplicable en áreas concretas de actividad de la empresa.

## **Jornada compartida**

La jornada compartida o *job sharing* permite que un mismo puesto de trabajo pueda ser ocupado por más de un trabajador/a. Habitualmente son dos los trabajadores/as que comparten las tareas inherentes a dicho puesto, siendo la jornada laboral de ambos a tiempo parcial.

La regulación de las jornadas compartidas debe quedar perfectamente especificada en el ámbito organizativo. Los trabajadores/as que se han acogido a este tipo de jornada pueden quedar en una situación discriminatoria con respecto a otros trabajadores/as a tiempo completo en función de la interpretación que la empresa tenga con respecto a parámetros de antigüedad, remuneración o escala laboral.

Los objetivos para un puesto de trabajo en régimen de jornada compartida no deben ser unos objetivos personales, sino que deben estar asociados al puesto de trabajo; por ello, se requiere que las personas que ocupan este tipo de puestos tengan unas competencias y valores equilibrados. Sin embargo, en algunos casos, la jornada compartida requiere una elevada definición de funciones y

responsabilidades puesto que la carrera profesional de cada uno de los trabajadores/as debe ser considerada de manera independiente.

### **Ventajas de la aplicación de estas medidas**

- El desempeño del trabajador/a es superior si la fracción de la jornada que se comparte no es a tiempo completo. Aumenta la productividad y la eficacia pues la duración de la jornada permite mantener un nivel bajo de cansancio.
- Las posibilidades de conciliación para el trabajador se multiplican al existir un "gemelo" con el que se puede coordinar para organizar el trabajo y acomodarlo a cualquier situación.
- Para la empresa existe una garantía de que la ausencia de un trabajador/a por cuestiones de conciliación no afectará a la productividad ni a la eficacia del puesto de trabajo, pues existe una persona capaz de hacer doble turno en un momento dado con las competencias y el conocimiento adecuados.
- La fidelidad del empleado que busca este tipo de contratación es muy alta.
- Se consiguen reducciones en el absentismo.

### **Inconvenientes de la aplicación de estas medidas**

- Se requieren un elevado grado de coordinación y cooperación entre los trabajadores/as que comparten la jornada.
- Este tipo de jornada no es fácilmente aplicable a directivos o mandos intermedios debido al tipo de tarea que desarrollan.
- La responsabilidad puede diluirse entre las personas que comparten jornada.

- Posibles tratos discriminatorios en cuestiones de remuneración por antigüedad o en caso de ascensos.
- Puede aparecer un ligero aumento del coste en relación con el puesto compartido; pero la productividad, eficiencia y fidelidad pueden compensarlo sobradamente.



### 4.3. MEDIDAS RELACIONADAS CON EL LUGAR DE TRABAJO

---

El teletrabajo permite que las personas realicen su actividad en una localización geográficamente separada de la ubicación de la empresa. Para que pueda hablarse de teletrabajo debe haber una conexión telemática con la empresa; esto permite que el empleado/a reciba información y conocimiento de cualquier tipo en tiempo real. Los trabajadores/as, que no cumplen esta condición pero realizan trabajo para la empresa no deben encuadrarse dentro del teletrabajo, sino en otra tipología de relaciones contractuales de tipo mercantil.

Como consecuencia de ello, los teletrabajadores/as deben ser considerados de forma equivalente a los trabajadores/as presenciales: los derechos y deberes no se alteran en el caso del teletrabajo.

Las organizaciones que desean implantar el teletrabajo deben asociar esta forma laboral a los puestos que, además de ser susceptibles de teletrabajar, tienen un elevado grado de descentralización y se evalúan y controlan mediante el cumplimiento de unos objetivos.

#### **Ventajas de la aplicación de estas medidas**

- Permite una reducción de los costes asociados a la estructura de la empresa.
- Dota de una mayor flexibilidad organizativa en el ajuste al cliente/proveedor.
- Permite que las personas puedan tener un elevado nivel conciliador al no depender de una presencia física para ser considerado un trabajador/a productivo y eficiente.

- Puede elevar el nivel de motivación del individuo.

### **Inconvenientes de la aplicación de estas medidas**

- No todos los puestos de trabajo pueden desarrollarse en régimen de teletrabajo. Los puestos de front office carecen de esta posibilidad al vincular la tarea a una exposición directa con el cliente.
- El empleado puede perder las referencias organizativas del grupo empresarial al que pertenece si el teletrabajo se desarrolla de forma permanente y con una escasez de contactos personales.
- Las empresas que desarrollan el teletrabajo necesitan unas herramientas telemáticas altamente desarrolladas.
- No todos los trabajadores/as tienen competencias para teletrabajar, se requiere una elevada orientación al compromiso y la responsabilidad.

## 4.4 PRESTACIONES SOCIALES RELACIONADAS CON LA CONCILIACIÓN

---

### **Guarderías**

La legislación educativa de nuestro país establece como edad mínima de escolarización los tres años, estando prácticamente escolarizados todos los/as niño/as a partir de dicha edad. Desde el punto de vista de la conciliación, el problema se encuentra en el tramo de edad de cero a tres años. Tradicionalmente ésta ha sido una cuestión que han resuelto las familias de manera privada, sin embargo desde las empresas se ha detectado que es un asunto que preocupa actualmente a muchas de ellas y que se puede colaborar para contribuir a mejorar el ambiente laboral.

El análisis realizado muestra que la respuesta más habitual por parte de las empresas con mayor sensibilidad hacia el desafío de la conciliación suele ser la puesta en marcha del llamado "ticket o cheque guardería", que consiste en una ayuda desde treinta y seis a doscientos euros al mes para compensar los costes que supone la escolarización de lo/as niño/as en Escuelas Infantiles ("Guarderías"). Esta ayuda se suma a la de cien euros que concede la Comunidad de Madrid para este mismo fin. El objeto perseguido es reducir los costes para los padres de la escolarización temprana de sus hijos. Por otro lado, pocas son las compañías que actualmente deciden ir más allá e instalar una guardería dentro del propio centro de trabajo.

### **Ventajas de la aplicación de estas medidas**

- Supone un recurso más con el que facilitar las estrategias privadas de los/as empleados/as para contribuir a conciliar familia y trabajo.

- En el caso de instalación de guardería dentro de la propia empresa se consigue un ahorro en los desplazamientos por parte de los padres/madres, mayor tranquilidad y concentración en su actividad laboral
- Escaso coste para la compañía, pues depende en general del índice de natalidad y éste no suele ser muy alto. Por otro lado, suele haber beneficios fiscales para la empresa asociados a esta práctica.
- Mejora en general la motivación del/a trabajador/a y facilita su identificación con la empresa.

