

# FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE MUJERES DIRECTIVAS, EJECUTIVAS, PROFESIONALES Y EMPRESARIAS

### 3.- CAPÍTULO. PRINCIPALES ESTRATEGIAS DE CONCILIACIÓN

#### 3.1. Modalidades de Conciliación. Herramientas para lograr la Conciliación

Conocer la *Conciliación* corresponde de forma especial al colectivo de directores y presidentes de empresas y a los responsables de Recursos Humanos de las mismas, pues deben éstos ser los transmisores de las disposiciones legales en materia de *Conciliación* a sus trabajadores/as a los cuales propondrán una *Conciliación* efectiva, un **Plan de Conciliación de la Empresa**.

Algunas de las herramientas que podrían utilizarse en la *Conciliación* son las que se exponen a continuación, y que de hecho ya se aplican en varias organizaciones y empresas.

##### 3.1.1. Horarios flexibles

El horario se erige como uno de los principales elementos e instrumentos de la Conciliación. Recortar y adaptar horarios laborales a la situación personal facilitará no perder ninguno de los dos ámbitos, el profesional y el familiar.

Es una realidad normativa la flexibilidad en el horario laboral. Se puede cumplir la jornada laboral de X horas y distribuir éstas entre los días laborables con un margen de flexibilidad del 25%. Ello exigiría al trabajador un preaviso al empresario con un margen de tiempo razonable para que éste pueda organizar el trabajo general de la empresa.

Incluso se podría trabajar con un horario laboral de días alternativos y acomodarlo al horario de la familia, al cuidado de hijos o mayores dependientes; compatibilizarlo con el de la pareja, para que éste trabajara los días alternos.

También es una realidad social que para reducir el absentismo laboral provocado por las necesidades familiares se han aplicado políticas de '*flexibilidad horaria*' en la *jornada laboral otorgando entre una y dos horas a la entrada, salida y durante el almuerzo. Esta flexibilidad ha facilitado a los empleados la atención de familiares y dependientes, así como la realización de gestiones personales.*<sup>1</sup>

##### 3.1.2. Jornada Reducida

-Cada vez es más habitual el trabajo en jornadas intensivas o reducidas, con horarios de 8:00hs a 15:00hs, a 16.00hs o 17:00hs coincidente con la vuelta escolar de los hijos. Conciliar no debe significar llevarse el trabajo al hogar, sino que la reducción de jornada laboral para el cónyuge 'conciliador' es para desarrollar otra ocupación, la familia, no para hacer dos actividades (trabajo y familia).

Se ha llegado a la jornada reducida porque a su vez se han cambiado los estándares anteriores de horarios de comida y de necesidades sociales. La jornada se ha podido

---

<sup>1</sup> EXPANSIÓN Y EMPLEO, 25 mayo 2008.

reducir en gran parte gracias a la reducción de la hora de comida, pudiéndose delimitar ésta entre 30 o 45 minutos.<sup>2</sup>

La legislación ha permitido la reducción de jornada y la excedencia de trabajadores por ocupación de dependientes. (L.C. 1999).

Interesa resaltar en este extremo que hoy no sólo está reduciendo su jornada laboral la mujer sino que también lo está haciendo el hombre en una proporción progresiva para conciliar ambos el cuidado de la familia.

### **3.1.3. Políticas de RRHH flexibles**

Se ha señalado la importancia del Departamento de RRHH de las empresas. Son ellos en primer lugar los conocedores de la legislación laboral, de la *Conciliación* e Igualdad, y por tanto deberán de una parte transmitirla a los directores y de otra a sus empleados. Los departamentos de RRHH de las empresas propondrán las políticas de Conciliación a los directores y éstos negociarán con los colectivos de los trabajadores.

