

# PLAN INSULAR DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES DE LAS MUJERES DE TENERIFE (PIIOMT)

## RECOMENDACIONES Y BUENAS PRÁCTICAS PARA TRABAJAR LA CONCILIACIÓN EN LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA



**RECOMENDACIONES  
Y BUENAS PRÁCTICAS PARA  
TRABAJAR LA CONCILIACIÓN  
EN LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA**



# ÍNDICE

<b>I</b>	<b>Introducción.</b>	<b>7</b>
<b>II</b>	<b>Recomendaciones y buenas prácticas.</b>	<b>12</b>
<b>2.1.</b>	<b>Flexibilidad en el tiempo de trabajo.</b>	<b>12</b>
2.1.1.	Horario laboral flexible.	12
2.1.2.	Semana laboral comprimida.	14
2.1.3.	Jornada laboral reducida.	16
2.1.4.	Elección de periodo /periodos de vacaciones quedaría así.	18
2.1.5.	Ajuste de las tareas y/o formación al horario laboral.	20
<b>2.2.</b>	<b>Flexibilidad en los permisos.</b>	<b>22</b>
2.2.1.	Permisos para la conciliación de la vida personal, familiar y laboral.	22
2.2.2.	Permisos de maternidad / paternidad más allá de lo estipulado por Ley.	24
2.2.3.	Permiso de lactancia.	26
2.2.4.	Excedencias voluntarias y excedencias para el cuidado de hijos e hijas y familiares.	28
2.2.5.	Política de sustitución del personal.	31
2.2.6.	Flexibilidad en los días de permiso y/o vacaciones cortas.	33
2.2.7.	Días de libre disposición.	35
2.2.8.	Otras medidas propuestas.	37
<b>2.3.</b>	<b>Flexibilidad en el lugar de trabajo.</b>	<b>38</b>
2.3.1.	Trabajo a distancia.	38
<b>2.4.</b>	<b>Servicios de atención a personas.</b>	<b>40</b>
2.4.1.	Información sobre recursos de interés familiar y personal.	40
2.4.2.	Espacio para comida, comedor, cheques comida.	42
2.4.3.	Provisión o pago de servicios de cuidado durante viajes de trabajo u horas extra.	44
<b>2.5.</b>	<b>Adaptación del puesto de trabajo.</b>	<b>46</b>
2.5.1.	Adaptación del trabajo.	46
2.5.2.	Rotación de puestos de trabajo.	48
<b>2.6.</b>	<b>Beneficios sociales.</b>	<b>50</b>
2.6.1.	Seguros médicos.	50
2.6.2.	Actividades lúdicas.	52
2.6.3.	Otros beneficios sociales.	53
<b>2.7.</b>	<b>Otras medidas.</b>	<b>54</b>
2.7.1.	Política de reintegración del personal.	54
2.7.2.	Compensación en tiempo por la asistencia a formación laboral ofertada y desarrollada fuera del horario laboral.	56
<b>III</b>	<b>Conceptos clave.</b>	<b>57</b>

## I. INTRODUCCIÓN

*El documento que a continuación se presenta pretende ser un instrumento más, de apoyo al empresariado y sindicatos al objeto de facilitar la conciliación de la vida familiar y laboral de los/as trabajadores/as y de sensibilizar a los distintos sectores implicados de la desigualdad de género en la conciliación. Por ello, para su elaboración se ha contado con la participación de las asociaciones empresariales y sindicales en Tenerife, de tal manera que las buenas prácticas y recomendaciones sea lo más operativo posible y permita dar respuesta a las necesidades que los agentes económicos y sociales relevantes perciben como más importantes y necesarias.*

### ¿Qué es conciliar?

Como punto de partida del trabajo realizado se ha analizado el **concepto de conciliación laboral, familiar y personal** quedando definida de la siguiente manera: Conciliar es acercar, convenir, facilitar, permitir, posibilitar, compatibilizar la realización equilibrada de la actividad laboral y la vida familiar y personal, de mujeres y hombres.

En definitiva, conciliar significa organizar y acordar las necesidades personales, familiares y laborales sin que una exceda a la otra. Este equilibrio va cambiando en función de las etapas familiares, laborales y personales.

La conciliación afecta a toda la sociedad, ya que involucra a todas las personas y entes públicos y privados. Esta dimensión social es la clave para afrontar de manera integral la conciliación, promoviendo el trabajo conjunto de distintos actores para abordar la temática y buscar soluciones conjuntas.

Una mala distribución de responsabilidades laborales, familiares y personales puede provocar un desequilibrio en nuestras vidas de efectos perjudiciales derivables en diversas formas de discriminación.

Por todo ello, es imprescindible dar respuesta a las necesidades de conciliación existentes hoy en día en nuestra sociedad, apoyando el cambio de actitud en las empresas y ofreciendo una respuesta coherente y organizada por parte de agentes y entidades implicadas en la conciliación.

## Por qué conciliar?

- > Crecientes índices de participación de las mujeres en el mercado de trabajo.
  - > Bajas tasas de natalidad y aumento de la esperanza de vida, con el consiguiente envejecimiento de la población, que derivará en escasez de RRHH en sectores del mercado laboral.
  - > Proceso tardío de transición del modelo tradicional mantenedor/ama de casa a familias de ingresos duales, que ha aumentado el conflicto intergeneracional y entre los sexos. Ampliación de los modelos de familias tradicionales.
  - > Porque la reproducción y el mantenimiento de la especie humana es una responsabilidad de toda la sociedad, y no sólo de las mujeres.
- 8
- > Necesidad de cambio en la cultura empresarial y modelo de gestión tradicional basado en economías de escala y la máxima productividad, que deriva en jornadas de muchas horas de trabajo y hace difícil la conciliación entre vida-trabajo.
  - > Numerosos estudios apuntan a los conflictos entre trabajo y vida como causa del mayor absentismo laboral, menor competitividad de la empresa, ausencia de fidelización del personal con mayor potencial, cuadros de estrés, insatisfacción laboral, menor implicación y rendimiento con los compromisos de la empresa.
  - > Porque competir en el mercado globalizado exige una mayor flexibilidad que no se podrá alcanzar sin abordar la conciliación vida-trabajo.
  - > Porque la conciliación debe ser asumida desde la corresponsabilidad de todos los agentes y no perjudicar a las empresas.
  - > Porque la conciliación vida-trabajo es parte integrante de la Responsabilidad Social Corporativa.
  - > Porque las normas de calidad existentes se dirigen a esta cuestión.

## Ventajas de la conciliación para la empresa:

### VENTAJAS DE LA CONCILIACIÓN

#### Para el empresario

- > Bonificaciones a la Segunda Social.
- > Mejora de la calidad de los procesos.
- > Reconocimiento social.
- > Mayor motivación y desarrollo del personal.
- > Mejora de la competitividad empresarial.
- > Mejor clima social y laboral.
- > Mejor rendimiento profesional.
- > Un modo eficaz de trabajar.
- > Mejor gestión que repercute directamente en el rendimiento.
- > Promueve el trabajo en equipo y la creatividad.
- > Mayor implicación en los objetivos de la empresa.

#### Para el personal

- > Mejor bienestar social, familiar y profesional.
- > Mayor motivación y desarrollo.
- > Mejor rendimiento profesional.
- > Mejor clima social y laboral.
- > Un modo eficaz de trabajar.
- > Mejor gestión que repercute directamente en el rendimiento.
- > Promueve el trabajo en equipo y la creatividad.
- > Mayor implicación en los objetivos de la empresa.

### DESVENTAJAS DE LA NO CONCILIACIÓN

- > Absentismo laboral.
- > Baja Productividad.
- > Alta rotación del personal laboral.
- > Pérdida de recursos humanos cualificados.
- > Menor capacidad de negociación colectiva.
- > Incumplimiento de la Responsabilidad Social Corporativa.
- > Problema de salud.
- > Pérdida de oportunidades de acceso al mercado laboral.
- > Insatisfacción laboral y personal.
- > Desmotivación en su desarrollo profesional.
- > Baja participación en acciones de formación y reciclaje.

> **Mayor satisfacción de las personas empleadas** que logran alcanzar el equilibrio entre vida y trabajo, y mejora la disponibilidad a comprometerse más ampliamente a favor de su empresa, al tiempo que sus niveles de productividad crecen a medida que la empresa se muestra receptiva a sus expectativas y necesidades.

> **Evita** el elevado **índice de abandonos del mercado de trabajo**, por parte de muchas personas, que incapaces de compaginar el trabajo en la empresa y sus obligaciones familiares, hacen una opción de vida alejada del mundo laboral.

> **Permite amortizar inversiones en formación.** Esta “fuga” de trabajadores y trabajadoras es especialmente gravosa para la empresa, dado que entraña la pérdida de las destrezas que poseen y de la inversión realizada en formación, lo que redundará en mayores costes.

> A través de la adopción de políticas de conciliación se logra **garantizar una mayor presencia de mujeres**, tradicionalmente responsables del trabajo reproductivo y por ello excluidas de la esfera productiva, y con ello una mayor diversidad. Aportación de nuevas capacidades y habilidades: flexibilidad, capacidad de simultanear varias tareas, disposición óptima a la formación, resistencia a la diversidad, trabajo en equipo, etc.

> Las **nuevas tecnologías de la información** se han revelado como el aliado perfecto pues consiguen acercar la empresa a la clientela y reducir considerablemente los gastos de desplazamiento al tiempo que se reduce el desgaste físico y psicológico que, una excesiva movilidad geográfica, supone para las personas trabajadoras.

> Una estrategia comprometida en materia de conciliación vida-trabajo sitúa a la empresa en un plano de **cumplimiento de la legislación vigente** que puede ser beneficioso a la larga en sus relaciones con otras organizaciones, la administración y la clientela.

> La **imagen pública de la empresa como agente económico progresista y socialmente responsable** viene siendo cada vez más un elemento de marketing para vender la imagen de la empresa.

> La conciliación de vida y trabajo encaja en la **definición de un nuevo paradigma empresarial (empresas más competitivas)** que están inmersas en procesos de cambio:

- Mayor autonomía del personal.
- Horizontalidad de la jerarquía.
- Mayor flexibilidad en horarios de trabajo.
- Polivalencia y rotación de puestos.
- Gestión de calidad y mejora continua.
- Gestión del conocimiento.
- Trabajo en equipos y gestión de los equipos por objetivos.
- Introducción de las TIC (Tecnologías de la Información y Comunicación).
- Remuneraciones parciales ligadas a los resultados del equipo.
- Participación en Responsabilidad Social Corporativa.

## La conciliación en el marco de la negociación colectiva:

La negociación colectiva es una de las vías que permite alcanzar condiciones laborales favorecedoras de la conciliación; vía relacionada con la obligación legalmente establecida por el artículo 85.1. del Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo, por el que se aprueba el Texto Refundido de la ley del Estatuto de los Trabajadores, sobre la obligatoriedad de negociar medidas dirigidas a promover la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el ámbito laboral.

Esta vía podrá desarrollarse mediante la introducción en los convenios colectivos, de los derechos reconocidos por ley y de medidas que mejoren la legislación vigente respecto a esta materia.

El establecimiento de medidas de conciliación a través de la negociación colectiva garantiza mejor que la propia ley el cumplimiento y la utilización por parte de las personas trabajadoras de las medidas de conciliación, ya que normalmente los y las trabajadoras tienen un conocimiento más profundo del convenio colectivo que les corresponde, que de las normas que legislan las relaciones laborales.

## II. RECOMENDACIONES Y BUENAS PRÁCTICAS

A continuación se presenta el conjunto de recomendaciones y buenas prácticas puestas en marcha ya por distintas empresas de diferentes sectores económicos, bien a través de un plan de conciliación o del Convenio Colectivo. Además se analizan las **oportunidades y dificultades para su puesta en marcha. Todo ello estructurado en bases a los epígrafes que se exponen a continuación:**

- > Flexibilidad en el tiempo de trabajo.
- > Flexibilidad en los permisos.
- > Flexibilidad en el lugar de trabajo.
- > Servicios de atención a las personas.
- > Adaptación del puesto de trabajo.
- > Beneficios sociales.
- > Otras medidas.

