

IV Informe

Enero de 2017

INFORME IV: MAPEO DE LA SITUACION Y BUENAS PRÁCTICAS EN MATERIA DE CORRESPONSABILIDAD

Ekonomia Aplikatua I

UPV/EHU

M^a Luz de la Cal Barredo
Yolanda Jubeto Ruiz
Mertxe Larrañaga Sarriegi
Elena Martinez Tola

INFORME 4: MAPEO DE LA SITUACION Y BUENAS PRÁCTICAS EN MATERIA DE CORRESPONSABILIDAD

Índice

Listado de tablas	4
1. Introducción	5
2. La corresponsabilidad en Europa	
2.1. Evolución en la UE y estado de la cuestión en la actualidad	9
2.2. Principales argumentos “económicos” a favor de su fomento	21
3. Mapeo de buenas prácticas en materia de conciliación y corresponsabilidad en las empresas en Europa y en el estado español	26
3.1. Medidas que superan las recogidas en los textos legales	27
3.2. Medidas de flexibilidad horaria	
3.2.1 Horario flexible	33
3.2.2 Bolsa de horas de trabajo	35
3.2.3 Política de luces apagadas/Reuniones en jornada habitual	37
3.2.4 Flexibilidad en la elección de vacaciones	38
3.2.5 Jornada intensiva todo el año, períodos estivales/viernes	40
3.2.6 Jornada comprimida	42
3.2.7 Job sharing o jornada compartida	43
3.2.8 Reducción del tiempo dedicado a la comida	44
3.2.9 Trabajo durante el curso u horario escolar	45
3.2.10 Salidas por emergencias	46
3.2.11 Facilidad para cambios de turno	46
3.3. Medidas de flexibilidad espacial	48
3.4. Medidas de apoyo y seguimiento	51
3.4.1. Asesoramiento profesional	51
3.4.2. Asesoramiento personal/familiar	52
3.4.3. Asesoramiento legal, fiscal y financiero	53

3.4.4. Formación dentro del horario laboral	53
3.4.5. Otros servicios	55
3.5. Servicios y otras medidas	56
3.5.1 Servicios de guardería	56
3.5.2. Información sobre centros para mayores o dependientes	57
3.5.3. Restaurante	58
3.5.4. Transporte	58
3.5.5 Gimnasio y otros	59
3.5.6 Actividades lúdicas	59
3.6. Concienciación, formación y retención del talento femenino	59
4. Conclusiones: Reflexión sobre la aplicabilidad en Gipuzkoa de las medidas de conciliación aplicadas en otros territorios	63
5. Referencias bibliográficas	74
Anexo: Organizaciones vinculadas con la conciliación de la vida personal, familiar y laboral y documentos relevantes	76
Eranskina: Kontziliazio parekidea lortzeko sei neurri eraginkor	91

LISTADO DE TABLAS

Tabla 4. 1. Muestra de empresas que amplian los derechos relacionados con el cuidado legalmente establecidos	30
Tabla 4. 2. Muestra de empresas con horario flexible	34
Tabla 4. 3. Muestra de empresas con bolsa de horas de trabajo	35
Tabla 4. 4. Muestra de empresas con política de luces apagadas y/o reuniones exclusivamente en horario laboral	37
Tabla 4. 5. Muestra de empresas con flexibilidad en la elección de vacaciones	38
Tabla 4. 6. Muestra de empresas con jornada intensiva estival y/o todo el año	41
Tabla 4. 7. Muestra de empresas con jornada comprimida	42
Tabla 4. 8. Muestra de empresas con jornada compartida	44
Tabla 4. 9. Muestra de empresas con posibilidad de reducción del tiempo dedicado a la comida	45
Tabla 4. 10. Muestra de empresas con posibilidad de adaptar el horario al curso Escolar	46
Tabla 4. 11. Muestra de empresas con posibilidad de salidas por emergencias	46
Tabla 4. 12. Muestra de empresas que dan facilidades para cambio de turno	47
Tabla 4. 13. Muestra de empresas con posibilidad de teletrabajo	49
Tabla 4. 14. Muestra de empresas con servicios de asesoramiento profesional	51
Tabla 4.15. Muestra de empresas con servicios de asesoramiento personal/familiar	52
Tabla 4. 16. Muestra de empresas con servicios de asesoramiento legal, fiscal y financiero	53
Tabla 4. 17. Muestra de empresas con formación en el horario laboral	54
Tabla 4. 18. Muestra de empresas con otros servicios	55
Tabla 4. 19. Muestra de empresas con servicios de guardería y/o ticket guardería	56
Tabla 4. 20. Muestra de empresas con servicios de comedor o similares	58
Tabla 4. 21. Muestra de empresas con servicios de transporte o ticket de transporte	58
Tabla 4. 22. Muestra de empresas con servicios de gimnasio y otros	59
Tabla 4. 23. Muestra de empresas con medidas para la retención del talento femenino y el cambio cultural en la empresa.	60

1. INTRODUCCION

Este informe se inserta en el marco del Convenio de Colaboración firmado entre la Diputación Foral de Gipuzkoa y la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea, el pasado 11 de julio de 2016. Entre las actividades a realizar por la UPV/EHU y sus grupos de investigación, se incluye un **análisis del Fomento de la igualdad de género y conciliación en la empresa**, dentro del programa *Etorkizuna Eraikiz*, en el marco de uno de sus dos objetivos principales, que se aborda a través de *GipuzkoaLab*. Se pretende, así, “desarrollar experiencias piloto en temas relevantes desde el punto de vista económico, social y cultural para el territorio y que nos permitan construir modelos de actuación en diversos ámbitos para edificar el futuro de Gipuzkoa. Persigue dar respuesta a los problemas y retos planteados, definiendo experiencias piloto, que una vez evaluadas se incorporarán a las políticas públicas” (Convenio DFG-UPV/EHU: 2-3)

En este contexto, este informe tiene como objetivos principales reflexionar sobre el concepto de corresponsabilidad y sobre las medidas de conciliación de la vida personal, familiar y profesional, puestas en práctica en nuestro entorno, reflejando algunas buenas prácticas impulsadas por el sector empresarial en el marco de las políticas públicas existentes en esa dirección. Medidas adoptadas, en principio, para avanzar en los procesos de corresponsabilidad de hombres y mujeres en los usos del tiempo en las esferas privadas y públicas de nuestras vidas. Su principal fin es propiciar unas condiciones de vida más igualitarias entre mujeres y hombres, por medio de un disfrute más equitativo de los usos del tiempo y de los trabajos que realizamos mujeres y hombres en los ámbitos privados y públicos. Las motivaciones principales para aplicar estas medidas se basan en la necesidad de superar las barreras que genera la división sexual del trabajo, y ser conscientes de la relevancia que tienen los roles asignados a cada sexo en la comprensión de la situación actual y de las medidas a implementar para superarlos.

El análisis fragmentado de la organización y formas de funcionamiento de los espacios públicos y privados, a pesar de que en la práctica se encuentran completamente vinculados e interrelacionados con nuestros ciclos vitales, obstaculiza la comprensión

integral de los efectos sobre nuestras vidas de muchas de las medidas adoptadas por el sector público y por las empresas, obligando a las unidades convivenciales a gestionar, frecuentemente de forma precaria, el cuidado de sus familiares y amistades, principalmente en los primeros y últimos estadios de la vida, así como cuando se producen enfermedades u otros imprevistos relacionados con la vulnerabilidad de nuestros cuerpos y mentes.

Por ello, es fundamental el análisis de las políticas públicas a favor de la corresponsabilidad junto con las medidas adoptadas por las organizaciones empresariales y las propuestas realizadas por las fuerzas sindicales. Asimismo, en el proceso de reorganización de los tiempos de vida en nuestra sociedad no podemos olvidar la importancia de trabajar conjuntamente con el movimiento asociativo, preocupado por las condiciones de vida de las mujeres y hombres de nuestros pueblos y ciudades. No obstante, las propuestas realizadas por estos últimos colectivos, diversos y localmente situados, no será el objeto de estudio de este informe ya que exige una metodología más cualitativa y de contacto directo con una multitud de agentes diversos, lo que requiere una estrategia planificada y consensuada por los diversos agentes sociales, económicos y políticos del territorio. Sería interesante que uno de los frutos de este trabajo consistiera en contrastar las propuestas y los resultados de las experiencias piloto, con los movimientos sindicales y asociativos de Gipuzkoa.

Es evidente que en las últimas décadas las estructuras familiares, mercantiles y administrativas han experimentado profundas modificaciones en las relaciones de género, en el estatus de las mujeres y en las relaciones entre estas, las unidades convivenciales y el mercado laboral. En particular, el trabajo extradoméstico femenino ha alterado sustancialmente las bases de la familia tradicional, y ha dado paso a nuevas estructuras familiares, en las que se difumina la rígida división de roles de género tradicionales. No obstante, la estructura social y familiar aún descansa en una división sexual del trabajo, según la cual las mujeres continúan siendo las responsables últimas del trabajo reproductivo, desempeñando aún una doble jornada (Hochschild y Machung, 2003; Larrañaga et al., 2012; Gálvez, 2016), mientras los hombres asumen la responsabilidad máxima en la provisión económica (Page, 1996, en Rojo, 2011).

A nivel europeo, Jill Rubery constata que aunque existe una “revolución imparable” en las relaciones de género, dado el nivel educativo alcanzado por las mujeres, la disminución de la brecha de ocupación y el cambio en las estructuras familiares, la gran asignatura pendiente es la falta de cambios en la división del trabajo en el hogar entre los sexos. Ante esta situación, concluye, el progreso hacia la igualdad de género sigue dependiendo en gran medida de la política pública (Rubery, 2015, en Quinn, 2016), y del posicionamiento de los hombres respecto a los cambios de roles que deben asumir para construir unas relaciones más equitativas con sus parejas, familias y entorno laboral y social.

Somos conscientes, asimismo, de la relevancia del sector público en el liderazgo de las políticas de conciliación de la vida personal, laboral y profesional (a partir de ahora, políticas de conciliación) y a favor de la corresponsabilidad, y los estudios empíricos existentes así lo verifican (Castro-García y Pazos-Morán, 2016). No obstante, a veces las políticas denominadas de conciliación no se centran en la corresponsabilidad, sino en facilitar exclusivamente a las mujeres que puedan combinar su participación en ambos espacios, el familiar y el mercantil. Esto es motivo de preocupación, ya que el cambio de roles resulta inviable si no se implica directamente a los hombres y a las organizaciones socio-económicas en estos procesos. En este sentido, es relevante analizar cuáles son las medidas complementarias adoptadas por las empresas, objeto principal de este informe, sin olvidar quienes son las personas que se acogen a ellas, si son mayoritariamente las mujeres o se hace un esfuerzo para que los hombres asuman también estas actividades.

Tras esta introducción el informe se estructura en tres partes principales. La primera dedicada a un análisis conceptual del estado de la cuestión de la corresponsabilidad en Europa, a partir de las principales variables tenidas en cuenta en las políticas públicas europeas que impulsan su implementación, y dedicando un apartado a los principales argumentos “económicos” a favor de su fomento. A continuación, se realiza una aproximación a las buenas prácticas en materia de conciliación desarrolladas por una muestra de empresas pioneras en estas medidas en nuestro entorno, para terminar con un tercer apartado en el que se realiza una reflexión inicial sobre la aplicabilidad en Gipuzkoa de las medidas de conciliación aplicadas en otros territorios, que

consideramos debería ser profundizada con la participación de los diversos agentes económicos, sociales y políticos de Gipuzkoa en una posterior fase de este proceso. El informe incluye también una serie de referencias bibliográficas relevantes utilizadas a lo largo de este documento, así como un anexo en el que se incluyen un listado de organizaciones que trabajan a favor de la conciliación y de la corresponsabilidad, y de algunos materiales relevantes que han publicado en los últimos años en esta materia, así como documentos de consulta que permiten profundizar en los análisis realizados y en las prácticas descritas.

2. LA CORRESPONSABILIDAD EN EUROPA

Comenzamos este apartado con un breve análisis de la evolución de las principales características de las políticas de conciliación de la vida laboral, familiar y personal establecidas a nivel de la Unión Europea (UE), siendo conscientes de que estas políticas han sido principalmente competencia de los Estados miembros y no tanto de la Unión. No obstante, la evolución experimentada sí requiere una lectura del papel que ha jugado la normativa de la UE en este proceso, puesto que en las últimas décadas su regulación ha servido como base para la actuación de muchos Estados miembros y ha incentivado, a su vez, determinados comportamientos empresariales.

2.1. Evolución en la UE y estado de la cuestión en la actualidad

La conciliación de la vida laboral, familiar y personal ha estado vinculada, a nivel de la UE, con la igualdad de oportunidades y las políticas sociales. El compromiso inicial de la Comunidad Económica Europea con la igualdad de oportunidades se materializó en el Tratado de Roma de 1957 por medio, exclusivamente, de la demanda a favor de la igualdad de salarios para mujeres y hombres. Esta medida no estaba directamente relacionada con el desarrollo de la política social que había tenido lugar en los países europeos occidentales durante la primera mitad del siglo XX, la cual se había construido en base a la relación del trabajador hombre con el mercado laboral, es decir, una relación basada en el bienestar en función del empleo masculino. No obstante, sí existe un vínculo entre el compromiso a favor de una igualdad salarial entre hombres y mujeres y la relación entre el bienestar y el empleo, puesto que la propuesta a favor de esa igualdad salarial, realizada por el gobierno francés, intentaba evitar una competencia desleal basada en la discriminación salarial contra las mujeres. Así, la igualdad de género, que ha sido, posteriormente, un objetivo importante a nivel de la UE, ha estado históricamente vinculada tanto a la justicia social como al establecimiento de un mercado único (Lewis, 2006).

La definición inicial de igualdad de género, referida a otorgar el mismo tratamiento a las mujeres y los hombres en el lugar de trabajo, no se materializó hasta mediados de los años 70, cuando comenzó a desarrollarse la igualdad de oportunidades, tanto conceptualmente como por medio de una amplia gama de medidas políticas. Y no fue

hasta finales de la década de los 80 cuando se entendió que la igualdad dependía también de las diferentes posiciones que ocupaban los hombres y las mujeres en la sociedad. Sin embargo, durante esa década fracasó el intento de desarrollar y armonizar la “dimensión social” de la política comunitaria, que continuó siendo una prerrogativa de los Estados miembros, mientras se iban impulsando a nivel de la UE, tanto la política económica como la normativa a favor de la competitividad para facilitar la integración del mercado.

Durante la primera mitad de la década de los 90 se pusieron en marcha medidas de acción positiva que beneficiaron a las mujeres, ya que se empezó a comprender que las inercias contrarias al avance proequidad impedían la conversión de la igualdad de oportunidades formal (cambios a nivel legal) en una igualdad de oportunidades efectiva, por lo que había que acelerar los procesos de cambio por medio de la acción positiva específica (cuotas,..). No obstante, en el área vinculada con los cuidados y la conciliación, a veces la acción positiva se ha interpretado de forma contraria a la igualdad efectiva entre hombres y mujeres, ya que se ha defendido que “se consideraban legítimos los derechos específicos para mujeres en este ámbito, a pesar de que se estaba interpretando el concepto de acción positiva de una forma que implicaba un mantenimiento de roles particularmente perjudicial para la causa de la igualdad real, (...) al legitimar los beneficios exclusivos de cuidado atribuidos a las mujeres por medio de argumentos que promueven la perpetuación de roles” (Ballester, 2012: 58).

Posteriormente, y a pesar de las contradicciones y paradojas que se producen en la normativa y jurisprudencia europea, se han ido introduciendo cambios, en el área de las políticas de conciliación, que han implicado que se fuera aceptando que el avance hacia una igualdad de oportunidades efectiva implicaba necesariamente cambios en el comportamiento de los hombres y en las organizaciones empresariales. Y así, la definición de la igualdad de género experimentó un cambio, en principio, profundo, con la introducción de la noción de transversalidad que siguió a la IV Conferencia de las Mujeres organizada por Naciones Unidas en Beijing en 1995, y a nivel europeo, con la adhesión de Suecia y Finlandia a la UE en 1996. La transversalidad supone que las políticas públicas que persiguen la igualdad de género no estarán por más tiempo

confinadas al “guetto” de la igualdad de oportunidades, materializada frecuentemente en algunas acciones simbólicas de acción positiva, con muy poco peso presupuestario, sino que serán integradas en todas las áreas de las políticas y, por lo tanto, pasarán de estar situadas en la periferia al centro de las actuaciones públicas. Rees (1998) ha defendido que la transversalidad tiene el potencial de nombrar la desigualdad para impulsar políticas que buscan la equidad, sin negar la diferencia. Así, la transversalidad podría ser transformadora y cambiar las jerarquías de género. Se intenta, asimismo, asegurar que el estándar respecto a la igualdad sea medido en base a los análisis de impacto de género (Walby 2001). Sin embargo, pronto se va a observar que con el impulso del proyecto neoliberal la transversalización de la política económica y social va a quedar dominada por las relaciones del mercado capitalista financiero, lo que significa, en muchas áreas, como la de la conciliación de la vida familiar y laboral, que queden enmarcadas más en el ámbito de la competitividad empresarial que en el de la igualdad de género, siendo el primero el marco dominante en el que debe insertarse la igualdad de género (Dyson, 2000; Dex 2003 en Lewis, 2006).

En ese complejo contexto, durante la década de los 90, se observaron grandes cambios a nivel del mercado laboral y de la estructura familiar que provocaron una serie de retos a nivel demográfico, económico y fiscal para el estado del bienestar existente en los estados miembros. La UE intentó potenciar que los Estados miembros hicieran frente a los desafíos que planteaban, especialmente, el problema de desempleo y las tasas de participación en el mercado laboral, así como la necesidad percibida de modernizar los sistemas de protección social. La creciente voluntad a favor de hacer frente a los temas relacionados con el cuidado familiar, estuvo motivada porque estos cuidados entorpecían la participación en el mercado laboral, especialmente de las mujeres. Y por ello, fue uno de los elementos que se tuvieron en consideración dentro de la agenda de igualdad de oportunidades¹.

Para finales de la década de los 90, habían tenido lugar cambios sustanciales en las tres áreas: la de igualdad de oportunidades, la de la conciliación de la vida laboral, familiar y personal y la de la política social. El concepto de igualdad fue ampliado en el Tratado de Amsterdam para incluir “la discriminación basada en origen racial o étnico, religión

¹Lewis 2001, 2002, citado en Lewis, 2006.

o creencia, minusvalía, edad u orientación sexual” (artículo 13). El Tratado también otorgó, por primera vez, al “empleo” un título propio y un status similar al de la “política económica y monetaria” y al de la “política social”. Esto permitió avanzar en el compromiso a favor de la conciliación de una forma mucho más integrada en las políticas de empleo, lo que se manifestará en la Estrategia Europea de Empleo (EEE) que se diseñó tras la firma del Tratado. El empleo y otras dimensiones claves de la política social comenzaron a ser tratadas como parte del Método Abierto de Coordinación (MAC), que sustituyó las directivas más duras por presiones más blandas sobre los Estados miembros, con objeto de introducir reformas por medio de la aceptación de objetivos comunes, cuyos progresos debían ser posteriormente controlados por medio de una revisión entre pares (Lewis, 2006).

Así, en las últimas décadas, las políticas de conciliación de la vida familiar, laboral y personal han sido promovidas como un medio para afrontar un conjunto variado de problemas, desde las bajas tasas de fertilidad, hasta la mejora de la competitividad y el crecimiento, así como el logro de la igualdad de género. Se observa, al mismo tiempo, una tendencia en la literatura de cualquier ámbito particular de la política pública a representar la creciente subordinación de las políticas de conciliación a las políticas de empleo, como una tendencia coherente y lineal², así como la expansión del significado de la igualdad de oportunidades para incluir los temas relacionados con el trabajo y la familia³. De hecho, según Lewis (2006) es posible encontrar diferentes significados a las políticas relacionadas con la igualdad de oportunidades y la conciliación de la vida familiar y laboral en diferentes documentos a lo largo del tiempo, pero también hay un movimiento claramente identificable en ese sentido en el marco político dominante cuando el conjunto de la política es tomado en consideración.

Una de las lecturas críticas más frecuentes en torno al concepto de “conciliación” utilizado por la UE parte del cuestionamiento de la utilización, generalizada, de un lenguaje neutro al género, y con el significado de “armonización” de los trabajos remunerados y no remunerados realizados por las mujeres, más que una “armonización” en el sentido de distribución equitativa y paritaria de estos trabajos

²Stratigaki 2004, en Lewis, 2006.

³Hantrais 2000, en Lewis, 2006.

entre las mujeres y los hombres en las unidades domésticas. No obstante, Lewis (2006) también recoge que la mayoría de los documentos claves que trataban sobre esta temática de conciliación de la vida familiar y laboral durante la primera mitad de la década de los 90, hacían de forma explícita alguna referencia a la conveniencia de que tanto hombres como mujeres “compartieran el empleo y las responsabilidades familiares”. Así, en 1992, una recomendación del Consejo sobre el cuidado infantil recomendaba a los Estados miembros desarrollar o incentivar iniciativas que “permitieran a las mujeres y a los hombres reconciliar sus responsabilidades laborales y familiares generadas por el cuidado de las criaturas⁴”. La recomendación también definía el cuidado infantil de forma amplia y proponía tomar medidas en cuatro áreas:

- Servicios infantiles
- Licencias laborales para padres y madres
- Políticas amistosas con las familias en el lugar de trabajo
- Medidas que promovieran una participación creciente de los hombres en el cuidado y crianza de las criaturas.

En 1996, el Consejo adoptó una Directiva sobre las licencias parentales, que establecía unos mínimos derechos individuales hasta los tres meses de licencia parental para hombres y mujeres, y se otorgaba, asimismo, a los Estados miembros la competencia para determinar las condiciones de acceso, si la licencia debería ser compensada económicamente o si sería completa o parcial. La licencia no podía ser transferible, para que los padres no se la pasaran a las madres- con objeto de promover la igualdad de género. Sin embargo, al no especificarse unas condiciones de remuneración mínimas (lo que fue considerado como una victoria por parte del empresariado), resultaba muy improbable que los hombres las utilizaran, tal como sucedió, y finalmente impulsó que en la práctica se convirtiera en una conciliación para las mujeres (Lewis, 2006).

Desde finales de la década de los 90, se ha producido un cambio significativo en la forma en la que las políticas de conciliación de la vida familiar y laboral se han enmarcado por parte de las instituciones de la UE. Tal como el Comisario de Asuntos Sociales del momento, Pdraig Flynn, comentaba en el prefacio del informe de 1998

⁴ Traducción propia del texto en inglés.

sobre conciliación de su Directorado de Empleo y Asuntos Sociales, la conciliación “es una parte integral del proceso de la Estrategia de Empleo Europea” (Comisión 1998⁵). A partir de esa fecha, la conciliación de la vida laboral y familiar ha sido progresivamente insertada cada vez más firmemente en las directrices que acompañan a la Estrategia de Empleo Europea (EEE), con el resultado de que, en primer lugar, ha ido desapareciendo el objetivo de promocionar la igualdad de género por medio del cambio de comportamiento de los hombres, y en segundo lugar, el foco de la política se ha ido estrechando sustancialmente a la provisión de servicios de cuidados a la infancia. Este segundo objetivo también está muy vinculado con la promoción de la participación de las mujeres en el mercado laboral y con otras medidas para el cuidado, como largas licencias y excedencias laborales. De forma significativa, el Comité de las Mujeres del Parlamento Europeo expresó en su valoración de estas medidas que si no se ponían en marcha instrumentos vinculantes de forma legal, los Estados miembros en los que no se habían desarrollado los servicios a la infancia no iban a hacer nada para cambiarlo, teniendo en cuenta el carácter de recomendación de esta propuesta⁶.

No obstante, esto no sucedió en Alemania o en el Reino Unido, por ejemplo, donde se crearon alrededor de 600.000 plazas para el cuidado infantil a partir de 1996/97 (Evers et al. 2005). El deseo de incrementar la participación de las mujeres en el mercado laboral, y en el caso del Reino Unido, especialmente, de las madres solas, así como, en menor medida, mejorar el nivel educativo de algunos colectivos de mujeres, ha resultado ser un estímulo significativo para algunos Estados rezagados, pero uno que no tiene necesariamente mucha relación con la promoción de igualdad de género per se⁷.

No obstante, la trayectoria política no ha sido completamente unívoca o lineal. En 1997, la Comisión argumentó que “el nuevo equilibrio de género en la vida laboral choca con las políticas familiares tradicionales” y la reforma era vista como parte de la modernización de la protección social (Commission 1997b⁸). Asimismo, el Consejo de Ministros de Empleo y Política Social acordó una Resolución en el año 2000 sobre la

⁵ En Lewis, 2006.