### **Inconvenientes de la aplicación de estas medidas**

- Para algunas empresas puede llegar a resultar un coste importante, sobre todo en aquellas más pequeñas, fuertemente feminizadas y/o con una edad media de sus empleados/as jóvenes.
- La existencia de guarderías dentro de las empresas puede afectar a aquellas que tengan diversos centros y tengan que incorporarlos a todos para no incurrir en discriminación con el resto de empleados/as.
- En ocasiones no se pueden instalar guarderías dentro de las propias empresas, al no estar previsto en la organización de los espacios o no poder garantizar las condiciones establecidas por la legislación.
- Puede generar sentimiento de discriminación frente a los/as trabajadores/as que no puedan beneficiarse de estas medidas (por carecer de hijos/as pequeños/as o porque sus hijos/as son atendidos/as por familiares).
- Cuando únicamente son las madres quienes llevan a sus hijos/as a la guardería de su centro de trabajo y no se modifica el tradicional reparto del trabajo por género.

## **Organización de campamentos**

Esta es una medida articulada para padres/madres con niños pequeños, su objetivo principal se dirige a gestionar el tiempo libre de sus hijos con la finalidad de que no le suponga trastornos para el trabajo de sus padres/madres. Existen distintos tipos de campamentos, algunos sólo para unas determinadas épocas del año (vacaciones de verano, semana santa, navidad, etc.) y otros que permanecen de manera continua durante todo el año, e incluso pueden ser utilizados para días específicos (fiestas escolares). La oferta en este sentido, suele ser muy amplia abarcando desde los campamentos de música, inglés, náutica, técnicas de estudio, etc. Su utilización es cada vez más habitual en empresas donde existen plantillas con un número significativo de niños pequeños. El papel de la compañía en este sentido suele ser variado, desde aquellas que se limitan a informar de la existencia de este servicio, haciendo de meros transmisores de las ofertas que reciben de empresas dedicadas a estos servicios, a otras que ejercen de intermediarias e intentan negociar unos precios más beneficiosos para sus empleados, llegando incluso a la cofinanciación.

### **Ventajas de la aplicación de estas medidas**

- Supone un recurso más con el que cuentan los padres/madres de la compañía para poder gestionar su vida familiar
- La empresa consigue que los padres/madres no tengan que pedir días libres por este motivo
- Permite una mayor dedicación de los padres/madres a la compañía durante esos días, ya que al solventar este problema familiar se encuentran más centrados en su trabajo.

- No es una medida costosa para la empresa, pues ésta se limita a cuestiones organizativas y es ella misma la que decide si quiere o no cofinanciar el servicio.

### **Inconvenientes de la aplicación de estas medidas**

- En ocasiones para la puesta en práctica de esta medida es necesario que exista un mínimo de niños/as en la compañía interesados en participar, lo cuál a veces no es posible.
- No todos los campamentos se adaptan a la edad de los/as hijos/as que tiene el personal de la empresa, por lo que debe haber suficiente oferta para todas las edades, lo que a veces no es fácil.
- En ocasiones el coste de estas actividades supone un gravamen para muchas familias, afectando a sus economías domésticas, creando el lógico malestar.

### **Contratos con empresas especializadas en servicios para la conciliación**

La puesta en práctica va dirigida a facilitar las labores de conciliación propias de la vida privada y así poder ganar más tiempo y atención al trabajo, y con ello a la propia empresa. La variedad de servicios que pueden desempeñar este tipo de empresas es muy amplia. Los más importantes se refieren a: a) Informar o asesorar sobre cuestiones de la vida privada (administrativas, tributarias, guarderías, campamentos, residencias de ancianos, etc.). b) Apoyo personalizado a través de psicólogos y otros profesionales para casos de conflictos familiares, entre compañeros/as, ayuda emocional, estrategias de afrontamiento en casos de estrés, etc. c) Prestación de servicios personalizados, es decir, que una persona gestione durante la jornada laboral determinadas funciones personales que incumben directamente al/a trabajador/a, desde renovar el DNI o el permiso de circulación,

hasta ofrecer personas “de confianza” para “hacer de canguro” o cuidar a familiares enfermos.

El rol desempeñado por las empresas respecto a la relación con estos servicios suele ser de dos tipos: por un lado, la función de mediación, es decir, la compañía no gestiona nada, simplemente informa o aproxima a estas empresas al/a trabajador/a, llegando como máximo a buscar paquetes de ofertas más rentables para los mismos o dando cursos de asesoramiento sobre esta cuestión (por ejemplo, donde encontrar guardería, asistenta etc.). Por otro lado, la contratación o firma de convenios con este tipo de empresas para que presten servicios de los que se beneficien todos sus empleados/as. En algunos casos se ha creado incluso una propia dependencia dentro de la empresa para prestar este tipo de servicios junto con asesoramiento relacionado con conflictos o desavenencias dentro de la empresa, o para asesoramiento en relación a la carrera profesional. Especialmente significativa desde el punto de vista de la conciliación suele ser la labor que estas empresas realizan los días en los que el calendario laboral no coincide con el escolar, donde se realizan labores de guardería y ocio con los/as niños/as.

Algunas compañías optan por financiar el cien por cien de estos servicios, otras por pagar una cuota anual por trabajador/q, completando éste el resto, e incluso no pagando nada (función de mediación) suponiendo un coste cero para la empresa. En relación a esta cuestión, también se detecta la creación por parte de las propias empresas de fundaciones o asociaciones encaminadas a prestar este tipo de servicios, donde poder compaginar la participación voluntaria con la actividad de distintos profesionales.

### **Ventajas de la aplicación de estas medidas**

- Supone un recurso más del que se puede disponer para facilitar la conciliación.
- Permite prevenir y hacer frente a determinados imprevistos tanto de la vida profesional de la empresa (por ejemplo, pedir que el empleado se quede

hasta más tarde) como de la vida privada (por ejemplo, tener que atender a un niño/a o familiar enfermo).

- No tiene por qué tener un coste excesivamente elevado, pues puede ser la propia empresa la que establezca hasta donde puede llegar.
- Facilita la concentración en el trabajo y la productividad del/a trabajador/a, previniendo el absentismo y favoreciendo un mejor clima de trabajo.

### **Inconvenientes de la aplicación de estas medidas**

- En España estos servicios aún no están muy desarrollados por lo que existe poca competitividad al respecto, lo que puede repercutir en la cantidad y calidad de servicios ofertados.
- Muchos de los servicios que se ofertan parten de la premisa de la "confianza" en terceros, por cuanto tienen que ser otras personas las que se encarguen de participar en cuestiones privadas, lo que en ocasiones puede dar lugar a ciertos recelos y desconfianza ("que no le convenza").
- El coste del servicio en ocasiones puede ser percibido como elevado, sobre todo si es el propio/a trabajador/a el que debe hacer frente a su financiación.