## 2.1 Flexibilidad en el tiempo de trabajo

### 2.1.1 Horario laboral flexible

Referencia legal en el Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo, por el que se aprueba el Texto Refundido de la ley del Estatuto de los Trabajadores (en adelante ET): Artículo 34.8. (Añadido por Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres): “8. El trabajador tendrá derecho a adaptar la duración y distribución de la jornada de trabajo para hacer efectivo su derecho a la conciliación de la vida personal, familiar y laboral en los términos que se establezcan en la negociación colectiva o en el acuerdo a que se llegue con el empresario respetando, en su caso, lo previsto en aquella”.

**Descripción de la medida:** Existe flexibilidad en las horas de entrada y salida o la posibilidad de realizar una jornada continua, así como de reducir el tiempo destinado a la comida y compensarla con la hora de entrada y/o salida.

#### Análisis de oportunidades y dificultades para la puesta en marcha

En general, y como se verá a lo largo del documento, destaca de modo transversal el hecho de que las medidas que implican una cierta estructura económica o de recursos humanos son más difíciles de poner en marcha en pymes y, sobre todo en, Micropymes.

Así, y respecto a la flexibilidad horaria, señalar que esta medida es percibida como más fácil de poner en marcha en empresas organizadas con un horario de oficina y más difícil en aquellas otras como comercios, medianos y sobre todo pequeños, por el horario de atención al público que hay que cubrir y porque no cuentan con recursos humanos muy numerosos. En este sentido destaca la realidad del comercio canario, donde la mayor parte del pequeño comercio, estando englobado formalmente en la categoría de pymes, está conformado por la persona dueña de la tienda (autónoma) y, como mucho, una o dos personas trabajadoras por cuenta ajena.

En relación a este sector, se plantea la posibilidad de que, una vez objetivadas las tareas diarias necesarias para la apertura y cierre del comercio (limpieza diaria, inventariado, contabilidad, etc.), se turnen entre las personas trabajadoras (tanto si es la dueña como la trabajadora) la realización de estas tareas, de forma rotativa, de modo que X días pueda por ejemplo, adelantar el horario de salida, cada una de las personas.

#### Los beneficios de la puesta en marcha

- > **Para el empresariado:** Mayor motivación y desarrollo del personal; mejor clima social y laboral; mejor rendimiento profesional; un modo eficaz de trabajar.
- > **Para el personal:** Mayor bienestar social, familiar y profesional; mayor motivación y desarrollo; mejor rendimiento profesional; mejor clima social y laboral; un modo eficaz de trabajar.

Entre las empresas que han puesto en marcha esta medida (una de las desarrolladas por un mayor número de empresas, principalmente pymes y micropymes de distintos sectores productivos –metal, servicios a la comunidad, comercio, asesoría, etc.-), las personas responsables de la dirección de las mismas señalan que se trata de una medida que sirve para optimizar los tiempos de trabajo, facilitando el desarrollo del mismo para las personas de la empresa y haciendo, por ende, que mejoren tanto su calidad de vida en el entorno laboral como su productividad.

## BUENAS PRÁCTICAS

Epígrafe: **Flexibilidad en el tiempo de trabajo**

Medida: **Horario laboral flexible**

### Descripción de la empresa

- > **Nombre:** CAJA MADRID (Convenio Colectivo de Ahorros, Estatal 2007-2010)
- > **Sector:** Bancario/Financiero
- > **Tamaño:** Grande (>250)

### Desarrollo de la conciliación

- > **Formación de la conciliación:** Plan de conciliación  Convenio colectivo

#### > Caracterización de la medida:

Las trabajadoras y los trabajadores con hijas o hijos menores de tres años tienen la posibilidad de disfrutar de una reducción de jornada diaria de dos horas manteniendo el salario íntegro durante un año.

## 2.1.2 Semana laboral comprimida

**Referencia legal en el ET: Artículo 34.8.** (Añadido por Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres): "8. El trabajador tendrá derecho a adaptar la duración y distribución de la jornada de trabajo para hacer efectivo su derecho a la conciliación de la vida personal, familiar y laboral en los términos que se establezcan en la negociación colectiva o en el acuerdo a que se llegue con el empresario respetando, en su caso, lo previsto en aquella".

**Descripción de la medida:** Se puede ampliar la jornada diaria a cambio de un día o medio día libre.

### Análisis de oportunidades y dificultades para la puesta en marcha

Como en el caso anterior, se considera una medida más fácil de poner en marcha en sectores que trabajen con horario de oficina o en aquellas donde se organiza el trabajo por turnos, y claramente más difícil en empresas cuya actividad les obliga a cumplir un horario fijo de atención al público y con una plantilla reducida. En este sentido, en el caso de las empresas más pequeñas, la puesta en marcha de esta medida puede resultar complicada ya que la ausencia de una persona durante un día o medio día afecta en gran medida a la actividad.

Por otro lado, se considera que, siendo una práctica habitual en las empresas trabajar más horas que las legalmente establecidas, esta medida puede ser ineficaz en el sentido de "irreal". Por ello, se considera básico respetar las horas anuales de trabajo, así como su distribución semanal, de modo que la puesta en marcha de estas medidas se haga sobre un marco de actuación claramente definido y pautado.

Respecto a la posibilidades de puesta en marcha en el comercio se plantea como una posible vía a experimentar (aunque con ciertas dudas) la siguiente: fomentar el papel corporativo de las asociaciones de comercio para que, de modo colectivo, pudieran dar respuesta a las necesidades de las empresas asociadas, por ejemplo, facilitando recursos humanos para la cobertura de puestos cuando estos no son cubiertos por causas puntuales (enfermedad de la persona, acompañamiento al médico de familiares, otras). En términos ideales, sería positivo que esta contratación estuviera, al menos en parte, subvencionada por la administración pública.

### Los beneficios de la puesta en marcha

- > Para el **empresariado**: Mayor motivación y desarrollo del personal; mejor clima social y laboral; mejor rendimiento profesional; mejor gestión que repercute directamente en el rendimiento; un modo eficaz de trabajar.
- > Para el **personal**: Mayor bienestar social, familiar y profesional; mayor motivación y desarrollo; mejor rendimiento profesional; mejor clima social y laboral; mejor gestión que repercute directamente en el rendimiento; un modo eficaz de trabajar.

Las empresas que han puesto en marcha la medida señalan como ésta ha abierto el camino para desarrollar nuevas formas organizativas, destacando el valor positivo de la innovación en este ámbito de la conciliación. Igualmente, consideran que es una medida que ayuda a acercar las relaciones entre la gerencia y la plantilla, aumentando el nivel de satisfacción de la misma al comprobar que, a través de una redistribución del tiempo de trabajo, aumenta el tiempo disponible para la vida personal y familiar.

## BUENAS PRÁCTICAS

Epígrafe: **Flexibilidad en el tiempo de trabajo**  
Medida: **Semana laboral comprimida**

### Descripción de la empresa

- > **Nombre:** COMERCIAL LA FORJA, S.A. (Convenio de Empresa 2005-2009)
- > **Sector:** Fabricación de componentes de Automoción
- > **Tamaño:** Grande (>250)

### Desarrollo de la conciliación

- > **Formación de la conciliación:** Plan de conciliación  Convenio colectivo
- > **Caracterización de la medida:**

"Art. 238-3: En el caso de las oficinas, la jornada quedaría de la siguiente manera:

Horario de los viernes: 08:00 a 14:00 h. Las dos horas pendientes para cumplir las 40 horas semanales tendrán que ser recuperadas durante la semana en curso."

## 2.1.3 Jornada laboral reducida

**Referencia legal en el ET: Artículo 34.8.** (Añadido por Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres): *El trabajador tendrá derecho a adaptar la duración y distribución de la jornada de trabajo para hacer efectivo su derecho a la conciliación de la vida personal, familiar y laboral en los términos que se establezcan en la negociación colectiva o en el acuerdo a que se llegue con el empresario respetando, en su caso, lo previsto en aquella*”.

**Artículo 37.4. bis** (redactado según la Ley 12/2001, de 9 de julio, de medidas urgentes de reforma del mercado de trabajo para el incremento del empleo y la mejora de su calidad): *“En los casos de nacimientos de hijos prematuros o que, por cualquier causa, deban permanecer hospitalizados a continuación del parto, la madre o el padre tendrán derecho a ausentarse del trabajo durante una hora. Asimismo, tendrán derecho a reducir su jornada de trabajo hasta un máximo de 2 horas, con la disminución proporcional del salario. Para el disfrute de este permiso se estará a lo previsto en el apartado 6 de este artículo”*

**Artículo 37.5.** (redactado según Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres): *“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”*

**Descripción de la medida:** Se pueden trabajar menos horas al día o a la semana, con una reducción salarial proporcional, ampliando los supuestos recogidos por Ley.

### **Análisis de oportunidades y dificultades para la puesta en marcha**

Como en los casos anteriores, e independientemente del reconocimiento y regulación de la medida a nivel legislativo, el tamaño y la estructura económica y de recursos humanos de la empresa influye en la valoración sobre las posibilidades de poner la medida en marcha con mayor o menor facilidad.

En cualquier caso, y con respecto a esta medida, se plantea un debate más de fondo y el relacionado con la corresponsabilidad en el trabajo doméstico y de cuidados entre mujeres y hombres. Así, siendo las mujeres las que siguen asumiendo en mayor medida este tipo de trabajo, está claro que también van a ser mayoritariamente las que se acojan a las medidas que faciliten la cobertura de esas necesidades; sin embargo este acceso sigue contribuyendo a que la conciliación siga viéndose como un asunto de mujeres y a que los hombres no

aumenten su grado de corresponsabilidad. En este sentido, se considera básico que, institucionalmente, se desarrollen acciones positivas para incentivar a los hombres a acogerse a estas medidas.

### **Los beneficios de la puesta en marcha**

- > **Para el empresariado:** Mayor motivación y desarrollo del personal; mejor clima social y laboral; mayor implicación en los objetivos de la empresa.
- > **Para el personal:** Mayor bienestar social, familiar y profesional; mayor motivación y desarrollo; mayor implicación en los objetivos de la empresa.

La valoración que hacen distintas empresas sobre la puesta en marcha de la medida (considerando que se trata, por otro lado, de un derecho legalmente reconocido) es que, a pesar de que inicialmente implique un cierto reajuste en las formas y tiempos de organización del trabajo, las personas que se acogen a esta medida aumentan su nivel de productividad y también su compromiso con la empresa, en la medida en que disponen con eficacia del tiempo que permanecen ejerciendo su actividad laboral.

## **BUENAS PRÁCTICAS**

Epígrafe: **Flexibilidad en el tiempo de trabajo**  
Medida: **Jornada laboral reducida**

### **Descripción de la empresa**

- > **Nombre:** Gehilan 2000 Empresa Pionera en Conciliación AURRERATU 2007
- > **Sector:** Consultoría y Formación
- > **Tamaño:** Pequeña (< 50)

### **Desarrollo de la conciliación**

- > **Formación de la conciliación:** Plan de conciliación  Convenio colectivo
- > **Caracterización de la medida:**

*Existe la posibilidad de reducir la jornada, en base a los presupuestos previstos por la ley, hasta un máximo del 55% de la jornada habitual, con la consiguiente reducción salarial*

## 2.1.4 Elección de periodo/períodos de vacaciones

**Referencia legal en el ET: Artículo 38 Vacaciones anuales:** “1. El período de vacaciones anuales retribuidas, no sustituible por compensación económica, será el pactado en convenio colectivo o contrato individual. En ningún caso la duración será inferior a treinta días naturales.

2. El período o períodos de su disfrute se fijará de común acuerdo entre el empresario y el trabajador, de conformidad con lo establecido en su caso en los convenios colectivos sobre planificación anual de las vacaciones. En caso de desacuerdo entre las partes, la jurisdicción competente fijará la fecha que para el disfrute corresponda y su decisión será irrecurrible. El procedimiento será sumario y preferente.

