

# **CONCILIACION DE LA VIDA PERSONAL, FAMILIAR Y LABORAL**

## **Pautas para un Plan de Conciliación**

**Yosune Izquierdo  
Dpto. de Función Pública  
Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz**

La conciliación forma parte hoy de la reflexión académica, del debate y del diálogo social, de la intervención pública y de la gestión empresarial. El interés que suscita corre parejo a su complejidad. Se discute sobre sus contenidos y sobre sus protagonistas, sobre los contextos que la favorecen o la dificultan, se debate sobre la viabilidad de las posibles iniciativas en materia de conciliación y la bondad de sus efectos. No parece descabellado, pues, detenerse un momento en la conciliación cualquiera que sea la visión que de ella se tenga. Las organizaciones tienen un papel importante a la hora de facilitar la conciliación de su personal.

El objeto de esta ponencia es destacar la importancia que tiene para las organizaciones abordar el tema de la conciliación de sus trabajadores y trabajadoras. Voy a iniciar la exposición con una breve referencia al marco legal, los efectos de una respuesta adecuada a las demandas de conciliación vida personal-trabajo, y, por último, exponer el marco de un proyecto iniciado en el departamento de función pública del Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz, que tiene como objeto la conciliación de la vida personal, familiar y laboral.

### **Marco legal**

La conciliación de la vida personal, familiar y laboral, viene promocionándose desde hace años desde las políticas europeas, destacando, la Directiva 96/34/CE, del Consejo, de 3 de junio, sobre el acuerdo marco del permiso parental, la Directiva 92/85/CEE, de 19 de octubre, relativa a la maternidad, y la Directiva 2003/88/CE, de 4 de noviembre de 2003, sobre la ordenación del tiempo de trabajo.

Las dos primeras directivas, fueron transpuestas a la legislación nacional, con la aprobación de la Ley 39/99, de 5 de noviembre, para promover la conciliación de la vida laboral y familiar de las personas trabajadoras. Esta ley supuso un importante avance en la promoción de la vida laboral y familiar. Fue el inicio de “un cambio de rumbo”, al proponer un modo de

cooperación y compromiso entre mujeres y hombres para el reparto equilibrado de las responsabilidades familiares, no limitándose a proponer simplemente la igualdad, sino a crear derechos individuales a favor de hombres y mujeres. Pero esta ley no estuvo exenta de críticas. Algunas de ellas: se le achacó que algunos contenidos estuvieran dirigidos exclusivamente a las mujeres; el que no contemplase las nuevas topologías de familias, ej.: a las familias monoparentales; el que algunas de sus propuestas no estuvieran del todo definidas, lo que ha dado lugar a una importante litigiosidad; el hecho de que no se promoviesen servicios de atención a las personas.

Complementarias a la ley 39/99, encontramos la Ley General de Seguridad Social, y otras normas, fundamentalmente de carácter autonómico (como es el caso del Decreto de Gobierno Vasco de 2002) por el que se conceden ayudas a los trabajadores y trabajadoras que se acojan a medidas de conciliación, del tipo reducción de jornada y excedencia por menores. En 2005, en la CAPV, se aprueba la Ley 4/2005, de 18 de febrero, para la Igualdad de Mujeres y Hombres en el País Vasco:

Es de destacar el impulso dado en el 2006 por el denominado “Plan Concilia” para el marco concreto de la Administración General del Estado, que invita a las Administraciones Públicas a impulsar medidas análogas.

En el año 2007, se aprueba la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, que ha incorporado variaciones de gran alcance, siendo una de sus medidas más conocidas, la instauración del permiso de paternidad, como derecho exclusivo del padre. Esta Ley trae importantes modificaciones en el Estatuto de los Trabajadores, y en la Ley que regula el régimen de los funcionarios públicos, entonces Ley 30/84, de 2 de agosto, y en la actualidad, Ley 7/2007, de 12 de abril, Estatuto Básico del Empleado Público.

### **La conciliación como medida estratégica de recursos humanos**

Todas estas leyes no solo prevén concretas medidas de conciliación, sino que envían un mensaje a las organizaciones para que adopten un papel activo en la conciliación de la vida dentro y fuera del trabajo. Una actitud proactiva de las organizaciones respecto de este tema puede ser de gran ayuda teniendo en cuenta que no se trata sólo de la implementación de ciertas políticas que ayuden a mejorar este conflicto, sino del desarrollo de una nueva cultura organizacional. Trabajar para vivir no es suficiente. Y se produce un hecho peligroso en quien asume el trabajo como un “mal inevitable”, su efectividad decrece y eso repercute, a corto, medio y largo plazo, en las tareas que desempeña.