## **4.5. OTRAS MEDIDAS**

---

### **Reuniones**

Las reuniones, como mecanismo de coordinación en toda organización, pueden tener importantes efectos sobre la conciliación. Las políticas que se siguen en relación con el establecimiento y gestión de las reuniones pueden definir parte del perfil conciliador de una empresa.

Estas políticas suelen tener su origen en los niveles más elevados de la organización y es responsabilidad de la capa directiva el hecho de no convocar reuniones a partir de una determinada franja horaria y/o agilizar su funcionamiento para hacerlas más cortas y operativas. Esta sencilla medida es un elemento de ayuda para la tarea conciliadora, que debe ser fomentado por la cultura de la empresa y asumido e implantado por los/as trabajadores/as, especialmente los/as directivos/as. El establecimiento de reuniones en horarios cercanos a la salida laboral pone en peligro el equilibrio organizativo y acrecienta la necesidad de garantizar una cultura que fomente unos "mecanismos de coordinación responsables", entendiendo por tales los que no interfieren la capacidad conciliadora de los/as empleados/as de las empresas.

### **Auditoría de conciliación o encuestas de clima laboral**

Muchas empresas realizan periódicamente o en fases cruciales de su evolución encuestas en las que se trata de medir distintos aspectos de la realidad empresarial relevantes para la dirección de la empresa, tales como el estado de

opinión de los diferentes tipos de empleados/as y las actitudes hacia determinadas políticas o medidas organizativas, de ventas, de ordenación del tiempo de trabajo, etc. o sobre su satisfacción, expectativas y demandas en lo que se refiere a la relación salarial. El conocimiento objetivo de la realidad social de la empresa, de las actitudes y opiniones de los/as empleados/as sobre distintos aspectos relevantes del funcionamiento de la organización es crucial para poder lograr los objetivos que se persiguen. Los valores, las políticas y las medidas que se quieren implantar desde la dirección no basta con que estén bien diseñadas y se prevean todas las fases de su implementación. Es preciso conocer cómo han calado dentro de la organización y en la mentalidad y comportamiento de las personas. El balance de resultados no proporciona toda la información relevante sobre cómo de eficientemente se comportan las personas en relación a los objetivos de la empresa. Son necesarias encuestas sobre el clima laboral para conocer muchas de las dimensiones relevantes del funcionamiento de la empresa y de la valoración que sus empleados/as hacen de la misma.

Por tanto, para conocer en qué medida funcionan las políticas o medidas de conciliación de vida laboral y personal que se hayan introducido es necesario bien que se diseñen encuestas que midan de forma totalmente anónima, a fin de garantizar la fiabilidad de las respuestas, o en las que se lleven a cabo se introduzca la evaluación de las medidas de conciliación. Entre las dimensiones que se pueden analizar están el grado de utilidad y satisfacción que proporcionan, si han generado efectos no deseados (abusos, malestar en determinados colectivos, etc.), si han aumentado la motivación de los/as trabajadores/as, ha disminuido el absentismo, entre otras. En particular es preciso medir si han generado discriminación. En investigaciones realizadas sobre el uso social de los permisos parentales (reducciones de jornada y excedencias) se ha podido constatar que a pesar de la existencia de políticas de conciliación activas desarrolladas desde el departamento de Recursos Humanos, su aplicación práctica en determinados departamentos de la empresa, lejos de ser aceptadas con normalidad, ha generado discriminación entre quienes han hecho uso de los mismos. Las formas de discriminación que han adoptado son fundamentalmente penalizaciones con complementos salariales y extra-salariales, en la asignación de tareas y en la carrera profesional.

## **5. MEDIDAS PARA LA IGUALDAD DE DERECHOS Y DE OPORTUNIDADES DE LAS EMPLEADAS Y EMPLEADOS PÚBLICOS QUE PRESTEN SUS SERVICIOS DENTRO DEL ÁMBITO DEL AYUNTAMIENTO DE ALCALÁ DE HENARES.**

---

Acuerdo entre el Excmo. Ayuntamiento de Alcalá de Henares y el órgano de Representación Unitario de los/as trabajadores/as municipales para la implantación de medidas para la igualdad de derechos y de oportunidades de las empleadas y empleados públicos que presten sus servicios dentro del ámbito del Ayuntamiento de Alcalá de Henares, así como para la protección integral contra la violencia de género del personal al servicio de este Ayuntamiento.

Las partes firmantes del presente Acuerdo coinciden en que es de la mayor importancia, tanto facilitar el cuidado de los hijos, sin discriminación de género y en el caso de familias monoparentales, como el cuidado de las personas dependientes de la unidad familiar, y la necesidad de especial atención que requieren las personas discapacitadas a cargo de empleados municipales.

El conjunto de medidas destinadas a la igualdad de derechos y de oportunidades, se hace necesario para facilitar a su vez la igualdad de género en el ámbito de la administración municipal, consiguiendo en nuestro propio municipio un reparto más igualitario de las cargas laborales y familiares de los trabajadores/as al servicio de esta Ciudad.

Si bien es cierto que ya existían ciertas medidas que permitían a los/as trabajadores/as municipales atender sus necesidades familiares, no lo es menos que debían ampliarse y generalizarse algunas de ellas ya alcanzadas en otros ámbitos públicos.

El Ayuntamiento de Alcalá de Henares, en su vocación cada día más explícita de ser un referente de modernidad, ha considerado, junto con los representantes de los

trabajad/as municipales, que era necesario adoptar aquellas medidas que, siendo más beneficiosas que las actuales, permitan a los empleados/as públicos municipales conciliar la vocación de servicio público propia de su cargo con las responsabilidades diarias de la vida personal y de atención a hijos/as, personas dependientes y discapacitadas.

El Ayuntamiento de Alcalá de Henares "bajará para potenciar que los derechos que se articulan en el presente acuerdo puedan tener extensión al conjunto de la población laboral alcalaína en el ámbito de su competencia prestando una especial atención a aquellas áreas donde se desarrollan servicios financiados con cargo a los presupuestos generales del Ayuntamiento de Alcalá de Henares.

Y a tal efecto, ambas partes,

## **ACUERDAN:**

### **1.- CUESTIONES GENERALES**

a) **Ámbito subjetivo de aplicación:**

El ámbito subjetivo de aplicación de este Acuerdo se extiende a todo el personal estatutario, funcionario y laboral que preste sus servicios dentro del ámbito de la Administración local y a todo el personal de los organismos dependientes de los presupuestos generales del Ayuntamiento de Alcalá de Henares.