3. (redactado según Ley orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres) El calendario de vacaciones se fijará en cada empresa. El trabajador conocerá las fechas que le correspondan dos meses antes, al menos, del comienzo del disfrute.”

El artículo también establece que cuando el período de vacaciones fijado en el calendario de la empresa coincida con una incapacidad temporal derivada del embarazo, el parto o la lactancia natural o con el período de suspensión del contrato por permiso de maternidad / paternidad, se tendrá derecho a disfrutar las vacaciones en fecha distinta, incluso aunque haya terminado el año natural a que correspondan.

**Descripción de la medida:** Existe la posibilidad de elegir los periodos de disfrute de las vacaciones anuales, dentro de los límites establecidos por negociación colectiva.

### Análisis de oportunidades y dificultades para la puesta en marcha

En general, y tal y como sucede con la medida de flexibilidad en los días de vacaciones cortas (entendiendo estos como días de permiso deducibles de las vacaciones anuales), esta medida puede ser puesta en marcha en la mayor parte de las empresas, independientemente de su tamaño, aunque, lógicamente, siga siendo fundamental el sector de actividad.

Es igualmente importante sensibilizar acerca de que la conciliación implica también la cobertura de necesidades de tipo tanto familiar como personal, de modo que no pueden excluirse de esta medida aquellas necesidades no relacionadas con el cuidado de familiares o personas dependientes.

Sí puede ser necesario, para propiciar un buen funcionamiento de la medida y

un acceso equitativo a la misma, priorizar los casos o necesidades de conciliación que, en caso de concurrencia de peticiones, dan lugar al acceso a la medida de forma preferente. Esta priorización, que puede ser polémica, es sin embargo necesaria en el caso de, como se ha comentado, concurrencia de intereses.

### Los beneficios de la puesta en marcha

- > **Para el empresariado:** Mejora de la calidad de los procesos; mayor motivación y desarrollo del personal; mejor clima social y laboral; mejor rendimiento profesional; mejor gestión que repercute directamente en el rendimiento; un modo eficaz de trabajar.
- > **Para el personal:** Mayor bienestar social, familiar y profesional; mayor motivación y desarrollo; mejor rendimiento profesional; mejor clima social y laboral; mejor gestión que repercute directamente en el rendimiento; un modo eficaz de trabajar.

Como en los casos anteriores, destaca, a modo de beneficio general, el mayor nivel de implicación de las personas con el proyecto de empresa, en la medida en que perciben como la gerencia o dirección de la misma tiene en cuenta, además de su vida laboral, su vida personal y está dispuesta a trabajar para mejorar sus condiciones y posibilidades de conciliación.

Por otro lado, la medida implica que se tienen en cuenta tanto las necesidades de producción y permanencia de la empresa como las de las personas que trabajan en ella, estableciéndose necesariamente canales de comunicación estables entre la plantilla y la dirección o Recursos Humanos para la gestión eficaz de estas necesidades.

## BUENAS PRÁCTICAS

Epígrafe: Flexibilidad en el tiempo de trabajo

Medida: Elección de periodo/períodos de vacaciones

### Descripción de la empresa

- > **Nombre:** JANSSEN CILAG ESPAÑA, S.A. (II PREMIO MADRID EMPRESA FLEXIBLE 2005-Mención Especial por Flexibilidad horaria)
- > **Sector:** Sanitario-Investigación
- > **Tamaño:** Grande (>250)

### Desarrollo de la conciliación

- > **Formación de la conciliación:** Plan de conciliación  Convenio colectivo
- > **Caracterización de la medida:**

25 días hábiles de vacaciones para disfrutar durante cualquier periodo del año. Con la salvedad de coger obligatoriamente, al menos dos semanas seguidas entre el 1 de julio al 30 de septiembre.

## 2.1.5 Ajuste de las tareas y/o formación al horario laboral

**Referencia legal en el ET: Artículo 38.4.** (Añadido por Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres): *“El trabajador tendrá derecho a adaptar la duración y distribución de la jornada de trabajo para hacer efectivo su derecho a la conciliación de la vida personal, familiar y laboral en los términos que se establezcan en la negociación colectiva o en el acuerdo a que se llegue con el empresario respetando, en su caso, lo previsto en aquella”*

**Artículo 23.1. b** (Promoción y formación profesional en el trabajo): *“El trabajador tendrá derecho a la adaptación de la jornada ordinaria de trabajo para la asistencia a cursos de formación profesional o a la concesión del permiso oportuno de formación o perfeccionamiento profesional con reserva del puesto de trabajo”*

**Descripción de la medida:** *Todas las reuniones, así como la formación ofertada directamente por la empresa, serán celebradas dentro del horario laboral.*

### Análisis de oportunidades y dificultades para la puesta en marcha

El hecho de que la medida no implique coste económico alguno y contribuya además a racionalizar los tiempos de trabajo, hace que sea vista como una medida muy positiva. Por otro lado, existe la percepción de que, poco a poco, está dándose en las empresas esa tendencia a racionalizar los tiempos de trabajo, haciéndolos más eficaces y productivos, siendo esta medida de implantación bastante común, aunque no formalizada en los convenios colectivos o pactos de empresa.

En general, la medida, además de ser una herramienta fácil de activar, es valorada positivamente en cuanto que se orienta a dos funciones: por un lado, a evitar que aquellas personas con responsabilidades familiares se queden fuera de reuniones o acciones formativas que se celebran fuera del horario laboral, y por otro lado, a que únicamente se de un exceso de horas trabajadas en aquellos momentos en los que sea estrictamente necesario.

### Los beneficios de la puesta en marcha

- > **Para el empresario:** Mejora de la calidad de los procesos; mayor motivación y desarrollo del personal; mejor clima social y laboral; mejor rendimiento profesional; mejor gestión que repercute directamente en el rendimiento; promueve el trabajo en equipo y la creatividad; un modo eficaz de trabajar.
- > **Para el personal:** Mayor bienestar social, familiar y profesional; mayor motivación y desarrollo; mejor rendimiento profesional; mejor clima social y laboral, mejor gestión que repercute directamente en el rendimiento; promueve el trabajo en equipo y la creatividad; un modo eficaz de trabajar.

La medida es valorada muy positivamente por la dirección / gerencia de las empresas que la han puesto en marcha, destacando aquellas opiniones que hacen referencia a que incide en la idea de cuidar a las personas que conforman la empresa, que, al fin y al cabo, son el mayor activo de la misma.

Asimismo, es señalado como un valor positivo de la medida el hecho de que ayuda a gestionar de una forma más eficaz los tiempos de trabajo, en tanto en cuanto se desarrollan herramientas accesorias como órdenes del día de las reuniones, hora de comienzo y de fin, etc.

En definitiva la medida parte de la concepción de que el tiempo es un bien finito que ha de ser gestionado de una forma eficaz y de que el tiempo fuera del horario laboral establecido no pertenece sino a las personas que forman la empresa (incluidos los puestos y equipos de dirección) de modo que ésta no puede disponer del mismo ya que revierte en aumentar la insatisfacción y ansiedad de las personas con relación a su organización del tiempo laboral y personal.

## BUENAS PRÁCTICAS

Epígrafe: **Flexibilidad en el tiempo de trabajo**

Medida: **Ajuste de las tareas al horario laboral**

### Descripción de la empresa

- > **Nombre:** MICROSOFT (III PREMIO MADRID EMPRESA FLEXIBLE 2006)
- > **Sector:** Comercialización de software
- > **Tamaño:** Grande (>250)

### Desarrollo de la conciliación

- > **Formación de la conciliación:** Plan de conciliación  Convenio colectivo
- > **Caracterización de la medida:**

Las reuniones deben celebrarse entre las 09:00 h y las 17:00. Ninguna reunión debe terminar más tarde de las 18:30 h. Los viernes nunca se programan reuniones ni cursos de formación que puedan superar las 15:00 h.

## 2.2 Flexibilidad en los permisos

### 2.2.1 Permisos para la conciliación de la vida personal, familiar y laboral

**Referencia legal en el ET: Artículo 37.3.** *El trabajador, previo aviso y justificación, podrá ausentarse del trabajo, con derecho a remuneración, por alguno de los motivos y por el tiempo siguiente:*

- a. *Quince días naturales en caso de matrimonio.*
- b. *(redactado según Ley Orgánica 3/2007. De 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres): 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.*
- c. *Un día por traslado del domicilio habitual.*
- d. *Por el tiempo indispensable, para el cumplimiento de un deber inexcusable de carácter público y personal, comprendido el ejercicio del sufragio activo.*
- e. *Para realizar funciones sindicales o de representación del personal en los términos establecidos legal o convencionalmente.*
- f. *Por el tiempo indispensable para la realización de exámenes prenatales y técnicas de preparación al parto que deban realizarse dentro de la jornada de trabajo.*

**Descripción de la medida:** *Las trabajadoras y los trabajadores disponen de un número mayor de días, en concepto de permiso retribuido, que los establecidos por Ley en los casos de nacimiento y/o adopción de hija o hijo y en los de enfermedad grave o fallecimiento de parientes hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad.*

## BUENAS PRÁCTICAS

Epígrafe: **Flexibilidad en los permisos**

Medida: **Permisos para conciliación de la vida personal, familiar y laboral**

### Descripción de la empresa

- > **Nombre:** GIZARDATZ (Convenio Colectivo para el sector de Intervención Social suscrito el 23 de enero de 2006 (Provincial - Bizkaia enero 2005 - diciembre 2007)
- > **Sector:** Intervención social
- > **Tamaño:** Pequeña y mediana empresa (< 50 y < 250)

### Desarrollo de la conciliación

- > **Formación de la conciliación:** Plan de conciliación  Convenio colectivo

### > Caracterización de la medida:

Artículo 37.- *Licencias retribuidas*

1. *Los trabajadores y trabajadoras previo aviso y justificación, salvo caso de urgencia justificada, podrá ausentarse del trabajo con derecho a remuneración, por alguno de los motivos y por el tiempo siguiente:*

*Hasta tres días laborales en los casos de enfermedad grave o fallecimiento de parientes hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad, o pareja de hecho. En el supuesto de que el trabajador o trabajadora necesite hacer un desplazamiento, a tal efecto, superior a 180 km., el plazo se verá ampliado en dos días. Podrán ampliarse estos días descontándolos de las vacaciones, previa solicitud del trabajador o trabajadora y siempre que lo permita la adecuada organización y buen funcionamiento del servicio.*

23

Epígrafe: **Flexibilidad en los permisos**

Medida: **Permisos para conciliación de la vida personal, familiar y laboral**

### Descripción de la empresa

- > **Nombre:** GIZARDATZ (Convenio Colectivo para el sector de Intervención Social suscrito el 23 de enero de 2006 (Provincial - Bizkaia enero 2005 - diciembre 2007)
- > **Sector:** Intervención social
- > **Tamaño:** Pequeña y mediana empresa (< 50 y < 250)

### Desarrollo de la conciliación

- > **Formación de la conciliación:** Plan de conciliación  Convenio colectivo

### > Caracterización de la medida:

Artículo 37.- *Licencias retribuidas*

1. *Los trabajadores y trabajadoras previo aviso y justificación, salvo caso de urgencia justificada, podrá ausentarse del trabajo con derecho a remuneración, por alguno de los motivos y por el tiempo siguiente:*

*Hasta siete días naturales en los casos de nacimiento o adopción de hijo/a. En el supuesto de que el trabajador o trabajadora necesite hacer un desplazamiento, a tal efecto, superior a 180 km., el plazo se verá ampliado en dos días. Podrán ampliarse estos días descontándolos de las vacaciones, previa solicitud del trabajador o trabajadora y siempre que lo permita la adecuada organización y buen funcionamiento del servicio.*

## 2.2.2 Permisos de maternidad/paternidad

**Referencia legal en el ET: Artículo 48.4.** (Redactados según Ley Orgánica 3/2007. De 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres): (Resumen aspectos básicos) “En el supuesto de parto, la suspensión tendrá una duración de dieciséis semanas ininterrumpidas, ampliables en el supuesto de parto múltiple en dos semanas más por cada hijo a partir del segundo. En el supuesto de discapacidad del hijo o del menor adoptado o acogido, la suspensión del contrato a que se refiere este apartado tendrá una duración adicional de dos semanas. En caso de que ambos progenitores trabajen, este período adicional se distribuirá a opción de los interesados, que podrán disfrutarlo de forma simultánea o sucesiva y siempre de forma ininterrumpida”.