⁶ Randall 2000, citada en Lewis, 2006

⁷ Stratigaki 2004, en Lewis 2006

⁸ En Lewis, 2006

participación equilibrada de mujeres y hombres en la vida familiar y laboral en la que se volvía a enfatizar la importancia de “un reparto equitativo”, particularmente en términos de “tiempo libre de empleo para cuidar a la infancia y a otras personas dependientes” (Consejo, 2000d, en Lewis, 2006: 429).

No obstante, algunas autoras y autores que seguían los vaivenes de este proceso, como Esping Andersen, quien había realizado, junto con un equipo de investigación, un documento influyente para la presidencia belga de 2001, fue más lejos en su crítica, al considerar que el “familiarismo” del viejo acuerdo del bienestar, establecido en políticas basadas en supuestos relativos a los roles tradicionales de los hombres y mujeres en las familias, “es ahora el talón de Aquiles de los Estados del bienestar”, ya que iba en contra de las familias y la oferta de trabajo, y que con los bajos niveles de empleo de las mujeres, reducía la base impositiva necesaria para sostener el sistema de bienestar social europeo (Esping Andersen 1999: 70⁹).

El establecimiento de objetivos de empleo para las mujeres en el Consejo de Lisboa en el año 2000 fue seguido por los objetivos fijados por el Consejo de Barcelona en 2002, para la provisión de servicios de cuidados a la infancia, que tenía como meta alcanzar el 90% de los niños y niñas entre 3 años y la edad de escolarización obligatoria, y un 33% para las criaturas menores de 3 años. Esta decisión especificaba los medios por los que los Estados miembros debían alcanzar el objetivo de Lisboa para el empleo femenino, que representaban una restricción sustancial de la comprensión del cuidado infantil, limitándola a una provisión institucional formal, comparada con la recomendación de 1992. Jill Rubery (presidenta del Grupo de personas expertas en género y empleo de la Comisión) concluía que las áreas de mayor impacto en la Estrategia de Empleo Europea, respecto a la igualdad de género, eran las más vinculadas con los principales objetivos de la estrategia, principalmente, el cuidado infantil (Rubery 2002).

Así, en el cambio de siglo, el empleo se convirtió en el marco de la política económica y social dominante. La prioridad concedida a los servicios de cuidado infantiles, frente a los permisos y licencias, proveían unos claros incentivos para el empleo de las mujeres, ya que las licencias, si eran largas –más de un año- y eran a su vez pobremente

⁹ En Lewis, 2006: 425

compensadas, actúan como una palanca para animar a las mujeres a salir del mercado laboral. (Lewis, 2006: 430). Los documentos elaborados por la presidencia sueca en 2001 representaban este problema en los términos del enfoque impulsado por Suecia durante las últimas décadas: las mujeres y los hombres debían ser tratadas de la misma manera (como ciudadanía trabajadora), pero en el caso de las mujeres, estas deberían ser compensadas hasta que se consiguiera alcanzar una igualdad efectiva en el mercado laboral.

Sin embargo, el tratamiento principalmente instrumental de la conciliación entre la vida laboral y familiar como parte de la agenda dominante por el empleo ha probado ser una amenaza para el objetivo de la igualdad de género basada en la corresponsabilidad. Como resultado del aumento de las tasas de participación de las mujeres en el mercado laboral en las últimas décadas (EIGI, 2015: 11), se han sucedido los Informes de la Comisión al Consejo Europeo centrados en determinados colectivos sobre los que se debería incidir para que aumentaran su tasa de ocupación. Así por ejemplo, algunos años se ha centrado en asegurar un incremento en el empleo de personas trabajadoras mayores, y el Grupo de Alto Nivel sobre el Futuro de la Política Social en una Unión Europea ampliada continuaba promoviendo la conciliación, pero principalmente como un medio para permitir a las parejas tener el número de criaturas que desearan. En opinión de algunas autoras no está claro que el vincular la conciliación con el reto de la caída de fertilidad pueda contribuir de forma más positiva al objetivo de igualdad de género que lo que ha conseguido el fuerte vínculo con el empleo (Lewis, 2006)

Centrar las políticas de conciliación de la vida familiar y laboral en los servicios de cuidado de la infancia para permitir unas mayores tasas de participación de las mujeres en el mercado laboral, vuelve a señalar la prioridad dada al acceso al mercado laboral como objetivo de las políticas de conciliación. Cuando la expansión de la ley antidiscriminatoria es situada junto al énfasis en una mayor participación en el mercado laboral (y los desarrollos en la ley de competencia de la UE con las implicaciones que esta tiene a favor de la privatización de los servicios públicos), el resultado tiene el potencial de parecerse mucho más al modelo norteamericano, que descansa en gran medida en la primacía concedida al mercado, apoyada por las

medidas anti-discriminación que permiten el acceso al mercado (Lewis, 2006: 432). Así, hace una década, Lewis concluía su interesante aportación a este debate comentando “Es una ironía que justo cuando la igualdad de género se estaba estableciendo institucionalmente dentro del entramado de las políticas de la UE en términos de acción positiva, su significado cambiara y se convirtiera en un instrumento de una agenda más amplia por el empleo y el crecimiento económico” (Lewis, 2006: 433).

Y esta tendencia ha continuado en los últimos años, ya que en la Estrategia de la Comisión Europea para la Igualdad de Género 2010-15, se considera que la conciliación es un derecho fundamental y una condición para impulsar el crecimiento económico. No obstante, se vuelve a incluir a los hombres como agentes activos del cambio, ya que para conseguir el crecimiento económico mencionado, se considera que los hombres y las mujeres deben poder lograr un equilibrio entre los tres aspectos de su vida, el personal, el familiar y el laboral. Entre las medidas incluidas en la estrategia se mencionan principalmente:

- Un conjunto diverso de licencias y permisos maternales y parentales.
- Los servicios de cuidados a la infancia y para las personas dependientes.
- El desarrollo de una estructura y organización laboral que genere un ambiente que facilite la combinación del empleo con las responsabilidades privadas/familiares de las mujeres y los hombres, haciéndose hincapié en los acuerdos de flexibilidad laboral, y en el cambio en la cultura empresarial que estos avances implican.

Sin embargo, hasta la OCDE reconoce que compartir las responsabilidades de cuidado infantil por parte de las mujeres y los hombres puede convertirse en una tarea difícil en una cultura como la nuestra en la que se considera que los hombres deben estar prioritariamente dedicados a su vida profesional, y su acceso a un permiso parental se puede interpretar como una falta de compromiso hacia su trabajo profesional, mientras que a las mujeres les supone un obstáculo en su carrera profesional que se dé por supuesta su prioridad maternal. Además, cuando no existen servicios de cuidados de alta calidad y con precios asumibles, puede resultar imposible para muchas parejas, especialmente aquellas con bajos ingresos, tener un empleo a jornada

completa y a la vez cuidar a sus familias (OCDE, 2012¹⁰). No podemos olvidar que millones de personas en Europa se están viendo seriamente afectadas por la última recesión financiera y económica. Se calcula que el riesgo de pobreza y exclusión social alcanzaba en 2014 al 24,4% de la población de la UE, es decir, a 122 millones de personas (EIGI, 2016).

En este contexto, la Comisión Europea está potenciando la Estrategia Europa 2020, que sigue la estela de la estrategia de Lisboa y de Barcelona de principios de siglo. En la Estrategia Europea 2020 se hace hincapié en el incremento de la participación de las mujeres en el mercado laboral como una vía para alcanzar los objetivos de sacar a 20 millones de personas europeas de la pobreza o de la exclusión social, y conseguir una tasa de empleo de mujeres y hombres del 75%. Para conseguirlo se incluye la necesidad de promocionar servicios de cuidado a la infancia, accesibles, con precios asumibles y de gran calidad, así como los cuidados a las personas muy dependientes. Asimismo, se incluye la necesidad de eliminar los desincentivos fiscales para la segunda persona que obtiene una renta laboral, ya que esta modificación fiscal incentivaría la participación laboral de las mujeres. Estas medidas se han reflejado en los informes anuales sobre el crecimiento y las recomendaciones específicas realizadas a los Estados por la Comisión Europea en los últimos semestres (EIGI, 2015: 9). Y por ello, están también en las agendas de los gobiernos europeos, que se están centrando en las licencias parentales, la flexibilidad en las jornadas laborales y en los servicios de cuidados, aunque con diverso nivel de implicación. En general, en la actualidad también se consideran las políticas de conciliación como unas palancas fundamentales para incrementar la participación de las mujeres en el mercado laboral (EIGI, 2015: 10).

Hoy en día, los enfoques con los que se analiza el mercado laboral europeo parecen ir también de acuerdo con esa tendencia, y siguen manifestando contradicciones a la hora de analizar el mercado laboral y proponer medidas para superar los obstáculos existentes para lograr una situación más equitativa entre mujeres y hombres. Por ejemplo, en un análisis desarrollado por Eurofound¹¹ (2015), se señalan entre las principales características del mercado laboral europeo, la segregación por género, dadas las grandes diferencias en las modalidades de participación de las mujeres y de

¹⁰ OCDE (2012): *Closing the gender gap: act now*. OCDE.

¹¹ Sexta encuesta europea sobre condiciones del trabajo. Eurofound (2015)

los hombres de distintas edades en el mercado de trabajo y, en general, en todos los trabajos que realizan, tanto dentro como fuera del mercado laboral. A pesar de los avances registrados, las mujeres y los hombres siguen teniendo experiencias de trabajo diferentes en numerosas dimensiones, desde la ocupación y el sector hasta el tipo de contrato, la retribución y la jornada laboral. Además, más de la mitad de las personas con un empleo declaran tener un puesto de trabajo que es desempeñado principalmente por personas de su mismo sexo (el 58 % de los hombres y el 54 % de las mujeres), mientras que tan solo una quinta parte (el 21 %) señala que es desempeñado por la misma proporción de mujeres y hombres.

En términos de segregación jerárquica, la proporción global de trabajadores y trabajadoras por cuenta ajena que tienen como supervisora a una mujer aumentó del 24 % en 2000 al 33 % en 2015. No obstante, dos tercios de los trabajadores/as por cuenta ajena (el 67%) siguen teniendo un supervisor masculino. Un análisis más detallado revela la existencia de otras diferencias de género: tienen como supervisora a una mujer la mitad de las trabajadoras por cuenta ajena, frente a tan solo el 15 % de los hombres.

Vinculado con las prioridades actuales de la política de empleo -aumentar los niveles de empleo, prolongar la vida laboral, elevar la tasa de actividad de las mujeres, desarrollar la productividad y la innovación, y adaptarse al cambio digital- dependen para su éxito no solo de la introducción de cambios cuantitativos en el mercado de trabajo, sino también del desarrollo de unas buenas condiciones laborales y de una buena calidad del trabajo. Para ello, consideran que hay que garantizar, en particular, la aplicación, a lo largo de todo el ciclo vital, de medidas de apoyo a la conciliación de la vida personal, familiar y al desarrollo profesional, tanto en el trabajo como en la sociedad entendida en sentido más amplio (Eurofound, 2015). No obstante, estas afirmaciones muchas veces se olvidan en las reflexiones relativas a las condiciones laborales. Así, por ejemplo, en el siguiente apartado del mismo informe, se habla de los factores que influyen en la calidad del empleo de la población europea, y ahí se ignora la importancia de la conciliación y de la corresponsabilidad en la calidad de las condiciones laborales, volviendo a fragmentar nuestras esferas vitales (solo se tiene en cuenta que muchas personas siguen pensando en el trabajo remunerado cuando

llegan a casa o que están demasiado cansadas para realizar tareas domésticas y la visión de que estas tareas influyen negativamente en su empleo¹² y no al revés).

Volviendo al papel que juegan las administraciones públicas en estos cambios, se observa que, en las últimas décadas, muchos gobiernos europeos han introducido medidas para facilitar la conciliación de la vida familiar y laboral. Al mismo tiempo, en muchas empresas se complementan estas medidas públicas y se ofrecen “acuerdos entre el trabajo mercantil y la familia”, tales como incrementos en los permisos laborales, apoyo infantil extra y medidas de flexibilidad en el empleo (Den Dulk et al., 2012: 2785). Las investigaciones reflejan que quienes están implementando en mayor medida estas acciones a favor de la conciliación son las grandes empresas y los organismos públicos.

Además, la mayor parte de las investigaciones realizadas sobre los acuerdos para compatibilizar el empleo y la familia se han realizado predominantemente en países anglófonos, tales como el Reino Unido, EEUU y Australia¹³. Hasta la actualidad se han realizado muy pocas investigaciones empíricas sobre políticas de conciliación a nivel comparativo entre los Estados europeos. Según Den Dulk (2012), una de las excepciones es el estudio sobre los tiempos de trabajo llevado a cabo por la Fundación Europea para la Mejora de las condiciones de vida y de trabajo¹⁴. En el caso holandés, la combinación de políticas públicas con incentivos específicos a los empleadores (por ejemplo, una deducción fiscal por los costes del cuidado infantil asumidos por la empresa) ha impulsado a las empresas a adoptar más acuerdos con el personal (den Dulk, 2012: 2805).

Según los resultados de los trabajos previamente mencionados, se puede constatar que cuando el desarrollo de los acuerdos para conciliar empleo y familia se deja principalmente en manos del mercado, como en un contexto liberal, los empleadores

12 Difuminación de las fronteras entre la vida laboral y la privada: Los resultados indican hasta qué punto se entremezclan el trabajo y la vida privada: el 14 % de los trabajadores sigue preocupado por su trabajo durante el tiempo libre «siempre» o «casi siempre»; el 21 % está «siempre» o «casi siempre» demasiado cansado para realizar algunas de las tareas domésticas necesarias, y al 11 % el trabajo le impide dedicar tiempo a su familia «siempre» o «casi siempre». Por último, en el 3% de los trabajadores las responsabilidades familiares y de cuidado afectan negativamente a su trabajo (Eurofound, 2015).

¹³ den Dulk 2005, citado en den Dulk, 2012: 2785

¹⁴ European Foundation for the improvement of living and working conditions. (Riedmann, Bielinski, Szezurowska and Wagner 2006, en den Dulk, 2012)

no compensan totalmente la falta de disposiciones públicas. Además, en un contexto con limitadas provisiones públicas, las características y condiciones organizativas específicas de las empresas determinan la adopción de acuerdos, por lo que aumenta la desigualdad de acceso entre los diversos colectivos de personas empleadas en las empresas. Dado el desarrollo, políticamente inducido, hacia una mayor descentralización, desregulación y liberalización en muchos Estados europeos, esto puede no ser un contexto favorable para impulsar los niveles de apoyo a la conciliación para todos y todas las personas trabajadoras a lo largo de Europa. Los acuerdos de conciliación, relacionados con el cuidado a la infancia, ofrecidos por el empresariado puede variar entre una guardería en el lugar del trabajo, por una parte, a los recursos y servicios complementarios para cofinanciar el acceso a estos servicios por parte de las y los trabajadores. Otros acuerdos están vinculados con las licencias que pueden ser remuneradas o basadas en una mayor flexibilidad laboral¹⁵. En Islandia, por ejemplo, defienden que “todos los esfuerzos encaminados a la conciliación de familia y trabajo deben formar parte de una agenda doble, es decir, que hay que reforzar el mundo profesional al tiempo que se protege la vida doméstica y se beneficia a las familias y los niños y niñas”. (Bjartmarz, 2003: 41). Por todo ello, parece completamente necesario que el sector público ponga las bases que garanticen un avance en la igualdad de oportunidades efectivas de todas las mujeres y hombres, independientemente de su status social, y que dé tanta importancia a las condiciones de vida dignas de las unidades familiares como a los cambios de la cultura empresarial.

2.2. Principales argumentos “económicos” a favor de su fomento

Las principales variables analizadas en diversos estudios sobre las políticas de conciliación llevadas a cabo por las empresas están vinculadas con cinco parámetros: el tamaño de la empresa, el sector empresarial, la propiedad pública o privada de la empresa, la proporción de mujeres empleadas y las carencias de personal cualificado (den Dulk, 2012). Las investigaciones sugieren que el tamaño está relacionado positivamente con la adopción de acuerdos de conciliación¹⁶ En las grandes empresas, los beneficios relacionados con el status son mayores dada su mayor visibilidad en la

¹⁵ den Dulk 2001, citada en den Dulk, 2012.

¹⁶ Goodstein 1994; Ingram and Simons 1995; Osterman 1995; den Dulk 2001, citados en den Dulk, 2012.

sociedad; los costes relativos por persona empleada son menores dadas las economías de escala; y tienen más personal destinado a gestionar los recursos humanos que puede dedicarse a los acuerdos de conciliación con el personal, en comparación con las pequeñas empresas. Por todo ello, las grandes empresas tienen más probabilidades de adoptar políticas de conciliación entre la vida personal, familiar y laboral que las empresas de menor tamaño.

Como en las grandes empresas, también las personas que trabajan en el sector público son más sensibles a las presiones institucionales. Además, las personas que trabajan en el sector público son evaluadas normalmente siguiendo los estándares y normas gubernamentales, mientras que en el caso de quienes trabajan en el sector privado, se suelen utilizar más frecuentemente los argumentos relacionados con el beneficio (den Dulk 2001). Así, suele suceder que la administración pública suele ser más activa en la adopción de este tipo de acuerdos de conciliación de sus personas empleadas que la empresa privada.

La proporción de mujeres empleadas es otro de los factores relevantes en la adopción de los acuerdos vinculados con la conciliación¹⁷. Las empresas con una importante proporción de mujeres trabajadoras pueden beneficiarse más de los efectos de las medidas de conciliación sobre la productividad, el absentismo laboral y los resultados que las organizaciones dominadas por los hombres, puesto que, en general, las mujeres todavía soportan la mayoría de las responsabilidades de cuidados en las casas (Auerbach 1990; Goodstein 1994; en Lewis y Lewis, 1996). Asimismo, una mayor proporción de trabajadoras empleadas puede ejercer mayor presión a favor de la adopción de acuerdos de conciliación, y no responder a estas demandas puede romper las relaciones laborales dentro de las organizaciones (Auerbach 1990; Dex and Scheibl 1999, en Lewis y Lewis, 1996).

Además, la introducción de medidas de conciliación puede ser una estrategia de atracción y retención de determinado tipo de personas trabajadoras, cuando estas son profesionales de alta cualificación en quienes se ha realizado una fuerte inversión y que la empresa considera que su pérdida le supone un gran coste. También se puede

¹⁷ Poelmans et al. 2003; Remery, van Doorne- Huisjes and Schippers 2003, en den Dulk 2001.

generar esta dinámica cuando existe una gran competencia por personas trabajadoras cualificadas y existen limitaciones en ese segmento del mercado laboral. (Ackers 2003; en den Dulk, 2012: 2792).

Otro de los argumentos utilizados es la importancia de incrementar la participación de los hombres en el cuidado de la familia y del hogar ya que este cambio de comportamiento conllevaría una mayor igualdad, no sólo en el mercado laboral, sino en todos los ámbitos de participación social. Por lo tanto, equilibrar la vida profesional con la vida familiar debería ser también un desafío para los hombres (BFA, 2003: 13).

En estos procesos, los entornos institucionales en los que se desarrolla la actividad empresarial así como las características específicas del empresariado son vistas como elementos influyentes en los análisis de costes y beneficios realizados a partir de los acuerdos vinculados con la conciliación¹⁸. Así, entre los principales argumentos económicos a favor del fomento de las medidas de conciliación más mencionados en los análisis, podríamos destacar que como estas medidas, tales como el apoyo al cuidado infantil, facilitan a los trabajadores y trabajadoras combinar el trabajo remunerado con las tareas de cuidados, estos acuerdos pueden contribuir a aumentar la productividad y la rentabilidad de la empresa al reducir el absentismo, y aumentar la identificación y compromiso del personal empleado con la empresa y, por lo tanto, sus resultados. También aumentan las posibilidades de contratar y retener a trabajadores y trabajadoras valiosos para la empresa. No obstante, en la actualidad, el empresariado no solamente tiene en cuenta un análisis coste-beneficio a corto plazo, sino que también incorpora entre sus objetivos, mantener o mejorar su reputación o status en la sociedad, así como el mantener unas relaciones armoniosas con el personal contratado. Al ampliar la perspectiva, la adopción de acuerdos de conciliación dentro de las empresas puede contribuir al logro de un conjunto más amplio de objetivos (den Dulk 2001). Así, cuando estas medidas se institucionalizan en las empresas y se convierten en la norma de actuación de todo el personal, es cuando la gente comienza a considerar estos acuerdos como parte de su relación laboral y siente que es titular de estos derechos (Lewis and Smithson 2001).

¹⁸ Lewis 1999; den Dulk 2001, citados en den Dulk, 2012: 1787.

Finalmente, nos gustaría destacar que, en general, desde los departamentos de Recursos Humanos se reconocen las ventajas que supone para sus empresas la puesta en práctica de las medidas de conciliación. Sin embargo, una de las primeras barreras con las que se encuentran es la dificultad para cuantificar estos beneficios. Según afirman, conciliar la vida familiar y laboral trae consigo una importante rentabilidad, pero en muchos casos es «cualitativa», intangible. A pesar del argumento de la dificultad de cálculo, en la mayoría de empresas son conscientes de la importancia de su puesta en práctica. Entre los beneficios que reportan, los más frecuentemente citados son los siguientes (Meil, 2008: 17,18):

- a) Mejora del clima y motivación laboral. Este es un aspecto crucial en el desarrollo de toda organización social. Un entorno de trabajo más agradable tiene como consecuencia una mayor motivación en los y las empleadas, así como un mayor grado de integración y compromiso con los objetivos que se persiguen.
- b) Aumento de la productividad. Este mejor clima y motivación repercute de forma decisiva en una mayor productividad laboral. A pesar de que apenas se hace referencia a estudios específicos que lo confirmen, las personas responsables de Recursos Humanos detectan cómo los problemas familiares afectan en ocasiones a la productividad de sus plantillas.
- c) Reducción de la rotación del personal. Una menor rotación es una importante contribución para retener el talento. El grado de rotación en una empresa muestra en buena medida el grado de satisfacción con la misma. Las empresas detectan que tener medidas que contribuyan a equilibrar el ámbito privado con el laboral es un elemento cada vez más importante para retener al personal, sobre todo, al más cualificado y evitar con ello la fuga de talentos, así como los costes asociados con la búsqueda y formación de nuevo personal que sustituya al que abandona la empresa.
- d) Reducción del absentismo laboral. A pesar de que las personas responsables de Recursos Humanos no relacionan estrechamente el absentismo con los problemas familiares, pues consideran mucho más problemáticas las bajas por enfermedad (singularmente por depresión), sí señalan que las facilidades ofrecidas para organizar la vida familiar a través de la flexibilidad de horario y

mediante la utilización de las vacaciones, así como la posibilidad de contar con días de libre disposición, contribuyen a reducir el absentismo laboral y/o las bajas por enfermedad.

Otro de los beneficios de la conciliación y del aumento de la presencia femenina en la empresa es la retención del talento femenino, lo cual puede convertirse en una ventaja competitiva en un mundo cada vez más diverso y cambiante. De hecho, la estrategia de las grandes empresas hoy día consiste en gestionar la diversidad en todos sus aspectos, (Talengo, 2016), tal como podremos observar en el siguiente apartado de este informe.

3. MAPEO DE BUENAS PRÁCTICAS EN MATERIA DE CONCILIACIÓN Y CORRESPONSABILIDAD EN LAS EMPRESAS EN EUROPA Y EN EL ESTADO ESPAÑOL

A la hora de hacer una recopilación de las buenas prácticas existentes en las empresas en materia de conciliación, podemos optar por diversas clasificaciones, todas ellas igualmente válidas. Sin embargo, dado que este documento va sobre todo dirigido a las empresas ubicadas en Gipuzkoa, nos ha parecido conveniente tomar como marco de referencia la clasificación de medidas de conciliación de la vida personal, laboral y familiar que se utiliza en la página web del Departamento de empleo y políticas sociales del Gobierno Vasco¹⁹. Pensamos que, de esta manera, facilitaremos la comprensión de este documento a las empresas que consulten la citada página web. Además, aquéllas que todavía no hayan consultado este sitio web, pueden verse, a través de la lectura de este documento, impulsadas a hacerlo. Debemos señalar que la aludida página web nos parece una herramienta muy bien diseñada y que puede representar un importante apoyo para las empresas que opten por intentar mejorar la conciliación de la vida laboral, personal y familiar de sus plantillas.

En este apartado vamos entonces a tomar como referencia la citada clasificación de medidas, pero sin repetir lo que ya aparece en la página web en cuanto a la definición de la medida y los preceptos legales existentes al respecto. Nos interesa mucho más resaltar sus ventajas e inconvenientes, así como las experiencias llevadas a cabo por diversas empresas en cuanto a ese tipo de medida, y que han sido seleccionadas en diferentes informes, investigaciones y jornadas, como buenas prácticas. Las prácticas que no encajen en la citada clasificación serán añadidas en el apartado de servicios y otras prácticas.