Las medidas contenidas en el presente Acuerdo serán concretadas, adoptadas y en su caso, desarrolladas con el fin de compatibilizarlo con su especificidad y de acuerdo con la primacía en la prestación del servicio público.

b) **Expresiones:**

La referencia a hijos e hijas incluye a aquellos menores que se encuentren en régimen de tutela o acogimiento, tanto del o la solicitante como de su cónyuge o pareja de hecho.

La referencia a grado de afinidad incluye la de la empleada o del empleado público por su vinculación con el cónyuge o pareja de hecho.

En la aplicación de este artículo se asimilan las parejas de hecho a los matrimonios, tomándose como fecha de referencia el certificado de convivencia expedido por el Ayuntamiento de la localidad donde resida.

c) Adaptación normativa:

Las condiciones laborales recogidas en el presente Acuerdo que tienden a compatibilizar la vida laboral y familiar de las empleadas y empleados públicos que prestan sus servicios en el Ayuntamiento de Alcalá de Henares se adoptan sin perjuicio de aquellas modificaciones legislativas básicas estatales o autonómicas que puedan redundar en una mejora de las condiciones laborales de las empleadas y empleados públicos.

## **2.- FAMILIAS MONOPARENTALES**

Las familias monoparentales tendrán un tratamiento preferente en la elección de turno, reducciones de jornada y flexibilidad horaria.

## **3.- PERMISOS RETRIBUIDOS**

Los empleados y empleadas públicas que se acojan a permisos retribuidos no podrán ver disminuidas sus retribuciones mientras dure el permiso. En aquellos casos donde existan retribuciones variables serán percibidas en su integridad durante la duración del permiso, teniendo como referencia los seis meses anteriores al hecho causante.

### **3.1.- PATERNAL.**

- 4 semanas de permiso por nacimiento, acogimiento y adopción de hijo o hija, a disfrutar por el padre, a partir de la fecha del nacimiento, de la decisión administrativa o judicial de acogimiento o resolución judicial por la que se constituya la adopción.
- 5 semanas en el caso de parto múltiple (independiente del de la madre), ampliable en una semana más, en el caso de que el padre acredite el disfrute de parte del permiso maternal por cesión de la madre.

### **3.2.- MATERNAL.**

Ampliación a 20 semanas por nacimiento, acogimiento y adopción de hijo o hija a disfrutar por la madre. A partir de la fecha del nacimiento de la decisión administrativa o judicial de acogimiento o resolución judicial por la que se constituya la adopción, incrementándose en caso de parto múltiple en dos semanas más por cada hijo a partir del segundo.

### **3.3.- POR NACIMIENTO DE HIJOS E HIJAS PREMATUROS O QUE DEBAN PERMANECER HOSPITALIZADOS.**

En los casos de nacimiento de hijas e hijos prematuros o en los que, por cualquier motivo, éstos tengan que permanecer hospitalizados después del parto, la empleada o el empleado público tiene derecho a ausentarse del lugar de trabajo hasta un máximo de tres horas diarias, percibiendo las retribuciones integrales.

Será decisión de los padres/madres que el permiso por nacimiento comience a disfrutarse una vez que el hijo o la hija nacidos hayan sido dados de alta.

### **3.4.- POR LACTANCIA.**

Sustituir, por decisión de la madre, el permiso de lactancia de hijas e hijos menores de 2 meses por un permiso que acumule el tiempo de lactancia en 33 jornadas, 50 en el supuesto de parto múltiple.

Este supuesto será aplicable en los casos de adopción.

### **3.5.- POR ADOPCIÓN INTERNACIONAL**

Permiso de dos meses de duración, sin merma de las retribuciones, a lo largo de todo el proceso de adopción internacional cuando sea necesario el desplazamiento previo de los padres/madres al país de origen del adoptado/a. (Este permiso se entenderá independiente del permiso de maternidad o paternidad).

### **3.6.- ACUMULAR VACACIONES, MATERNIDAD, LACTANCIA Y PATERNIDAD.**

Se reconocerá el derecho a empleadas y empleados públicos de acumular el periodo de vacaciones al permiso de maternidad, lactancia y paternidad aún habiendo expirado ya el año natural.

### **3.7.- PARA RECIBIR ATENCIÓN MÉDICA, PARA SOMETERSE A TÉCNICAS DE FECUNDACIÓN ASISTIDA, PARA LA REALIZACIÓN DE EXÁMENES PRENATALES Y/O TÉCNICAS DE PREPARACIÓN AL PARTO.**

Las empleadas y empleados públicos tendrán derecho a ausentarse del puesto de trabajo para recibir atención médica y/o someterse a técnicas de fecundación asistida, previa comunicación y posterior justificación de su realización dentro de su jornada de trabajo.

Así mismo las trabajadoras embarazadas tendrán derecho a ausentarse del trabajo, con derecho a remuneración, para la realización de exámenes prenatales y/o técnicas de preparación al parto, previo aviso y justificación de la necesidad de su realización dentro de la jornada de trabajo.

### **3.8.- FRACCIONAMIENTO DE LOS PERMISOS POR ENFERMEDAD.**

En los casos de permisos por hospitalización y/o enfermedad independientemente de su grado podrá disfrutarse de forma fraccionada y/o discontinua durante los ocho días siguientes al ingreso previo aviso al jefe de Servicio.

### **3.9.- PARA ACOMPAÑAMIENTO AL MÉDICO A HIJAS E HIJOS Y PARIENTES.**

Los empleados y empleadas públicas tendrán derecho a ausentarse del trabajo por el tiempo indispensable para acompañar al médico a hijos e hijas menores de dieciocho años o, siendo mayores, cuando lo exija el tratamiento y parientes dentro del primer grado de consanguinidad o afinidad que requieran especial dedicación por razón de edad o enfermedad, así como los nietos si el trabajador ostenta la patria potestad, guarda o tutela.

### **3.10.- PARA EL CUIDADO DE HIJAS, HIJOS Y PERSONAS DEPENDIENTES.**

Los empleados y empleadas públicas tendrán derecho a permiso retribuido por el tiempo indispensable para el cuidado de hijas e hijos y personas dependientes que estén afectados por enfermedades infectocontagiosas y que no puedan valerse por sí mismos.

### **3.11.- PARTICIPACIÓN EN EL PROCESO EDUCATIVO DE HIJAS E HIJOS.**

Los empleados y empleadas públicas tendrán derecho a permiso retribuido por el tiempo indispensable para asistir a las reuniones tanto de coordinación como de tutoría con el equipo educativo durante el periodo de enseñanza obligatoria.