**Artículo 48 bis** (Añadido por Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres): “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 artículo también señala que el ejercicio del derecho podrá hacerse desde la finalización del permiso por nacimiento de hijo, desde la resolución judicial por la que se constituye la adopción o partir de la decisión administrativa o judicial de acogimiento. El permiso podrá disfrutarse en régimen de jornada completa o parcial, de un mínimo del 50%, previo acuerdo entre empresario y trabajador. Finalmente, señala la obligación del trabajador de comunicar al empresario con la debida antelación el ejercicio del derecho.

**Descripción de la medida:** Las trabajadoras y los trabajadores pueden prolongar sus permisos de maternidad o paternidad, tras el período legalmente establecido, accediendo a otro tipo de permiso reconocido por la empresa, con la consiguiente reducción salarial, pero garantizando la cobertura de su cotización a la seguridad social y la reincorporación a su puesto de trabajo.

## BUENAS PRÁCTICAS

Epígrafe: Flexibilidad en los permisos

Medida: Permisos de maternidad/paternidad más allá de lo estipulado por ley

### Descripción de la empresa

- > **Nombre:** GRUPO FERROVIAL ESPAÑA (III PREMIO EMPRESA FLEXIBLE 2006 Mención especial por trabajar la eliminación de barreras para la contratación femenina)
- > **Sector:** Industrial
- > **Tamaño:** Grande (>250)

### Desarrollo de la conciliación

- > **Formación de la conciliación:** Plan de conciliación  Convenio colectivo

### > Caracterización de la medida:

Se establecen dos semanas de permiso anteriores al alumbramiento, en concepto de permiso retribuido.  
Descanso por paternidad, adopción o acogimiento a tiempo parcial.

## 2.2.3 Permiso de lactancia

**Referencia legal en el ET: Artículo 37.4.** (Redactado según Ley Orgánica 3/2007. De 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres) *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.*

**Descripción de la medida:** *Las trabajadoras y los trabajadores pueden aumentar el tiempo de permiso asociado al permiso por lactancia, pudiendo reducir la jornada en una hora diaria a tal efecto.*

26

## BUENAS PRÁCTICAS

Epígrafe: **Flexibilidad en los permisos**

Medida: **Permiso de lactancia más allá de lo estipulado por ley**

### Descripción de la empresa

- > **Nombre:** EMPRESAS MINORISTAS DE DROGUERÍAS, HERBORISTERÍAS, ORTOPEDIAS Y PERFUMERÍAS (Convenio colectivo interprovincial 2004-2006) (2007-2011)
- > **Sector:** Comercio
- > **Tamaño:** Micro empresa (<10) o pequeña empresa (<50)

### Desarrollo de la conciliación

- > **Formación de la conciliación:** Plan de conciliación  Convenio colectivo

### > Caracterización de la medida:

*"Art. 26. Lactancia*

*Las personas 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 o sustituir por una reducción de su jornada en una hora. Este permiso podrá ser disfrutado indistintamente por la madre o el padre en caso de que ambos trabajen, la concreción horaria y la determinación del periodo de disfrute del permiso de lactancia, corresponderá al trabajador o trabajadora, dentro de su jornada ordinaria, quien deberá pre-avisar al empresario con quince días de antelación la fecha en que se reincorpora a su jornada ordinaria".*

27

### Análisis de oportunidades y dificultades para la puesta en marcha

Respecto a la ampliación de los permisos de maternidad/paternidad y lactancia más allá de lo estipulado por ley, las dificultades que se señalan, respecto a la aplicación de esta medida son principalmente aquellas relacionadas con el coste que su puesta en marcha implica para la empresa. Así, es una medida que implica para la empresa el coste de pagar los seguros sociales de una persona trabajadora, manteniéndola en activo, sin salario y sin desempeño de funciones. Este hecho puede ser que haga mucho más difícil su puesta en práctica en pequeñas empresas, que no cuentan con grandes recursos económicos.

### Los beneficios de la puesta en marcha

- > **Para el empresariado:** Reconocimiento social; mayor motivación y desarrollo del personal; mejor clima social y laboral; mayor implicación en los objetivos de la empresa; mejor rendimiento profesional; un modo eficaz de trabajar.
- > **Para el personal:** Mayor bienestar social, familiar y profesional; mayor motivación y desarrollo; mejor rendimiento profesional; mejor clima social y laboral; mayor implicación en los objetivos de la empresa; un modo eficaz de trabajar.

Se señala como el beneficio más evidente el aumento del nivel de compromiso de las personas que conforman la plantilla con respecto a la empresa, provocado por un aumento del nivel de satisfacción, en cuanto que se cubren derechos reconocidos por Ley, más allá de lo establecido por la misma.

Así, y siendo cierto que las medidas implican un coste económico a la empresa, también lo es que la misma entiende que el desarrollo de esta y otras medidas (englobadas dentro de un marco general de actuación, de una política global) contribuyen a “fidelizar” a la plantilla y, por ende, a planificar y desarrollar una política de recursos humanos más sostenible en el tiempo.

## 2.2.4 Excedencias voluntarias y excedencias para el cuidado de hijos e hijas y familiares

**Referencia legal en el ET sobre las excedencias voluntarias: Artículo 46.2.** (redactado según Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres): “El trabajador con al menos una antigüedad en la empresa de un año tiene derecho a que se le reconozca la posibilidad de situarse en excedencia voluntaria por un plazo no menor a cuatro meses y no mayor a cinco años. Este derecho sólo podrá ser ejercitado otra vez por el mismo trabajador si han transcurrido cuatro años desde el final de la anterior excedencia”.

**Referencia legal en el ET sobre las excedencias para el cuidado de hijos e hijas y familiares: Artículo 46.3.** Párrafos primero, segundo y tercero (redactado según Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres): “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 al 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” Como establece el artículo, la excedencia podrá disfrutarse de forma fraccionada; en el caso de que dos o más personas generen este derecho, el empresariado podrá limitar su ejercicio simultáneo por razones justificadas.

**Artículo 46.5.** “El trabajador excedente conserva sólo un derecho preferente al reingreso en las vacantes de igual o similar categoría a la suya que hubiera o se produjeran en la empresa”.

**Artículo 46.6.** “La situación de excedencia podrá extenderse a otros supuestos colectivamente acordados, con el régimen y los efectos que allí se prevean”.

**Descripción de la medida:** Las trabajadoras y trabajadores pueden ampliar en más de dos años el periodo de excedencia para el cuidado de familiares en situación de dependencia.

### Análisis de oportunidades y dificultades para la puesta en marcha

En general, y como elementos señalados con énfasis por el empresariado, se plantea que esta medida es una herramienta que en su forma más básica, y sin considerar ninguna otra mejora, necesitaría de otro tipo de medidas que la complementarían como ayudas para la formación a la persona que sustituye a la que se acoge a la excedencia y ayudas para facilitar la reincorporación al puesto de trabajo de la persona que se ha acogido a la excedencia.

Por otro lado, la medida es valorada positivamente, en gran medida por los sindicatos, planteándose, sin embargo, que podría mejorarse manteniendo el derecho a la reserva del puesto de trabajo también una vez transcurrido más de un año.

### Los beneficios de la puesta en marcha

**Para el empresariado:** Reconocimiento social; Mayor motivación y desarrollo del personal; mejor clima social y laboral; un modo eficaz de trabajar; mayor > implicación en los objetivos de la empresa.

**Para el personal:** Mayor bienestar social, familiar y profesional; mayor motivación y desarrollo; mejor clima social y laboral; un modo eficaz de trabajar.

Como en el caso anterior, el beneficio más destacado es el que remite a la “fidelización” de la plantilla, conseguida a través de la mejora en sus condiciones de trabajo. Por otro lado, se habla también de otro beneficio, el de que la activación de determinadas medidas implica poner en marcha una política de gestión de recursos humanos basada en la planificación, anticipación y gestión de necesidades personales y de la empresa; hecho que, claramente, beneficia al global de gestión de la empresa.

## BUENAS PRÁCTICAS

Epígrafe: Flexibilidad en los permisos

Medida: Excedencia voluntarias para el cuidado de personas dependientes

### Descripción de la empresa

- > **Nombre:** BANCO POPULAR (PROGRAMA CONCILIA 2007)
- > **Sector:** Financiero
- > **Tamaño:** Grande (< 250)

### Desarrollo de la conciliación

- > **Formación de la conciliación:** Plan de conciliación  Convenio colectivo

#### > Caracterización de la medida:

*“Se amplía hasta tres años el período de excedencia que puede solicitar cualquier persona empleada con más de dos años de servicio efectivo en la Empresa, para el cuidado de familiares hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad, que por razones de edad, accidente o enfermedad no puedan valerse por sí mismos y no desempeñen actividad retribuida.*

*Durante el primer año de excedencia, la persona trabajadora disfrutará del derecho a la reserva de puesto de trabajo y transcurrido dicho plazo la reserva quedará referida a un puesto de trabajo del mismo grupo profesional o categoría equivalente, en un centro de trabajo ubicado en el radio de los 25 kilómetros a contar desde el centro del municipio y siempre dentro de la misma Dirección Territorial o provincia donde la persona trabajadora prestaba sus servicios al pasar a situación de excedencia.*

30

## Política de sustitución del personal

2.2.5

**Referencia legal:** Ley orgánica 3/2007, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres en referencia a la disposición adicional decimoquinta que modifica al Real Decreto Ley 11/1998, de 4 de septiembre, por el que se regulan las bonificaciones de cuotas a la Seguridad Social de los contratos de interinidad que se celebren con personas desempleadas para sustituir a trabajadores durante los períodos de descanso por maternidad, adopción o acogimiento. Darán derecho a una bonificación del 100 por 100 en las cuotas empresariales de la Seguridad Social, incluidas las de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, y en las aportaciones empresariales de las cuotas de recaudación conjunta:

a) Los contratos de interinidad que se celebren con personas desempleadas para sustituir a trabajadoras que tengan suspendido su contrato de trabajo por riesgo durante el embarazo o por riesgo durante la lactancia natural y hasta tanto se inicie la correspondiente 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.

La duración máxima de las bonificaciones prevista en este apartado b) coincidirá con la de las respectivas suspensiones de los contratos a que se refieren los artículos citados en el párrafo anterior. En el caso de que el trabajador no agote el período de descanso o permiso a que tuviese derecho, los beneficios se extinguirán en el momento de su incorporación a la empresa.

**Descripción de la medida:** La empresa dispone de una política de sustitución de trabajadoras y trabajadores que se acogen a permisos de maternidad/paternidad o cuidado de personas dependientes.

#### **Análisis de oportunidades y dificultades para la puesta en marcha**

La medida es en general valorada muy positivamente, ya que establece de modo formal el compromiso de que la empresa sustituirá a todas las personas en las situaciones descritas, desde la conciencia de que no supone un coste añadido a la empresa y que además implica que la situación de permiso de esa persona no va a suponer una sobrecarga de trabajo al resto del equipo.

Otro de los factores que hay que tener en cuenta es que para la cobertura de determinados puestos y funciones, es necesario o bien contar con personas formadas, o bien, en el caso de que esto no sea posible, con ayudas públicas para formar a estas personas en el desempeño de las funciones asociadas al puesto.