Debemos advertir de que para cada tipo de medida se han seleccionado algunos casos de buenas prácticas en empresas, pero que no se trata de una recopilación exhaustiva de todos los existentes. Ello hubiera resultado excesivamente repetitivo a la vez que inabordable, dado el elevado número de empresas que tienen puestas en marcha medidas de este tipo. Lo que se intenta es exponer una muestra de las mismas que

¹⁹http://www.gizartelan.ejgv.euskadi.eus/r45-concmedh/es/contenidos/informacion/conc_medidas/es_info/que_son_medidas.html

sirva de referencia a empresas que pretendan poner en marcha medidas en este sentido.

Tras esta revisión se realiza una reflexión sobre la posible aplicabilidad de este tipo de medidas en las empresas de Gipuzkoa. Nos interesa estudiar la posibilidad de implantar tanto modelos integrales, que adoptan medidas en todas las áreas e incorporan la conciliación como una dimensión en la cultura de la empresa, como otros más puntuales o mínimos, que incorporan tan solo algunas medidas o mejoras sobre la legislación vigente. Entendemos que el tejido productivo de Gipuzkoa es muy variado y también lo es el grado de concienciación y compromiso con la igualdad en las empresas, por lo que no cabe hablar de medidas estándar para las empresas de todos los sectores y tamaños de Gipuzkoa.

3.1. Medidas que superan las recogidas en textos legales

Las principales medidas recogidas en la legislación vigente están directamente relacionadas con la maternidad, y en menor grado con la paternidad y con las necesidades generadas por las enfermedades de familiares. Así, son de obligado cumplimiento la suspensión por maternidad, la suspensión por paternidad, la suspensión por riesgo durante el embarazo, el permiso de lactancia, la suspensión por riesgo durante la lactancia, el permiso retribuido por enfermedad de familiares, la adaptación de la jornada, el disfrute de vacaciones tras el embarazo, parto o lactancia, la reducción de jornada, la excedencia para el cuidado de hijos e hijas, la excedencia para el cuidado de familiares y la excedencia voluntaria.

Nos interesa resaltar que muchas empresas tienen medidas de conciliación que complementan y mejoran las legalmente establecidas.

Ventajas de la aplicación de estas medidas:

- Contribuyen a mejorar la imagen social de la empresa, tanto cara al exterior, como de cara al personal contratado. La introducción de estas medidas en el marco de una política más amplia destinada a desarrollar una cultura de conciliación permite optar a las cualificaciones del tipo “best place to work” o “empresa

conciliadora” o “empresa familiarmente responsable”, lo que contribuye a hacerlas más competitivas en el reto por atraer y retener talento.

- Siempre que la adaptación a los permisos no comporte sobrecarga de trabajo para los/as compañeros/as, puede contribuir a reforzar la motivación y la lealtad a la empresa.
- La ampliación a situaciones “no familiares” evita posibles agravios comparativos, con los consiguientes resentimientos, y posibilita una mayor identificación y lealtad a la empresa.
- Según las circunstancias, reduce el nivel de estrés de los/as trabajadores/as afectadas/os.
- El reto organizativo que supone para la empresa la suplencia de las semanas de baja obligatorias debe necesariamente asumirse, así que la ampliación del permiso no comporte excesivos costes adicionales, salvo que la suplencia se haya llevado a cabo redistribuyendo el trabajo de las personas que están de permiso entre otras/as compañeros/as.

Inconvenientes de la aplicación de estas medidas:

- Según las circunstancias y según cómo se materialicen estas ampliaciones pueden suponer costes económicos para las empresas más o menos importantes. Estos costes pueden reducirse si se ven compensados por aumentos de la productividad de los/as trabajadores/as beneficiados.
- Si la sustitución del trabajador/a se hace repartiendo el trabajo entre los/as compañeros/as, estas ampliaciones pueden ser fuente de conflicto.
- Según las circunstancias, puede implicar desafíos organizativos de cierta importancia, aunque éstos ya existen por la propia necesidad de cumplir la legislación vigente. Si se trata de puestos poco cualificados, es relativamente fácil encontrar a otra persona que realice esas tareas. Sin embargo, si se trata de puestos cualificados o incluso de dirección, se recurre con frecuencia a la redistribución del trabajo entre compañeros.

En un contexto en el que todavía son las mujeres las que mayoritariamente se acogen a medidas de conciliación, la **ampliación de los permisos de paternidad** resulta ser una medida de más alcance que las demás, puesto que promueve una mayor implicación

de los hombres en la crianza de hijos e hijas y, por tanto, colabora en la superación de las desigualdades de género. Bastantes empresas ya tenían establecidos permisos de paternidad más largos que los establecidos legalmente antes de su reciente ampliación a 15 días.

Ventajas de la aplicación de estas medidas:

- Supone un cambio cultural del que en general se puede beneficiar toda la sociedad, al conseguir un modelo de compatibilización de ámbitos más equilibrado, con ventajas tanto en el ámbito público como en el privado.
- Contribuye a un reequilibrio de los costes de la maternidad, disminuyendo aquellos que graban principalmente a la mujer.
- Ayuda a mejorar el clima de trabajo entre hombres y mujeres, y un mayor grado de satisfacción de la plantilla.
- Una menor dependencia de determinadas personas (“personalismo”) y en determinados puestos, que puede incentivar la puesta en marcha de gestiones más flexibles y redistribuidas de responsabilidades.
- Un mayor compromiso de las empresas con los problemas derivados de la maternidad/ paternidad de sus trabajadores.

Inconvenientes:

- La inexistencia de una cultura suficientemente aceptada de “pro-conciliación” puede dar lugar a que no se entienda esta medida dentro de la empresa y que el trabajador sea discriminado por los propios compañeros y/o por la dirección de la compañía.
- La pérdida durante esos días de algunas figuras relevantes dentro de la empresa puede causar trastornos importantes en su organización.
- En aquellos casos donde se suele redistribuir el trabajo en caso de falta de algún trabajador, esta medida puede contribuir a depender del mayor esfuerzo de los compañeros, con el correspondiente malestar.
- Los costes económicos derivados de la ausencia durante los días que dura el permiso del trabajador.

Tabla 4. 1: Muestra de empresas que amplian los derechos relacionados con el cuidado legalmente establecidos

Euskaltel	<ul style="list-style-type: none"> • Permiso de jornada maternal: Durante el primer año de vida del bebé, jornada de 6 horas retribuidas como jornada completa. • Permiso de 15 días naturales sin sueldo por motivos personales, puede disfrutarse una vez al año. Caso de adaptación escolar, este permiso podrá ser acumulado a las vacaciones de Agosto. • Excedencia con reserva de puesto por un periodo mínimo de tres y máximo de cinco años. Los y las trabajadoras pueden solicitar una excedencia voluntaria para la realización de proyectos personales o profesionales que no supongan competencia con la actividad de Euskaltel. • Reducción de jornada de 1/8 sin causa. Los y las trabajadoras por motivos personales justificados pueden solicitar a la Dirección la reducción voluntaria de la jornada diaria. • Excedencia voluntaria con reserva de puesto por un periodo de hasta 4 meses. Para la concesión de una nueva excedencia por los mismos motivos deben transcurrir al menos 2 años.
Repsol-YPF	<ul style="list-style-type: none"> • Se aumenta la edad del menor a 12 años para la reducción de jornada por razones familiares. • Se equipara la pareja de hecho al matrimonio a todos los efectos. • Se ha habilitado un permiso especial para atender el cuidado de un hijo/hija menor de edad por padecer enfermedad grave que requiera ingreso hospitalario de larga duración.
Iberdrola	<ul style="list-style-type: none"> • Se eleva hasta cuatro años la excedencia por el cuidado de menores y familiares dependientes • Reducción flexible de la jornada a cinco horas diarias hasta que el niño/a cumpla un año, sin merma de la retribución fija salarial.
Mercadona	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliación en un mes de la baja laboral por maternidad (si la trabajadora no se ha cogido ninguna baja antes).
Leche Pascual	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliación en 1 semana la baja por maternidad. • Jornada continua durante todo el periodo de lactancia, que puede prolongarse durante los primeros nueve meses de vida del hijo/a. De esta manera, al aplicarse también la reducción de media hora que reconoce la ley, pueden cubrirse las siete horas y media de jornada laboral de manera ininterrumpida.
Vodafone-Ono	<ul style="list-style-type: none"> • Las empleadas de Vodafone en el Estado español pueden solicitar permiso retribuido con una antelación de quince días a la fecha prevista de alumbramiento, y con la confirmación de su correspondiente médico/a-ginecólogo/a y esto se extiende a los casos

	<p>de adopción y acogimiento. También es aplicable a acogimientos y adopciones nacionales e internacionales y puede ser disfrutada tanto por hombres como por mujeres.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ampliación el permiso de maternidad de 16 a 18 semanas. Dos semanas más por hijo/a a partir del segundo en el mismo parto. • Las empleadas de Ono podrán solicitar permiso retribuido de ocho días naturales, en los días previos a la fecha prevista del nacimiento del hijo. • Las empleadas de Vodafone en el Estado español que, por maternidad, soliciten la reducción de jornada correspondiente al período de lactancia, podrán ampliar el plazo establecido en el artículo 37.4 del Estatuto de los Trabajadores, a dos horas diarias y de nueve a doce meses de duración sin verse por ello afectado su salario. • Ampliación de la lactancia sin reducción de salario. Durante el período de lactancia, las empleadas con Jornada Partida, desde su incorporación tras la baja por maternidad y hasta cumplido el primer año de cada hijo, prestarán servicio de lunes a viernes, desde las 9:00 a las 15:00 horas, siendo liberadas, durante dicho período, del trabajo en jornada de tarde. Las que trabajan a turno disfrutarán de ese tiempo al principio o al final de la jornada. Además, el tiempo de lactancia podrá sustituirse por una reducción de su jornada en media hora con la misma finalidad o acumularlo en jornadas completas hasta un total de 13 días naturales. • En cuanto a las excedencias por cuidado de hijos e hijas, se computa a efectos de antigüedad: el primer año se reserva el mismo puesto de trabajo y el permiso puede durar cuatro años. También pueden pedir excedencia de un año para el cuidado de familiares.
Reale Seguros	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de jornada, sin reducción de salario, para padres y madres (hasta los cinco años del menor).
Orange	<ul style="list-style-type: none"> • El permiso de lactancia se puede prolongar hasta los 12 meses del bebé, mientras que el permiso por fallecimiento de familiares de primer grado se amplía hasta los cinco días.
Red Eléctrica de España	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrece a sus trabajadores y trabajadoras la posibilidad de reducir la jornada por cuidado de hijos e hijas menores entre un 7% y un 50% hasta que estos cumplan los 9 años, de manera que supera en doce meses el tiempo que marca la ley. El padre y la madre también podrán distribuir su jornada de manera irregular para atender a la familia.
Banesto	<ul style="list-style-type: none"> • A las trabajadoras que no hayan podido disfrutar las vacaciones por razón del descanso maternal, se les procurará ajustar las mismas para que tengan lugar a continuación del descanso por maternidad, ampliando esta posibilidad hasta enero del año siguiente.

	<ul style="list-style-type: none"> • Se amplía a tres años la excedencia para el cuidado de familiares que, por razones de edad, accidente o enfermedad, no puedan valerse por sí mismos.
Caja Madrid	<ul style="list-style-type: none"> • La entidad destina alrededor de 2,2 millones de euros a la contratación de empleados y empleadas externas para las suplencias por las bajas de maternidad, con el fin de que ningún/a trabajador/a tenga que asumir trabajo extra. Se dispone de una dotación de personas de apoyo destinada a cubrir necesidades derivadas de bajas/ausencias cortas. No se trata de trabajadores/as temporales, sino de 140 personas que forman parte de cada dirección de negocio.
Renault Consulting	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de permiso retribuido, no contemplado por la ley, de 15 días previos al parto para las madres. • Posibilidad de reducción de jornada por cuidado de hijos e hijas, hasta que el menor cumpla los 12 años de edad. • Permiso retribuido por maternidad de 2 semanas adicionales de baja maternal (inmediatamente después de las 16 semanas). • Flexibilidad en la utilización de las horas por periodo de lactancia (una hora flexible a elección del trabajador/a) y posibilidad de acumular las horas de lactancia en jornadas completas (hasta 7 días).
Cotransa	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptación de la jornada laboral para solucionar asuntos propios o trámites administrativos. Se dispone de 8 horas remuneradas de libre disposición destinadas a asuntos propios. Una vez agotadas, se podrá disponer de un máximo de 4 horas diarias de la jornada laboral para resolver trámites administrativos, etc., recuperando posteriormente las horas utilizadas.
Mantequerías Arias	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora por parte de la compañía del permiso por maternidad que ceda la madre al padre. Se trata de fomentar la implicación y la corresponsabilidad de los hombres en el cuidado de los hijos y las hijas recién nacidas, adopciones, etc. La compañía concede 2 días laborables de permiso retribuido al padre por cada semana completa que le sea cedida por la madre (ambos empleados) del descanso por maternidad que le correspondiera legalmente.
Eroski	<ul style="list-style-type: none"> • Ventajas adicionales a las estipuladas por ley para los casos de lactancia, paternidad, nacimiento de nietos/as y excedencia por cuidado de hijos/as con reserva del puesto de trabajo, posibilidad de reducir la jornada sin causa manifiesta, manteniendo el derecho a recuperar la jornada laboral ordinaria una vez finalizado el período de reducción, concesión de excedencias voluntarias – con reserva del puesto – para trabajar en una ONG o para planes de desarrollo personal o profesional.

Mutualia	<ul style="list-style-type: none"> Las 16 semanas de suspensión de contrato por maternidad/paternidad se amplía en 1 semana más, a cargo de la empresa, si el padre comparte el permiso, al menos 4 semanas.
----------	---

3.2. Medidas de flexibilidad horaria

3.2.1 Horario flexible

Los horarios laborales flexibles son aquellos que **no establecen una jornada de trabajo rígida**, sino que se adaptan a las necesidades de las personas trabajadoras, que pueden decidir, a través de diversas fórmulas y dentro de unos límites establecidos y previamente acordados, sus horarios de entrada y salida del trabajo. Las fórmulas de flexibilidad horaria son diversas. Las de menor alcance establecen la posibilidad de compensación de tiempos solo en el día, mientras que las más ambiciosas incluyen la posibilidad de acumular horas más allá de un día y compensarlas por horas o por días completos o incluso por períodos más amplios. La fórmula más extendida es la más restrictiva, que impone la compensación en el día, y las más generosas, como la del banco de horas, están muy poco extendidas.

Ventajas de la aplicación de estas medidas:

- Los empleados y las empleadas pueden gestionar el tiempo, de hasta una hora aproximada como media, de acuerdo con sus intereses personales y familiares, lo cual propicia la motivación y mejora el clima laboral.
- Rompe la rigidez que supone ordenar el tiempo de trabajo de acuerdo con una hora fijada de antemano para todos por igual. La participación personal en la determinación de los tiempos de trabajo repercute positivamente sobre el rendimiento.
- Además de evitar concentraciones en los centros de trabajo, el escalonamiento horario facilita, en las grandes ciudades, una redistribución de las personas por distintos servicios (colegios, comercios, etc.) en distintas horas, lo cual, tiene un efecto positivo, añadido, sobre la mejora en los desplazamientos a estos lugares.

Inconvenientes:

- Puede provocar descoordinación cuando se trabaja en equipo y no se regulan convenientemente los tiempos de coincidencia.

- Cuando la flexibilidad es impuesta o cuando se produce exceso de flexibilidad, es decir, cuando da lugar a jornadas irregulares o plena disponibilidad, puede tener efectos perversos sobre el personal, impidiendo la conciliación y dificultando la coordinación y la prestación de servicios entre los distintos actores implicados en la empresa.

Tabla 4. 2: Muestra de empresas con horario flexible

Repsol-YPF	<p>En los tres edificios de Madrid, Campus, Tres Cantos y Móstoles, se han establecido las siguientes medidas de flexibilidad horaria:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad horaria de dos horas (entrada de 7,30 a 9,30) en el horario de invierno. • Cómputo mensual de jornada, lo que permite a los/as empleados/as una distribución de la jornada diaria de acuerdo a sus necesidades personales.
Iberdrola	<ul style="list-style-type: none"> • Actualmente unos/as 6.000 trabajadores/as disfrutan de un régimen horario de 7:15 a 16:36, con flexibilidad de 1 hora 45 minutos en la hora de entrada y salida, con la posibilidad de adelantar la salida los viernes a partir de las 14.00 horas.
Reale Seguros	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad horaria de entrada y salida de dos horas, que se amplia para colectivos especiales
Red Eléctrica de España	<ul style="list-style-type: none"> • La plantilla de Red Eléctrica accede a sus puestos de trabajo con una flexibilidad de dos horas diarias (7:30-9:30) y los abandona ocho horas más tarde (17:00 en adelante).
MRW	<ul style="list-style-type: none"> • En su sede central trabajan cerca de un centenar de personas, mujeres en su mayoría, que realizan un horario continuado de 8,00 a 16,00 horas con el fin de disponer de su tarde libre para recoger a los/as niños/as o disponer de más tiempo para la familia.
Wolters Kluwer	<ul style="list-style-type: none"> • Horario flexible, tanto a la entrada como a la salida de la jornada.
Kellog España	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa cuenta con un modelo organizativo basado en la gestión por objetivos. Para ser coherentes con ese modelo, cuentan con absoluta flexibilidad horaria: cada empleado/a organiza su horario en función de sus necesidades profesionales y personales. La única norma que existe es que toda la plantilla esté localizable por teléfono, correo electrónico o en las oficinas, entre las 10:00 y las 17:00 horas. El objetivo, facilitar la celebración de reuniones y el intercambio de información.

Formastur	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad de entrada y de salida de una hora.
-----------	--

3.2.2 Bolsa de horas de trabajo

Esta medida consiste en ir acumulando horas de trabajo a favor de la empresa (la persona trabaja menos horas al mes percibiendo el salario por su jornada completa, y va acumulando esas horas de deuda con la empresa, de forma que ésta puede hacer uso de ellas en casos de emergencias, periodos de mayor producción, temporadas altas, etc.).

Ventajas de la medida:

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

Inconvenientes:

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

Tabla 4. 3: Muestra de empresas con bolsa de horas de trabajo

Euskaltel	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los empleados y empleadas disponen de una bolsa de 20 horas anuales retribuidas de libre disposición.
Red Eléctrica Española	<ul style="list-style-type: none"> • Permiso de 15 horas al año para acompañamiento a consultas médicas a familiares de primer grado o bolsa de horas de conciliación. • Bolsa de conciliación de 70 horas que el/la empleado/a puede usar a

	<p>su gusto siempre y cuando reciba autorización de un superior/a. Asimismo, hay otro paquete de 32 horas que el/la trabajador/a puede acumular realizando horas extras en los periodos de mayor intensidad laboral, y luego librando cuando la actividad se lo permita.</p>
Coface Ibérica	<ul style="list-style-type: none"> Las horas realizadas por encima del cómputo objetivo mensual, un máximo de diez horas al mes, pueden ser compensadas con días de trabajo ordinarios en un plazo límite de cuatro meses.
P4Q	<ul style="list-style-type: none"> Compensación de horas extras: Las horas extras realizadas por la plantilla son compensadas con horas de descanso. No obstante, la compensación se efectúa a razón de 1h y 30m por cada hora extraordinaria trabajada en día laborable y 1 hora y 45 minutos por cada hora extraordinaria trabajada en domingo o festivo.
Prysmá	<p>Política de compensación de días:</p> <ul style="list-style-type: none"> cada tres días trabajados a jornada completa se canjea por uno de descanso, ya que en la oficina se trabaja con jornada intensiva. cada día no laborable en el extranjero se compensa con uno de descanso. para el personal de consultoría no hay definida una política de compensación formal, si bien cada caso se evalúa de manera independiente, tratando de compensar el esfuerzo realizado en los picos de trabajo a través de días de permiso.
Fundación La Caixa	<ul style="list-style-type: none"> El/la empleado/da de la Fundación "La Caixa" podrá flexibilizar trimestralmente su jornada laboral y obligatoriamente también las tendrá que recuperar dentro del mismo trimestre y siempre dentro de la jornada actual máxima de la Fundación "La Caixa", entre las 8:00 horas y las 19:30 horas de lunes a jueves y de 8:00 a 15.45 horas los viernes. La fracción mínima de la bolsa de horas y de recuperación será de 1 hora. La flexibilización de las horas será trimestral, por tanto, las horas que no se realicen durante el mismo trimestre, se pierden. El/la empleado/da no podrá utilizar la bolsa de horas sin consensuarlo con su jefe/a. El servicio de las áreas siempre ha de estar cubierto durante el horario estándar de la Fundación "La Caixa".
Grupo Lacera	<ul style="list-style-type: none"> Bolsa de horas que permite acudir al doctor/a o a tutorías de sus hijos e hijas de 0 a 16 años
Ediciones Francis Lefebvre	<ul style="list-style-type: none"> La bolsa de horas es entendida como las horas que el/la empleado/a trabaja de más y sirve para la recuperación de la jornada intensiva de los viernes, de julio y agosto y para ausencias por asuntos propios.

3.2.3 Política de luces apagadas/Reuniones en jornada habitual

Algunas empresas han implantado esta medida o bien han impuesto límites a la celebración de reuniones por la tarde. Desde este punto de vista, se entiende que la política de luces apagadas es necesaria para adoctrinar en este comportamiento a toda la plantilla de la organización y, en especial, a la directiva. Y en algunos casos se ve como la única herramienta posible para solucionar el problema de las largas jornadas en la empresa. Desde otras perspectivas, se considera que este tipo de medida supone una rigidez y que las personas deben decidir por sí mismas cuándo y cómo deben trabajar y que lo contrario sería ejercer un paternalismo excesivo y perjudicial.

Tabla 4. 4. Muestra de empresas con política de luces apagadas y/o reuniones exclusivamente en horario laboral

Banco Santander	<ul style="list-style-type: none"> En la Ciudad Grupo Santander, de Boadilla del Monte (Madrid) existe una política de corte de luces a partir de las 18:00 horas, así como la recomendación para no celebrar reuniones después de dicha hora.
P4Q Tisa	<ul style="list-style-type: none"> Ajuste de las tareas a la jornada laboral habitual: todas las reuniones de trabajo tienen lugar dentro de la jornada laboral habitual.
Pryma	<ul style="list-style-type: none"> Las reuniones internas de la organización se comunican con tiempo suficiente para que las personas puedan organizar su trabajo. Ninguna reunión podrá convocarse más tarde de las 17 h.
Microsoft	<ul style="list-style-type: none"> Las reuniones deben celebrarse entre las 9:00h y las 17:00 horas y no terminar más tarde de las 18:30 horas. Los viernes nunca se programan reuniones ni cursos de formación que puedan superar las 15:00 horas.
Abacus	<ul style="list-style-type: none"> Las reuniones con los y las empleadas se fijan siempre dentro del horario laboral. Las reuniones de los diferentes consejos de dirección y comisiones se realizan una vez al mes dentro del horario laboral. Las reuniones con los socios de trabajo, si éstos pertenecen al establecimiento de venta al público, se llevan a cabo en horario no laboral. Política de luces apagadas: no existe en las oficinas, sí en el almacén y las tiendas.
Suan Farma	<ul style="list-style-type: none"> Las reuniones deben empezar entre las 9:00 horas y el mediodía para acabar siempre en un horario que no perjudique las actividades personales.

Ventajas de la aplicación de estas medidas

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

Inconvenientes

- Pone topes horarios a quienes gustan de realizar el trabajo sin horario o en horas extremas. Y también a quienes retrasan su hora de entrada por distintos motivos.
- Impide el cumplimiento de objetivos cuando el trabajo se retrasa o cuando las entregas se fijan a corto plazo.
- Es imposible de aplicar en determinado tipo de puestos o servicios, sobre todo, cuando hay que dar servicio las 24 horas del día o dentro de un amplio abanico horario. La organización de este tipo de servicios o actividades no tiene por qué afectar necesariamente a todos los departamentos de la empresa.

3.2.4 Flexibilidad en la elección de vacaciones

Es una medida muy positiva para facilitar la conciliación personal, familiar y laboral al posibilitar que padres y madres con hijos o hijas en edad preescolar o escolar puedan seleccionar días de vacaciones coincidiendo con las vacaciones escolares de navidad, semana santa o verano, solventando de esa manera el problema de organización que generan las vacaciones de los y las menores para padres y madres trabajadoras.