Por otro parte, son bastantes los estudios que constatan que el aspecto económico no es lo único que se valora en el empleo. Cada vez son más quienes, valoran aspectos relacionados con la conciliación de la vida personal y laboral. Y dentro de las organizaciones se constituye en demanda de los trabajadores y trabajadoras. Un tratamiento inadecuado, o lo que es peor, una respuesta inexistente ante estas demandas, produce efectos negativos: desmotivación, absentismo, estrés, descenso de la productividad, etc. Paralelo a estas demandas, muchas organizaciones laborales y sus áreas de RR.HH. ya vienen valorando el peso que sufren por los problemas de sus trabajadores.

Investigaciones en materia de conciliación señalan que la implantación de políticas de conciliación en las organizaciones reduce la rotación, absentismo, estrés, ansiedad y depresión en los empleados, aumenta la motivación, compromiso y satisfacción laboral en los mismos y, como consecuencia, el rendimiento. También señalan que es una buena forma de atraer el talento.

Por estas razones, la conciliación, se empieza a ver como una herramienta estratégica. Si con su implantación se consigue mayor compromiso y motivación, ello redundará probablemente en mayor rendimiento y productividad lo cual es beneficioso tanto para cualquier organización pública o privada.

### **¿Cómo abordar la conciliación desde las organizaciones?**

La necesidad de conciliar vida familiar y laboral se ha revelado como uno de los grandes retos a los que se enfrentan las organizaciones. No existe un modelo único. Cada organización debe crear su propio modelo, adaptado a las necesidades de sus trabajadores y cumpliendo con el objetivo e interés de la propia organización. Debe resultar un equilibrio. Precisa tener una visión realista, y tener en cuenta los recursos reales que se disponen, los que se está dispuesto a poner, y hasta donde se está dispuesto a llegar.

Desde la responsabilidad como profesionales de RRHH debe tratarse este tema desde una visión global y no bajo la perspectiva limitada a la obtención de efectos a corto plazo. Cualquier iniciativa de conciliación debe lograr un compromiso alto por parte de la dirección.

Más allá de lo que establezca la legislación, desde cada departamento de RRHH puede realizar su propio código de buenas prácticas de conciliación; y de modo transversal contará con el apoyo de un plan de comunicación y de sensibilización acerca de la importancia de tales medidas. Es necesario, asimismo, abrir un debate y análisis interno, amplio y abierto, sobre las necesidades de cada organización.

Estas políticas requieren tiempo y energía a las organizaciones. La clave del éxito no está únicamente en la implantación de medidas de conciliación, es imprescindible saber gestionar la flexibilidad y la conciliación.

Para la correcta planificación, diseño y posterior implantación de un plan de conciliación e igualdad es necesario prestar atención a las siguientes cuestiones:

1. Flexibilidad horaria.
2. Utilizar las nuevas tecnologías como apoyo a la conciliación
3. Igualdad de oportunidades.
4. Sensibilización y formación en conciliación.
5. La comunicación.
6. Desarrollo profesional de la mujer.
7. Ejemplo por parte de la dirección.
8. Canal de participación para el personal.

#### **Pautas para un Plan de Conciliación. Proyecto en el Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz.**

##### CLAVES DE PARTIDA

###### 1. Marco legal:

El marco legal descrito al inicio de la exposición, Ley Orgánica de Igualdad de mujeres y hombres y el Estatuto Básico del Empleado Público, ha incorporado como obligatorias medidas de conciliación ya implantadas en el Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz (el Convenio 2006-2007 recoge prácticamente en su totalidad las medidas contempladas en el Plan Concilia de la AGE). El EBEP además, plantea la necesidad de avanzar: según la disposición transitoria sexta, las administraciones públicas ampliarán de forma progresiva y gradual la duración del permiso de paternidad hasta alcanzar el objetivo de cuatro semanas de este permiso a los seis años de entrada en vigor del estatuto.