31

Otra propuesta, si bien situada fuera del ámbito de acción propio del empresariado, se refiere a que cuando se de una incapacidad temporal común derivada de la situación de embarazo, (sin la necesidad de que este sea definido como uno de alto riesgo), la empresa no tenga que asumir el coste total de ésta y de la persona que la sustituye.

### Los beneficios de la puesta en marcha

- > **Para el empresariado:** Bonificaciones a la Seguridad Social; mejora de la calidad de los procesos; mejora de la competitividad empresarial; reconocimiento social; mayor motivación y desarrollo del personal; mejor gestión que repercute directamente en el rendimiento; mejor clima social y laboral; mejor rendimiento profesional; un modo eficaz de trabajar.
- > **Para el personal:** Mayor bienestar social, familiar y profesional; mayor motivación y desarrollo; mejor rendimiento profesional; mayor implicación en los objetivos de la empresa; mejor gestión que repercute directamente en el rendimiento; mejor clima social y laboral; un modo eficaz de trabajar.

32 La medida se valora positivamente, tanto por la Dirección / gerencia de la empresa como por la plantilla, en tanto en cuanto permite continuar con el ritmo cotidiano de trabajo, no pedir un sobreesfuerzo a ninguna de las personas que forman la plantilla y que las personas que necesitan acceder a los permisos lo hagan con una mayor tranquilidad (ya que saben que su situación no va implicar una carga de trabajo extra a las compañeras y compañeros).

## BUENAS PRÁCTICAS

Epígrafe: **Flexibilidad en los permisos**

Medida: **Política de sustitución del personal**

### Descripción de la empresa

- > **Nombre:** BEASKOA ELORRIAGA ETA IRIBAR, S.L. (Residencia y Centro de Día TORREZURI)
- > **Sector:** Servicios de Atención Integral Socio-sanitaria
- > **Tamaño:** Pequeña (<50)

### Desarrollo de la conciliación

> **Formación de la conciliación:** Plan de conciliación  Convenio colectivo

### > Caracterización de la medida:

La empresa se compromete a sustituir a las personas que forman parte de la plantilla en caso de baja y de permisos y licencias para el cuidado de personas dependientes.

## Flexibilidad en los días de permiso y/o vacaciones cortas

2.2.6

**Referencia legal en el ET: Artículo 38 Vacaciones anuales** (punto 3 redactado según Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres): "1. El período de vacaciones anuales retribuidas, no sustituible por compensación económica, será el pactado en convenio colectivo o contrato individual. En ningún caso la duración será inferior a treinta días naturales.

2. El período o períodos de su disfrute se fijará de común acuerdo entre el empresario y el trabajador, de conformidad con lo establecido en su caso en los convenios colectivos sobre planificación anual de las vacaciones".

**Descripción de la medida:** Se trata de una medida destinada a cubrir necesidades de conciliación de carácter previsible e imprevisible. Se materializa a través del establecimiento de un número de días anuales correspondientes a las vacaciones susceptibles de ser disfrutados como días de permiso a lo largo de todo el año, en función de las necesidades familiares y personales. El concepto de vacaciones cortas hace referencia al disfrute de un número limitado y reducido de días correspondientes a las vacaciones anuales en períodos no considerados dentro de los períodos estándar de disfrute de las mismas.

### Análisis de oportunidades y dificultades para la puesta en marcha

En general, esta medida se considera básica y muy útil, siendo necesario, sin embargo, empezar a considerar que como las necesidades de conciliación de las personas van más allá del cuidado de personas dependientes. A esta medida podrían acogerse las personas no sólo por este motivo, sino también por otros relacionados con necesidades personales.

Así, se considera como dificultad general el hecho de que varias personas de una misma empresa accedan al disfrute de la misma medida, por las dificultades que puedan surgir. En este sentido, se plantea que una solución puede ser establecer una priorización sobre qué tipos de necesidades de conciliación dan lugar al acceso a la medida en lugar preferente. Esta priorización habría de formar parte de un proceso de consenso y con resultados que habrían de ser objetivados y formalizados en el convenio colectivo, plan de conciliación o documento que regule este ámbito.

33

## Los beneficios de la puesta en marcha

- > **Para el empresariado:** Mayor motivación y desarrollo del personal; mejor clima social y laboral; mejor rendimiento profesional; un modo eficaz de trabajar.
- > **Para el personal:** Mayor bienestar social, familiar y profesional; mayor motivación y desarrollo; mejor rendimiento profesional; mejor clima social y laboral; un modo eficaz de trabajar.

En términos generales, y como un beneficio común a muchas de las medidas recogidas en este documento, destaca la idea de que se trata de medidas con un nulo o bajo coste económico que, sin embargo, repercuten muy positivamente en aumentar el compromiso de las personas que forman la plantilla para con el proyecto de empresa, optimizar los tiempos y formas de organización del trabajo y mejorar la productividad de la empresa.

Esta idea es de vital importancia para el empresariado, en tanto que evidencia el hecho de que no todas las mejoras de las condiciones de trabajo de la plantilla implican un coste económico elevado. Finalmente, señalar que, incluso en las empresas más pequeñas, se destaca la idea de que esta medida permite organizar mejor las vacaciones de forma que siempre haya suficiente personal en la empresa, permitiendo además a las personas disfrutar de permisos en función de alguna situación o necesidad específica.

## BUENAS PRÁCTICAS

Epígrafe: **Flexibilidad en el tiempo de trabajo**

Medida: **Flexibilidad en los días de permiso y/o vacaciones cortas**

### Descripción de la empresa

- > **Nombre:** EDICIONES FRNACIS LEFEBVRE ESPAÑA (3ª Edición PREMIO MADRID "España Flexible 2006")
- > **Sector:** Editorial Jurídico
- > **Tamaño:** Mediana (<250)

### Desarrollo de la conciliación

- > **Formación de la conciliación:** Plan de conciliación  Convenio colectivo

### Caracterización de la medida:

Existe flexibilidad de pedir días de vacaciones, siempre que sea consultado con la jefatura superior.

## Días de libre disposición

2.2.7

Los llamados "Días de Libre Disposición" son una figura propia del Derecho Administrativo que regula la Función Pública, en el artículo 48 1 K) de la Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público, como días por asuntos particulares. Así las cosas, esta medida podría negociarse, fuera del ámbito de la Función Pública, en el marco de los permisos de carácter personal a que se refiere el artículo 37.3.d.) del ET:

**Referencia legal en el ET: Artículo 37 Descanso semanal, fiestas y permisos. Artículo 37.3.d** "El trabajador, previo aviso y justificación, podrá ausentarse del trabajo, con derecho a remuneración, por alguno de los motivos y por el tiempo siguiente: Por el tiempo indispensable, para el cumplimiento de un deber inexcusable de carácter público y personal, comprendido el ejercicio del sufragio activo".

**Descripción de la medida:** Se establece un número determinado de días anuales de libre disposición, como permiso retribuido, sin necesidad de justificación para atender cuestiones de carácter privado.

### Análisis de oportunidades y dificultades para la puesta en marcha

La medida se desarrolla actualmente, sobre todo en medianas y grandes empresas y en la Administración Pública. Sin embargo, se considera que su puesta en marcha supone un valor añadido muy directo y valorado por las personas que trabajan en la empresa, valor añadido superior al coste que supone la medida.

El número de días anuales establecidos puede variar, siendo básico que en el convenio o pacto se establezcan los modos de disfrute de los mismos, es decir, regulando aspectos tales como: días de antelación con los que es necesario avisar, acumulación con días de vacaciones, puentes, días festivos, no posibilidad de acumulación si no se han sido disfrutados durante el año, etc. Es importante destacar, por otro lado, que esos días no pueden condicionarse a supuestos concretos, en cuanto que se definen formalmente como días de libre disposición y, por tanto, es elección de la persona el motivo o los motivos que le llevan a elegir disfrutar de esos días.

### Los beneficios de la puesta en marcha

- > **Para el empresariado:** Mayor motivación y desarrollo del personal; mejor clima social y laboral; mejor rendimiento profesional; un modo eficaz de trabajar.
- > **Para el personal:** Mayor bienestar social, familiar y profesional; mayor motivación y desarrollo; mejor rendimiento profesional; mejor clima social y laboral; un modo eficaz de trabajar.

En términos generales, la medida es valorada muy positivamente por las empresas que la han puesto en marcha, ya que contribuye a disminuir la posible conflictividad derivada de la necesidad de resolver situaciones personales con carácter de urgencia de una forma más planificada.

## BUENAS PRÁCTICAS

Epígrafe: **Flexibilidad en el tiempo de trabajo**

Medida: **Días de libre disposición**

### Descripción de la empresa

- > **Nombre:** ONCE (XIII Convenio Colectivo Estatal 2006-2008)
- > **Sector:** Corporación de derecho público de carácter social
- > **Tamaño:** Grande (>250)

### Desarrollo de la conciliación

- > **Formación de la conciliación:** Plan de conciliación  Convenio colectivo

### 36 > Caracterización de la medida:

*"Artículo 37. Licencias para asuntos particulares*

*Asimismo el trabajador tendrá derecho a disfrutar de hasta cinco días cada año natural por asuntos particulares no incluidos en los puntos anteriores, de forma proporcional a su jornada semanal. El trabajador no podrá acumular tales días a las vacaciones anuales retribuidas. El personal podrá distribuir dichos días a su conveniencia, previa autorización expresa por la correspondiente unidad de personal, y respetando siempre las necesidades del servicio".*

## Otras medidas propuestas

2.2.8

Dentro de este último apartado, y en el epígrafe de flexibilidad en los permisos, se incluye una nueva medida, propuesta en el grupo de trabajo desarrollado con sindicatos, consistente en aumentar los supuestos de permisos retribuidos reconocidos por convenio, a casos asociados a la cobertura de necesidades de conciliación de la vida personal, familiar y laboral.

Los supuestos habrían de concretarse de forma exhaustiva vía negociación colectiva, considerando casos como, por ejemplo, acompañamiento de familiares enfermos al centro de salud u hospital, asistencia a reuniones escolares que se celebren necesariamente en horario laboral, etc.

Por otro lado, se considera que dado el bajo coste de esta medida y en un contexto de crisis económica, este tipo de medidas que no implican un coste económico directo y alto a la empresa, pueden ser una buena herramienta para mejorar las condiciones de las personas trabajadoras sin perjudicar a la economía de la empresa.

37

## BUENAS PRÁCTICAS

Epígrafe: **Flexibilidad en los permisos**

Medida: **Otro tipo de permisos**

### Descripción de la empresa

- > **Nombre:** PANSFOOD SA (Convenio Colectivo Estatal 2005-2008)
- > **Sector:** Servicio de restaurantes
- > **Tamaño:** Gran empresa (>250)

### Desarrollo de la conciliación

- > **Formación de la conciliación:** Plan de conciliación  Convenio colectivo

### > Caracterización de la medida:

*"Artículo 37. Licencias y permisos:*

*i) Por tiempo necesario para la asistencia de tratamientos de reproducción asistida durante el tiempo de duración que para los mismos se estipule facultativamente*

## 2.3 Flexibilidad en el lugar de trabajo

### 2.3.1 Trabajo a distancia

No existen referencias legales sobre la articulación del trabajo a distancia.

**Descripción de la medida:** El personal puede, ocasionalmente, trabajar desde casa u otro local preparado.

#### **Análisis de oportunidades y dificultades para la puesta en marcha**

Esta medida se valora, en general, muy positivamente siempre y cuando tenga vocación de favorecer la conciliación y no acabe siendo un medio para continuar trabajando una vez concluida la jornada laboral fuera del puesto de trabajo.

En este sentido, a continuación se recogen una serie de condiciones que han sido identificadas como necesarias para que esta medida se ponga en marcha con el objeto de facilitar la conciliación:

- 38
- > La medida habrá de activarse a demanda de las personas trabajadoras, y para cubrir las necesidades de conciliación que éstas demanden, dentro de las cuales se considerarán tanto aquellas de índole de familiar, como personal.
  - > La medida se podrá activar de forma puntual y no convertirse en la forma cotidiana de trabajo.
  - > La medida ha de servir para desarrollar o completar la jornada cotidiana de trabajo y nunca para hacer horas extraordinarias.
  - > La empresa habría de facilitar a las personas trabajadoras los recursos materiales (por ejemplo, ordenador, ADSL, etc.) para poder hacer teletrabajo.
  - > Así mismo, la puesta en marcha de esta medida requiere identificar tareas y puestos que posibiliten el trabajo a distancia y establecer las condiciones que permitan su materialización.