Tabla 4. 5. Muestra de empresas con flexibilidad en la elección de vacaciones

Mercadona	<ul style="list-style-type: none">• Toda la plantilla puede disfrutar de quince de sus treinta días de vacaciones en verano.
-----------	--

Iparbit	<ul style="list-style-type: none"> • Cada persona dispone de 22 días laborales a gestionar, como mejor le convenga, a lo largo del año.
Murgibe	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad en los días de permiso y vacaciones cortas: Se puede disfrutar de días de permiso a descontar de los días de vacaciones, previa consulta a la persona responsable para una planificación y redistribución del trabajo. Existen periodos de vacaciones en semana santa, navidad y algunos puentes extras, por encima del convenio, que se negocian cada año.
Grupo Torre Zuri	<ul style="list-style-type: none"> • Elección de períodos de vacaciones: es posible que el personal pueda escoger todo el período vacacional completo seguido o parcialmente, si no existe conflicto con el deseo del resto de compañeras y compañeros y es funcionalmente posible para la empresa.
Lotura	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad en las vacaciones: las decide cada persona de acuerdo a las exigencias y carga del trabajo de toda la empresa y la situación del resto de la plantilla. Los días de vacaciones se pueden dividir en horas para disfrutarlas cuando se quieran.
Tisa	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad en los días de permiso y vacaciones cortas: Existe la posibilidad de disfrutar de días de permiso y vacaciones cortas a descontar de los días de vacaciones. • Elección de periodos de vacaciones: Todas las personas pueden elegir los periodos de vacaciones más adecuados a su situación familiar y personal.
Askora	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidades en la elección de vacaciones: En los centros de trabajo donde la jornada está repartida en varios turnos, se facilita que, en función de su situación personal, adapten el turno a sus necesidades siempre que queden cubiertos los horarios de servicio. Esta medida se adopta de forma permanente.

Ventajas de la aplicación de estas medidas

- Permitir que las personas se autogestionen su tiempo libre y que puedan dedicarlo a actividades de conciliación, por ejemplo, resolver determinados problemas de ámbito privado, sin que esto repercuta en la empresa.
- Poner en marcha una medida conciliadora sin apenas costes de productividad ni económicos, al ser los propios días de ocio del trabajador o trabajadora los que se utilizan para solventar estos asuntos.

- Mejorar la coordinación y el trabajo en equipo de la plantilla, al tener en ocasiones que compatibilizar estos días con compañeros/as para que no se resienta la productividad final.

Inconvenientes

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

3.2.5 Jornada intensiva todo el año o en períodos estivales/viernes

Se trata de una medida existente en un sinfín de empresas y está muy bien valorada por las plantillas.

Sus principales ventajas son:

- Aumenta la productividad por la mejora de la organización y planificación del trabajo.
- Puede mejorar la motivación e implicación de trabajadores y trabajadoras y reducir el absentismo.
- Mejora las posibilidades de conciliación de la vida personal y laboral en una época del año en la que las personas están deseosas de más tiempo libre para sí mismas o sus familias.
- Es una medida con bajo o nulo coste para la empresa.

Inconvenientes:

- Si no es aplicable a todos los departamentos de la empresa, podría generar malestar y discriminaciones dentro de la empresa. En las secciones en las que no se puede suspender la actividad por las tardes, sería entonces aconsejable organizar el trabajo en turnos durante los períodos estivales.

- Puede requerir ajustes organizacionales.

Tabla 4. 6. Muestra de empresas con jornada intensiva estival y/o todo el año

Iberdrola	<ul style="list-style-type: none"> • Primera empresa del IBEX-35 en implantar la jornada continua en España.
Repsol	<ul style="list-style-type: none"> • Permanece inalterable la consideración de jornada intensiva durante todos los viernes del año.
Wolters Kluwer	<ul style="list-style-type: none"> • Jornada intensiva en verano, cuando las criaturas están de vacaciones.
Coca-cola	<ul style="list-style-type: none"> • Los fines de semana empiezan los viernes a las 13.30 horas.
Tisa	<ul style="list-style-type: none"> • Jornada continua los viernes: Toda la plantilla disfruta de jornada continua los viernes durante todo el año. En cuanto a las personas ubicadas en Atención al Público, donde la jornada es de mañana y tarde, los viernes se gestionan a través de la rotación de turnos. De esta forma únicamente trabajan los viernes por la tarde cinco veces en todo el año.
Farmacia Joseba Ruiz Golvano	<ul style="list-style-type: none"> • Jornada continua un día a la semana: Toda la plantilla disfruta de jornada continua un día a la semana, de esta forma todo el mundo, independientemente de su situación familiar o puestos de trabajo, puede disfrutar de una tarde libre a la semana.
Reale Seguros	<ul style="list-style-type: none"> • Jornada intensiva de 4 meses coincidiendo con el periodo de verano y todos los viernes.
Orange	<ul style="list-style-type: none"> • Jornada intensiva, tanto en verano como los viernes (podría establecerse también para las vísperas de los festivos nacionales).
Sanitas	<ul style="list-style-type: none"> • Jornada laboral de 33 horas y 20 minutos. • La jornada de los viernes finaliza a las 14:00 horas. Jornada intensiva en verano.
Formastur	<ul style="list-style-type: none"> • En junio y septiembre, no se trabaja los viernes por la tarde y en julio y agosto tienen jornada intensiva, no regulada en convenio colectivo. Una vez al mes, cada trabajador/a puede hacer jornada continua de 8:00 a 15:00 horas para gestiones personales.
Eroski	<ul style="list-style-type: none"> • Se respetan los horarios continuos sin que haya jornadas partidas, si su duración es inferior a 4 horas.

3.2.6 Jornada comprimida

Se trata de que se pueda trabajar más horas al día a cambio de un día o medio día libre a la semana.

Ventajas de la aplicación de estas medidas:

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

Inconvenientes:

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

Tabla 4. 7. Muestra de empresas con jornada comprimida

Procter & Gamble	<ul style="list-style-type: none">• Se puede obtener un día entero-el viernes- si se trabaja el resto de las horas los días anteriores.
Comercial laforja	<ul style="list-style-type: none">• Se trabajan más horas de lunes a jueves, de manera que el viernes se sale a las 14:00.
TPK	<ul style="list-style-type: none">• Semana laboral comprimida: con el objeto de redistribuir de forma más equitativa la jornada laboral, se procede a la incorporación de

	una persona cuyo horario permite al resto de la plantilla disponer de períodos de descanso entre semana.
Microsoft	<ul style="list-style-type: none"> • Jornada comprimida los viernes.
Formastur	<ul style="list-style-type: none"> • Una vez al mes, cada trabajador/a puede hacer jornada continua de 8:00 a 15:00 horas para gestiones personales.
Grupo Torre Zuri	<ul style="list-style-type: none"> • Horario laboral flexible: existe la posibilidad de que las y los gerocultores salgan del trabajo antes en los turnos de mañana y tarde de manera que, si terminan todas las tareas a tiempo, solo es necesario que permanezca una persona hasta el comienzo del nuevo turno, siendo un tiempo de trabajo remunerado. • Semana laboral comprimida: se puede ampliar la jornada realizando dos turnos seguidos a cambio de un día libre.
Murgibe	<ul style="list-style-type: none"> • Se puede ampliar la jornada a cambio de un día o medio día libre.
Hero	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de trabajar diariamente 8,5 horas para hacer jornada continua los viernes. Horario de verano con jornada intensiva.

3.2.7 Job sharing o jornada compartida

Ventajas de la aplicación de estas medidas:

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

Inconvenientes:

- Se requiere un elevado grado de coordinación y cooperación entre los/as trabajadores/as que comparten la jornada.
- Este tipo de jornada no es fácilmente aplicable a directivos o mandos intermedios debido al tipo de tarea que desarrollan.
- La responsabilidad puede diluirse entre las personas que comparten jornada.
- Posibles tratos discriminatorios en cuestiones de remuneración por antigüedad o en caso de ascensos.
- Puede aparecer un ligero aumento del coste en relación con el puesto compartido; pero la productividad, eficiencia y fidelidad pueden compensarlo sobradamente.

Tabla 4.8. Muestra de empresas con jornada compartida

Microsoft	<ul style="list-style-type: none">• Job Sharing: dos personas con contrato de jornada reducida para el mismo puesto de trabajo.
-----------	---

3.2.8 Reducción del tiempo dedicado a la comida

Esta medida consiste en poder reducir el tiempo dedicado para la comida, a fin de poder adelantar la hora de salida con el objetivo de que las personas trabajadoras puedan disfrutar plenamente de su familia y de su tiempo de ocio y desarrollo personal. La Asociación para la Racionalización de los Horarios Españoles (AROE) aboga por un tiempo máximo de 45 minutos que posibilite poder tener una comida equilibrada y ligera, que permita después poder seguir trabajando sin pesadez.

Las ventajas de este tipo de medidas son las siguientes:

- Reducir el horario para la comida permite acortar la jornada laboral, consiguiendo que las personas trabajadoras tengan más autonomía para gestionar su tiempo, lo que aumenta la satisfacción y productividad en el trabajo y reduce el absentismo.
- Las amplias pausas de hasta 2 horas para comer alargan innecesariamente las jornadas laborales. A esto se suma que el sopor post-almuerzo después de una

comida copiosa (primer plato, el segundo, el postre, el café...) reduce el rendimiento en el trabajo.

Los inconvenientes pueden proceder de dos circunstancias:

- Que esta medida sea minoritaria entre la plantilla y se generen desajustes organizativos con las personas que se acojan a ella. Una forma de reducir estos inconvenientes es estableciendo un horario para la comida y unos límites máximos de flexibilidad.
- Que no sea posible en todos los departamentos de la empresa y en estos habría que hacer ajustes organizativos y/o turnos de comida.

Tabla 4.9. Muestra de empresas con posibilidad de reducción del tiempo dedicado a la comida

Repsol	<ul style="list-style-type: none"> • En los tres edificios de Madrid, Campus, Tres Cantos y Móstoles, se ha establecido la posibilidad de disminución del tiempo de comida, con la consecuente anticipación del horario de salida.
Banco Santander	<ul style="list-style-type: none"> • En la Ciudad Grupo Santander, de Boadilla del Monte (Madrid), la plantilla puede reducir o ampliar el tiempo de almuerzo (en el primer caso, para salir antes; en el segundo, para hacer una compra, ir al gimnasio, etc.).
CTISOFT	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de reducir el tiempo destinado a comer: habitualmente este horario es de 13h a 15h, pero se puede reducir hasta en 1 hora y media para salir antes.
Arteche	<ul style="list-style-type: none"> • Existe flexibilidad en el horario de comida: se puede adelantar o retrasar su hora con relación a la hora indicada.

3.2.9 Trabajo durante el curso u horario escolar

Esta medida consiste en diseñar un horario y un calendario compatibles con los de los hijos e hijas en edad escolar, pudiendo solicitar vacaciones, reducciones de jornada o excedencias en los periodos de vacaciones escolares y, durante el curso escolar, adaptar la jornada al horario del colegio. En estos casos el salario se reduce de forma proporcional a las horas trabajadas.

Ventajas:

- Permite la conciliación de la vida laboral y familiar a la plantilla con hijos e hijas, tanto diariamente como a lo largo del año.

Inconvenientes:

- Puede exigir un importantísimo esfuerzo organizativo y es improbable que pueda aplicarse en organizaciones pequeñas.
- Precisa contar con una plantilla “auxiliar” que cubra las posibles excedencias y/o reducciones de jornada y/ permisos, de manera que no haya costes formativos y organizativos.

Tabla 4. 10. Muestra de empresas con posibilidad de adaptar el horario al curso escolar

Instituto Andaluz de Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de extender las vacaciones un mínimo de 7 días y un máximo de 14 días consecutivos y en periodo de vacaciones escolares. Se deja de percibir el 75% de la retribución correspondiente a esos días.
CTISOFT	<ul style="list-style-type: none"> • Se puede alargar la jornada laboral 30 minutos al día para disfrutar de días de vacaciones.

3.2.10 Salidas por emergencias

Las excedencias, permisos, visitas médicas o enfermedades suelen estar avaladas por un certificado, pero no es así en el caso de las emergencias. En este caso se trata de una medida que precisa de confianza por parte de la empresa y que genera gran fidelización por parte de los empleados.

Tabla 4.11. Muestra de empresas con posibilidad de salidas por emergencias

P4Q	<ul style="list-style-type: none"> • Licencia en caso de asistencia a urgencias de la pareja, hijos e hijas y padres y madres consanguíneas: En el caso de que la asistencia a urgencias se produjera fuera de la jornada habitual de trabajo durante 4 horas o más, el trabajador o trabajadora tendrá derecho a disfrutar de media jornada laboral al día siguiente.
-----	---

3.2.11 Facilidad para cambios de turno

Las ventajas de este tipo de medidas son:

- Posibilidad de que la plantilla organice sus tiempos de ocio/trabajo en momentos puntuales, sin tener que dar explicaciones a la dirección.
- Es una medida que no genera costes y sí gran satisfacción.

Inconvenientes:

- Solo va a ser posible entre personas que realizan el mismo trabajo en diferentes horarios, así que no va a ser posible en todas las organizaciones.

Tabla 4. 12. Muestra de empresas que dan facilidades para cambio de turno

Grupo Torre Zuri	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio de turno de trabajo: existe total libertad para llevar a cabo los cambios de turnos de trabajo entre el personal, previa notificación y acuerdo con la Dirección.
Fuchosa	<ul style="list-style-type: none"> • Garantía de realizar como máximo dos relevos en lugar de tres, cuando se dan dos situaciones: <ul style="list-style-type: none"> - Por cuidado de menores de 8 años y sin acogerse a la reducción de jornada legal. - Por cuidado de menores de 10 años con circunstancias familiares de necesidad especial u otras consideradas oportunas por la empresa, aunque se encuentren en reducción de jornada o no.
Estanda	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo de noche voluntario: Adaptación del horario del tercer turno (de 22 h a 6 h): se intenta evitar el tercer turno a quienes tienen a su cargo personas dependientes o con otro tipo de problemática (minusvalías, mayores de 55 años, trabajadores y trabajadoras con hijos o hijas en procesos de recuperación de adicciones,...). • Ajuste de horarios de los 3 turnos: en función de las necesidades personales, y elección del turno siempre que la organización del trabajo lo permita.
ASkora	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidades en los cambios de turnos: En los centros de trabajo donde la jornada está repartida en varios turnos, se facilita que, en función de su situación personal, adapten el turno a sus necesidades siempre que queden cubiertos los horarios de servicio. Esta medida se adopta de forma permanente.
Pascual	<ul style="list-style-type: none"> • Los trabajadores acudirán a la planta en turnos de trabajo fijo, frente al sistema rotatorio que existía hasta ahora.
Mercadona	<ul style="list-style-type: none"> • Plantilla estándar. Gracias a este proyecto, se ha dado un paso más hacia la satisfacción de la plantilla, ya que por medio de esta medida conocen, con un mes de antelación, su horario de trabajo, bien jornada continuada, de mañana o de tarde.

Martínez Llorente SA	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar turnos fijos que ayuden al personal a conciliar su trabajo con su vida familiar y personal. Surgió para satisfacer la demanda del personal. • Para esta medida, actualmente existen dos modalidades: <ul style="list-style-type: none"> - Posibilidad de realizar un turno fijo de mañana o tarde, para el personal adscrito a turnos rotativos y con jornada completa. La Organización destina para este concepto un número de plazas coincidentes con el 2% del total de la plantilla, correspondiente a mano de obra directa. - Para el personal adscrito a turnos y con reducción de jornada existe una modalidad de turno fijo, que consiste en la composición de parejas (una de turno fijo de mañana y otra de turno fijo de tarde). En esta modalidad, no hay límite de plazas establecido.
----------------------	---

3.3. MEDIDAS DE FLEXIBILIDAD ESPACIAL

Intentan conseguir que no sea necesario realizar todo el trabajo en un determinado lugar físico. El importante avance de las tecnologías de la información y comunicación ha favorecido la implantación de este tipo de medidas.

Con el fin de evitar riesgos, el teletrabajo se ha de implantar gradualmente y tras un diagnóstico de áreas, puestos de trabajo y funciones susceptibles de realizarse bajo esta modalidad. Una vez descritos cuáles son habrá de concretarse cómo se va a llevar a cabo: el coste, a cuántas personas afectará, cuándo y cómo se van a evaluar los resultados, etc. Se puede comenzar con un pequeño proyecto piloto en un área determinada de la empresa y posteriormente extenderse a otras.

Ventajas de su puesta en marcha:

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

Inconvenientes:

- No todos los puestos de trabajo pueden desarrollarse en régimen de teletrabajo. Los puestos de *front office* carecen de esta posibilidad al vincular la tarea a una exposición directa con el cliente.
- El empleado/a puede perder las referencias organizativas del grupo empresarial al que pertenece si el teletrabajo se desarrolla de forma permanente y con una escasez de contactos personales.
- Ciertas desventajas, como la desconexión del trabajador/a con la empresa o sus compañeros/as, se salvan fácilmente utilizando diferentes modalidades de trabajo a distancia: un día, dos días, el 20% de la jornada o tres tardes a la semana.
- Las empresas que desarrollan el teletrabajo necesitan unas herramientas telemáticas altamente desarrolladas.
- Pueden aparecer resistencias, porque en determinados entornos hay cierto arraigo del presencialismo, sobre todo a nivel de jefatura, por lo que es necesario implicar a la alta dirección.

Tabla 4. 13. Muestra de empresas con posibilidad de teletrabajo

Wolters Kluwer	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrece la oportunidad de desarrollar la mayor parte de las funciones del puesto de trabajo en la vivienda del empleado/a o en el lugar de su elección.
IBM	<ul style="list-style-type: none"> • Se ofrece al empleado/a la posibilidad de trabajar en cualquier sitio y a cualquier hora. Los y las trabajadoras de IBM no saben lo que es fichar ya que no trabajan por horas, sino por resultados.
Nokia	<ul style="list-style-type: none"> • Financia la instalación de ADSL en los domicilios para favorecer el trabajo en casa. • Ofrece a todos sus empleados/as la posibilidad de trabajar dos días a la semana desde su domicilio.
Coca-cola	<ul style="list-style-type: none"> • La compañía proporciona un Smartphone a todo su personal, independientemente de su puesto. Además, todos tienen un portátil y ayudas para poder conectarse a internet desde casa. Se trata de que el presentismo laboral no sea un indicador del compromiso de los trabajadores/as.
Groupama	<ul style="list-style-type: none"> • La compañía ha elegido como primer área para desarrollar el programa piloto de teletrabajo al Centro de Relación con el Cliente por las características que definen esta responsabilidad, ya que para llevar a cabo las funciones de servicio al cliente vía teléfono o e mail,

	<p>el empleado/a puede estar físicamente desde su domicilio gracias a la utilización de los más avanzados medios informáticos para comunicaciones remotas, lo que permite al empleado/a trabajar de forma no presencial y sin renunciar a la calidad de servicio ofrecido.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se entiende que el trabajo a distancia evita largos desplazamientos y costes para el/la empleado/a, de lo que se desprende una flexibilidad de horario mayor, con la ventaja añadida de que el índice de estrés se ve reducido notablemente. Además, le otorga una mayor autonomía y control sobre su propio trabajo y ofrece una mayor integración a las personas que tengan cualquier tipo de discapacidad.
BBVA	<ul style="list-style-type: none"> • En 2011 el banco firmó con los sindicatos mayoritarios de la entidad el acuerdo por el que puso en marcha un innovador sistema de teletrabajo. El banco incentiva que la gran parte de los empleados y empleadas de los servicios centrales trabajen desde casa con la paga de una extra de 600 euros al año, más un bono de alimentación. Está pensado para cualquier persona del grupo, con la excepción de quienes están en las oficinas comerciales. Cobran lo mismo trabajen en la oficina o en su domicilio. Además, la decisión de hacer sus funciones sin acudir a la oficina tiene que ser voluntaria y reversible. El personal que teletrabaje continua adscrito formalmente a la misma unidad en que desarrollaba sus funciones con carácter previo. El banco le exige que al menos el 10% de su jornada laboral la desarrolle en las instalaciones de la empresa. Además, establece un horario flexible para que pueda asistir a través de medios tecnológicos a reuniones, cursos de formación o cualquier imprevisto.
Kellog España	<ul style="list-style-type: none"> • Total flexibilidad espacial. La organización pone a disposición del 100% de la plantilla: ADSL de 6 megas, MODEM, teléfono fijo gratuito para las llamadas nacionales, blackberry y ordenador portátil, cubriendo todos los gastos. (2010)
Hermanad Farmacéutica del Mediterráneo	<ul style="list-style-type: none"> • El teletrabajo es una opción habitual en la empresa ya que algunos colectivos como los vendedores, comerciales, directivos/as e incluso el personal sólo van a las oficinas una vez a la semana. La empresa les facilita un portátil con conexión y una Blackberry para el desarrollo de su trabajo.
Fundación La Caixa	<ul style="list-style-type: none"> • Las partes acuerdan aplicar como medida innovadora que la trabajadora embarazada, cuando su puesto de trabajo lo permita, podrá disponer temporalmente durante los dos meses previos a la fecha prevista de parto de herramientas informáticas facilitadas por la Fundación Bancaria «La Caixa» para poder realizar sus tareas desde su domicilio. También acuerdan hacer extensiva esta medida a los trabajadores o trabajadoras que temporalmente tengan movilidad reducida y que sea compatible con el alta laboral. Para esta medida la Comisión Paritaria actuará como mediadora en caso de que sea necesario.

Repsol	<ul style="list-style-type: none"> • Repsol ha sido pionera al ofrecer a su personal varias modalidades de trabajo desde casa: 20% de la jornada laboral, dos tardes y el viernes, y uno o dos días completos.
Askora	<ul style="list-style-type: none"> • Teletrabajo: las gestoras/es de clientes tienen a su disposición un teléfono móvil y un portátil para evitar, si así lo requieren, su desplazamiento a las oficinas centrales y poder optimizar así el tiempo disponible. En este sentido, los portátiles tienen las prestaciones necesarias para facilitar la conexión al servidor central.

3.4.MEDIDAS DE APOYO Y SEGUIMIENTO

En estos casos, la empresa asesora y/o forma a sus trabajadores y trabajadoras con el fin de que puedan equilibrar trabajo y familia, y logren la capacitación necesaria con formación específica.

3.4.1 Asesoramiento profesional

La empresa ofrece un servicio de asesoramiento de carrera o trayectoria profesional a sus empleados y empleadas teniendo en cuenta su situación privada (familiar y personal). Se trata de adaptar el puesto ante una variación en una situación privada. Para detectar y tratar estos cambios la mentoría y el coaching son dos herramientas cruciales. Es importante no sólo conocer a fondo el currículum de nuestro personal sino descubrir con él las capacidades con las que cuenta y las que podría desarrollar. Para los empleados y empleadas, sobre todo para los más jóvenes, éste es uno de los principales factores de fidelización e importante motivo de permanencia en la empresa.

Tabla 4. 14. Muestra de empresas con servicios de asesoramiento profesional

Novartis	<ul style="list-style-type: none"> • El “Programa Athena” es una iniciativa de mentoring inverso que tiene como objetivo integrar las diversas generaciones que conviven en la empresa para promover equipos de alto rendimiento. El proyecto recoge un nuevo concepto de tutoría inversa, de jóvenes hacia miembros del Comité de Dirección que abarca todo lo relacionado con la forma de hacer negocios, las motivaciones personales y profesionales, los estilos de vida, la identificación con los valores de Novartis, el estilo de liderazgo de los directivos, etc.
Enagas	<ul style="list-style-type: none"> • En el año 2012, se puso en marcha el programa formativo ¿Hasta

	dónde quieres llegar?, dirigido a mujeres profesionales de la compañía. Su objetivo es permitir la detección de aquellas barreras que las propias profesionales se autoestablecen por condicionantes de tipo cultural, de organización social, de reparto del tiempo, de estructuras y valores sociales, etc. Se trata de canalizar de forma positiva los retos de una carrera profesional y su armonización con las responsabilidades e inquietudes personales, en el contexto empresarial y social actual.
Murgibe	<ul style="list-style-type: none"> • Política de reincorporación del personal: Se dispone de actuaciones para mantener al día y/ o reincorporar a las personas que vuelvan al trabajo tras una ausencia prolongada (permiso o licencia). Se puede negociar el periodo de permiso maternal empezando antes a trabajar y ampliando el periodo de la jornada reducida.
CTISOFT	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de RE-acogida dirigido a las madres después del permiso por maternidad y a los padres si se acogen a parte de este permiso. En este programa, se contempla permanecer dos horas con estas personas para introducirles a los nuevos cambios y metodologías que se estén llevando a cabo.