Otra novedad importante del EBEP es que recoge como derecho individual el que la administración pública correspondiente, adopte medidas que favorezcan la conciliación de la vida personal, familiar y laboral.

###### 2. Contexto sociológico:

En las últimas décadas, la sociedad actual está experimentando grandes cambios sociales, demográficos, económicos y culturales, como la configuración de nuevos modelos de familia: monoparental, de doble ingreso, etc., la incorporación de la mujer al trabajo, la

búsqueda de calidad de vida, el reparto de tareas domésticas, el envejecimiento de la población, el incremento de enfermedades degenerativas, etc. Estos cambios sociales tienen su reflejo en el Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz.

Por una parte, en los datos sobre edad y sexo del personal municipal:

#### **DATOS SOBRE PERSONAL MUNICIPAL EN 2007**

<b>Grupo de edad</b>	<b>Hombre</b>	<b>Mujer</b>	<b>Total</b>
Menor de 25	3	17	20
De 25 a 34	222	330	552
De 35 a 44	406	794	1200
De 45 a 54	439	445	884
De 55 a 64	149	108	257
<b>Total</b>	<b>1219</b>	<b>1694</b>	<b>2913</b>
<b>Edad media</b>	<b>43,7</b>	<b>41,3</b>	<b>42,3</b>

Destaca que las franjas de edad mayoritarias sean las de 35 a 44 y 45 a 54. Y el mayor número de mujeres que de hombres, especialmente en estas dos franjas. Lo que hace presumir necesidades de conciliación para cuidado de personas dependientes (menores y cada vez en mayor número mayores).

Por otro lado, estos cambios sociales también son percibidos por las solicitudes de los empleados municipales. A la técnico de gestión del Departamento, que se responsabiliza de la tramitación e información sobre las medidas de conciliación, y a las administrativas que se encargan de permisos y licencias, les plantean situaciones más “complejas”.

3. La voluntad de la Concejalía de Función Pública. Con el inicio de la legislatura en el 2007, el Concejal Delegado expresa su voluntad de trabajar sobre un plan de conciliación para los empleados y empleadas municipales.

Con esto, iniciamos un proyecto, con la intención de hacer que las medidas de conciliación implantadas en el ayuntamiento sean las más adecuadas para satisfacer las necesidades e intereses de los empleados y empleadas municipales y de la corporación. Este proceso debe concretarse en un plan de acciones que comprenda además de políticas formales conciliadoras, medidas de sensibilización y comunicación dirigidas a hacer calar la cultura conciliadora.

Por otro lado, las medidas de conciliación a disfrutar en el ayuntamiento estaban dispersas en diversos textos normativos, lo cual nos hizo pensar en la conveniencia de reunificarlo en un solo

documento, y darle una difusión adecuada. En definitiva, lo que pensamos es dar a la conciliación un espacio propio.

## CARACTERISTICAS DEL PLAN

El plan está siendo elaborado desde la perspectiva de género, por lo que se tiene en cuenta las diferencias, especificidades y experiencias de mujeres y hombres, en particular, su actitud y posicionamiento con respecto a los temas de usos del tiempo y corresponsabilidad.

Coordinado con otras actuaciones municipales directa o indirectamente relacionados con la conciliación de la vida persona, familiar y profesional y la igualdad de mujeres y hombres. No se trata de un Plan cerrado. Irá enriqueciéndose con actuaciones específicas, protocolos de acción y aportaciones por quienes trabajamos en esta organización. Y De implantación gradual.

El Plan en su conjunto, trata por tanto de ser, un instrumento útil que contribuya a una mayor sensibilización y participación en temas de conciliación.

El concepto de conciliación que manejamos en el Plan, puede resumirse en:

- Conciliación de vida personal, familiar y laboral.
- Conciliar es ante todo una cuestión personal en continuo proceso de cambio, que depende de los valores de cada uno, de su edad, de sus circunstancias familiares y del momento vital. Las soluciones, por tanto, deben responder a esta diversidad.
- La conciliación de la vida personal, familiar y profesional afecta tanto a hombres como a mujeres.
- Conciliar no es sólo un problema de falta de tiempo sino de gestión del tiempo, de ahí que sea importante la formación.