Diferente de la flexibilidad horaria es la flexibilidad retributiva, interrelacionada con la primera. y no menos importante. Señalamos algunos puntos interesantes sobre aspectos a tener en cuenta en cuanto a la política retributiva de la empresa:

-Políticas retributivas flexibles:

*La Pyme, al definir su política retributiva, tiene que considerar los siguientes aspectos:*

- *Qué quiere o le interesa retribuir en relación a dos elementos clave.*
- *El mercado y el valor añadido.*
- *La manera en que implantará su modelo de gestión retributiva.*

*Para poder implantar con éxito la política retributiva es necesario valorar tres importantes cuestiones*

*Las herramientas de gestión que se utilizarán para medir cada elemento, es decir, cómo se medirá cada aspecto de retribución.*

*Los conceptos retributivos que se emplearán.*

*El proceso de gestión de la política retributiva, que deberá establecer por quién, cómo y cuándo se producen las decisiones que afectan a las atribuciones de las personas, en relación a los conceptos establecidos y cuál será el proceso de comunicación a cada persona de su retribución y de las razones que conducen a ella.<sup>3</sup>*

<sup>2</sup> Idem.

<sup>3</sup> <http://www.arearh.com/empleo/politica-retributiva-flexible.html>

#### **3.1.4. Tele trabajo**

Compensar el no poder realizar una jornada completa de 8 horas (siempre beneficiosa para el salario y futura pensión de jubilación de la mujer trabajadora) con 1 o 2 horas de tele-trabajo desde el domicilio familiar es una alternativa muy atractiva hoy en día, que además han facilitado en gran medida las nuevas Tecnologías de la Información. Pero cabe apuntar que dicho tele-trabajo no debería coincidir necesariamente con el horario extraescolar de los hijos ya que ello supondría una actividad doble (trabajo y familia) y este no es el espíritu de la ley de Conciliación.

El tele trabajo hoy en día va muy unido irremediablemente a las nuevas tecnologías de la información. La gran mayoría de profesionales ocupan gran parte de su tiempo laboral realizando tareas a través del ordenador. Si la empresa proporciona la conexión desde el hogar o concede una buena financiación del ordenador a los trabajadores, éstos optarían en su gran mayoría a realizar parte de su jornada laboral en su hogar.

#### **3.1.5. Guardería de Empresa**

Diversos sectores de la Administración Pública ya poseen guarderías para los hijos de sus trabajadores, así por ejemplo algunas Universidades Públicas.

Yendo más allá, en EE.UU algunas empresas ya permiten que las madres lleven sus hijos pequeños a su centro de trabajo, donde pueden atenderlos a la par que trabajan. Este avance debería darse tanto para el hombre como para la mujer.

#### **3.1.6. Subvenciones de guardería**

#### **3.1.7. Transporte**

#### **3.1.8. Plan de Formación**

El siguiente paso para conseguir un Plan de Conciliación y ya situándonos en la empresa, consistirá en elegir las políticas adecuadas para la empresa, teniendo en cuenta las necesidades particulares de su personal, el tipo de negocio y el tamaño de la misma. Así se requerirá:

1. Una nueva mentalidad empresario-trabajador/a para afrontar la dirección de los trabajadores y sus necesidades.
2. Un responsable interno del proyecto, es decir, una persona encargada de liderar y organizar el desarrollo e implementación de la nueva política de *Conciliación*.
3. Una condición indispensable para que este proceso tenga éxito es el compromiso real por parte de la empresa de llevarlo a cabo e implicarse realmente.



4. Búsqueda eficaz de información sobre las necesidades del personal a través de encuestas, foros de discusión y entrevistas individuales o grupales. Conocer las aspiraciones de los trabajadores.
5. En función de los resultados obtenidos será posible elaborar un plan de acción factible capaz de derivar en políticas de *Conciliación* reales apoyadas por la alta dirección de la empresa y que, si lo requieren, cuenten con un presupuesto.
6. Crear un esquema de evaluación y medición de los resultados que permita determinar hasta qué punto realmente se están incorporando las estrategias a todo el personal y el impacto de dichas medidas<sup>4</sup>

### **3.1.9. Servicio de cuidado de personas dependientes. Jornada coincidente con el horario escolar**

#### **Personas dependientes:**

Son personas dependientes los mayores, las personas que padecen graves enfermedades que precisan una atención continua y especial y los discapacitados. En estas situaciones, todavía hoy, en una proporción demasiado elevada es la mujer, familiar del dependiente quien va a *conciliar* para cuidar de ellos.