3.4.2 Asesoramiento personal/familiar

Asesoramiento social/psicológico facilitado por profesionales que tiene como objetivo la orientación de problemas de índole personal y familiar. La empresa facilita a su plantilla asesoramiento social/psicológico gestionado por profesionales en cada materia, que tienen como objetivo la orientación de problemas de índole personal y familiar (separaciones, problemas con los hijos e hijas, estrés, etc.).

Tabla 4.15. Muestra de empresas con servicios de asesoramiento personal/familiar

Kellog España	<ul style="list-style-type: none"> • La compañía pone al servicio de todo su personal los servicios de una empresa de ayuda para facilitar gestiones personales que cubre tanto al empleado/a, al cónyuge, a los padres, madres y a los suegros, así como un programa de reconocimiento interno y de promoción de ideas de mejora en la compañía.
Microsoft Ibérica	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de Ayuda al Empleado/a para personas con familiares con diversidad funcional a su cargo, que les facilita asistencia telefónica las 24h. del día
Repsol-YPF	<ul style="list-style-type: none"> • La compañía facilita un programa de Servicios Asistenciales dirigido a toda la plantilla, así como a sus familiares (cónyuge o pareja de hecho, hijos/as, padres, madres, suegros, y abuelos) con el objetivo de

	apoyarles en sus problemas de salud.
Contransa	<ul style="list-style-type: none"> • Información sobre recursos de interés familiar y personal: el departamento de RRHH facilita a la plantilla información sobre recursos de interés familiar y personal a partir de una prospección previa de necesidad de la plantilla en este sentido. Las guías están disponibles en la mesa de recepción, en la sala de espera, en el Dpto de RRHH y a través de las personas responsables de los departamentos restantes.

3.4.3 Asesoramiento legal, fiscal y financiero

La empresa presta asesoramiento a su personal sobre créditos, hipotecas, problemas legales, etc. Por norma general, las empresas suelen subcontratar estos servicios. Una alternativa interesante es que la empresa pacte con su asesoría un servicio por el cual los empleados y empleadas que lo necesiten puedan realizarles las consultas de forma gratuita incluyendo este concepto dentro del paquete que tienen contratado.

Tabla 4. 16. Muestra de empresas con servicios de asesoramiento legal, fiscal y financiero

Sodexho	<ul style="list-style-type: none"> • 12 llamadas gratuitas al año a gabinetes jurídicos para consultas sobre vivienda, consumo, familia y vehículo.
Silam	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoría jurídica, fiscal, financiera: Se pone a disposición de la plantilla el servicio jurídico de la empresa ante cualquier problema o situación que se pueda tener. • Se apoya a quien plantea alguna necesidad financiera.

3.4.4 Formación dentro del horario laboral

Si la formación se lleva a cabo dentro del horario de trabajo, las ventajas son que:

- Se refuerza la idea de que esa capacitación es necesaria en el puesto de trabajo, y la plantilla será más proclive a colaborar en cambios necesarios para adaptarse a las exigencias del mercado.
- Se favorece la satisfacción, motivación e integración de la persona en la empresa, así como la sensación de trato justo.

Como inconvenientes, cabe mencionar el coste que supone para la empresa. La organización escalonada de las acciones formativas entre la plantilla puede ser una estrategia para reducirlo, aunque en organizaciones pequeñas puede resultar muy difícil de implementar.

Tabla 4. 17. Muestra de empresas con formación en el horario laboral

Asepeyo	<ul style="list-style-type: none"> En materia de formación la compañía cuenta con una universidad corporativa. Está distribuida en una serie de escuelas: sanitaria, de seguridad e higiene, de gestión de negocio, corporativa (donde se encuentra incardinado el centro de desarrollo directivo)... La última en incorporar ha sido la de RSI, cuya primera acción formativa ha sido de sensibilización en materia e igualdad de oportunidades por razón de género. Desde la Universidad se diseña el programa formativo anual según las necesidades detectadas. Cada año cada empleado/a recibe de media entre 25 y 30 horas (convenio de sector 20 horas anuales). Se va imponiendo la formación online sobre la presencial y se imparte mayoritariamente en horario laboral (2010).
Traiglefer	<ul style="list-style-type: none"> Hay un plan de formación por categorías profesionales y para puestos en concreto. Esta formación se realiza internamente siempre durante la jornada laboral. Para el resto de cursos más específicos y externos se ponen todas las facilidades para que la plantilla asista.
Formastur	<ul style="list-style-type: none"> Oferta de formación a través de un catálogo de cursos. Los relacionados con el desempeño profesional, corren a cargo de la empresa. En el caso de otro tipo de formación, se ofrece un descuento del 50% para empleados/as y del 30% para familiares. Toda la formación se imparte dentro del horario de trabajo. Existe la posibilidad de hacerla online o presencial- Como mínimo, todos los empleados/as deben recibir al año 16 horas de formación relacionada con su puesto de trabajo
Iparbit	<ul style="list-style-type: none"> La formación se lleva a cabo dentro del horario laboral, para que no suponga una carga añadida de tiempo. Igualmente, se realiza en el mismo lugar de trabajo a fin de evitar desplazamientos, en caso de ser posible.

3.4.5 Otros servicios

Algunas de las grandes empresas españolas han empezado a desarrollar una serie de servicios que ponen a disposición de su personal, para que no pierdan tiempo en hacer recados.

Tabla 4.18. Muestra de empresas con otros servicios

Repsol	<ul style="list-style-type: none"> • El personal puede encargar a la empresa ir a la tintorería, a la farmacia o realizar gestiones administrativas.
Enagas	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio de telefarmacia para su plantilla.

3.5. SERVICIOS Y OTRAS MEDIDAS

Se incluyen aquí diferentes servicios que las empresas pueden poner a disposición de sus plantillas con el fin de reducir la carga extra-laboral de las personas, bien subvencionando parcial o totalmente los servicios, proporcionándolos directamente o realizando un trabajo de mediación, facilitando su acceso al dar información sobre los mismos. También se contemplan los beneficios extrasalariales o sociales, beneficios que están fuera del convenio o de los contratos laborales pero que suponen una forma muy interesante de retribución.

Ventajas de la aplicación de estas medidas:

- Suponen un recurso más con el que facilitar las estrategias privadas del personal para contribuir a conciliar vida personal y laboral.
- Facilita la concentración y atención en el trabajo, así como la productividad de la plantilla, previniendo el absentismo y favoreciendo un mejor clima de trabajo.
- Mejoran en general la motivación del trabajador/a y facilita su identificación con la empresa.
- En el caso de instalación de guarderías dentro de la propia empresa, se consigue un ahorro en los desplazamientos por parte de los padres y madres, así como mayor tranquilidad y concentración en su actividad laboral. Si se trata de contratar el servicio con otras empresas, no tiene por qué tener un coste excesivamente elevado, pues puede ser la propia empresa la que establezca hasta dónde puede llegar. En el caso de algunos de estos servicios, suele haber beneficios fiscales para la empresa asociados a esta práctica.

Inconvenientes:

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

3.5.1 Servicios de guardería

Puede tratarse de que exista una guardería dentro de la misma empresa, de que la empresa financie parte del coste de una parte del coste mensual de la guardería de los hijos e hijas, o de que informe a la plantilla sobre los servicios existentes en la zona.

Tabla 4. 19. Muestra de empresas con servicios de guardería y/o ticket guardería

Vodafone	<ul style="list-style-type: none"> • Los empleados con criaturas cuyas edades estén comprendidas entre los 0 y 4 años, asistan o no a guarderías, pueden beneficiarse de una ayuda mensual de 60,10 euros por cada una.
Nokia España	<ul style="list-style-type: none"> • Proporciona información sobre las escuelas y guarderías existentes en la zona. Cheque guardería: 100€/mes durante 11 meses.
Procter & Gamble	<ul style="list-style-type: none"> • Los días laborales en que no hay escuela, hay servicio de guardería para los hijos e hijas del personal.
Mercadona	<ul style="list-style-type: none"> • Mercadona dispone de tres centros de educación infantil, ubicados en los bloques logísticos de Sant Sadurní d'Anoia (Barcelona), San Isidro (Alicante) y Huévar (Sevilla). Estos centros de educación infantil, cuyo servicio, incluida la alimentación, es gratuito para el personal, están gestionados por una empresa especializada, con una reconocida experiencia en educación infantil. Sus instalaciones, de

	aproximadamente 1.000 metros cuadrados de superficie cada una de ellas, incluyen sala de psicomotricidad, aseos adaptados para las diferentes edades, jardines y zonas de recreo.
Renault Consulting	<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda económica guardería, de 125€ por nacimiento de hijos/as, desde el primer mes hasta que la criatura cumple 30 meses. • Ayuda específica por descendiente minusválido de 170€/mes a percibir hasta los 40 años de edad del beneficiario/a. Grado de minusvalía igual o mayor al 33%. • Ayuda económica por cuidado de familiares dependientes de 500€/año, solamente padres, madres y/o suegros o suegras.
Banco Santander	<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda de 73 euros mensuales para el pago de la Guardería o Escuela Infantil afiliada al sistema de pagos EDENRED. El periodo escolar está comprendido entre el 1 de septiembre y el 31 de Julio (2014)
Kellog España	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con un Plan de Compensación Total, que consiste en que el personal puede beneficiarse fiscalmente de un paquete de medidas que elige personalmente, y con el que consigue sacar mayor rendimiento a su salario pagando menos impuestos. Cada empleado o empleada puede escoger entre: cheque restaurante, alquiler de vivienda, ordenadores, ayuda para guardería, compra de días de vacaciones o formación.
Fundación La Caixa	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega mensual de un tique guardería. El importe del tique guardería se cifra en 105 euros para los años 2016 y 2017. Este tique no se recibirá durante el mes de agosto. El personal con hijos/as que no asistan a la guardería recibirán una ayuda por hijo/a de 500 euros brutos anuales.
Ediciones Francis Lefebvre	<ul style="list-style-type: none"> • “Días sin cole”. Los días laborables en que los niños y niñas en edad escolar no tienen colegio, Francis Lefebvre organiza, junto con una empresa especializada en eventos infantiles, actividades deportivas o culturales.

3.5.2 Información sobre centros para mayores o dependientes

La empresa facilita a la plantilla información sobre centros especializados para personas ancianas o dependientes cercanos al centro de trabajo, y/o destina una cantidad económica mensual a la persona trabajadora que tiene personas dependientes a su cargo.

3.5.3 Restaurante

La empresa habilita un espacio en la empresa habilitado para comer (con mesas, microondas, etc.). De esta forma, los trabajadores y trabajadoras pueden reducir el

tiempo de comida, evitan desplazamientos y pueden adelantar la hora de salida favoreciendo así la conciliación. También puede tratarse de que la empresa destine una cantidad mensual a dietas del personal.

Tabla 4. 20. Muestra de empresas con servicios de comedor o similares

Formastur	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con un comedor con cocina para todo el personal.
Cotransa	<ul style="list-style-type: none"> • Espacio adecuado para la comida: La empresa cuenta con un espacio adecuado para la comida equipado con todos los útiles necesarios (Microondas, cafetera, frigoríficos, mesas y sillas, cristalería y cubertería).
TPK	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa cuenta con un espacio para la comida y establece un turno de comidas y cenas para que todas las personas de la plantilla dispongan de un tiempo para comer que no interfiera en su trabajo.
Silam	<ul style="list-style-type: none"> • Bono restaurante: la empresa paga el menú en un restaurante cercano.
Estanda	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio de Comedor: con la idea de reducir tiempo al mediodía para quien quiera y aminorar así las dificultades de traslados y costes que supone comer lejos del hogar, en un polígono industrial.
Arteche	<ul style="list-style-type: none"> • Existen dos comedores con instalaciones para poder comer en ellos (neveras, congeladores, microondas, armarios...).

3.5.4 Transporte

Tabla 4. 21. Muestra de empresas con servicios de transporte o ticket de transporte

Silam	<ul style="list-style-type: none"> • Transporte empresa: Para el personal que trabaja en planta, la empresa dispone de un servicio de autobús al centro de trabajo. El personal de oficina abona económicamente el coste de transporte. La diferencia radica en los horarios, ya que las personas que trabajan en planta tienen un horario diferente que las de oficina.
Arteche	<ul style="list-style-type: none"> • Autobús de uso exclusivo para las y los trabajadores de la empresa desde Mungia a diferentes horas del día.
Estanda	<ul style="list-style-type: none"> • Se abona el uso del transporte público cuando este sea el medio habitual de desplazamiento.

3.5.5 Gimnasio y otros

Tabla 4. 22. Muestra de empresas con servicios de gimnasio y otros

Procter & Gamble	<ul style="list-style-type: none">• Cuenta con gimnasio y con un comité de deportes que organiza torneos entre el personal.
Formastur	<ul style="list-style-type: none">• Servicio de fisioterapia preventiva subvencionada por la empresa. Se aplica en la oficina con un coste de 3 euros para los empleados.

3.5.6 Actividades lúdicas

Se incluyen aquí diferentes servicios que las empresas pueden poner a disposición de su plantilla con el fin de reducir la carga extra-laboral de las personas, bien subvencionando parcial o totalmente los servicios, proporcionándolos directamente o realizando un trabajo de mediación, facilitando su acceso al dar información sobre los mismos.

También se contemplan los beneficios extrasalariales o sociales, beneficios que están fuera del convenio o de los contratos laborales pero que suponen una forma muy interesante de retribución.

Las políticas de servicios están orientadas a facilitar la conciliación personal, familiar y laboral de forma que los empleados y empleadas puedan minimizar los problemas generados por las cargas de trabajo derivadas de sus responsabilidades personales y familiares pudiendo así optimizar su tiempo y mejorar su atención en el trabajo.

3.6. CONCIENCIACIÓN, FORMACIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO FEMENINO

De todos los factores que rodean la capacidad conciliadora de las empresas y su implicación en materia de igualdad, el cultural es, sin duda, uno de los más importantes, puesto que va a ser determinante a la hora de aplicar y desarrollar las medidas conciliadoras descritas en los epígrafes previos. Aunque parezca que hoy día no es necesario, las acciones para formar y concienciar sobre la igualdad resultan de suma importancia para propiciar un clima en el que posteriormente poner en marcha en las empresas cambios organizativos que favorezcan la corresponsabilidad y la igualdad.

A continuación se señalan acciones a favor de este cambio cultural, la divulgación de medidas y experiencias entre la plantilla y equipos directivos, así como la creación de herramientas y/o estructuras que trabajen en esta línea dentro de la empresa. Con estas actuaciones se trata de dar a conocer las medidas existentes, pero también de hacer frente a posibles conflictos entre “colegas” porque haya reticencias hacia quiénes se acogen a ellas, o para evitar que los mandos intermedios puedan entorpecer o disuadir a las personas para que no se acojan a las medidas, pese a estar aprobadas por la empresa. Asimismo, se mencionan programas y actuaciones que propician el desarrollo de la carrera profesional entre las mujeres, así como el aumento de su participación en sectores y ramas de actividad en los que están poco presentes.

Las empresas y organizaciones que acometen este tipo de medidas son las que, atendiendo a los distintos grados de concienciación empresarial y al camino que aún queda por recorrer, puede decirse que están en un nivel integral, en el que se interpreta que la conciliación es una dimensión de la cultura de empresa (Meil et al., 2008:30). Se entiende que se alcanza un mayor grado de identificación con la compañía y el logro de sus objetivos cuando se facilita a los trabajadores y trabajadoras la conciliación de las obligaciones laborales con sus proyectos de vida personal.

Tabla 4. 23. Muestra de empresas con medidas para la retención del talento femenino y el cambio cultural en la empresa.

Ferrovial	<ul style="list-style-type: none"> Iguala+ http://www.youtube-nocookie.com/embed/j57vmReACQE?rel=0
Microsoft	<ul style="list-style-type: none"> Microsoft, en colaboración con Naciones Unidas (ONU), la UIT (Unión Internacional de Telecomunicaciones) y la Fundación Junior Achievement, quieren fomentar las vocaciones tecnológicas en la niñas y adolescentes, e informarles sobre el potencial de los estudios científico-técnicos (también conocidos como STEM por sus siglas en inglés – Science, Technology, Engineering & Mathematics). La edición europea del evento cuenta con la participación de jóvenes universitarias de entre 19 y 20 años, que a través de actividades de <i>mentoring</i>, <i>coaching</i> y <i>networking</i>, tienen la oportunidad de escuchar y aprender de la experiencia y vivencias de mujeres que han roto moldes en la investigación más avanzada del mundo, líderes de startups tecnológicas y oradoras de diferentes entidades e instituciones europeas. Todas ello con el objetivo de servir de inspiración y para echar abajo los estereotipos que existen alrededor de las carreras científico-técnicas y a desechar que la ciencia y la tecnología es algo restringido al mundo masculino.

Iberdrola	<ul style="list-style-type: none"> • Existe una comisión paritaria donde se tratan los temas de igualdad. • Convenio de colaboración entre el Ministerio de sanidad, servicios sociales e igualdad e Iberdrola para promover la sensibilización sobre la violencia de género. Se trata de colaborar en la difusión de campañas de sensibilización y prevención de la violencia de género, tanto a nivel interno de la empresa como externo.
KPMG	<ul style="list-style-type: none"> • El programa “Take the lead” está enfocado al desarrollo de talento en mandos intermedios. Las participantes mantienen reuniones periódicas con consultores expertos para fijar sus metas y objetivos y reciben formación ad hoc sobre marca personal, además del apoyo de un mentor personal de KPMG que les sirve de guía en todo el proceso.
Allianz Seguros	<ul style="list-style-type: none"> • Programa formativo en diversidad e igualdad de oportunidades. Se diseñó un programa formativo con el objetivo de fomentar la diversidad, garantizar la igualdad de oportunidades y concienciar sobre el impacto de los estereotipos y prejuicios. Para ello, se han elaborado acciones formativas, algunas dirigidas al colectivo de managers y otras a la totalidad del personal de Allianz, con el fin de impulsar la igualdad en la gestión de equipos, la gestión de equipos diversos y la diversidad.
Fundación Alanna	<ul style="list-style-type: none"> • Formación en conciliación y corresponsabilidad. Se realizan programas de formación para concienciar a la plantilla en el uso, compromiso y buenas prácticas en materia de conciliación, incidiendo en el fomento de las medidas de conciliación entre los hombres, con el fin de sensibilizar sobre la importancia de la corresponsabilidad en el ámbito doméstico y su influencia en el ámbito laboral.
Mutualia	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilización en materia de igualdad. Sesiones formativas dirigidas tanto al equipo directivo como al resto de la plantilla. Publicación de artículos sobre igualdad en la revista interna. Participación en campañas y eventos externos relacionados con la igualdad de oportunidades de mujeres y hombres. • Comisión para la Igualdad con dos objetivos: Promocionar la Igualdad de Oportunidades, en la organización del trabajo, para favorecer la igualdad plena entre todas las personas y posibilitar la conciliación entre la vida laboral, personal y las responsabilidades familiares, sin detrimento del desarrollo de la carrera profesional.
Pauma SL	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión individualizada de las medidas de conciliación. A pesar de que en el imaginario colectivo todavía se asocian los problemas de conciliación con mujeres, con madres o hijas de personas dependientes, los hombres también tienen necesidades de conciliación, y las necesidades de conciliación, tanto de mujeres como de hombres, no se limitan a compaginar el trabajo con el cuidado de personas. Además, la variedad de programas gestionados por la entidad les mostró una realidad muy variopinta en cuanto a condiciones laborales (calendario laboral, horarios de atención, etc.), que les motivó a plantearse una política de conciliación con ánimo de abarcar las distintas situaciones con las que se encontraban las personas de la entidad. Se centraron en las necesidades de las personas y no en las posibles medidas de conciliación que se podían definir. De esta manera superaron el concepto tradicional de conciliación, avanzando hacia la corresponsabilidad que permite la

	<p>asunción equitativa por parte de mujeres y hombres de las responsabilidades, derechos, deberes, oportunidades, etc. asociados al ámbito doméstico, familiar y de los cuidados.</p>
<p>Rube Servicios Pedagógicos SLL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implantación de políticas de igualdad en la empresa: nombramiento de una persona como responsable de generar debate en torno a la igualdad en la redes, control de la existencia y ejecución de actividades que promuevan la igualdad entre hombres y mujeres, firma de un compromiso con la igualdad con proveedores, fomento de la autoformación en materia de igualdad y vigilancia de un uso del lenguaje no sexista hablado y escrito.

4. CONCLUSIONES: REFLEXIÓN SOBRE LA APLICABILIDAD EN GIPUZKOA DE LAS MEDIDAS DE CONCILIACIÓN APLICADAS EN OTROS TERRITORIOS.

Respecto a la aplicabilidad de las medidas de conciliación antes descritas en las empresas de Gipuzkoa, observamos que buena parte de ellas están presentes en numerosas empresas del territorio, según se desprende de la encuesta que se ha realizado a 300 empresas de más de 20 trabajadores/as (cuyos resultados completos se recogen en el tercer informe de este estudio). Así, entre las diferentes medidas propuestas a las que se puede acoger el personal de las empresas entrevistadas destacan, por su mayor implantación, las que afectan a toda la plantilla: la posibilidad de dejar el lugar de trabajo por una Emergencia Familiar (94%), Excedencias Personales o Familiares (56,3%) y la Flexibilidad de Vacaciones (55,3%). Pero, por otro lado, hay que señalar también que, otras medidas están muy poco implantadas. Así, con valores de “Ninguna Persona” y que superan el 50% de las empresas son: posibilidad de realizar el trabajo sin tener presencia en la empresa (Teletrabajo) y personas con Permiso de Paternidad y Maternidad superior a lo establecido por la ley. Ello nos dibuja un panorama diverso y, en todo caso, en el que no cabe hablar de modelos integrales en los que la conciliación y la igualdad entre mujeres y hombres están presentes en la cultura empresarial, ni tampoco está integrada como elemento estratégico. En todo caso, el hecho de que se pongan en marcha, aunque sea de manera puntual medidas de conciliación o que haya una serie de mejoras sobre las medidas obligadas por ley (como las prolongaciones de los permisos parentales o las excedencias), constituye un camino por el que las empresas deberán necesariamente transitar para llegar a modelos en los que la conciliación, la corresponsabilidad y la igualdad de oportunidades estén presentes en todos los procesos.

Como ya se ha señalado en páginas anteriores, las variables que más influyen en la adopción de las políticas de conciliación por parte de las empresas son: el tamaño de la empresa, el sector empresarial, distinguiendo la propiedad de la empresa entre el sector público y el privado, la proporción de mujeres empleadas y las carencias de personal cualificado (den Dulk, 2012).

Las investigaciones sugieren que el tamaño está relacionado positivamente con la adopción de acuerdos de conciliación²⁰. La encuesta realizada a las empresas de Gipuzkoa corrobora este resultado: a medida que aumenta el tamaño de los establecimientos, las sustituciones de la plantilla que se acoge a permisos o excedencias es más habitual y lo mismo se observa con respecto a otras políticas favorecedoras de la igualdad, como la de evitar las reuniones fuera de las horas de trabajo (que existe en el 82% de las empresas de más de 80 personas y en más del 93% de las que tienen más de 200). La política de luces apagadas, en cambio, no está tan generalizada (existe entre el 40 y el 50% de las empresas, según el tamaño).

A medida que aumenta el tamaño de la empresa, también lo hace la preocupación por las cuestiones referidas a la igualdad. En un 63% de las empresas de entre 20 y 40 personas, se entiende que la conciliación es un tema de interés y preocupación para la empresa, y el porcentaje sube hasta el 87% entre las de más de 200. En la misma línea, tan solo el 40% de las empresas de menos de 40 trabajadores/as manifiesta que se tienen en cuenta las necesidades de conciliación y se implantan medidas al respecto, pero entre las de más de 80 trabajadores lo manifiestan el 70% de las empresas.

Asimismo, la administración pública suele ser más activa de cara a sus personas empleadas en la adopción de acuerdos de conciliación que la empresa privada, y ello es coherente con los resultados de la encuesta. Los sectores en los que hay más presencia de establecimientos de titularidad pública, como son el de educación (sector 2) o el de actividades sanitarias (sector 8), destacan por el elevado porcentaje de casos en los que se sustituye a las personas que se acogen a permisos. No se observan, sin embargo, grandes diferencias entre estos sectores y los demás en cuanto a la adopción de medidas de flexibilidad horaria o espacial. Lo mismo puede decirse en cuanto a las percepciones y actitudes en materia de igualdad y conciliación: no parece haber relación entre los sectores de actividad y el interés por estos asuntos.