#### **Los beneficios de la puesta en marcha**

- > Para el empresariado: Mayor motivación y desarrollo del personal; mejor clima social y laboral; mejor rendimiento profesional y un modo eficaz de trabajar; menor absentismo laboral.
- > Para el personal: Mayor bienestar social, familiar y profesional; mayor motivación y desarrollo; mejor rendimiento profesional; mejor clima social y laboral; un modo eficaz de trabajar.

Siempre que se trate de una medida de carácter puntual, es valorada positivamente, en cuanto que facilita una mayor cobertura de las necesidades de conciliación de las personas. Es decir, es valorada positivamente en cuanto que parte de la premisa de que una flexibilización consensuada de las formas y tiempos de trabajo redundará positivamente en mejorar la satisfacción de las personas y su productividad.

## BUENAS PRÁCTICAS

Epígrafe: **Flexibilidad en el lugar de trabajo**

Medida: **Trabajo a distancia**

### Descripción de la empresa

- > **Nombre:** MISS BROWN (Empresa Pionera en Conciliación AURRERATU 2007)
- > **Sector:** Servicios publicitarios
- > **Tamaño:** Micro empresa (<10)

### Desarrollo de la conciliación

- > **Formación de la conciliación:** Plan de conciliación  Convenio colectivo

39

### Caracterización de la medida:

La empresa se dotará de la infraestructura necesaria (teléfonos móviles, PDAs o blakberrys, ordenadores portátiles, tarjetas 3 G, etc.) para que la totalidad de sus integrantes puedan desempeñar el mayor número de tareas posibles desde su casa o desde otro lugar que no sea la oficina.

## 2.4 Servicios de atención a personas

### 2.4.1 Información sobre recursos de interés familiar y personal

No existen referencias normativas

**Descripción de la medida:** El departamento de RRHH o equivalente, facilita a la plantilla información sobre recursos de interés para la vida familiar, tales como guarderías, centros educativos, centros para el cuidado de personas mayores, con discapacidad, servicio de canguros, etc. y sobre recursos de interés personal, tales como supermercados, autobuses, clínicas, gimnasios, actividades culturales y de ocio, etc.

#### Análisis de oportunidades y dificultades para la puesta en marcha

La puesta en marcha de esta medida es muy sencilla y supone un coste muy bajo para la empresa, que se reduce al tiempo dedicado a la elaboración y actualización de la guía de recursos.

En algunas de las empresas en las que se ha puesto en marcha esta medida toda la plantilla se implica en la elaboración y actualización de la guía añadiendo aquellos recursos o servicios considerados de interés y utilidad general.

Es importante que esta medida no se ponga en marcha de forma aislada, sino que se implante en el marco de un plan más amplio de desarrollo de medidas de conciliación. Es una medida que se considera útil en empresas con plantilla muy reducida la comunicación entre sus componentes suele ser constante y directa de modo que esta medida no sería muy necesaria.

#### Los beneficios de la puesta en marcha

- > Para el empresariado: Mayor motivación y desarrollo del personal; mejor clima social y laboral.
- > Para el personal: Mayor bienestar social, familiar y profesional; mayor motivación y desarrollo; mejor clima social y laboral.

El bajo coste de la medida es uno de los beneficios señalados con mayor frecuencia. Por otro lado, también ha de señalarse el hecho de que esta medida ha de formar parte, en términos ideales, de un cuerpo más global de medidas de fomento y facilitación de la conciliación; es decir, además de facilitar recursos informativos, la empresa ha de activar recursos para facilitar, en la práctica, la conciliación de las necesidades personales, familiares y laborales.

En este contexto, la medida descrita en este epígrafe es considerada, sobre todo, como una medida de apoyo a otras, de carácter más práctico y concreto.

## BUENAS PRÁCTICAS

Epígrafe: **Servicios de atención a personas**

Medida: **Información sobre recursos de interés familiar y personal**

### Descripción de la empresa

- > **Nombre:** PUTZSMEISTER (I EDICIÓN PREMIO MADRID EMPRESA FLEXIBLE 2004)
- > **Sector:** Fabricación y comercialización maquinaria
- > **Tamaño:** Mediana (<250)

### Desarrollo de la conciliación

- > **Formación de la conciliación:** Plan de conciliación  Convenio colectivo
- > **Caracterización de la medida:**  
*Información promenorizada sobre guarderías, colegios locales y residencias para personas ancianas.*

41

## BUENAS PRÁCTICAS

Epígrafe: **Servicios de atención a personas**

Medida: **Información sobre recursos de interés familiar y personal**

### Descripción de la empresa

- > **Nombre:** COTRANSA (Empresa Pionera en Conciliación AURRERATU 2007)
- > **Sector:** Metal
- > **Tamaño:** Pequeña (<50)

### Desarrollo de la conciliación

- > **Formación de la conciliación:** Plan de conciliación  Convenio colectivo
- > **Caracterización de la medida:**  
*EL departamento de RRHH facilita a la plantilla información sobre recursos de interés personal (supermercados, autobuses, gimnsios, centros de salud, clínicas, actividades culturales, restaurantes) a partir de una prospección previa de necesidades de la plantilla en este sentido. La guía, contrastada para su elaboración con una plantilla en cuanto a las necesidades detectadas, es actualizada anualmente y está a disposición de la misma tanto en formato papel como electrónico.*

## 2.4.2 Espacio para comida, comedor, cheques comida

No existen referencias normativas

**Descripción de la medida:** *La empresa cuenta con un espacio adecuado para la comida, servicio de comedor, o proporciona cheques-comida a su personal.*

### **Análisis de oportunidades y dificultades para la puesta en marcha**

La versión de esta medida que mejor se ajusta, a nivel general, a las circunstancias de las pequeñas empresas, es la adecuación de un pequeño espacio para comida proveyéndolo de nevera, microondas e incluso de una pequeña cocina. La puesta en marcha de esta medida permite reducir el tiempo dedicado a la comida y con ello el tiempo de permanencia fuera del hogar por motivos laborales. Muchas de las empresas que han puesto en marcha esta medida la han ligado con la medida de flexibilidad horaria, de manera que la reducción de tiempo dedicado a la comida se compensa bien con la hora de entrada o salida.

### **Los beneficios de la puesta en marcha**

- > Para el empresariado: Mayor motivación y desarrollo del personal; mejor clima social y laboral; mejor rendimiento profesional; un modo eficaz de trabajar.
- > Para el personal: Mayor bienestar social, familiar y profesional; mayor motivación y desarrollo; mejor rendimiento profesional; mejor clima social y laboral; un modo eficaz de trabajar.

El bajo coste de la medida, sobre todo en empresas pequeñas y medianas, el hecho de que tienda a asociarse a una organización más eficaz de los tiempos de trabajo (primando el desarrollo o cumplimiento de objetivos sobre la permanencia y la presencia) y el ahorro que puede suponer para las personas que forman la plantilla, son los beneficios más destacados con relación a esta medida.

42

## BUENAS PRÁCTICAS

Epígrafe: **Servicio de atención a personas**

Medida: **Espacio para comida, comedor, cheques comida**

### **Descripción de la empresa**

- > **Nombre:** LAGUARDIA ( III Edición Premio Madrid Empresa Flexibles 2006. Mención Especial)
- > **Sector:** Venta y comercio al por mayor de cuartos de baño
- > **Tamaño:** Mediana (<250)

### **Desarrollo de la conciliación**

- > **Formación de la conciliación:** Plan de conciliación  Convenio colectivo
- > **Caracterización de la medida:**  
Todas las tiendas disponen de instalaciones de comedor y zona de descanso.

43

## 2.4.3 Provisión o pago de servicios de cuidado durante viajes de trabajo u horas extras

No existen referencias normativas

**Descripción de la medida:** *La empresa compensa el coste extraordinario de cuidado de personas dependientes por las horas trabajadas fuera del centro de trabajo, del horario laboral y/o de días de descanso.*

### Análisis de oportunidades y dificultades para la puesta en marcha

Se trata de una medida especialmente útil en aquellas empresas donde parte de su personal necesita viajar, o donde en ocasiones se realizan horas extra, y/o se trabaja en días de descanso. Uno de los sistemas que más utilizados es el de "Cheque guardería" - "Cheque canguro". Tal y como se recoge en la descripción de esta medida, su implantación supone un coste para la empresa, ya que ésta trata de asumir los gastos derivados del cuidado de personas dependientes.

44

### Los beneficios de la puesta en marcha

- > Para el empresariado: Mayor motivación y desarrollo del personal; mejor clima social y laboral; mejor rendimiento profesional; un modo eficaz de trabajar.
- > Para el personal: Mayor bienestar social, familiar y profesional; mayor motivación y desarrollo; mejor rendimiento profesional; mejor clima social y laboral; un modo eficaz de trabajar.

La medida es valorada positivamente en cuanto que supone una mayor seguridad en la atención de las necesidades de conciliación de las personas trabajadoras derivadas de la cobertura de necesidades específicas y puntuales de la empresa (como viajes de trabajo, etc.).

En cualquier caso, también se valora que, exceptuando el caso de los viajes de trabajo, las empresas han de tender a eliminar las horas extraordinarias, ya que no suponen ningún beneficio organizativo ni económico real a la empresa (excepto en casos muy concretos de picos de producción) y no contribuyen a avanzar en un modelo de trabajo basado en el cumplimiento y desarrollo de objetivos.

## BUENAS PRÁCTICAS

Epígrafe: **Servicios de atención a personas**

Medida: **Provisión o pago de servicios de cuidado durante viajes de trabajo u horas extras**

### Descripción de la empresa

- > **Nombre:** PUTZMEISTER (I EDICIÓN PREMIO MADRID EMPRESA FLEXIBLE 2004)
- > **Sector:** Fabricación y comercialización maquinaria
- > **Tamaño:** Mediana (<250)

### Desarrollo de la conciliación

- > **Formación de la conciliación:** Plan de conciliación  Convenio colectivo
- > **Caracterización de la medida:**

Provisión de tickets de guardería o canguro durante los viajes de trabajo u horas extras.

45

## 2.5 Adaptación del puesto de trabajo

### 2.5.1 Adaptación del trabajo

**Referencia legal:** Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales. Artículo 26.1. (de protección de la maternidad):

*“La evaluación de los riesgos deberá comprender la naturaleza, el grado y la duración de la exposición de las trabajadoras en situación de embarazo o parto reciente a agentes, procedimientos o condiciones de trabajo que puedan influir negativamente en la salud de las trabajadoras o del feto, en cualquier actividad susceptible de presentar un riesgo específico. Si los resultados de la evaluación revelasen un riesgo para la seguridad y la salud o una posible repercusión sobre el embarazo o la lactancia de las citadas trabajadoras, el empresario adoptará las medidas necesarias para evitar la exposición a dicho riesgo, a través de una adaptación de las condiciones o del tiempo de trabajo de la trabajadora afectada. Dichas medidas incluirán, cuando resulte necesario, la no realización de trabajo nocturno o de trabajo a turnos.”*

**Descripción de la medida:** Adaptación de la carga de trabajo y responsabilidades a las necesidades de conciliación.

#### **Análisis de oportunidades y dificultades para la puesta en marcha**

Como puede observarse en el apartado anterior, el marco legislativo asocia la adaptación de las condiciones del puesto de trabajo a una serie de situaciones concretas, relacionadas con el hecho de que las condiciones de un puesto de trabajo puedan influir negativamente en la salud de la trabajadora embarazada, del feto o de la criatura en periodo de lactancia.