### Objetivos generales:

1. Fomentar una cultura de apoyo a la conciliación.
2. Promover en el Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz un modelo flexible de de organización del trabajo, que tenga en cuenta las necesidades de conciliación de los empleados y empleadas municipales y los intereses de la Corporación.
3. Proporcionar al personal municipal herramientas y estrategias para gestionar más eficazmente su tiempo.
4. Aportar soluciones al conflicto trabajo-familia.

## FASES

La cultura flexible y responsable de una organización no se crea de la noche a la mañana. Requiere de un proceso evolutivo donde se aprenda e interiorice esa cultura.

El primer paso, es el de diagnosticar dónde estamos y cuales son las necesidades de conciliación. Para ello nos hemos servido de:

- Análisis de los elementos que caracterizan a una organización responsable. Tomando como elemento de comparación los modelos de “buenas practicas de empresa responsable”, en qué nos fijamos:
  1. Políticas formales de conciliación implantadas. Que pueden agruparse en cuatro categorías. De lo que se trata es de ver si existen y en qué grado.
    - a) políticas de flexibilidad tiempo y espacio
    - b) políticas de apoyo profesional y asesoramiento
    - c) servicios de apoyo a los empleados
    - d) beneficios extrasalariales o sociales
  2. Condiciones básicas que ayudan a las organizaciones a fomentar una cultura organizativa flexible y responsable. Igualmente de lo que se trata es de ver si existen:
    - a) Compromiso firme de la alta dirección que reconoce abiertamente la importancia de la conciliación, creando un clima de trabajo de apoyo, da ejemplo, e incluye la conciliación en los planes estratégicos, misión y valores de la organización.
    - b) La Comunicación que representa una importante herramienta de trabajo, se transforma en una necesidad para el éxito de las políticas formales, ya que permite divulgar el programa de conciliación, abrir un debate abierto del tema en todos los niveles de la organización, y promover consistente y eficazmente una cultura flexible y responsable.
    - c) Responsabilidad. Quienes forman parte de la organización mantienen una postura responsable y respetuosa en este tema. La cultura flexible y responsable se construye no imponiendo sino sobre la confianza, madurez y profesionalidad de todos los involucrados.
    - d) Recursos económicos, materiales y personales específicos para el programa de conciliación.
  3. Cultura conciliadora:

Conjunto de valores, prácticas y costumbres existentes en la organización, que ayudan de manera efectiva y real a las personas a conciliar sus responsabilidades familiares, personales y profesionales, sin que existan

amenazas posibles. En definitiva, reconocer la existencia o ausencia de prácticas más comunes que condicionan el avance de la organización hacia una cultura flexible y responsable.

- Datos de las personas trabajadoras:
  - Franjas de edad y por sexo
  - Personas acogidas a medidas de conciliación de reducción de jornada y excedencia.
  - Dato importante a tener en cuenta: en el ayuntamiento hay una gran diversidad de categorías profesionales, prestación de servicios y mas de 100 calendarios diferentes, lo que hace mas compleja la ordenación de medidas de conciliación. De manera que no todas las medidas podrán ser aplicadas para todos, sino que deberá tenerse en cuenta factores de tipo de trabajo, funciones, horario. Un reto del plan de conciliación, es el de minimizar las diferencias, y en su defecto, el compensar con otro tipo de medidas.

- Detección de necesidades:

No hemos finalizado aun esta parte. Básicamente ha consistido en solicitar a los/as Directores/as de Departamento, que nos designaran la persona o personas responsables de los asuntos de conciliación dentro de cada Departamento, por ser los mejores conocedores de la problemática en esta materia del personal a su cargo, y fueran las personas conocedoras de los problemas que la conciliaron suscita entre su departamento y/o servicio, y quienes median o en cierto modo tiene cierto autorización para emitir una opinión en este asunto. Se les suministró un cuestionario con preguntas abiertas que se estructuró en tres partes: Una primera parte, solicitaba información de mejora y cambio sobre medidas ya existentes en el Ayuntamiento; una segunda parte, sobre medidas de posible implantación (conveniencia, inconvenientes, adecuada, necesaria, etc.); y una tercera, un apartado abierto para comentarios y aportaciones que consideraran importantes para el objeto del trabajo. A pesar de no haber concluido, podemos decir que las medidas que mejor han sido valoradas y que más necesaria se hace su implantación, son las relacionadas con la flexibilidad horaria.