Por último, dado que las empresas con una importante proporción de mujeres empleadas pueden beneficiarse más de los efectos sobre la productividad de las medidas de conciliación, y que la existencia de una mayor proporción de trabajadoras en la plantilla empleadas podría ejercer mayor presión a favor de la adopción de

²⁰ Goodstein 1994; Ingram and Simons 1995; Osterman 1995; den Dulk 2001, citado en den Dulk, 2012: 2791.

acuerdos de conciliación, cabe esperar más medidas de conciliación en estas empresas o al menos, mayor sensibilidad hacia la problemática. Como se ha ilustrado en la radiografía empresarial de Gipuzkoa, las plantillas de los sectores de comercio, educación y actividades sanitarias (1, 2 y 8), están fuertemente feminizadas y las de los sectores de metalurgia y fabricación de maquinaria (3 y 7) fuertemente masculinizadas. A nivel general, en algo más del 50% de los casos se sustituye a las personas acogidas a medidas de conciliación, pero los sectores de educación y de actividades sanitarias destacan muy por encima de esta media (93% y 100%), lo que es coherente con la idea de que en los sectores donde hay más mujeres empleadas hay también más facilidades para acceder a permisos para la conciliación. Hay que tener en cuenta que el hecho de que legalmente tengamos derecho a un permiso no implica necesariamente que podamos acogernos a él. De hecho, la no sustitución de la persona que pretende acceder al permiso puede ser un factor que, sobre todo en las organizaciones pequeñas, impida que esa persona ejerza su derecho por el simple hecho de que sus compañeros/as pueden ver su carga de trabajo incrementada. En cuanto a la sensibilidad con la problemática, no parece que sea mayor en empresas de sectores con plantillas feminizadas.

No podemos perder de vista que la inmensa mayoría de las empresas son pequeñas o muy pequeñas. En el caso de Gipuzkoa el 92,8% de ellas tiene menos de 10 personas en plantilla, lo cual es todavía más acentuado en los servicios (casi el 96%) y que para ellas, incluso las medidas de conciliación que no suponen coste económico alguno son difíciles de acometer, porque pueden tener un coste organizativo que puede resultar insalvable. Cuando hay que repartir entre muy pocas personas los períodos de vacaciones, las posibles flexibilidades en los horarios de entrada y salida, el trabajo en horario de tarde, etc., hay un margen reducido para las compensaciones, los posibles turnos, las bolsas de horas, por poner algunos ejemplos, y lo que en realidad ocurre, cuando una persona se ausenta de su puesto por motivos familiares o personales, es que esa carga de trabajo la tiene que asumir otro/a compañero/a....o que el trabajo se queda sin hacer y se acumula para los siguientes días. Ello no puede dejar de tener efectos negativos en el rendimiento laboral y en la motivación de las personas.

La última Encuesta sobre las Condiciones de Trabajo de la Comunidad Autónoma de Euskadi (CAE), realizada en 2013, revela algo de esta realidad. Casi el 90% de las personas manifiesta no poder trabajar ningún día a domicilio, casi un 70% no disfruta de horario flexible de entrada y salida y tan solo la mitad tiene jornada continua, algo más entre las mujeres. Sin embargo, de esta misma encuesta, resulta sorprendente que tan solo alrededor del 15% manifiesta conciliar mal o muy mal sus obligaciones familiares y sociales. En la misma línea, la encuesta de conciliación de la vida laboral, familiar y personal de la CAE (2015) revela bastante satisfacción en cuanto al tiempo dedicado a la conciliación (6 en una escala de 10) y parece no haber excesivas dificultades para compaginar aspectos de la conciliación (entre 4 y 5 sobre una escala de 10), aunque sí que se observa que las dificultades aumentan en cuanto al cuidado de hijos e hijas menores y de personas dependientes.

En nuestra opinión, lo que puede estar pasando es que el asunto de la conciliación en el territorio de Gipuzkoa, al igual que en otros ámbitos como el estatal o incluso en algunos países europeos, se considera que está “resuelto” porque son las mujeres las que asumen estas tareas, en parte porque se presupone que su dedicación y compromiso con el trabajo remunerado es menor que la de los hombres y, en parte, porque soportan una mayor carga del trabajo total²¹. Margaret Maruani puntualiza que las mujeres no concilian, sino que acumulan (citada en Torns, 2004), a través, muchas veces de la doble presencia, lo que incrementa los niveles de estrés y reduce la calidad de vida.

Entre las mujeres tienen mayor incidencia las jornadas más cortas (33 h. frente a las casi 40 h. de los hombres), el trabajo a tiempo parcial (algo más del 20%, mientras que entre los hombres es el 5%, aproximadamente), los contratos temporales que no es previsible que se conviertan en permanentes, etc. La mujeres tienen menor presencia en el mercado laboral y en el empleo y la brecha existente entre la tasas de actividad y de ocupación masculinas y femeninas crecen de manera muy importante con la llegada de la segunda criatura, que es cuando la logística de los cuidados familiares se complica aún más y llega, en muchos casos, al abandono del mercado laboral por parte

²¹ Como media, ellas dedican a las tareas del hogar un 61,1% más de tiempo que ellos (2:10 h. frente a 1:30 h.); al cuidado de hijos e hijas un 66% más (4:40 h. frente a 2:50 h.) y al cuidado de otras personas dependientes un 58% más (1:50 h. frente a 1:10 h.).

de ellas. Esto viene propiciado porque en general son ellas las que tienen salarios más bajos, lo que viene provocado por esa mayor responsabilidad con las tareas no remuneradas. Muchas mujeres se quedan atrapadas en el círculo vicioso de la segregación laboral, los bajos salarios y la dedicación al trabajo no remunerado.

Otro aspecto que revela que la conciliación está mal resuelta es la organización del cuidado de menores. Una vez terminado el horario escolar, y también en los casos de cuidado esporádico, aunque menos, la opción mayoritaria es el cuidado por parte de personas sin remuneración o por parte de familiares. Ello nos está indicando la falta de servicios para la atención de menores cuando termina la actividad escolar que, en una parte muy importante de los casos, recae en abuelas y abuelos. Las otras opciones son las de que ambos progenitores o la madre en solitario lo lleve a cabo. Destaca el poco peso de los casos en los que el padre lo hace en solitario. Parecería como si la única opción para que los varones participen en las tareas de cuidado fuera contar con el requisito de la presencia femenina, algo que no se produce cuando ellas cuidan, por lo que podría hablarse de “absentismo masculino en la conciliación”. En el caso del cuidado de otras personas dependientes, aunque los familiares siguen siendo los principales cuidadores, y también en este caso las mujeres de la familia son mayoritariamente las encargadas de estos cuidados, se recurre más frecuentemente a la contratación de terceras personas y también a los servicios sociales.

Este modelo de organización de los trabajos es el que debe ser superado para poder avanzar firmemente hacia la igualdad entre mujeres y hombres. Las percepciones y actitudes en materia de igualdad y conciliación son bastante proclives en cuanto a propiciar medidas en este sentido, pero también es necesario ahondar más en la sensibilización sobre esta materia. La encuesta realizada a 300 empresas nos indica que si bien mayoritariamente se entiende que la igualdad entre mujeres y hombres es un tema de interés y preocupación para la empresa (67%), también hay una parte importante de empresas en las que se entiende que esto no les incumbe (26%) o que la igualdad ya se ha logrado (16%), aspecto este último, sumamente preocupante, a nuestro juicio. Otro tanto se observa en cuanto a las percepciones sobre si la existencia de plantillas equilibradas en cuanto al sexo es positiva, en cuanto a la presencia de mujeres en los equipos de dirección o en cuanto a la implicación que deben tener las

empresas en materia de conciliación. Hay, a nuestro juicio, no tanto un problema de costes, sino uno de resistencias y de renuncia a ciertos privilegios.

Como ya se ha señalado antes, el hecho de que gran parte de las empresas del territorio sean pequeñas o muy pequeñas, va a suponer una restricción en materia de flexibilidad horaria y/o espacial. Esto no significa que no puedan acometer medidas de conciliación, sino que es importante contar con el impulso desde las instituciones, a través de subvenciones, programas de fomento, etc. Precisan del apoyo de las instituciones para llevar a cabo sus proyectos, así como de servicios públicos de cuidado universales. En este sentido, teniendo en cuenta las características del tejido industrial de Gipuzkoa y que una parte importante de los municipios son de reducido tamaño, consideramos imprescindible la intervención de las administraciones públicas en la oferta de servicios para la conciliación, accesibles y universales, como pueden ser las guarderías o los centros de día, entre otros, tal como ha recomendado en algunas ocasiones la Unión Europea.

Así, es necesario dotar a los municipios y comarcas de Servicios de Atención a la Vida Diaria²² que promuevan el bienestar cotidiano de la población, incidiendo en los usos del tiempo de cada día y teniendo la vida cotidiana como escenario. La reivindicación de esos servicios debe recordar la necesidad de que sean pautados como derechos de ciudadanía universales e individualizados y, por lo tanto, no sólo obtenibles en clave asistencialista o familista. Es decir, deben promoverse no sólo para que sirvan como paliativo del malestar de aquellos colectivos con un mayor riesgo de exclusión social. Su desarrollo no resulta sencillo en territorios en los que el Estado de Bienestar no se ha llegado a desarrollar plenamente, precisamente por su clara orientación familista. Sin embargo, las especialistas coinciden en afirmar que estos servicios son una de las mejores garantías de equidad democrática, específicamente destinados a resolver gran parte de las desigualdades existentes entre hombres y mujeres y señalan asimismo que el proceso de envejecimiento los está convirtiendo ya en ineludibles (Torns, 2004).

En esta línea, nos gustaría resaltar que investigaciones empíricas, como la de den Dulk et al. 2012, manifiestan la conveniencia de contar con medidas activas por parte de las administraciones públicas cuyo objetivo sea ofrecer recursos a favor de la igualdad de

²² En Francia se denominan servicios de proximidad y en el mundo anglosajón se denominan «care services».

oportunidades vitales y un acceso igualitario a esas facilidades a toda la ciudadanía. Esa intervención pública activa es imprescindible si se quiere avanzar en construcción de una organización de los tiempos y las actividades más equitativa entre mujeres y hombres, impulsando la corresponsabilidad de ambos sexos. Asimismo, estas medidas suelen impulsar los acuerdos de conciliación que se llevan a cabo a nivel de la empresa.

Así, a nivel de la Unión Europea algunos estudios también reflejan que las medidas públicas son necesarias para impulsar a las organizaciones empresariales a desarrollar medidas de apoyo a la conciliación y corresponsabilidad en el entorno laboral. En el caso de regímenes sociales democráticos se subraya la positiva relación existente entre el apoyo ofrecido por el Estado y el ofrecido por las empresas respecto a los acuerdos de flexibilidad laboral. En los casos en los que existía una política pública activa, las organizaciones empresariales también se mostraban activas en el terreno de la conciliación menos cubierto por las políticas públicas (den Dulk et al. 2012).

Por ello, creemos que es fundamental que las administraciones públicas colaboren para instaurar un conjunto de medidas claras que impulsen la corresponsabilidad y que sean de aplicación lo más general posible. Y que este marco sea complementado con la labor realizada por las administraciones públicas junto a las empresas y organizaciones socio-económicas, trabajando de forma conjunta y colaborativa en una labor de sensibilización y de resolución de los problemas que se puedan presentar a partir del análisis de la realidad a la que deben hacer frente. Siempre con el objetivo de que las medidas de conciliación no sean puestas en práctica solo en las empresas grandes sino que se establezcan las condiciones para que todas las personas que lo requieran puedan tener acceso a estos servicios públicos relacionados con el cuidado de las personas en las diversas fases de nuestra vida. La existencia de unos servicios públicos de calidad relacionados con el cuidado de la infancia, con las diversas situaciones de enfermedad, diversidad funcional y personas ancianas con necesidades especiales, abonan el terreno a las políticas de conciliación en las empresas. No obstante, estas también son necesarias para poder contar con una flexibilidad horaria, que responda a las necesidades de las diversas fases de nuestra vida y sea hecha efectiva de forma

armonizada con el resto de necesidades personales y familiares del resto del personal de las empresas.

Hay que tener en cuenta que, en la mayoría de los casos, las medidas de conciliación, siendo aparentemente neutras en su formulación, no resultan serlo en cuanto al género. No resultan igualitarias en la práctica porque terminan siendo mayoritariamente adoptadas por las mujeres. Esto significa que para esta población femenina, el disfrute de estas medidas supone, por un lado, un incremento de la carga de trabajo soportada por ellas, en este caso de trabajo no remunerado, lo que se traduce en mayores niveles de estrés. Por otro, puede y suele tener una repercusión negativa en su posición laboral, lo que explica la segregación ocupacional y, en definitiva la brecha salarial entre hombres y mujeres. Ello profundiza todavía más el desigual reparto de las responsabilidades domésticas entre sexos. Algunas empresas han manifestado que el hecho de que en la organización existan importantes acuerdos de conciliación que favorecen los permisos parentales y excedencias, unido a que son mayoritariamente las mujeres las que disfrutan de ellos, ha significado que muchas de ellas terminen abandonando el mercado laboral. Incluso en los países en los que desde las instituciones públicas, llevan décadas impulsando la igualdad de género como Islandia, se detecta que es en el mercado de trabajo donde los resultados en términos de igualdad son menores. Todavía la presencia de las mujeres en el mercado laboral es menor, lo que origina, entre otras consecuencias, que ellas posteriormente disfruten de pensiones inferiores. Podemos decir entonces que si bien la conciliación está ya en la vida pública, porque cada vez hay más empresas, organizaciones e instituciones que toman medidas al respecto, la corresponsabilidad continúa todavía en el espacio privado. En este sentido, y como precursoras de medidas favorecedoras de la corresponsabilidad, las instituciones públicas pueden ir dando pasos para la ampliación de los permisos parentales intransferibles. Además esta es una medida con otros aspectos positivos a considerar: se refuerzan los vínculos entre los padres y los hijos e hijas y se hace frente a los estereotipos que han situado tradicionalmente a los hombres al margen de las tareas que tienen que ver con el mantenimiento de la vida, y se reduce el supuestamente mayor coste que implica la contratación de mujeres.

La corresponsabilidad está entonces un paso más allá de la conciliación y es una pieza clave para impulsar la igualdad de género. No existirá tal igualdad mientras no se produzca la transferencia de la parte del trabajo reproductivo que les corresponde a los varones.

Otro aspecto clave es en el camino a la igualdad es que ésta se incorpore en la gestión de los recursos humanos en las empresas y organizaciones. Ello comprende todos los procesos: el reclutamiento y la selección, la formación, la promoción y el desarrollo de la carrera, y la conciliación de la vida personal, laboral y familiar. Tal y como hemos visto en páginas anteriores, aunque las actitudes y percepciones en favor la igualdad y sus beneficios son mayoritarias, coexisten con prejuicios, estereotipos, inercias y también miedos a posibles costes. Otro posible freno para la adopción de modelos de gestión de las personas más avanzados en términos de igualdad puede ser la baja calidad del empleo en algunos segmentos de la población trabajadora, entre los cuales pueden encontrarse las mujeres con bajo nivel de cualificación, y en ciertos sectores de actividad.

Integrar la igualdad en la gestión de las personas en las organizaciones y empresas representa una de las mejores vías para reducir las desigualdades laborales entre mujeres y hombres. El apoyo de los poderes públicos en este sentido, también es necesario. El Programa Óptima, desarrollado por el Instituto Andaluz de la Mujer y por Emakunde, que impulsa el diagnóstico de desigualdades para diseñar planes de acción positiva en las empresas; el programa de promoción de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el ámbito laboral de la Comunidad Autónoma de Extremadura en una línea similar; la iniciativa Equal, que propone hacer frente a la segregación laboral con acciones para favorecer la carrera profesional de mujeres en sectores en los que están infrarrepresentadas (Fundación Mujeres, 2008), son ejemplos que nos pueden servir de base para hacer propuestas en este sentido

Lo dicho en estas páginas, puede perfectamente verse resumido en la siguiente propuesta de intervención²³, que contempla tres ejes de actuación:

²³ Está en parte basada en la propuesta sobre conciliación y corresponsabilidad de RIVERO, Ángel, CAUNEDO, Paula, y RODRÍGUEZ, Adelina (2008): *De la conciliación a la corresponsabilidad: buenas prácticas y recomendaciones*.

- La mejora de los servicios para el cuidado de personas dependientes, cuyo principal impulsor deber ser el Estado. Este es el principal mecanismo para propiciar que el coste de los cuidados deje de recaer principalmente en las familias y, sobre todo, en las mujeres. Como primer paso, sería necesario tener un diagnóstico de la oferta y de las necesidades de estos servicios (fundamentalmente de cuidado de niños y niñas antes de la edad escolar, de niños y niñas en edad escolar y en horario extraescolar, de personas dependientes no menores, de transporte) en municipios y comarcas de Gipuzkoa.
- La integración de la igualdad en la gestión de las plantillas, lo que significa ir más allá de las medidas de conciliación y actuar también en la selección, el reclutamiento y la retención de las personas. La mejora de la calidad del empleo en las empresas y el apoyo de las instituciones públicas son necesarias para impulsar esta cultura en las empresas.
- La sensibilización y el cambio social para transformar las representaciones y actitudes sociales que reproducen la división sexual del trabajo. Las administraciones públicas tienen un papel central en este sentido con acciones, campañas, formación, etc. en los medios de comunicación, en los centros de trabajo, y en los educativos, además de trabajar conjuntamente con los agentes sociales.

En consonancia con estas propuestas, finalizamos con las reflexiones recogidas en el estudio impulsado por el Instituto Europeo de Igualdad de Género (EIGI, por sus siglas en inglés) en 2015, y elaborado por un conjunto de personas expertas en temas de conciliación y corresponsabilidad en los Estados miembros, en el que hacen una reflexión crítica sobre las condiciones laborales existentes hoy en día en muchos Estados miembros (segregación laboral, brecha salarial, flexibilidad vinculada a la precariedad y a jornadas parciales impuestas, en muchos casos destinadas específicamente para las mujeres, etc.), considerando un elemento clave para poder avanzar en la generalización de las políticas de conciliación combatir la segregación de género existente en el mercado laboral así como eliminar los estereotipos sobre los roles de género. Además, y a pesar de la recomendación realizada por el Consejo Europeo en Barcelona de 2002 a favor de los servicios de cuidados de la infancia, se

sigue constatando que en una parte importante de Estados europeos estos servicios siguen siendo principalmente privados, muy caros y en algunos casos muy escasos. También reflexionan sobre la importancia de implicar a los hombres en estas políticas, es decir, impulsar la corresponsabilidad.

Finalizan el estudio haciendo un llamamiento a incrementar el compromiso político a favor de políticas públicas eficaces en materia de conciliación y la corresponsabilidad, las cuales deben situarse en el centro de la agenda política, y hacen asimismo un llamamiento a que se cuente con los agentes sociales, y entre ellos destacan el papel de las fuerzas sindicales y del empresariado en este cambio, haciendo una mención especial a los cambios en la cultura empresarial actual (largas horas presenciales vinculadas con el compromiso hacia la empresas), que se deben manifestar en la negociación colectiva. También, recomiendan una flexibilidad horaria y espacial del personal laboral que responda a sus necesidades, siendo siempre previamente negociada entre las partes y nunca adoptada de forma unilateral por el empresariado. Se resalta, asimismo, la necesidad de respetar los tiempos de vida privados de las personas evitando la cultura de la disponibilidad permanente, e impulsando la superación de estereotipos contra los hombres que abogan por la corresponsabilidad. Esto a veces se logra cuando el personal ejecutivo de la empresa da ejemplo adoptando estas prácticas corresponsables. También compartimos su última recomendación en la que se subraya la importancia de la negociación entre el sector público, el empresarial, el sindical y el social para poder avanzar de forma coherente en la mejora de las prácticas desarrolladas tanto por el sector público, como por el sector privado (EIGE, 2015). Confiamos en que estas indicaciones pueden ser muy valiosas para los agentes socio-económico de Gipuzkoa, liderados por sus administraciones públicas.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ARARTEKO (2010): *Hacia una revisión de las políticas públicas de apoyo a la conciliación de la vida laboral, familiar y personal*. XXIX Cursos de Verano de Donostia-San Sebastián XXII. Europar Ikastaroak UPV/EHU. http://www.ararteko.net/recursosweb/DOCUMENTOS/1/0_2334_1.pdf.

BALLESTER, Maria Amparo (2012): "La era de la corresponsabilidad: los nuevos retos de la política antidiscriminatoria". *Lan Harremanak*, 25. 53-77.

BIZKAIKO FORU ALDUNDIA (BFA) (2003): "Conciliación laboral y familiar: La asignatura pendiente". Bizkaiko Foru Aldundia. <http://www.bizkaia.eus/lehendakaritza/pdf/libro%20castellano.pdf>

BFA (Bizkaiko Foru Aldundia/Diputación Foral de Bizkaia) (2003): "Conciliación laboral y familiar: La asignatura pendiente". Diputación Foral de Bizkaia.

BJARTMARZ, Jónína (2003): La conciliación en Islandia: de la intención a la acción", en BFA: *Conciliación laboral y familiar: La asignatura pendiente*. BFA/DFB.

CABALLERO BELLIDO María (2000): *Políticas empresariales de conciliación vida familiar y laboral: buenas prácticas*. Infopolis 2000, S.L.
www.unav.edu/matrimonioyfamilia/.../22093_Caballero_Buenas-practicas-2000.pdf

CASTRO- GARCIA, Carmen and PAZOS-MORAN, Maria (2016): "Parental leave policy and gender equality in Europe". *Feminist Economics*. Volume Twenty Two, N. Three, July.

CHINCHILLA, Nuria, y LEÓN, Consuelo (2007): "Guía de buenas prácticas de la empresa flexible. IESE Universidad de Navarra y Comunidad de Madrid.

DEN DULK, Laura, PASCALE Peters & POUTSMA, Erik (2012): "Variations in adoption of workplace work-family arrangements in Europe: the influence of welfare-state regime and organizational characteristics". *The International Journal of Human Resource Management*, 23:13, 2785-2808.

EIGE (2016): *Poverty, gender and intersecting inequalities in the European Union*. European Institute for Gender Equality.

EIGE (2015): *Reconciliation of work, family and private life in the European Union. Policy Review*. European Institute for Gender Equality.

EUROFUND (2015): *Sexta encuesta europea sobre condiciones del trabajo: 2015*. Fundación Europea para la mejora de las condiciones de vida y de trabajo.
<https://www.eurofound.europa.eu/es/surveys/european-working-conditions-surveys/sixth-european-working-conditions-survey-2015>

FUNDACIÓN MUJERES (2008): "Guía de buenas prácticas para integrar las igualdad de género en las empresas". Consejería de Igualdad y Empleo. Junta de Extremadura.

GALVEZ, Lina (Dir.) (2016): *La economía de cuidados*. Sevilla: Deculturas Ed.

GAROFALO María Rosaria y MARRA, Mita (S.F.): *Work-Life Reconciliation Policies From Well-Being To Development: Rethinking EU Gender Mainstreaming*. University of Salerno

GIBERT, Francesc, LOPE, Andreu y DE ALOS, Ramón (2007). “Las organizaciones empresariales y las empresas ante la conciliación de la vida laboral y familiar-personal”. *Papers: Revista de Sociología*, (83), 57-82.

GIZARDATZ (2010): Dossier sobre corresponsabilidad y conciliación en entidades sociales. Octubre.

<http://www.gizardatz.net/fileadmin/gizardatz/documentos/Corresponsabilidad/3-dossiercorresponsabilidad.pdf>

HOCHSCHILD, Arlie R. y MACHUNG, Ann (2003 [1989]): *The second shift. Working families and the Revolution at home*. Penguin books.

HOLE, Arnie (2003): “La conciliación en Noruega: de la intención a la acción”, en BFA: *Conciliación laboral y familiar: La asignatura pendiente*. BFA/DFB.

JUARISTI Besalduch, Elena (2012): ¿Qué persigue la normativa de la unión europea en materia de conciliación de la vida personal, familiar y laboral? CIES Nº 96–Marzo del 2012

<http://www.fundacionseres.org/Lists/Informes/Attachments/125/Conciliacion%20familiar%20y%20profesional.pdf>

LARRAÑAGA, Mertxe, JUBETO, Yolanda, DE LA CAL, Mari Luz (2012): “La diversidad de los modelos de participación laboral de las mujeres en la UE-27”. *Lan Harremanak/Revista de Relaciones Laborales*. N. 25, pp 291-327. UPV/EHU.

LEWIS, Jane (2006): “Work/family reconciliation, equal opportunities and social policies: the interpretation of policy trajectories at the EU level and the meaning of gender equality”. *Journal of European Public Policy*, 13:3, 420-437.

LEWIS. Suzan, y LEWIS, Jeremy (1996): *The Work-family Challenge: Rethinking Employment*. Sage Publications. London.

LEWIS, Suzan y SMITHSON, Janet (2001): “Sense of entitlement to support for the reconciliation of employment and family life”. *Human Relations* 2001; Vol. 54 (11); 1455-1481. The Tavistock Institute. <http://hum.sagepub.com/cgi/content/abstract/54/11/1455>

MERINO Calle, Irene (2015): “La conciliación laboral, personal y familiar; análisis desde una doble vertiente: comunitaria y nacional”, *Revista Jurídica de Castilla y Leon*, número 36, mayo de 2015. www.jcyl.es/.../6.-%20Irene%20Merino%20-%20Digital.pdf?