La puesta en marcha de esta medida puede resultar complicada en el caso de personas que ocupan puestos con alto nivel de responsabilidad, siendo quizás menos relevante, aunque no insignificante, el tamaño de la empresa. Destaca como aspecto positivo que la medida no conlleva coste económico alguno. Como se indica en el documento, es de vital importancia que las medidas queden definidas formalmente en los instrumentos que regulen la relación laboral dentro de las empresas.

#### **Los beneficios de la puesta en marcha**

> Para el empresariado: Reconocimiento social; mayor motivación y desarrollo del personal; mejor clima social y laboral; mejor rendimiento profesional; un modo eficaz de trabajar; mejor gestión que repercute directamente en el rendimiento; mayor implicación en los objetivos de la empresa.

> **Para el personal:** Mejor bienestar social, familiar y personal; mayor motivación y desarrollo; mayor rendimiento profesional; mejor clima social y laboral; un modo eficaz de trabajar; mejor gestión que repercute directamente en el rendimiento; mayor implicación en los objetivos de la empresa.

La adaptación al puesto de trabajo es considerada como otra de las medidas relacionadas con una política de gestión de recursos humanos que planifica y anticipa, en la medida de lo posible, las necesidades personales y de empresa para su compatibilización y gestión de la forma más eficaz posible.

## BUENAS PRÁCTICAS

Epígrafe: Adaptación del puesto de trabajo  
Medida: Adaptación del trabajo

### Descripción de la empresa

- > **Nombre:** HIJOS DE LUIS RODRÍGUEZ, S.A. (II EDICIÓN PREMIO ASTURIAS EMPRESA FLEXIBLE 2007)
- > **Sector:** Comercio de Alimentación y Bebidas
- > **Tamaño:** Grande (>250)

### Desarrollo de la conciliación

- > **Formación de la conciliación:** Plan de conciliación  Convenio colectivo 
- > **Caracterización de la medida:**  
La empresa contempla la posibilidad de cambio de horario y de puesto en caso de embarazo

## 2.5.2 Rotación de puestos de trabajo

### Ley orgánica 3/2007, Disposición adicional duodécima que modificar la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales.

Dos. Se modificará el párrafo primero del apartado 2 y el apartado 4 del artículo 26, que quedarán redactados en los siguientes términos:

“2. Cuando la adaptación de las condiciones o del tiempo de trabajo no resultase posible o, a pesar de tal adaptación, las condiciones de un puesto de trabajo pudieran influir negativamente en la salud de la trabajadora embarazada o del feto, y así lo certifiquen los Servicios Médicos del Instituto Nacional de la Seguridad Social o de las Mutuas, en función de la Entidad con la que la empresa tenga concertada la cobertura de los riesgos profesionales, con el informe del médico del Servicio Nacional de Salud que asista facultativamente a la trabajadora, ésta deberá desempeñar un puesto de trabajo o función diferente y compatible con su estado. El empresario deberá determinar, previa consulta con los representantes de los trabajadores, la relación de los puestos de trabajo exentos de riesgos a estos efectos”.

“4. Lo dispuesto en los números 1 y 2 de este artículo será también de aplicación durante el periodo de lactancia natural, (...)”.

**Descripción de la medida:** Cambio temporal del personal al puesto al que se ajuste mejor en relación a las capacidades, responsabilidades y necesidades de conciliación.

#### Análisis de oportunidades y dificultades para la puesta en marcha

Como en el caso anterior, la propuesta aquí contenida trasciende los contenidos básicos marcados por el marco legislativo de referencia, ampliando la posibilidad de rotación de puestos de trabajo a otras necesidades de conciliación de la vida persona, familiar y laboral.

Respecto a las dificultades para su puesta en marcha, puede estimarse que, o bien en las empresas más pequeñas, o bien en aquellas en la que existan distintos tipos de puestos, la rotación puede ser complicada, delimitándose, por un planteamiento lógico, a aquellos puestos que comparten características, funciones y responsabilidades similares. Como punto positivo, destaca el nulo coste económico de la puesta en marcha de la medida. En cualquier caso, también comparte con la medida anterior la característica de ser una medida a activar de forma puntual, es decir, la rotación de puestos será puntual y no se convertirá en algo permanente.

### Los beneficios de la puesta en marcha

- > **Para el empresariado:** Reconocimiento social; mayor motivación y desarrollo del personal; mejor clima social y laboral; mejor rendimiento profesional; un modo eficaz de trabajar; mejor gestión que repercute directamente en el rendimiento; mayor implicación en los objetivos de la empresa.
- > **Para el personal:** Mejor bienestar social, familiar y personal; mayor motivación y desarrollo; mayor rendimiento profesional; mejor clima social y laboral; un modo eficaz de trabajar; mejor gestión que repercute directamente en el rendimiento; mayor implicación en los objetivos de la empresa.

Además del beneficio destacado en el epígrafe anterior, se señala con respecto a la rotación de puestos que es una medida que incide en mejorar la cohesión de los equipos de trabajo, fomentando igualmente (siempre en la medida de lo posible) la interdisciplinariedad de las personas que los conforman.

En este contexto, se señala como condición básica para la aplicación de la medida una identificación exhaustiva de las funciones y tareas asociadas a cada puesto, un estudio de las competencias profesionales de las personas que los ocupan y una valoración previa de las posibilidades de rotación de puestos, en función de los datos analizados.

## BUENAS PRÁCTICAS

Epígrafe: **Adaptación del puesto de trabajo**  
Medida: **Rotación de puestos de trabajo**

### Descripción de la empresa

- > **Nombre:** EMPRESAS MINORISTAS DE DROGUERÍAS, HERBORISTERÍAS, ORTOPEDIAS Y PERFUMERÍAS (Convenio colectivo 2004-2006) (2007-2011)
- > **Sector:** Comercio
- > **Tamaño:** Micro empresa (< 10) o pequeña empresa (< 50)

### Desarrollo de la conciliación

- > **Formación de la conciliación:** Plan de conciliación  Convenio colectivo
- > **Caracterización de la medida:**

“ART. 44. Cambio de puesto de trabajo por gestación: (...)”

El Cambio de puesto o función se llevará a cabo conforme a las reglas y criterios de la movilidad funcional. En el supuesto de que, tras aplicar dichas reglas, no existiese puesto de trabajo o función compatible, la trabajadora podrá ser destinada a un puesto no correspondiente a su grupo o categoría equivalente, si bien conservará el derecho al conjunto de retribuciones de su puesto de origen (...)”

## 2.6 Beneficios Sociales

### 2.6.1 Seguros médicos

No existen referencias normativas

**Descripción de la medida:** *La empresa facilita un seguro médico a las trabajadoras y trabajadores y sus familiares hasta primer grado*

#### Análisis de oportunidades y dificultades para la puesta en marcha

La medida es valorada positivamente en cuanto que facilita recursos a las personas que trabajan en la empresa, si bien, también se señala como aspecto crítico la idea de que siempre será más positivo incidir en que las empresas faciliten el acceso (en cuanto a horas, posibilidad de concertar visitas en horas de trabajo, etc.) al sistema público de salud.

50

Respecto a la puesta en marcha de la medida, la mayor dificultad puede venir motivada por el coste económico que implica, siendo más oportuna para aquellas empresas que cuentan con recursos económicos suficientes.

A nivel general, es también necesario destacar la importancia de que todas las medidas se integren de manera formal en los instrumentos que regulen la actividad laboral de la empresa, así como la importancia de que se contrasten y valoren, antes de reconocerse formalmente, entre las partes implicadas, es decir, entre la plantilla y/o las y los representantes de la misma y la dirección/gerencia de la empresa.

#### Los beneficios de la puesta en marcha

- > Para el empresariado: Reconocimiento social; mejor clima social y laboral.
- > Para el personal: Mejor clima social y laboral.

La medida es valorada positivamente, a pesar del coste económico que implica a la empresa, en cuanto que supone un claro beneficio social para las personas que conforman la empresa.

## BUENAS PRÁCTICAS

Epígrafe: **Beneficios sociales**  
Medida: **Seguros médicos**

### Descripción de la empresa

- > **Nombre:** NOKIA (II EDICIÓN PREMIO MADRID EMPRESA FLEXIBLE 2005)
- > **Sector:** Telecomunicaciones
- > **Tamaño:** Mediana (<250) en España

### Desarrollo de la conciliación

- > **Formación de la conciliación:** Plan de conciliación  Convenio colectivo
- > **Caracterización de la medida:**

La empresa costea un seguro médico para las trabajadoras y trabajadores y sus familiares, hasta primer grado (pareja e hijos o hijos).

51

## BUENAS PRÁCTICAS

Epígrafe: **Beneficios sociales**  
Medida: **Seguros médicos**

### Descripción de la empresa

- > **Nombre:** EMPRESA MUNICIPAL CAMPO DE LAS NACIONES S.A. (Convenio de Empresa 2004)
- > **Sector:** Agricultura e Ingeniería
- > **Tamaño:** Mediana (<250)

### Desarrollo de la conciliación

- > **Formación de la conciliación:** Plan de conciliación  Convenio colectivo
- > **Caracterización de la medida:**

*"Artículo 36. Ayuda asistencial  
Las trabajadoras y trabajadores de la empresa tendrá derecho a una cantidad máxima de 700 € brutos anuales por unidad familiar (durante el año 2004), como ayuda asistencial para atender gastos de gafas, prótesis dentales, ortodoncias, tratamientos de desintoxicación, fisioterapia, otras prótesis, ayuda para libros y estudios no vinculados al desarrollo específicamente profesional."*

No existen referencias normativas

**Descripción de la medida:** La empresa facilita distintos tipos de actividades lúdicas, bien a las personas trabajadoras, bien a las hijas e hijos de estas.

#### Análisis de oportunidades y dificultades para la puesta en marcha

Este tipo de medida tiende a ser puesta en marcha con más frecuencia en empresas de tamaño medio y grande, estimándose que el tamaño y los recursos económicos de los que dispone la empresa son un factor claro que incide en que esta puede ser activada con mayor facilidad.

#### Los beneficios de la puesta en marcha

- > **Para el empresariado:** Reconocimiento social; mejor clima social y laboral; promueve el trabajo en equipo y la creatividad.
- > **Para el personal:** Mejor bienestar social y familiar; mejor clima social y laboral; promueve el trabajo en equipo y la creatividad.

La mejora de la imagen de la empresa y el afianzamiento de una cierta identidad como organización son los beneficios más señalados con respecto a esta medida, además de la evidente facilitación de la cobertura de las necesidades de conciliación de las personas que conforman la plantilla.

## BUENAS PRÁCTICAS

Epígrafe: Beneficios sociales  
Medida: Actividades lúdicas

### Descripción de la empresa

- > **Nombre:** CAJA MADRID (EDICIÓN PREMIO MADRID EMPRESA FLEXIBLE 2004)
- > **Sector:** Financiero
- > **Tamaño:** Grande (>250)

### Desarrollo de la conciliación

- > **Formación de la conciliación:** Plan de conciliación  Convenio colectivo

#### Caracterización de la medida:

Facilita programas y actividades educativas, culturales y de ocio a las hijas e hijos de los y las profesionales de la empresa durante vacaciones a precios especiales: campamentos urbanos y residenciales para las vacaciones de verano, Semana Santa y Navidad. Con el nuevo programa "Día sin cole", se organizan actividades para las niñas y niños de 3 a 12 años bajo la supervisión de personas expertas.

No existen referencias normativas

**Descripción de la medida:** La empresa facilita a las personas trabajadoras con hijas e hijos que asisten a la guardería, una ayuda económica para la cobertura parcial del coste del servicio; o dispone de un servicio de guardería propio en las instalaciones de la empresa.

#### Análisis de oportunidades y dificultades para la puesta en marcha

Se trata de una medida puesta en marcha con mayor frecuencia en empresas grandes. La medida contribuye a la conciliación de la vida personal, familiar y laboral en tanto en cuanto las personas optan con más facilidad a servicios para el cuidado de sus hijas e hijos, siendo parte del coste del mismo cubierto por la empresa.