Habrà de entenderse este derecho en el marco de la participación de padres o madres electos para formar parte de los consejos escolares, mediando convocatoria y posterior justificación,



### **3.12.- PARTICIPACIÓN EN EL PROCESO EDUCATIVO Y DE DESARROLLO PERSONAL Y SOCIAL DE HIJAS, HIJOS Y PERSONAS DEPENDIENTES CON DISCAPACIDADES.**

Las empleadas y empleados públicos que tengan hijas/os y personas dependientes con discapacidad psíquica, física o sensorial tendrán derecho a ausentarse del trabajo por el tiempo indispensable para asistir a reuniones de coordinación de su centro de educación, centros ocupacionales y/o de atención a discapacidades profundas donde reciban atención y/o tratamiento o para acompañamiento si ha de recibir apoyo adicional en el ámbito sanitario.

### **3.13.- POR FALLECIMIENTO DE HIJA, HIJO, CÓNYUGE O CONVIVIENTE.**

Las empleadas y los empleados públicos tendrán derecho a quince días por fallecimiento de hija, hijo, cónyuge o pareja de hecho (según regula el artículo 1).

### **3.14.- POR CUMPLIMIENTO DE DEBERES INEXCUSABLES.**

Las empleadas y empleados públicos tendrán derecho a permisos por el tiempo indispensable para el cumplimiento de un deber inexcusable de carácter público o personal y los relacionados con la conciliación de la vida personal, familiar y laboral.

## **4.- REDUCCIONES DE JORNADA**

### **4.1.- REDUCCIÓN DE JORNADA RETRIBUIDA**

Las empleadas y empleados públicos tendrán derecho a una reducción de hasta el 50% de la jornada laboral, hasta un máximo de 2 meses para la atención de un familiar en primer grado de consanguinidad o afinidad, por razón de enfermedad muy grave.

## **4.2.- REDUCCIÓN DE JORNADA NO RETRIBUIDA.**

### **4.2.1.- POR RAZÓN DE GUARDA LEGAL**

Las empleadas y empleados públicos tendrán derecho a una reducción de hasta el 50% de la jornada laboral para el cuidado de hijas e hijos menores de 14 años según lo regulado en el Art. I.

### **4.2.2.- POR CUIDADO DE FAMILIARES**

Las empleadas y empleados públicos que precisen encargarse del cuidado directo de un familiar hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad, que requieran especial dedicación por razón de edad o enfermedad, tendrán derecho a una reducción de hasta el 50% de su jornada.

## **5. EXCEDENCIAS CON RESERVA DE PUESTO DE TRABAJO**

Durante el período de excedencia tendrán derecho a la reserva de su puesto de trabajo. Siendo computable, a todos los efectos, dicho período.

### **5.1.- PARA EL CUIDADO DE CADA HIJA E HIJO Y PERSONAS DEPENDIENTES**

Las empleadas y empleados públicos tendrán derecho a una excedencia con reserva del puesto de trabajo de hasta tres años, tanto para el cuidado de hijos como para el cuidado de familiares a cargo hasta el segundo grado de consanguinidad y afinidad que no puedan valerse por sí mismos.

### **5.2.- EXCEDENCIAS POR AGRUPAMIENTO FAMILIAR**

Las empleadas y empleados públicos tendrán derecho a una excedencia con reserva de puesto de trabajo con una duración máxima de tres años, cuando el cónyuge o pareja de hecho, por motivos laborales resida en otros municipios.

## **6.- VIOLENCIA DE GÉNERO**

La empleada pública víctima de violencia de género podrá hacer efectiva su protección o su derecho a la asistencia social integrada, sin necesidad de haber prestado un tiempo mínimo de servicios previos y sin que resulte de aplicación ningún plazo de permanencia en la misma. Así mismo, las ausencias totales o parciales al trabajo motivadas por la situación física o psicológica derivada de la violencia de género sufrida por una mujer empleada pública se considerarán justificadas.

### **6.1.- TRASLADOS.**

La empleada pública víctima de violencia de género, así determinada por el órgano competente, tendrá derecho a la reducción o a la reordenación de su tiempo de trabajo y a la movilidad geográfica del centro de trabajo, en la misma localidad o en otra distinta, si así lo aconsejase su seguridad. Para este último supuesto el Ayuntamiento promoverá los convenios necesarios con otras Corporaciones Locales.

El puesto de trabajo al que opte tendrá carácter provisional, pudiendo la afectada volver al puesto de origen reservado o bien ejercer el derecho preferente hacia su puesto de traslado. Este traslado tendrá la consideración de traslado forzoso.

### **6.2.- EXCEDENCIA.**

La empleada pública víctima de violencia de género, así determinada por el órgano competente, tendrá derecho a una excedencia en la que durante los seis primeros meses percibirá las retribuciones íntegras y, en su caso, las prestaciones familiares por hijo o hija a su cargo mientras dure la situación de excedencia. Durante el período de excedencia tendrán derecho a la reserva de su puesto de trabajo, siendo computable, a todos los efectos, dicho período.

## **7.- FORMULACIÓN**

Las empleadas y empleados públicos tendrán derecho a recibir y participar en cursos de formación durante los permisos de maternidad, paternidad así como las excedencias por violencia de género, hijos y cuidado de personas.

## **8.- COMISIÓN DE SEGUIMIENTO**

Se establecerá una Comisión paritaria de seguimiento para evaluar el grado de cumplimiento formada por las Secciones Sindicales firmantes en función de su representatividad y el Ayuntamiento de Alcalá de Henares.

Esta Comisión también será competente para la evaluación del impacto de los acuerdos, convenios, pactos y las disposiciones normativas sobre política de personal por razón de género y promoverá protocolos de actuación que fomenten la igualdad de oportunidades y la lucha contra la violencia de género en la Administración Local.

## **9.- ENTRADA EN VIGOR**

El presente Acuerdo tendrá efectos desde el día de su aprobación y se incorporará al texto articulado que desarrolla el Acuerdo sobre condiciones de trabajo de los empleados de este Ayuntamiento aprobado en sesión plenaria de 15 de junio de 2004.

## **10.- PUBLICACIÓN**

El presente Acuerdo se publicará en los Tablones de Anuncios de los distintos centros de trabajo municipales para conocimiento e información de los empleados de este Excmo. Ayuntamiento.

En Alcalá de Henares, a 21 de diciembre de 2006

## **6. ALCALÁ DESARROLLO**

---

### **MISIÓN:**

Creado el 21 de Junio de 2005, Ente Publico Empresarial surge con una clara vocación dinamizadora del tejido económico de la Ciudad de Alcalá de Henares.