MEIL LANDWERLIN, Gerardo, GARCÍA SAINZ, Cristina, LUQUE DE LA TORRE, M^a Angeles y AYUSO SÁNCHEZ, Luis. (2007): “El desafío de la conciliación de la vida privada y laboral en las grandes empresas”. Fundación General de la Universidad Autónoma de Madrid.

MEIL LANDWERLIN, Gerardo, GARCÍA SAINZ, Cristina, LUQUE DE LA TORRE, M^a Angeles y AYUSO SÁNCHEZ, Luis (2008): “Las grandes empresas y la conciliación de la vida laboral y personal en España”. *Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración*. Economía y Sociología. 71. Pp. 15-34.

MINISTERIO de Trabajo y Asuntos Sociales (2007): “Buenas prácticas. Equilibrio de la vida profesional, familiar y personal”. Dirección general de las familias y la infancia.

MINISTERIO de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad (2013): “Corresponsabilidad y desempeño laboral”. II Jornada técnica de la red de empresas con distintivo “Igualdad en la Empresa”, octubre.

OCDE (2012): *Closing the gender gap: act now*. OCDE

QUINN, Sheila (2016): "Europe: A survey of Gender Budgeting Efforts". *IMF Working Paper*. WP/16/155. International Monetary Fund.

RED DIE (2013): "Corresponsabilidad y desempeño laboral". II Jornada técnica de la Red de empresas con distintivo "Igualdad en la Empresa": Barcelona: 23 octubre 2013

REES, Teresa (1998): *Mainstreaming equality in the European Union: education, training and labour market policies*. London: Routledge.

RIVERO, Ángel, CAUNEDO, Paula, y RODRÍGUEZ, Adelina (2008): *De la conciliación a la corresponsabilidad: buenas prácticas y recomendaciones*. Observatorio 10. Instituto de la Mujer. Ministerio de Igualdad.

ROYO Prieto, Raquel (2011): *Maternidad, paternidad y conciliación en la CAE ¿Es el trabajo familiar un trabajo de mujeres?* Universidad de Deusto: Bilbao.

ROYO Prieto, Raquel (2013): "Maternidad, paternidad y desigualdad de género: los dilemas de la conciliación". *Zerbitzuan* 53. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4377511.pdf>

RUBERY, Jill (2015): "Austerity and the future for gender equality in Europe". *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 68, pp. 715-41.

SARTU (2010): "Conciliación y Corresponsabilidad". *Cuaderno de trabajo SENDOTU. Fundación Peñascal y Federación Sartu*. http://www.sartu.org/wp-content/uploads/Cuaderno_trabajo_Sendotu_n4.pdf

STRATIGAKI, Maria (2004): "The cooptation of gender concepts in EU policies: The case of reconciliation of work and family". *Social Politics* 11(1): 30-56.

TORNS, Teresa (2004): "Las políticas de tiempo: un reto para las políticas del estado del bienestar". *Trabajo*, vol. 13.

TALENGO (2016): Informe best practices. Diversidad en España. He for She. <http://www.talengo.com/uploads/usr/2/Informe%20Talengo%20Diversidad%20Espan%CC%83a.pdf>

WALBY, Sylvia (2001): "From community to coalition: the politics of recognition as the handmaiden of the politics of redistribution". *Theory, Culture and Society*, 18 (2-3), 113-135.

ANEXO

ORGANIZACIONES DEDICADAS A LOS ANALISIS SOBRE CONCILIACION DE LA VIDA PERSONAL, FAMILIAR Y LABORAL Y LAS POLITICAS Y MEDIDAS IMPULSADAS POR LA UNION EUROPEA Y SUS ESTADOS MIEMBROS

1. EUROPEAN INSTITUTE FOR GENDER EQUALITY (EIGE)

<http://eige.europa.eu/rdc/eige-publications/reconciliation-work-family-and-private-life-european-union-policy-review>

EIGE (2015): Reconciliation of work, family and private life in the European Union. Policy review. European Union.

This report was prepared for EIGE as a part of EIGE's 'Collection of good practices in the area of reconciliation of work, family and private life in EU Member States' study.

This policy review consists of two parts. The first part provides an overview of the main developments on the issue in the European Union (political, social and legislative) including relevant EU legislation and documents. The second part is based on the contributions and information gathered by national experts (a list of the country experts of all 28 Member States is included in this publication).

The involvement of men in care activities, the labour market participation and economic independence of women, the involvement of social partners in reconciliation matters and the impact of the economic crisis and related austerity measures on reconciliation issues are crosscutting themes of the review.

EIGE (2015): Supporting reconciliation of work, family and private life: Good Practices

Publication from EIGE' study 'Collection of good practices on reconciliation of work, family and private life in EU Member States'.

For the purposes of this study, policies on reconciliation are defined as interventions that promote gender equality through the balancing of work, family and private life.

EIGE (2015): Reconciliation of Work and Family Life as a Condition of Equal Participation in the Labour Market: Report.

Review of the Implementation of the Beijing Platform for Action in the area F: Women and the Economy

Despite various policies and measures for the advancement of gender equality promoted and implemented in the European Union Member States, women still remain the main carers of children and the elderly. Today, in Europe, women between the ages of 25 to 44 spend three times longer than men in childcare per day. Likewise, care responsibilities account for the main reason women work far longer hours than men. As a result this limits women's prospects to a balanced working and family life.

In December 1995, the European Council acknowledged the European Union's commitment to the Beijing Declaration and Platform for Action (BPfA) which was adopted during the Fourth World Conference on Women. Since 1999, the Presidency of the Council presents a review which reports on the implementation of one of the twelve areas of concern of the BPfA in the Member States. One of the European Institute for Gender Equality's primary functions is to provide technical support to the Presidencies of the Council in its follow-up of the BPfA.

The following first EIGE Report specifically focuses on the topic of the reconciliation of work and family life as a condition of equal participation in the labour market (one of the objectives expressed in the BPfA, area F: Women and the Economy).

European Institute for Gender Equality (EIGE) report - Reconciliation of Work and Family Life as a Condition of Equal Participation in the Labour Market (2013)

The Beijing Declaration and Platform for Action (BPfA) designates 12 areas of concern for European Member States. One of EIGE's primary functions is to support the European Council in its review of the implementation of one of these areas, and this report focusses on the reconciliation of work and family life as a condition of equal participation in the labour market. This summary presents the key findings of the review, including EU level legislative developments and the latest data concerning parenting and parental leave, and a discussion of available childcare services in Member States.

EIGE (2011): Reconciliation of Work and Family Life as a Condition of Equal Participation in the Labour Market: Main findings

Review of the Implementation of the Beijing Platform for Action: Women and the Economy

Women still remain the main carers of children and the elderly today. In Europe, women between the ages of 25 to 44 spend three times longer than men in childcare per day. The main findings of the first EIGE Report specifically focus on the topic of the reconciliation of work and family life as a condition of equal participation in the labour market (one of the objectives expressed in the BPfA, area F: Women and the Economy).

These main findings include the main legislative developments at EU level concerning maternity, paternity and parental leave. They further presents the latest available sex disaggregated data for parental leave, for the time spent in different activities, and for the accessibility and availability of care facilities for elderly persons. Also, the use of available childcare services in the EU Member States is presented and discussed.

The findings demonstrate progress in legislative frameworks given that a number of EU Member States have already made changes to allow for the increased involvement of fathers in childcare. Improvements have also been made in the availability and access of childcare services to parents from across the Member States. Nevertheless, women still remain the main carers for children: they are comparatively more involved in part time work to be able to care for children, and therefore work longer paid and unpaid hours than men.

New version uploaded on 11/06/2013

2. **European Platform for Investing in Children:**

http://europa.eu/epic/studies-reports/reconciliation-work-family-life/index_en.htm

[World Social Protection Report 2014-15: Building economic recovery, inclusive development and social justice \(International Labour Organization, Geneva 2014\)](#)

This report from the International Labour Organisation gives an overview of social security systems in a number of countries. It examines social protection for all ranging from benefits for children to income security across a variety of working age groups. The report also focuses on old age pensions and income security including injury payments, unemployment protection, disability benefits and maternity cover.

[Maternity and paternity at work: Law and practice across the world \(International Labour Organization, Geneva 2014\)](#)

The International Labour Organization (ILO) report outlines the situation regarding maternity and paternity benefits and rights across 185 countries and territories. The majority of those examined have integrated some support and protection mechanisms into their law. This comparative analysis examines how these countries and regions treat various issues including leave from work, employment protection and non-discrimination, cash benefits, health protection, breastfeeding arrangements at work and childcare. While recent economic downturn and the accompanying austerity measures into account, the report looks at the situation over the last 20 years and how national laws have conformed to ILO Maternity Protection Convention, 2000 (No. 183), the Recommendation (No. 191) and the Workers with Family Responsibilities Convention, 1981 (No. 156).

[Caring for children and dependants: effect on careers of young workers \(Eurofound, 2013\)](#)

This background paper requested from the European Parliament gives an overview of the effects on the career choices that the lack of childcare and care facilities for other dependants has. It furthermore examines the particular effects on young people in the labour market and focuses on the accessibility of those services in the light of the economic crisis. Data included stems from the third European Quality of Life Survey of 2011 (EQLS), the 2013 European Labour Force Survey (LFS) and the 2011 Eurobarometer survey. One of the main findings the analysis presents is that the care responsibilities discussed are a key factor for young people not being able to seek employment.

[Study on the variations in adoption of workplace work–family arrangements in Europe: the influence of welfare-state regime and organizational characteristics](#)

This article by Laura den Dulk, Pascale Peters, Erik Poutsma, published in the *International Journal of Human Resource Management*, uses a unique data set of more than 2800 organizations in 19 countries. The study investigated the variations in adoption of workplace work–family arrangements and whether this variation can be explained either by differences in welfare-state contexts or by organization-related factors. It found that when the development of work–family arrangements is mainly left to the market, employers often do not counterbalance the absence of public provisions. The findings support the argument that regulatory measures, such as EU initiatives, help to create a normative climate that gives rise to new social expectations and ‘a sense of entitlement’ regarding work–family support.

Furthermore, in an institutional context in which work–family support is considered important, employers may look for ways to show their sensitivity to the issue in a way that benefits the organization.

[Eurofound report on parenting support in Europe \(Eurochild, 2013\)](#)

This report, to be published in January 2013 by the [European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions](#), looks at parenting support and education services for families with children of pre-school age across seven European countries (Austria, Belgium, Estonia, Hungary, Ireland, Portugal and Sweden) in order to identify best practices in the provision of services. Availability of services to support parents “has important implications on work-life balance and children’s well-being”. However, the study finds that one of the most important barriers to take up of these services (especially by fathers) is the prejudice surrounding people who enrol in these courses, labelling them as “bad parents”. The report also formulates a set of policy recommendations to implement programmes that are more objectively evaluated and carefully adapted to the needs of the target population.

[Family Sizes in Europe: Evidence from the 2011 Eurobarometer Survey \(Wittgenstein Centre for Demography and Global Human Capital – Vienna Institute of Demography of the Austrian Academy of Sciences, 2012\)](#)

A recently published report by Maria Rita Testa of the Wittgenstein Centre for Demography and Global Human Capital (Vienna Institute of Demography) entitled “Family Sizes in Europe: Evidence from the 2011 Eurobarometer Survey” reveals a discrepancy between the ideal and actual family size for Europeans in EU27. About 30% of European men and women age 40 or above in the EU27 stop their reproductive career before reaching the family size they consider to be ideal when asked in the survey. Over the last decade, preference for two-children families have slightly increased, and the ideal number of children for most Europeans remains high at about two. The report suggests that in the context of declining European fertility, high ideals leave room for policymakers to try and close the gap between ideal and actual family size.

[Eurochild compendium on family and parenting support \(Eurochild, 2012\)](#)

Eurochild has recently published a compilation of inspiring practices in the area of early childhood intervention in family and parenting support. Authors have collected practices which have delivered positive impacts for children and families. After five years of exchange across European Union Member States, they have developed 12 case studies of parenting and family support. The report recommends that parenting and family support should be part of a broader strategy to tackle the causes of poverty and to support child welfare. Moreover, it should be empowering, rest on child-rights approaches, and adopt a balanced and critical perspective on the evidence base rather than a focus on specific methodologies.

[Eurofound – Third annual yearbook on Living and Working in Europe, 2011](#)

This Eurofound 2011 yearbook provides an overview of the working conditions of Europeans, based on data collected through three surveys. Results are presented under five headings: jobs, good working conditions, industrial relations and working conditions, youth and old age, and inclusive communities. The report analyses the effects of the crisis on these themes, and

points out that the crisis has hampered policymaker's efforts notably when it comes to retirement, youth unemployment, but also the development of family-friendly workplaces.

[Reconciliation of Work and Family Life as a Condition of Equal Participation in the Labour Market \(European Institute for Gender Equality \(EIGE\), 2011\)](#)

In this report, the European Institute for Gender Equality (EIGE) analyses the reconciliation of work and family life in relation to equal participation in the labour market. Findings on the key legislative developments on maternal, paternal and parental leave at the EU level are reviewed, as well as up-to-date sex disaggregated data on parental leave and other family policy-related issues. Information is also provided on relevant indicators such as the allocation of parental leave between employed men and women or the policies aimed at promoting a balance between working and family life for both genders.

[International Review of Leave Policies and Related Research 2011 \(International Network on Leave Policies & Research, 2011\)](#)

This report by the International Network on Leave Policies & Research examines current leave policies in 30 countries as of 2011. Alongside a brief update on policy changes since January 2010, the report provides an overview of paternity, maternity and parental leave, as well as a summary of other related measures ranging from leave for adoptive parents to leave in case of child illness. The second part of the report consists of country notes featuring the most up-to-date information on leave policies across the 30 states studied.

[A Flying Start? Maternity Leave Benefits and Long Run Outcomes of Children \(Pedro Carneiro, Katrine V. Loken, Kjell G. Salvanes, 2011\)](#)

The study looks at the long-term impact of increasing maternity leave benefits on children, in particular education and earnings at age 30. This is done through the analysis of a reform that increased paid and unpaid maternity leave in Norway in July 1977.

[The role of local authorities in parenting support \(Eurochild, 2011\)](#)

The report outlines the lessons learned and recommendations for providers of parenting support, local and national governments and the European Commission from Eurochild's Family and Parenting Support Thematic Working Group Round Table. The event took place on 19 and 20 May 2011 and was hosted by the Dutch municipality of Eindhoven and the Netherlands Youth Institute. The report contains 'inspiring' practices of family and parenting support from Germany, Sweden, Ireland, Northern-Ireland and The Netherlands.

[Report on Progress on Equality between Women and Men in 2010 \(European Commission, 2011\)\(3 MB\)](#)

This report analyses the progress towards gender equality in the European Union in 2010. A Women's Charter and the Strategy for Equality between Women and Men (2010-2015) were adopted, which showed the commitment by the European Commission to advance equality between women and men in its policies.

[Second European Quality of Life Survey: Family life and work \(Eurofound, 2010\)](#)

The report looks at ways to find a better balance between the demands of work and family responsibilities for parents across Europe. Based on data from the second European Quality of

Life Survey (EQLS), conducted by Eurofound in 2007, it analyses tensions between work demands and household and care tasks, against a background of different institutional settings, labour market structures and cultural factors.

[Flexible working time arrangements and gender equality - A comparative review of 31 European countries \(European Commission, 2010\)](#)

Expert Group on Gender and Employment looks at the relationship between working time flexibility and gender equality and compares the state of play in 31 European countries (EU-27 and EEA/EFTA). It gives an overview of working time flexibility throughout Europe as well as an in-depth analysis of flexibility in terms of length and organisation of working time. Information is also provided on the regulatory framework and recent policy developments in the field. In addition, the review includes a detailed statistical annex.

[Promoting Family-Friendliness at Workplace through Awards, Audits and Labelling Schemes \(European Commission, 2010\)\(147 kB\)](#)

On 26 March 2010 the European Commission organized a seminar, during which three schemes for promotion of family-friendliness at the workplace were presented and discussed. The schemes were the Austrian Work and Family Audit, the French Corporate Parenthood Charter and the two Polish contests awarding family-friendly companies. The [report\(147 kB\)](#) prepared by Nina Bosnicova documents the event and provides an analysis of the three models' strengths and weaknesses, accompanied by an outline of challenges for the future.

[Men and Gender Equality tackling gender segregated family roles and social care jobs \(European Commission, 2010\)](#)

This publication looks at gender inequalities through a focus on men. An understanding from this angle is important for advancing effective gender equality policies. It is vital that men are involved in making the social changes needed to achieve gender equality. This involves tackling gender segregation in the home as well as the workplace.

[Equality between Women and Men \(European Commission, 2010\)](#)

The European Commission reports each year to the Spring European Council on developments towards gender equality in the EU Member States and presents the future challenges and priorities. In the 2010 report the Commission reiterates its commitment to promote gender equality by strengthening the gender dimension in all parts of the post-Lisbon strategy.

The document is available in 23 language versions.

[The importance of family-friendliness for business development \(European Business Test Panel, 2009\) _](#)

This short report presents the results of the European Business Test Panel (EBTP) on family-friendly measures in companies and attitudes towards the reconciliation of work and family life.

[Reconciliation between work, private and family life in the European Union \(Eurostat Statistical Books, 2009\)](#)

This publication brings together information on various aspects of combining work with private and family life in EU Member States. These aspects range from labour market participation, working times and their flexibility, maternity and parental leave to child care services.

[Care Provision within Families and its Socio-Economic Impact on Care Providers \(European Commission, 2009\)\(73 kB\)](#)

This study, sponsored by the European Commission, investigates the socio-economic impact of family care-giving. It was written by a team of researchers from the University of York (England) and Expertise Centre on Long-Term Care "Vilans" (the Netherlands). The [full report\(73 kB\)](#) and a [policy briefing\(2 MB\)](#) can be downloaded from this site. For more information about provision of care in Europe please visit the [Eurocarers](#) site.

[The Politics of Parental Leave Policies - children, parenting, gender and the labour market \(Sheila B. Kamerman and Peter Moss, 2009\)](#)

This book looks at parental leave policy within the work/family context. It addresses how and why particular policies are created and subsequently developed in particular countries. Chapters cover leave policies in 15 countries in the European Union and beyond.

[Active ageing and gender equality policies: The employment and social inclusion of women and men of late working and early retirement age \(European Commission, 2009\)](#) .

The report provides an analysis of gender differences and inequalities in the employment and social situation of older people. It looks at the most relevant active ageing strategies aimed at increasing senior worker employment, promoting training and lifelong learning for elderly people and creating an age-friendly environment.

[Working in Europe: Gender differences \(Eurofound, 2008\)](#)

A Eurofound analysis of employment patterns and gender differences in relation to work in the EU.

[Partnerships for more family-friendly living and working conditions – How to obtain support from the European Structural Funds \(European Commission, 2008\)\(8 MB\)](#)

The [brochure\(8 MB\)](#) aims to show how European Structural Funds can be used to set up local projects which support families and promote family-friendly living and working environment. It also presents a range of initiatives as best practice examples of EU-funded projects which help families across Europe.

[Family life and the needs of an ageing population \(European Commission, 2008\)](#) .

This Flash Eurobarometer survey (Flash EB No. 247) was conducted in order to examine how families felt about their life today, the problems faced and their opinions about policies that could help improve the situation. In addition, the needs of an ageing population were also examined from the point of view of financial planning, housing, activities, health, etc.

[Babies and Bosses – Reconciling Work and Family Life \(OECD, 2007\)](#)

A synthesis of findings on family policies and situation of families in OECD countries from 2002 to 2005.

[Working conditions in the European Union: the gender perspective \(Eurofound, 2007\)](#)

The report examines the extent of occupational segregation by gender and how it impacts on the quality of women's and men's working lives.

[Working time and work-life balance in European companies \(Eurofound, 2006\)](#)

The report provides data on the working time arrangements used in companies, the reasons for using such arrangements and the outcomes for companies and workers.

[Reconciliation of work and private life – A comparative review of thirty European countries \(European Commission, 2005\)](#)

This report contains an overview of policies targeted towards the reconciliation agenda of the 25 EU Member States.

[The Council of Europe Family Policy Database](#)

The Council of Europe developed a database that contains information on relevant sectors of family policy. It covers 40 of the Council of Europe's 47 member States, including all members of the European Union.

INSTITUCIONES Y ORGANIZACIONES EN LA COMUNIDAD AUTONOMA DE EUSKADI

GOBIERNO VASCO

http://www.emakunde.euskadi.eus/u72-20010/es/contenidos/noticia/2012_35_concilia/es_concilia/concilia.html

Concilia+ : Una web del Gobierno Vasco para ayudar a conciliar la vida familiar, laboral y personal

El departamento de Empleo y Asuntos Sociales del Gobierno Vasco cuenta con el sitio web [Conciliar es Todo Beneficios](#) una herramienta para que las empresas, los sindicatos, las personas trabajadoras autónomas y las personas que trabajan por cuenta ajena dispongan de un espacio de información y reflexión sobre la conciliación de la vida familiar, laboral y personal. En él se informa sobre las medidas de conciliación existentes, entre ellas, las que fomentan la conciliación sin suponer coste económico añadido, haciendo especial referencia a las medidas de flexibilización de horarios, así como, sobre trámites, ayudas, normativa legal, estudios, artículos... poniendo de relieve que con motivación, imaginación y flexibilidad puede mejorarse la conciliación de la vida familiar, laboral y personal de los trabajadores y trabajadoras y ser más eficientes y competitivos.

Con este objetivo, la web ofrece herramientas para calcular los beneficios y costes de la conciliación, para realizar un autodiagnóstico de cuál es la situación de la conciliación en la empresa y para implantar un plan de conciliación. Además, el sitio web Concilia+ ofrece la posibilidad de hacer consultas personalizadas.

Pero las políticas de conciliación de la vida familiar, personal y laboral que el Departamento desarrolla son mucho más que la web y se llevan a cabo, fundamentalmente, a través de dos Direcciones: la de Planificación e Innovación en el Empleo y la de Política Familiar y Comunitaria. La aplicación de estas políticas se inició en 2001, con la aprobación del I Plan Interinstitucional de Apoyo a las Familias con hijos e hijas. Su principal objetivo era “la remoción de los obstáculos de orden económico y socio-laboral para que las familias tengan el número de hijos e hijas que libremente decidan tener”. Estas políticas constituyen una de las prioridades del Gobierno Vasco, que las concibe no solo como una necesidad,

sino como una oportunidad de mejora que afecta a la calidad de vida de las familias (de todos sus miembros), a las empresas, a la economía y a toda la sociedad.

El ejecutivo vasco es consciente de que no favorecer la conciliación tiene un alto coste social y económico: enfermedades, estrés, fracaso escolar, desprotección infantil, bajo rendimiento y absentismo laboral, alta rotación en el empleo, desmotivación, etc. Por este motivo, propone que la sociedad sea consciente de que una mayor dedicación de los progenitores a sus familias, un mayor equilibrio entre su vida personal, familiar y laboral tiene efectos preventivos en todos los ámbitos.

En 2007, dentro de las acciones del II Plan Interinstitucional de Apoyo a las familias se aprobó un nuevo decreto que amplió, entre otros aspectos, las ayudas a aquellas personas trabajadoras en excedencia y reducción de jornada de trabajo por el cuidado de familiares dependientes.

En los últimos años, las políticas públicas de conciliación de la vida familiar, laboral y personal se han ido fortaleciendo, enriqueciendo y extendiendo para ser abordadas desde múltiples enfoques, como son el empleo, la igualdad de hombres y mujeres, la política familiar y la inclusión social. Tratan de lograr “la sostenibilidad de la persona” y de su entorno más inmediato -adaptando así el concepto de sostenibilidad medioambiental-, de tal manera que se evite la excesiva preponderancia del área laboral sobre el resto de aspectos, en la convicción de que dicho equilibrio posibilitará personas más plenas y felices. Por otro lado, entiende que el término conciliación debe ampliarse y unirse al de corresponsabilidad.

Los objetivos son promover la conciliación y generar un cambio cultural que modifique la forma de entender los roles existentes en las familias y los modelos de producción de las empresas, a fin de que, entre toda la sociedad se dé una adecuada solución al necesario equilibrio entre vida familiar, laboral y personal.

El III Plan Interinstitucional de Apoyo a las Familias en la Comunidad Autónoma del País Vasco es el que marcará las líneas de trabajo en materia de conciliación de la vida familiar, laboral y personal para el período 2011-2015. Por su relevancia, es considerado como Plan de Gobierno.