La Ley de *Conciliación* en su Exposición de Motivos *amplía el derecho a la reducción de jornada y excedencia a los trabajadores que tengan que ocuparse de personas mayores y enfermas*.

La situación hasta ahora era solucionada de forma que la mujer trabajadora, o no, en la mayoría de las ocasiones en que se planteaba este problema familiar, abandonaba su puesto de trabajo para hacerse cargo de esa persona dependiente. La sociedad en general y los gobiernos de forma concreta deben valorar por una lado, la función social de estas personas cuidadoras de dependientes, y de otro, el ahorro que supone al erario público las plazas en residencias de enfermos, o gente de la tercera edad que se queda al cuidado de sus familiares.

Es una realidad que la sociedad actual disfruta de una mayor longevidad. Así, las políticas actuales se han debido dirigir inexorablemente a resolver necesidades de este colectivo creando un marco estable de recursos económicos y servicios para atenderlos. La **Ley de Dependencia** (2006) ha constatado este problema otorgando ayudas a las personas dependientes, canalizadas por el Sistema para la Autonomía y Atención a la Dependencia (SAAD).<sup>5</sup>

La Ley de Dependencia ha reconocido esta situación social y ha venido a paliarla en la medida de lo posible con la adopción de unas medidas, en gran parte económicas, que

---

4 Profs. N. CHINCHILLA, S. POELMANS, C. LEÓN, J.B. TARRÉS y IESE, Centro Internacional Trabajo y Familia y Consejería de Empleo y Mujer de la Comunidad de Madrid; Guía de buenas prácticas de la empresa flexible. Hacia la conciliación de la vida laboral, familiar y personal. Consejería de Empleo y Mujer. Comunidad de Madrid, 2007.

5 [Ley 39/2006, de 14 de diciembre, de Promoción de la Autonomía Personal y Atención a las personas en situación de dependencia. BOE núm. 299 de 15 de diciembre de 2006.](#)

redundan en los cuidadores de dependientes.<sup>6</sup> El problema actual es la falta de dotación económica real de esta Ley.

### **Jornada laboral coincidente con el horario escolar:**

Cualquiera de los dos progenitores debería hacer coincidir su jornada laboral con la de sus hijos en la escuela. Políticas laborales efectivas serían las que contemplasen:

- una coincidencia con los días festivos de padres e hijos
- una solución asequible para niños y adultos en el periodo vacacional. Si normalmente los adultos tienen un periodo vacacional de 30 días, los niños lo tienen de dos meses y medio.

### **3.2. Impacto de la Conciliación**

La *Conciliación* en sí tiene una parte positiva INMEDIATA para la mujer, que reduce su jornada laboral y tiene más horas de dedicación a la familia, pero también unas consecuencias MEDIATAS todavía no resueltas del todo.

#### **Conciliación positiva:**

La reducción de su horario laboral, normalmente a un horario comprimido de mañana (por ej. de 8:00hs o 9:00hs de la mañana a 15:00hs de la tarde) puede comportar un

- Disfrute simultáneo del permiso de maternidad entre el padre y la madre.

En la adopción, acogimiento y pre-adopción de hijos se ha producido una ampliación de dichos permisos hasta la edad de 6 años del menor, (anteriormente dependía el tiempo de permiso de la edad del menor acogido u adoptado).

Reducción de jornada o excedencia para atender el cuidado de familiares por razón de la edad, accidente o enfermedad que no pueden valerse por sí mismos y no poseen actividad retribuida.

Hoy en día Magistratura de Trabajo no considera despido motivado el embarazo, solicitar permisos de maternidad, paternidad o cuidados de familiares. Estas situaciones se hallan especialmente protegidas legislativamente.

No se considerará absentismo laboral a las faltas de asistencia motivadas por riesgo durante el embarazo, enfermedades durante el mismo, parto y lactancia.

#### **Conciliación negativa:**

- una reducción de salario proporcional a las horas trabajadas
- reducción de su pensión de jubilación futura por la menor cotización de sueldo

---

<sup>6</sup> Art. 15 y ss. Ley 39/2006, de 14 de diciembre, de Promoción de la Autonomía y Atención a las personas en situación de dependencia.