#### Los beneficios de la puesta en marcha

- > **Para el empresariado:** Reconocimiento social; mejor clima social y laboral.
- > **Para el personal:** Mejor bienestar social y familiar; mejor clima social y laboral.

La mayor ventaja de la medida radica, evidentemente, en mejorar las posibilidades de conciliación de las personas trabajadoras, minimizando además el riesgo de absentismo laboral por el cuidado de personas dependientes. Por otro lado, se percibe que la medida supone una ayuda económica real y significativa para las familias.

## BUENAS PRÁCTICAS

Epígrafe: Beneficios sociales  
Medida: Otros beneficios sociales

### Descripción de la empresa

- > **Nombre:** CAJA MADRID (I EDICIÓN PREMIO MADRID EMPRESA FLEXIBLE 2004)
- > **Sector:** Financiero
- > **Tamaño:** Grande (>250)

### Desarrollo de la conciliación

- > **Formación de la conciliación:** Plan de conciliación  Convenio colectivo

#### Caracterización de la medida:

La empresa facilita cheques guardería a las familias de la plantilla con hijas e hijos de entre 0 y 3 años, por un importe anual máximo establecido vía acuerdo.

## 2.7 Otras medidas

### 2.7.1 Política de reintegración del personal

**Referencia legal en el ET: Artículo 46.3. 5º párrafo.** *“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”. El artículo también señala que, durante el primer año tendrá derecho a la reserva de su puesto de trabajo, y una vez transcurrido ese plazo, la reserva se hará con relación a un puesto de trabajo del mismo grupo profesional o categoría equivalente.*

**Descripción de la medida:** *La empresa desarrolla iniciativas para mantener al día y/o facilitar la vuelta al trabajo de las personas que se han acogido a permiso de maternidad / paternidad, excedencia para el cuidado de familiares dependientes y otro tipo de excedencias.*

#### **Análisis de oportunidades y dificultades para la puesta en marcha**

La medida es valorada positivamente, en cuanto que facilita que la persona que disfruta del permiso siga “conectada” en mayor medida al puesto de trabajo y se facilite así posteriormente su reincorporación. En cualquier caso, se considera básico señalar que el acceso a la medida será siempre de carácter voluntario y que en ningún caso habrá de condicionar el disfrute del permiso.

#### **Los beneficios de la puesta en marcha**

- > Para el empresariado: Mejora de la calidad de los procesos; mejora de la competitividad empresarial; Reconocimiento social; mayor motivación y desarrollo del personal; mejor gestión que repercute directamente en el rendimiento; mejor clima social y laboral; mejor rendimiento profesional; un modo eficaz de trabajar.
- > Para el personal: Mayor bienestar social, familiar y profesional; mayor motivación y desarrollo; mejor rendimiento profesional; mayor implicación en los objetivos de la empresa; mejor gestión que repercute directamente en el rendimiento; mejor clima social y laboral; un modo eficaz de trabajar.

El mantenimiento de un capital humano de calidad, que, como se ha visto a lo largo del informe, es considerado como uno de los principales activos de las empresas, es el beneficio señalado con más claridad con respecto a esta medida. Por otro lado, es también evidente que su puesta en marcha contribuye a que la reincorporación al puesto sea más rápida y eficaz.

## BUENAS PRÁCTICAS

Epígrafe: **Otras medidas**

Medida: **Política de reintegración del personal**

### Descripción de la empresa

- > **Nombre:** DEUSTCHE BANK (Memoria RSC 2007)
- > **Sector:** Financiero
- > **Tamaño:** Grande (>250)

### Desarrollo de la conciliación

- > **Formación de la conciliación:** Plan de conciliación  Convenio colectivo
- > **Caracterización de la medida:**

Facilitar la reincorporación al trabajo tras un periodo de ausencia, motivado principalmente por el cuidado de personas dependientes mediante la puesta en marcha de las siguientes prácticas:

- > Diálogo regular entre la plantilla y el banco antes y durante el permiso de maternidad/paternidad.
- > Información durante el periodo d permiso, talleres y medidas de formación definidas como las medidas más eficaces de cara a garantizar un retorno exitoso.
- > Acceso a intranet durante el permiso.
- > Preparación para la reincorporación al trabajo.
- > Talleres y coaching individual “bien preparada y preparado para la incorporación” para las nuevas madres y padres.
- > Vuelta flexible dentro de un marco temporal limitado, que se concreta en una reincorporación progresiva al trabajo durante las siguientes ocho semanas.
- > Formación en el puesto tras la reincorporación y trabajo a tiempo parcial y teletrabajo.

## 2.7.2 Compensación en tiempo por la asistencia a formación laboral ofertada y desarrollada fuera del horario laboral

**Referencia legal en el ET: Artículo 23.1. b** (Promoción y formación profesional en el trabajo): “El trabajo tendrá derecho a la adaptación de la jornada ordinaria de trabajo para la asistencia a cursos de formación profesional o a la concesión del permiso oportuno de formación o perfeccionamiento profesional con reserva del puesto de trabajo”.

**Artículo 23.2.** En los convenios colectivos se pactarán los términos del ejercicio de estos derechos.

**Descripción de la medida:** La empresa compensa con horas de libre disfrute la participación en formación ocupacional que se desarrolle fuera del horario laboral.

56

### **Análisis de oportunidades y dificultades para la puesta en marcha**

La experiencia muestra que, mientras que la formación gestionada de forma directa e interna por la empresa suele ser desarrollada en el horario laboral, en múltiples ocasiones se presentan ofertas formativas interesantes fuera del horario laboral.

En estas ocasiones, la idea es compensar a la persona, que se acoge voluntariamente a la formación, por el total o parte del tiempo empleado en la formación. Las formas de compensación pueden ser varias: desde entrar o salir antes el mismo día y/o el día después, acumular las horas de formación para su disfrute en el momento en el que la persona, previo acuerdo con la empresa, lo estime oportuno, etc.

### **Los beneficios de la puesta en marcha**

- > **Para el empresario:** Mejora de la competitividad empresarial; reconocimiento social; mayor motivación y desarrollo del personal; mejor gestión que repercute directamente en el rendimiento; mejor clima social y laboral; mejor rendimiento profesional.
- > **Para el personal:** Mayor bienestar social, familiar y profesional; mayor motivación y desarrollo; mejor rendimiento profesional; mayor implicación en los objetivos de la empresa; mejor clima social y laboral; un modo eficaz de trabajar.

Para la empresa la medida implica un reconocimiento positivo del esfuerzo que supone la formación para la persona que participa en ella, partiendo de la idea general de que la inversión en formación es uno de los principales activos de la empresa para la mejora de su competitividad.

## III. CONCEPTOS CLAVES

### **Acciones positivas (art 11.1. de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres):**

Medidas específicas es favor de las mujeres para corregir situaciones patentes de desigualdad de hecho respecto de los hombres. Tales medidas, que serán aplicables en tanto subsistan dichas situaciones, habrán de ser razonables y proporcionadas en relación con el objetivo perseguido en cada caso.

### **Análisis de Género:**

Estudio de las diferencias de condiciones, necesidades, índices de participación, acceso a los recursos y desarrollo, control de activos, poder de toma de decisiones, etc. entre hombres y mujeres debidas a los roles que tradicionalmente se les ha asignado.

### **Conciliación vida – trabajo:**

La conciliación de la vida laboral, personal y familiar es la búsqueda del equilibrio entre las necesidades del ámbito familiar, personal y profesional de las personas.

### **Discriminación directa por razón de sexo (art 6.1. de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres):**

Situación en la que se encuentra una persona que sea, haya sido, o pudiera ser tratada, en atención a su sexo, de manera menos favorable que otra en situación comparable.

### **Discriminación indirecta por razón de sexo (art 6.2. de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres).**

La situación en que una disposición, criterio o práctica aparentemente neutros pone a personas de un sexo en desventaja particular con respecto a personas del otro, salvo que dicha disposición, criterio o práctica puedan justificarse objetivamente en atención a una finalidad legítima y que los medios para alcanzar dicha finalidad sean necesarios y adecuados.

### **División genérica del trabajo:**

La división del trabajo entre mujeres y hombres depende del contexto socioeconómico y cultural, y puede ser analizada distinguiendo entre tareas productivas y tareas reproductivas.

### **Doble/triple jornada:**

Se denomina doble jornada a la sobre carga de tareas que sufren las mujeres como consecuencia del doble rol, reproductivo (ámbito doméstico) y productivo (mercado laboral) que les es atribuido. Cuando además de los roles reproductivo y productivo, las mujeres asumen un tercer rol, el rol comunitario (ámbito social) se habla de la triple jornada.

### **Espacio doméstico:**

Es el ámbito de lo familiar, dentro y fuera del hogar, donde mayoritariamente se mueven las mujeres, donde los afectos son pauta predominante: cuidado de hijas e hijos, de personas dependientes, la paciencia, la reproducción de la especie, la transmisión de valores, sin reconocimiento, valoración, retribución económica o posibilidad de ascenso.

### **Espacio privado-personal:**

Espacio de elección y desarrollo personal e íntimo.

### **Espacio público:**

Espacios en el que se desarrollan funciones socialmente visibles, reconocidas y valoradas, relacionadas con lo laboral y sociopolítico, donde predomina una escala de valores masculinizados porque es el medio en el que se desenvuelven los varones: actividad económica retribuida, poder político, intelectual, económico, acceso al triunfo y promoción profesional, etc.

### **Género:**

Concepto que hace referencia a las diferencias sociales (por oposición a las biológicas) entre hombres y mujeres que han sido aprendidas, cambian con el tiempo y presentan grandes variaciones tanto entre diversas culturas como dentro de una misma cultura.

### **Principio de igualdad de trato entre mujeres y hombres (art 3 de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres):**

Ausencia de toda discriminación directa o indirecta por razón de sexo, y, especialmente, las derivadas de la maternidad, asunción de obligaciones familiares y el estado civil.

### **Perspectiva de Género:**

Tomar en consideración y prestar atención a las diferencias entre mujeres y hombres en cualquier actividad o ámbito dados de una política.

---

### **Responsabilidad social corporativa:**

La responsabilidad social de la empresa (RSE), también denominada responsabilidad social corporativa (RSC) es un término que hace referencia al conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, tanto nacionales como internacionales, que se derivan de los impactos que la actividad de las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos. De igual forma que hace medio siglo las empresas desarrollaban su actividad sin tener en cuenta el marketing o que hace tres décadas la calidad no formaba parte de las orientaciones principales de la actuación empresarial, hoy en día las empresas son cada vez más conscientes de la necesidad de incorporar las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de derechos humanos, como parte de su estrategia de negocio.

---

### **Rol comunitario:**

Forma de describir el trabajo realizado por las mujeres con el fin de obtener el beneficio colectivo.

---

### **Rol productivo:**

Forma de describir el trabajo realizado por las mujeres con el fin de obtener ingresos.

---

### **Rol reproductivo:**

Forma de describir el trabajo realizado por las mujeres con el fin de cuidar y atender las necesidades familiares.

---

### **Techo de cristal:**

Es una barrera invisible que se encuentran las mujeres en un momento determinado en su desarrollo profesional, de modo que una vez llegado a este punto muy pocas mujeres franquean dicha barrera, estancando la mayoría su carrera profesional. Las causas de este estancamiento provienen en su mayor parte de los prejuicios empresariales sobre la capacidad de las mujeres para desempeñar puestos de responsabilidad, así como sobre su disponibilidad laboral ligada a la maternidad y a las responsabilidades familiares y domésticas, actividades que suelen coincidir con las fases de itinerario profesional ligadas a la promoción profesional. (Palabras para la Igualdad. Biblioteca Básica Vecinal).

## **BIBLIOGRAFÍA**

<http://www.aurreratu.org>

<http://www.mtas.es/uafse/equal/guias.htm>

<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/gender/doc/cinter/pacto/genero/iii.htm>

<http://www.fundacionmujeres.es/detecta/glosario.htm>