Convirtiéndose en catalizador de oportunidades, intermediario entre las distintas administraciones y las empresas y promoviendo la creación de empleo en los distintos sectores de la vida económica complutense. En suma favoreciendo cuando no provocando el desarrollo económico de la ciudad.

### **OPERATIVA:**

El Ente Publico Empresarial se configura como instrumento de gestión del gran pacto local 2003-2007 para el desarrollo del municipio, recogiendo las reflexiones y planes de actuación aportados por las distintas mesas sectoriales del pacto local y llevándolas a la práctica así como dotándolas de objetivos operativos y de contenido real y específico.

Este gran consenso político y social se ve representado en su consejo de administración donde todos los actores de la vida económica municipal están representados, dotando al Ente Publico Empresarial de una gran autoridad ética así como de una operatividad y eficacia que hace que de su seno surjan medidas de desarrollo económico respaldadas por la gran mayoría de la sociedad alcalaína y sus representantes políticos, económicos y sociales.

### **FORMULA JURÍDICA:**

El Ente Publico Empresarial parte de una idea más próxima a la eficacia en la gestión que a postulamientos políticos, proveyendo al consistorio de un organismo supraconcejalías que pueda aunar esfuerzos y recabe recursos de todos los departamentos locales que intervienen en el proceso económico de la ciudad.

Por ello adopta la fórmula de Ente Público Empresarial, lo que lo convierte en una institución más flexible y eficaz, capaz de dar una rápida respuesta a las demandas de crecimiento y desarrollo local.

Así mismo de gran utilidad para acometer proyectos que requieren de competencias transversales que pudieran difuminarse dentro de los ámbitos orgánicos de las distintas concejalías, convirtiéndose en interlocutor único de la empresa o el ciudadano a la hora de proveer servicios públicos que dinamicen la economía local o en muchas ocasiones abordando directamente proyectos de desarrollo del municipio, erigiéndose, en este caso, como coordinador de las distintas dependencias municipales.

Sin ser sustitutivo de ningún otro departamento se postula como una Agencia de Desarrollo Local capaz de coordinar y aunar los esfuerzos del municipio en pro de una mejor y mayor actividad económica de la ciudad.

#### **AREAS DE ACTUACIÓN.**

Sin menoscabo de otras iniciativas que puedan ir surgiendo a lo largo del desarrollo del Ente Público Empresarial, pues es un organismo todavía en fase de crecimiento. Actualmente está centrado en las áreas de: Formación y Empleo, Gestión de Centros para el desarrollo económico (Centro de Artesanía, Centro de Empresas y Centro de Formación Profesional), intermediación en la gestión de suelo industrial, promoción y creación de empresas, promoción del comercio local, autoempleo y relaciones institucionales con organizaciones y asociaciones empresariales y sindicales.

Así mismo colabora o patrocina otras actividades que sin ser parte de su esencia contribuyen al desarrollo económico de Alcalá de Henares, y refuerza los programas de desarrollos que afectan a la ciudad de las distintas administraciones: Europeas, Central o autonómicas, agrupando los recursos de las mismas destinados al fomento de Alcalá de Henares y por tanto optimizando sus resultados.

Todo este postulado se concreta en los siguientes:

## **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:**

Definición de Planes Estratégicos para el desarrollo económico del municipio

- ❑ Apoyo a los sectores en especial al terciario e industria.
- ❑ Diseño y ejecución de las actividades de formación para el empleo.
- ❑ Asesoramiento continuo a empresas y promotores empresariales
- ❑ Agilización de trámites administrativos para la puesta en marcha de proyectos empresariales
- ❑ Captación de inversiones públicas y privadas
- ❑ Promoción del municipio para la captación de actividades empresariales
- ❑ Desarrollo, gestión y explotación de suelo e inmuebles que generen riqueza y empleo para el municipio.
- ❑ Concesión de licencias para el ejercicio de industrias o actividades
- ❑ Promover y gestionar proyectos de fuerte impulso tecnológico y económico.

## 7. PREMIOS A LA EMPRESA CONCILIADORA DEL AYUNTAMIENTO DE ALCALÁ DE HENARES

---

En el año 2003 el Centro Asesor de la Mujer del Ayuntamiento de Alcalá de Henares celebró la primera entrega de premios a la Conciliación de la vida personal y profesional en las empresas del Corredor del Henares. Para obtener datos objetivos sobre las medidas conciliadoras implantadas en las compañías de este ámbito, el Ayuntamiento alcalaíno llevó a cabo un estudio de campo de Buenas prácticas. Se realizaron 151 entrevistas telefónicas a los/as Directores/as de Recursos Humanos, Jefes de personal y/o Directores/as generales en empresas ubicadas en el Corredor del Henares, de las que fueron adjudicatarias un total de trece, agrupadas en las categorías siguientes:

Categoría empresas:

- ALKI HERRAMIENTAS, S.A.
- COMPLUTEL AMBIENTAL, S.L.
- OXFORD UNIVERSITY PRESS ESPAÑA.
- BERLIMED, S.A.
- XEROX FABRICACIÓN, S.A.
- PERFUMERÍA GAL, S.A.
- AVON COSMETICS, S.A.

Categoría entidades:

- AYTO. COSLADA
- AYTO. SAN FERNANDO DE HENARES
- ASOCIACIÓN EMPRESARIOS DEL HENARES



Categoría medios de comunicación:

- COPE DEL HENARES
- TELECORREDOR
- PUERTA DE MADRID
- DIARIO DE ALCALÁ

Al año siguiente, en 2004, el Ayuntamiento de Alcalá de Henares celebró la segunda edición de los premios a la Conciliación de la vida laboral y personal. En este segundo certamen los premios se circunscribieron únicamente al ámbito municipal, participando por tanto solamente empresas pertenecientes a Alcalá de Henares. Se realizaron 100 entrevistas telefónicas para adjudicar cuatro galardones, la distribución de los mismos, según categoría, fue la siguiente:

Categoría Empresas:

- EATON IBÉRICA
- COCINARTE, SDAD. COOP. MADRILEÑA

Categoría Medios de Comunicación:

- ONDA CERO

Categoría Entidades:

- UNIVERSIDAD DE ALCALÁ

En el año 2005 tuvo lugar la III edición de los premios "Alcalá a la Conciliación de la vida laboral y personal", el Ayuntamiento alcalaíno volvió a solicitar, por tercer año consecutivo, la colaboración de los técnicos de la empresa de Estudios Sociales y de Opinión -Metroscopia-, para realizar el estudio de campo. En esta edición se cambió de metodología, el estudio se llevó a cabo mediante entrevistas personales en profundidad realizadas a los/as responsables de recursos humanos y de personal. La muestra de las empresas participantes en esta III edición fue

proporcionada por el Centro Asesor de la Mujer del Ayuntamiento de Alcalá de Henares, quien a su vez implicó a las Asociaciones empresariales e Instituciones económico-sociales para que facilitaran un número determinado de empresas, que a su juicio, conciliaran la vida laboral y personal de forma destacada dentro del municipio.