DEPARTAMENTO DE EMPLEO Y POLITICAS SOCIALES

<http://www.gizartelan.ejgv.euskadi.eus/r45-familias/es/>

Política familiar y desarrollo comunitario

MARCO NORMATIVO DE REFERENCIA DE LA POLÍTICA FAMILIAR EN LA COMUNIDAD AUTÓNOMA VASCA

LEY 13/2008, de 12 de diciembre, de Apoyo a las Familias (BOPV n. 246, de 24 de diciembre de 2008)

DECRETO 255/2006, de 19 de diciembre, por el que se regulan las ayudas económicas a las familias con hijos e hijas (BOPV número 245, de 27 diciembre de 2006)

DECRETO 177/2010, de 29 de junio, sobre ayudas para la conciliación de la vida familiar y laboral (BOPV número 129, de 7 julio de 2010)

DECRETO 53/2012, de 17 de abril, del Consejo Vasco de Familia (BOPV número 90, de 9 de mayo de 2012)

DECRETO 154/2012, de 24 de julio, sobre el sistema de estandarización de la renta familiar en el marco de las políticas de familia (BOPV número 152, de 6 de agosto de 2012)

MARCO PLANIFICADOR

I Plan Interinstitucional de apoyo a las familias con hijos e hijas, aprobado por el Consejo de Gobierno en su sesión de 3 de julio de 2001, pretendía dar respuesta a la “cada vez más patente y sentida necesidad de abordar tanto políticas de natalidad como de conciliación de la vida familiar y laboral”.

II Plan Interinstitucional de apoyo a las familias (2006-2010), aprobado por el Consejo de Gobierno en su sesión de 26 de octubre de 2006, supuso la consolidación de las líneas de actuación definidas en el I Plan, una ampliación de las medidas en él incluidas y la incorporación de algunas nuevas.

III Plan Interinstitucional de apoyo a las familias de la Comunidad Autónoma del País Vasco (2011-2015)

GOBIERNO VASCO (2012): “Análisis de los programas de conciliación orientados a las familias monoparentales en el País Vasco”. *Ikuspegiak*

http://www.gizartelan.ejgv.euskadi.eus/r45-obpubfam/es/contenidos/informacion/publicaciones_observatorios/es_publica/adjuntos/An%C3%A1lisis%20programas%20Conciliacion_diciembre%202010.pdf

GOBIERNO VASCO (2013): “Estudio de campo de los programas y actividades de parentalidad positiva existentes en la Comunidad Autónoma del País Vasco” Eusko Jaurlaritza-Gobierno Vasco. Enplegu eta Gizarte Gaietako Saila

http://www.gizartelan.ejgv.euskadi.eus/contenidos/informacion/publicaciones_observatorios/es_publica/adjuntos/INFORME%20DE%20PROGRAMAS%20Y%20ACTIVS%20DE%20PARENTALIDAD%20POSITIVA%20EN%20LA%20CAPV.pdf

GOBIERNO VASCO (2012): *Políticas sobre conciliación corresponsable*. Departamento de Empleo y Asuntos Sociales Gobierno Vasco 2009-2012. Compendio de las actuaciones realizadas en esa legislatura

http://www.gizartelan.ejgv.euskadi.eus/contenidos/informacion/publicaciones_observatorios/es_publica/adjuntos/conciliacion.pdf

GOBIERNO VASCO (2012): *Políticas de apoyo a las familias en la unión europea y en la CAPV*. *Ikuspegiak*

http://www.gizartelan.ejgv.euskadi.eus/contenidos/informacion/publicaciones_observatorios/es_publica/adjuntos/politicas_apoyo_familias.pdf

GOBIERNO VASCO (2011): *Estudio longitudinal de las medidas de conciliación de la vida familiar y laboral*. *Ikuspegiak*

http://www.gizartelan.ejgv.euskadi.eus/r45obpubfam/es/contenidos/informacion/publicaciones_observatorios/es_publica/adjuntos/

3. INSTITUCIONES Y ORGANIZACIONES EN EL ESTADO ESPAÑOL

MINISTERIO DE IGUALDAD (2010): Conciliación de la vida laboral, familiar y personal.

www.ib.ccoo.es/.../doc22183_Conciliacion_de_la_vida_laboral,_familiar_y_personal

GOBIERNO DE ARAGON

CONCILIA <http://www.concilia.org/>

Con este proyecto pretendemos plantear estrategias para impulsar la inserción socio laboral y el empoderamiento de **la mujer en el medio rural**.

Se está hablando mucho del papel que desempeñan las mujeres del medio rural y en los últimos años se ha reivindicado el papel protagonista que juega éste colectivo en el desarrollo rural. Se reivindican sus derechos como trabajadoras, su derecho a la Igualdad de Oportunidades, a la formación, al acceso a recursos, al poder y a la toma de decisiones.

Las mujeres que habitan nuestros pueblos necesitan que se avance en la búsqueda de fórmulas que permitan su reconocimiento personal, profesional y les ayude a su incorporación al mundo laboral.

4. ORGANIZACIONES QUE TRABAJAN EL TEMA DE LA CONCILIACIÓN Y CORRESPONSABILIDAD A NIVEL DE LA UNIÓN EUROPEA

- **The European Platform for Investing in Children (EPIC)**

http://europa.eu/epic/about/index_en.htm

EPIC is an evidence-based online platform that provides information about policies that can help children and their families face the challenges that exist in the current economic climate in Europe. In February 2013, the European Commission (EC) adopted the Recommendation “Investing in Children-breaking the cycle of disadvantage” as part of the Social Investment Package, which proposed a long-term social strategy to support children and to help mitigate the effects of the current economic crisis.

In the current economic situation, child poverty is on the rise. Furthermore, parents, and in particular many women, struggle to balance their working and family lives, a problem that can be exacerbated by insufficient childcare provision.

EPIC is a platform for sharing the best of policymaking for children and families and to foster cooperation and mutual learning in the field. EPIC features innovative and evidence-based practices that have a positive impact on children and families in EU Member States. The “Practices that Work” section features evidence-based practices that have demonstrated effectiveness through rigorous research. The user registry of practices catalogues innovative practices being implemented throughout the EU. EPIC also participates in seminars and workshops around the EU on strategies for improving outcomes for children and families

- ✓ Situación de países en: http://europa.eu/epic/countries/index_en.htm

- **Eurofound. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.**

<https://www.eurofound.europa.eu/es>

La Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (Eurofound) es una agencia tripartita de la Unión Europea, cuya función es aportar conocimientos en el ámbito de las políticas sociales y laborales.

Eurofound fue creado en 1975 en virtud del [Reglamento \(CEE\) No. 1365/75 del Consejo](#) para contribuir a la planificación y a la concepción de unas mejores condiciones de vida y de trabajo en Europa y contribuye a la planificación y el establecimiento de mejores condiciones de vida y de trabajo en Europa. Desempeña su cometido en asociación con los gobiernos, empresarios, sindicatos y con la Unión Europea.

Ej: Working and caring: Reconciliation measures in times of demographic change; Parenting support in Europe.

- **COFACE: the Confederation of Family Organisations in the European Union**
<http://www.coface-eu.org/en/About/What-is-COFACE/>

COFACE-Families Europe brings together a large number of civil society organisations with the aim of giving a voice to all families and representing the issues most important to them at the European level. With 59 member organizations in 23 countries of the European Union, COFACE-Families Europe monitors closely the implementation of family and social policies in the Member States, and formulates together joint policy objectives at European level.

COFACE-Families Europe advocates policies of non-discrimination and equal opportunities between persons and between family forms, and specifically supports policies aimed at increasing equality between women and men, with a special focus on reconciliation policies between work, care and family life.

COFACE was originally founded in 1958. Since then, it has been linking together family organisations from all over Europe to discuss and work on issues such as family and social policies, work-life balance, migrant families, family carers, disability issues, safer internet, parenting, consumers' protection, improving childcare and health services, the impact of the economic crisis on families and the needs of the most vulnerable families.

- **ICWF-Centro internacional trabajo y familia**

<http://www.iese.edu/es/claustro-investigacion/centros-investigacion/icwf/>

El **Centro Internacional Trabajo y Familia (ICWF)** tiene como misión promover la Responsabilidad Familiar Corporativa (RFC) en las empresas, con la finalidad de impulsar el liderazgo, la cultura y las políticas de conciliación y flexibilidad que faciliten la integración de la vida laboral, familiar y personal de sus empleados.

- **Instituto de política familiar**

<http://www.ipfe.org/Quienes-Somos>

El Instituto de Política Familiar (IPF) es una entidad civil independiente de carácter no lucrativo. No vinculada a las administraciones públicas ni a partidos políticos u organizaciones religiosas. Conscientes de que la preocupación por la familia está ya presente en su aspecto asistencial y científico, los promotores del Instituto de Política Familiar (IPF) han puesto su foco en el campo de la promoción y defensa de la familia ante la opinión pública y los poderes públicos, para lo cual consideran especialmente importante la creación de sinergias entre las diferentes entidades familiares, tanto a nivel nacional como internacional.

Ej. Documento - Informe Conciliación de la Vida Laboral y Familiar en España (Diciembre 2015)

<http://www.ipfe.org/Espa%C3%B1a/Documento/101>

- **Asociación salud y familia**

<http://www.saludyfamilia.es/es/bancos-del-tiempo-cohesion-social/bancos-del-tiempo>

La Asociación Salud y Familia es una entidad privada independiente y sin ánimo de lucro. Su misión es asistir a las personas de conformidad con el principio de imparcialidad, es decir, independientemente de su origen, etnia sexo, nacionalidad, condición social y religión.

Entre las actividades que promueven se encuentra la del Banco del Tiempo, que entre otros objetivos sirve para contribuir a la conciliación de la vida familiar y laboral de sus personas socias.

La Asociación Salud y Familia promueve desde hace más de quince años la creación de redes de intercambio de servicios gratuitos entre personas que residen y/o trabajan en un mismo barrio, pueblo o

ciudad. Estas redes de intercambio de servicios, habilidades, conocimientos y relaciones entre personas toman la hora de tiempo como unidad de valor y de cambio.

Los Bancos del Tiempo son una nueva institución social abierta a todos/as aquellos/as que deseen mejorar la calidad de su vida diaria dando, recibiendo y compartiendo su tiempo con respeto hacia los demás y afán de reciprocidad. Los Bancos del Tiempo fomentan la cohesión social, la confianza, la amistad, la solidaridad y el buen trato entre las personas que son socios y socias.

Los Bancos del Tiempo ponen al alcance de sus socios/as un gran abanico de servicios y posibilidades. Así, los/as socios/as pueden intercambiar conocimientos y aficiones, ayuda para tareas de la vida diaria, cuidado de animales y plantas, hacer compañía a personas, resolver pequeñas averías domésticas y, también, pueden compartir todo tipo de actividades en grupo.

Los Bancos del Tiempo son una herramienta de inclusión social para los recién llegados, potencian el intercambio intergeneracional y mejoran la conciliación de la vida personal, familiar y laboral en condiciones de igualdad entre hombres y mujeres.

La Asociación Salud y Familia ofrece asesoría y formación a asociaciones no gubernamentales y gobiernos locales para la puesta en marcha y la sostenibilidad de los Bancos del Tiempo.

La Red de Bancos del Tiempo coordinada por la Asociación Salud y Familia cuenta con Bancos en Barcelona, Catalunya y España. Todas las secretarías se rigen por unas normas de funcionamiento comunes que los/as socios/as suscriben activamente.

- **Praxxia consultoras**

<http://www.praxxiaconsultoras.com/>

PRAXXIA CONSULTORAS es una organización dedicada a contribuir con la consolidación de la igualdad real y efectiva entre hombres y mujeres. Nuestra actividad está dirigida a la reducción de la brecha de género en el empleo. Para lograrlo diseñamos e implementamos herramientas destinadas al empoderamiento de las mujeres y a la superación de la gran cantidad de obstáculos que, a pesar de los avances en materia de igualdad, aún suponen para ellas el ingreso, el mantenimiento y la promoción en mercado laboral. Brindamos asesoría especializada sobre prácticas laborales responsables, proyectadas hacia el equilibrio social y financiero con enfoque de género.

- **Unaf: Unión de asociaciones familiares**

<http://unaf.org/quienes-somos-2/>

UNAF (Unión de Asociaciones Familiares) es una organización no gubernamental, de carácter estatal, creada en 1988 e integrada por diferentes asociaciones que trabajan en el campo familiar desde diferentes ámbitos. Su concepción de los distintos modelos familiares hace que sea una organización abierta y plural, cuyo objetivo fundamental es la defensa del derecho que tiene la ciudadanía a formar el modelo de convivencia que más le satisfaga, según su situación personal, creencias y convicciones. Desde este criterio abierto y progresista, defendemos que es preciso hablar de “las familias” en plural y no únicamente de familia.

“Trabajar por el bienestar de todas las familias” es el lema prioritario de nuestra organización. Con ello nos estamos refiriendo al conjunto de derechos sociales, civiles y económicos que deben contemplar las políticas dirigidas a las familias.

Cuentan con tres guías de paternidad responsable.

- **Otros informes e iniciativas de la Unión Europea:**

- Employment guidelines: dentro de la Estrategia Europea de Empleo
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=82&langId=en>

- UE: 2016 Annual Growth Survey:

http://ec.europa.eu/europe2020/making-it-happen/annual-growth-surveys/index_es.htm

Pág. 11: The gender gap in terms of employment rate remains particularly wide in several Member States.

Despite the fact that women tend to outperform men in terms of educational attainment, they continue to be underrepresented in the labour market. Member States should have a comprehensive approach to improving the work-life balance, including through care facilities, leave and flexible working time arrangements, as well as tax and benefit systems free of disincentives for second earners to work or to work more. Particular attention is needed to single parents and people with caring responsibilities.

https://ec.europa.eu/info/european-semester/thematic-factsheets/labour-markets-and-skills_en

EU Funds to support gender equality and work-life balance (2014-2020)

http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/documents/151203_strategic_engagement_en.pdf.

http://ec.europa.eu/justice/events/future-of-gender-equality-2015/files/report_forum_gender_equality_en.pdf

FORUM ON THE FUTURE OF GENDER EQUALITY IN THE EUROPEAN UNION

4.3 BEYOND THE WORK/LIFE BALANCE

Background information provided to participants:

All in the labour market face the challenge of reconciling work with their private life. This challenge has an EU-wide impact on equality in society, on demographics and on the economy. Improving work-life balance is a key factor to encourage **women's economic independence** and progress towards the **employment target of 75%** by 2020.

Beyond its impact on jobs and growth, a more favourable work-life balance would encourage **fathers' participation in childcare**, as well as contribute to the **well-being of children** –mainly by lowering the risk of poverty if both parents are employed. Furthermore, improving work-life balance would mitigate the (partial) withdrawal from the labour market for persons caring for others and could also have positive effects on birth rates. The ageing population and looming labour shortages are two of Europe's greatest future challenges, which will be reinforced if people feel that there are obstacles to choosing a life with children.

The current regulatory framework tends to encourage women to take family-related leave rather than men. Childcare costs and time constraints may make part-time work an attractive option to reconcile work with family commitments. However, part-time work is rarely a temporary situation: many women with children work part-time on a long-term basis, with adverse consequences on their economic independence. A "motherhood penalty" is one of the causes of persistent gender gaps in pay and pensions.

Throughout the years, the EU has developed a global approach promoting a "**reconciliation policy mix**" to ease the constraints faced by parents. This comprises **affordable and quality care services** and **infrastructure for children** and for other dependents; arrangements for **adequate family-related leave**; **flexible work arrangements** for both women and men and **neutral tax and benefits systems** which make (full-time) work pay for both parents, while encouraging sharing of unpaid care work.

The Commission supports the development of reconciliation policies in several ways, according to its competences and using all **instruments** at its disposal:

EU legislation provides individual rights and supports women's participation in the labour market and work-(family) life-balance for women and men;

Country Specific Recommendations are made in the framework of the Europe 2020 Strategy to Member States lagging behind;

Funding, in particular the **Structural Funds**, and the **Rights, Equality and Citizenship Programme**, to support childcare infrastructure and projects;

Monitoring of Member States' performances in the field of childcare facilities towards the **Barcelona targets**;

Building of knowledge on reconciliation issues, through the improvement of data collection and **specific studies**, and the organisations of **awareness raising** events and **exchanges of good practices** between Member States on reconciliation policies.

Key priorities identified by the participants: Change in business culture

Easy access to care* (Children; Dependent)

Equal share of work and care*

Collective Responsibility Work Life Balance: A common between men and women

BUT *Work Life Balance is not just about care

Iniciativa "New Start". initiative for work-life balance

http://ec.europa.eu/smart-regulation/roadmaps/docs/2015_just_012_new_initiative_replacing_maternity_leave_directive_en.pdf.

This new initiative would replace the 2008 Commission's proposal to revise the Maternity Leave Directive, as announced in the Commission Work Programme 2015. The proposal was evaluated and identified as a candidate for withdrawal in the 2014 REFIT exercise and withdrawal has been announced on 1 July 2015

(Extractos) The current policy and legislative framework tends to discourage men **to take family-related leave**. Thus, women continue to interrupt their careers for longer periods which makes it more difficult for them the return to paid positions³. As long as women are the main users of family-related leave, this leads to a weaker position of women on the labour market as regards employability, pay⁴ and career development, as well as future pensions⁵ (including childless women, due to possible expected motherhood).

Families often face a **constrained choice** because of a **lack of formal care arrangements**. Progress towards the EU's 'Barcelona objectives' for providing adequate and affordable childcare⁶ is slow and uneven and many families still experience **difficulties in finding available, affordable, quality childcare** for a suitable number of hours. Long-term care services are also still underdeveloped in many Member States. Therefore, the current system entrenches the role of women as primary care-givers for children and elderly or frail relatives - a problem which is likely to get worse due to the effects of an ageing population and reduced public expenditure related to services (especially health, long-term care and childcare services). Lack of appropriate leave arrangements for fathers relative to mothers in many Member States⁷ further reinforces gender differences between work and care.

While some employers develop family-friendly policies in order to attract and retain highly-skilled women (and, increasingly, men), in general, **attitudes to the organisation of work tend to remain fixed around on-the-job presence for full-time hours (or more)**⁸.

Kontziliazio parekidea lortzeko sei neurri eraginkor

Seme-alaben zaintzaren eta lanaren artean kontziliazioa lortzeko, eta kontziliazio hori gizon eta emakumeek maila berean partekatu dezaten, eredu ona izan daitezke Suedian hartu dituzten neurriak. Salvados telebista saiotik jaso ditugu:

- Gaixotu den haurra zaintzeko baimen bereziak. VAB hitza sortu dute Suedian, “umea zaintzen etxean geratuko naiz” esaldiaren siglekin osatua. Haurra gaixo badago, gurasoetako batek lanera deituko du, lanera ez dela joango adierazteko, ondoren horretarako dagoen webgunean sartu, eta klik bidez adieraziko du egun horretan VAB egin duela. Gizarte Segurantzak ordainduko dio egun hori, ez enpresak, “eta lankideek ulertu egiten dute, eurei gertatzen zaienean nik ere ulertzen dudalako. Umea gaixo badago, harekin geratzea da logikoena, ez?”, dio Suedian bizi den elkarrizketatuak, David Pallarès katalanak (bi seme ditu, 2 eta 6 urtekoak). “VAB egiteko legez urtean hiruzpalau hilabete dituzu haur bakoitzeko”. Jendeak iruzurrik egiten al duen galdetuta, suediarrek lanarekiko erantzukizun handia dutela argitzen du Pallarèsek, eta gainera lana bizitzan asebetetzen dituen eginkizuna dela gehienentzat.

VAB asko eginez gero, ez al du kolapsoa eragingo zenbait lanetan? Antolatzea da kontua eta adibide bila Suediako ospitale batera doa aurkezlea. Sigrid Latham, ospitaleko Osasun saileko arduradunak dio langileek bajak hartzea ez dela arazo, “normala da familia-bizitza egitea, ordezkoa bilatzea da gakoa. Esaterako, jubilatuta asko dugu noizbehinka lan egiten dutenak, goizean dei diezaiek eta galdetu egunean bertan etorriko al diren lanera. Orduka kobratzen dute, eta ezetz esan dezakete lasai asko, beste planen bat badute egun horretarako”.

- Haurtzaindegia sare egokia. Suedian, 7 urtera arte ez dira eskolan hasten haurrak, eta adin horretara arte haurtzaindegira joan daitezke. Haurtzaindegia sare handia dute eta denak dira publikoak. Gurasoen soldataren arabera ordaintzen dute: Pallarèsen kasuan, 120 euro ordaintzen dute lehenengo haurragatik eta 40 euro gehiago bigarrenagatik, eta bueltan, Estatuak 140 euro ordaintzen dizkie haur bakoitzagatik, 8 urte bete arte. Haurtzaindegietan, bost ikasleko irakasle bat izan ohi dute, eta gutxi gorabehera 6:30ean ireki eta 17:30ean ixten dituzte ateak.
- Gurasotasun baimen zabalagoak eta orekatuagoak. Amatasun eta aitatasun baimena, bien artean 16 hilabetekoa da eta umeak 8 urte bete arte banatu dezakete. Lanbide batzuetan baimen hau ia modu parekidean banatzen dute amak eta aitak (unibertsitateko irakasleek, adibidez), baina Estatuan batez beste baimenaren %75 amak hartzen du eta %25 aitak. Halere, lehen desoreka erabatekoa zela eta hamar urtetan aldaketa handia izan dela azpimarratu du elkarrizketatuak. Oreka bilatze aldera lege zehatzak dituzte Suedian. Hala nola, baimenaren egun kopuru jakin bat aitak baino ezin du hartu, gizonak gutxieneko kopuru bat har dezala ahalbidetuz (hiruzpalau hilabete); parekidetasun bonoaren bidez berriz, baimena zenbat eta parekideago hartu (alegia, gizonak zenbat eta egun gehiago hartu oreka lortu arte), orduan eta hobeto ordaintzen dio Estatuak bikoteari.
- Jasagarria ekonomikoki. Aurreko puntuetan aipatu moduan, Estatuak da (eta ez enpresak) haurra zaintzeko bajak, haurtzaindegia edota gurasotasun baimenak ordaintzen dituena.

Hori guztia Estatuarentzat jasagarria al den galdetuta, baietz dio Pallarèsek, zerga asko ordaintzen dituztelako, zuzenak eta zeharkakoak. Gainera, “hemen inoiz ez litzaidake bururatuko errenta aitorpenean iruzur egitea, inork ez du egiten eta lotsatzeko zerbait da gizarte suediarrean. Jendea oso legala da horretarako, eta kontrakoa egitea besteei traizio egitea da”. Bestetik, eraginkortasun kontua dela dio, dirua ondo gestionatzea eta inbertitzea, ustelkeriarik, AVE modukorik... ez egotea. “Tranbia zaharrak ditugula? Bai, baina prestazio sozial altuak”.

- Lana planteatzeko modua. Lanaldi jarraitua egiteko aukera eta ordutegi malguak berme onak dira kontziliaziorako. “Suediara iritsi nintzenean, harrigarria egiten zitzaidan lankide batek esatea ‘umearen bila noa eskolara’, eta bat-batean desagertzea; gauza ohikoa da hemen”, dio Erika Mata elkarrizketatuak. Ospitaleko langileen kontratazioaz arduratzen den Sigrid Latham-ek berriz, azpimarratzen du legez debekatuta dagoela emakume bati galdetzea ea haurdun geratzeko asmorik duen. “Haurdun geratzen dena ez da soilik emakumea, bikotea da haurdun geratzen dena. Ardura bien artean partekatu behar dute”. Sakonean, “nik ez dut haurdunaldia arazo gisa ikusten –dio–, ez badugu haurrik ez dugu gizarterik izango. Aldiz, umeak izateko adinean dauden emakumeak lan merkatutik baztertzen baditugu, arriskua dugu langile on asko eta asko galtzeko. Norbait kontratatzen dudanean, gurekin urte asko egingo dituela pentsatzen dut, eta umeak txikiak direnean aldenduago pasa duen denbora huskeria da, guztira hemen lanean eman duen denborarekin konparatuta”.
- Kultura barneratua. Gaia barneratuta izatea da eraginkorrena, lege eta bestelako neurrietatik harago, norbere egunerokoan kontziliazio parekidearen bide horri ekitea. Pallarès eta haren bikotekide Emma Carlson-ek igande gaueko solasaldia aprobetxatzen dute etxeari eta seme-alabei lotutako hurrengo asteko lanak modu orekatuan banatzeko. Eta bietakoren batek –laneko bidaiaren bat dela medio, adibidez– aste horretan gutxiago egingo badu, hurrengoan orekatu behar du. Bestela, ariketa kontziente egin ezean, joera lan horiek emakumearen gain uztea dela argi du David Pallarèsek.