Las organizaciones e instituciones que colaboraron fueron las siguientes:

- FECOHE: Federación de Empresas y Comercios del Henares
- Cámara Oficial de Comercio e Industria de Madrid. Delegación de Alcalá de Henares
- AEDHE: Asociación de Empresarios del Henares
- Sindicato UGT
- Ayuntamiento de Alcalá de Henares

Con todo, se realizaron 21 entrevistas en profundidad a los/as responsables de Recursos Humanos y gerentes de las empresas propuestas para los premios. Finalmente, la relación de los premiados fue la que se describe a continuación:

Categoría entidades:

- HOSPITAL DE ALCALÁ

Categoría empresas:

- FROSST IBÉRICA
- MAYOSI

El año pasado, tuvo lugar el IV Premio a la Conciliación 2006, en este certamen el Ayuntamiento alcalaíno convocó a todas las empresas (públicas y privadas) del municipio que desearan participar de manera voluntaria en el concurso. Una vez finalizado el plazo de inscripción, para incrementar el número de empresas participantes, se solicitó de nuevo la colaboración de las Instituciones y

Asociaciones de Alcalá. De modo que, la muestra de las empresas participantes de esta IV edición, tuvo dos procedencias distintas:

- A)** Por un lado, se entrevistó a todas aquellas compañías alcalaínas públicas y privadas que se inscribieron en el concurso, de manera voluntaria, cumpliendo los requisitos de las bases del premio.
  
- B)** Y por otro, puesto que una vez finalizado el plazo de inscripción del concurso el número de empresas que se inscribió resultó muy escaso, se decidió ampliarlo, del mismo modo que en ediciones anteriores, gracias a la implicación de empresas por parte de las Instituciones y Asociaciones empresariales municipales.

Con respecto a la metodología, el estudio se llevó a cabo también por medio de entrevistas personales en profundidad. Se realizaron 21 entrevistas en total y las empresas e instituciones premiadas en esta ocasión fueron las siguientes:

Categoría gran empresa:

- ELECTROLUX

Categoría pymes:

- DISTRIBUCIONES GRÁFICAS
- CRISTAL DE SÁBILA CORPORACIÓN S.L.

Categoría instituciones públicas:

- COMISARÍA DE POLICÍA NACIONAL DE ALCALÁ DE HENARES

Diplomas:

- AVON COSMETICS
- AEROQUIP IBÉRICA

## **8. PLAN DE CONCILIACIÓN DE VIDA FAMILIAR Y PERSONAL DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO**

---

### **Conciliar para trabajar y vivir mejor**

En su condición de mayor *empresa* del país, la Administración Pública no puede quedar al margen de los asuntos que más preocupan y afectan a los/as trabajadores/as. Entre estas tienen un lugar destacado las crecientes dificultades existentes para conciliar el trabajo con el desarrollo de una vida personal plena y satisfactoria. En este sentido, el Plan Concilia, negociado y acordado con sindicatos, supone un paso más en la vocación de la Administración Pública de ser una auténtica fábrica de derechos y oportunidades, y para convertirse en un motor que impulse un cambio global en el resto de la sociedad.

La Administración General del Estado, en el marco de su proceso de modernización y búsqueda de una mayor calidad del servicio público, está decidida a afrontar el reto de atraer y retener a los mejores profesionales de cada área. Para conseguirlo, resulta fundamental ofrecer un abanico de soluciones que permitan una mejor convivencia entre el compromiso laboral y las responsabilidades familiares o privadas. Unas soluciones, además, que hagan más cómodo para los trabajadores el desempeño de sus responsabilidades laborales, lo que, a la postre, redundará en una mayor calidad en el servicio a los ciudadanos.

El Plan Concilia supone, para más de 500.000 trabajadores y trabajadoras de la Administración General del Estado, una mejora concreta y perceptible de sus condiciones de vida y de trabajo, con especial atención a las situaciones más complejas y difíciles.

Con ello, también, el Ministerio de Administraciones Públicas quiere hacer frente y aportar soluciones innovadoras a los nuevos problemas que están generando los recientes cambios en las estructuras familiares y sociales.

No se trata de trabajar menos, sino de hacerlo mejor. Con ello, facilitamos el desarrollo, por parte de los empleados públicos, de una vida personal o familiar más plena y satisfactoria.

### **Jornada laboral: máximo hasta las 18:00 en la AGE**

La jornada laboral, en todos los casos, no podrá prolongarse más allá de las 18:00 horas como límite máximo en todo el ámbito de la AGE. Se trata de una iniciativa inédita en las Administraciones Públicas y que nace con vocación de ser un ejemplo para otros ámbitos e instituciones.

Con esta medida, se pretende acabar con la costumbre cada vez más extendida de prolongar las jornadas de trabajo, casi siempre de forma innecesaria y fruto de una equivocada organización del trabajo. De esta forma, la Administración Pública se equipara a los países desarrollados de nuestro entorno, cuyos horarios laborales no exceden, salvo situaciones excepcionales, estos límites, con un resultado que en ningún caso es negativo.

### **Horario flexible**

Se mantiene el número de horas semanales trabajadas, tanto para los turnos de mañana como para los de jornada completa. Sin embargo, los/as empleado/as público/as tienen un mayor margen para decidir su propio horario laboral, dentro de unos márgenes fijos más reducidos y una mayor flexibilidad.

Las horas fijas de obligada presencia pasan de 32 horas semanales a 27,5. Es decir, de 9:00 de la mañana a las 17:00 para los horarios de mañana y tarde, con una interrupción mínima para la comida. El horario flexible es el comprendido en estos márgenes:

- Entre 7:30 y 9:00, por la mañana, de lunes a viernes
- De 17:00 a 18:00 de lunes a jueves

- De 14:30 a 15:30 los viernes

## **Permiso de paternidad**

Conscientes de que el nacimiento de los hijos es un momento especialmente complejo a la hora de conciliar la familia y el trabajo, el MAP ha puesto en marcha una serie de novedades, algunas de ellas inéditas en este ámbito, destinadas a aliviar las tensiones propias de esas circunstancias.

Se instaura una figura de nueva creación, inédita también en la AGE: la del permiso paterno de diez días por nacimiento, acogida o adopción. Con ello, queremos que los padres puedan tomar parte plenamente, y en las mismas condiciones, del cuidado de los hijos.

Para todos los/as empleados/as públicos/as se permite acumular el período de vacaciones al permiso de paternidad, lactancia o maternidad, incluso cuando haya expirado ya el año natural.

## **Cuatro semanas más de permiso materno**

Otra de las novedades introducidas, y que hasta la fecha no existía en el marco de la AGE, consiste en que las madres podrán sustituir, con carácter voluntario, el permiso de lactancia habitual para los/as hijos/as menores de doce meses, por un permiso de cuatro semanas que se acumulan a su permiso de maternidad. Con ello, se darán más opciones a la hora de decidir cómo organizar los plazos y los tiempos en las familias.

## **Protección integral a las víctimas de la violencia de género**

El Ministerio de Administraciones Públicas quiere ser tajante en el terreno de la defensa de las mujeres víctimas de la violencia de género. Para ello, se crea una nueva situación de excedencia para mujeres en estas circunstancias. De esta forma, se contribuirá a hacer más efectivas las medidas de protección y permitirá acogerse a la asistencia social integrada.

Para acceder a esta modalidad de excedencia, que no tiene límite de tiempo, no será necesario ni haber trabajado en la Administración un tiempo previo mínimo. Asimismo, las empleadas públicas que se vean obligadas a abandonar su puesto de trabajo para trasladarse a otro lugar de residencia tendrán mayor facilidad para solicitar el traslado en otra localidad.

## **Horario más flexible para familias monoparentales**

Las nuevas estructuras sociales han cambiado de forma profunda el concepto de familia, propiciando la aparición cada vez más frecuente de las familias monoparentales. En esos casos, la conciliación de la vida laboral y familiar resulta especialmente difícil y compleja, por lo que se impone idear medidas que ayuden en estas situaciones.

El Plan Concilia introduce la posibilidad, con carácter excepcional y para un tiempo limitado, de que el/a empleado/a público/a pida, previa autorización y por motivos relacionados con la atención a la familia, una modificación del horario fijo en dos horas.

## **Cuidado de hijos, personas dependientes y familiares con enfermedades graves**

El cuidado de los/as hijos/as es una cuestión que afecta directamente a empleados/as públicos/as. Para ellos, el Plan Concilia establece que la reducción

de la jornada por atención de hijos/as menores de seis años, actualmente vigente, se amplíe a los/as hijos/as menores de 12 años. De la misma forma, se establece la posibilidad de flexibilizar en una hora el horario fijo de jornada laboral para la atención de hijos/as menores de 12 años, el cuidado de personas mayores o de personas con discapacidad. Se trata de una iniciativa que convierte en un derecho reconocido para todos/as los/as empleados/as públicos/as una práctica que hasta ahora estaba supeditada al criterio de los responsables de cada área.

Una enfermedad grave en el entorno familiar supone, a menudo, la aparición de importantes problemas a la hora de afrontar los cuidados que se requieren en esas circunstancias. Las medidas acordadas con los sindicatos reconocen el derecho, a partir de ahora, a acogerse a la posibilidad de reducir en un 50% la jornada laboral durante un mes, sin pérdida ni reducción de salario en los casos de enfermedad muy graves de familiares en primer grado.

De la misma forma, se amplía a tres años el período máximo de excedencia otorgado a los/as empleados/as públicos/as en los casos de cuidado de hijos/as o familiar dependiente a cargo. Esta excedencia garantizará, en los dos primeros años, el mantenimiento del mismo puesto de trabajo. En el tercero, se garantiza el mismo sueldo y nivel en la misma localidad.

## **Fecundación asistida y adopciones internacionales**

En situaciones excepcionales, como son las de fecundación asistida y adopciones internacionales, se crean también figuras nuevas en la AGE. En el primero de estos casos, se establece el derecho – hasta ahora no reconocido- a ausentarse del trabajo con el fin de someterse a los tratamientos pertinentes. Asimismo, en el caso de adopciones, se otorga el derecho a un permiso de dos meses en los supuestos de adopciones internacionales, manteniendo las retribuciones básicas del/a empleado/a.



## **Formación profesional**

Otro aspecto que afecta a numerosos/as empleados/as públicos/as es el de conciliar la formación profesional con el trabajo, sin renunciar por ello a tener una vida personal. De esta forma, los cursos de formación continua podrán, a partir de ahora, impartirse durante los permisos o excedencias.

## BIBLIOGRAFÍA

CHINCHILLA, N. y LEÓN, C (2007). Guía de Buenas Prácticas de la Empresa Flexible, 2007 en [www.madrid.org](http://www.madrid.org) (Conserjería de Empleo y Mujer / publicaciones)

EUROFOUND (2006). Working time and work-life balance in European companies. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions en [www.eurofound.europa.eu](http://www.eurofound.europa.eu)

EUROFOUND (2007). Fourth European Working Conditions Survey. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions en [www.eurofound.europa.eu](http://www.eurofound.europa.eu)

EUROFOUND (2007). *Parental leave in European companies*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions en [www.eurofound.europa.eu](http://www.eurofound.europa.eu)

MATH, A. a. MEILLAND., Ch. (2004). Family-related leave and industrial relations. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions en [www.eurofound.europa.eu](http://www.eurofound.europa.eu)

MEIL, G. y VARA, Mª J., (2004). Necesidades y recursos para la conciliación de vida familiar y vida laboral en la Comunidad de Madrid, Comunidad de Madrid, disponible en [www.uam.es/gerardo.meil](http://www.uam.es/gerardo.meil)

MEIL, G; GARCÍA SANZ, C; LUQUE, Mª A.; AYUSO, L. (2007). *El desafío de la conciliación de la vida privada y laboral en las grandes empresas*, Fundación de la UAM, Madrid, en [www.uam.es/gerardo.meil](http://www.uam.es/gerardo.meil) (/publicaciones)

OECD. (2007). Key characteristics of parental leave systems. En [www.oecd.org/els/social/family/database](http://www.oecd.org/els/social/family/database)

PriceWaterhouse & Coopers (2006): Estudio sobre el impacto de la jornada laboral comprimida y flexible en las empresas de la Comunidad de Madrid en [www.madrid.org](http://www.madrid.org) (Conserjería de Empleo y Mujer / publicaciones)

[www.munimadird.es](http://www.munimadird.es) ([Inicio](#) > [El Ayuntamiento](#) > [Servicios Sociales](#) > [Igualdad de oportunidades](#) > Conciliación de la vida familiar y laboral. Programas y Recursos)