El diagnóstico realizado se refiere a la conciliación trabajo-familia, sin que hayamos auditado la otra parte de la conciliación, la conciliación trabajo-vida personal. Sin perjuicio de



que en este Plan incluyamos medidas de conciliación dirigidas a conciliar trabajo-vida personal, nos queda pendiente realizar un estudio sobre las necesidades, intereses, e inquietudes, de quienes quieren conciliar trabajo-vida personal, y que al mismo tiempo pueda revertir en una mejora del trabajo, beneficios para el departamento y/o servicio, etc.

Una vez finalice la fase anterior, en el proceso de implantación, los principales actores serán:

- Técnico que asuma funciones de agente conciliador, se responsabiliza de dinamizar del proceso hacia organización conciliadora y facilitar el cambio. Su objetivo es conseguir que el resto de la organización se adhiera al Plan de Conciliación. Sus principales funciones serán:

- Elaborar, coordinar, implementar, impulsar acciones y evaluar el plan.
- Garantizar su aplicación igualitaria.
- Informar de las políticas de conciliación
- Orientar pautas de conducta en situaciones de conciliación.
- Elaborar protocolos de aplicación del plan.
- Elaborar estadísticas, informes y datos para la Concejalía y Dirección de Función Pública.
- Recepcionar, analizar y hacer propuesta de resolución, de las solicitudes, sugerencias, etc.
- Ser punto de contacto entre Función Pública, los Servicios Municipales y los agentes sociales en materia de conciliación.
- Realiza nuevas propuestas sobre medidas de conciliación.

- El Servicio de Comunicación Interna prestando apoyo al Plan para:

- Divulgar y dar a conocer las actuaciones que la organización hace para mejorar el nivel de conciliación.
- Generar confianza para que las personas puedan expresar sus inquietudes y necesidades en materia de conciliación.
- Informar de las políticas de conciliación en el Ayuntamiento con el fin reducir el desconocimiento y la confusión sobre éstas y quienes pueden acogerse a una medida determinada.
- Facilitar la cultura conciliadora.

- El Servicio de Formación: Durante la fase de diagnóstico, hemos identificado los cursos que se imparten en relación con la conciliación. La formación tiene doble vertiente, la sensibilización, a través de reuniones y seminarios para trasladar la

voluntad de la organización en materia de conciliación, sensibilizar sobre la necesidad de conciliar y los beneficios que puede aportar; y la formación en materia de conciliación: desde gestión del estrés, gestión del tiempo, riesgos psico-sociales, etc.

El conjunto de medidas de conciliación puede tener la siguiente estructura:

- Eje estratégico:
  - Sensibilización: Incorporar la conciliación como valor de la organización, incluir en el plan estratégico, programar actividades de sensibilización especialmente dirigidas a mandos intermedios.
  - Comunicación: Agente conciliador y las herramientas de comunicación interna.
- Eje operativo: En el que podrán incluirse:
  - Medidas de flexibilidad organizativa: flexibilidad horaria, flexibilidad espacial, flexibilidad en la trayectoria profesional, flexibilidad en el puesto de trabajo.
  - Servicios al empleado
  - Formación en temas relacionados con conciliación: Gestión del estrés, gestión del tiempo, conflicto familia-trabajo, etc.
  - Apoyo, desarrollo y asesoramiento profesional durante los periodos en situación de conciliación y previos: comunicar de los cursos de formación durante estos periodos; dirigir una carta de información a las mujeres embarazadas o a los futuros padres, sobre todas las cuestiones que puedan ser de interés.
  - Beneficios sociales

#### Evaluación y seguimiento del Plan:

El proceso hacia una organización conciliadora debe retroalimentarse de los resultados obtenidos, y debe permitir incorporar cambios a lo largo de la implantación del plan. Es necesario medir el impacto del Plan y establecer áreas de mejora que permitan avanzar. Para lo cual, controlaremos estos puntos:

- 1.- El conocimiento de las medidas y acciones implantadas (Percepción): Medir el grado de conocimiento que tiene el personal acerca de las políticas conciliadoras permitirá evaluar la calidad de la comunicación, tanto desde el punto de vista de si lo informado se ha entendido correctamente, como si los medios elegidos son los más eficientes.
- 2.- La utilización de las medidas y acciones implantadas (Utilización): Medir el uso de las políticas nos permitirá tener una idea clara sobre el éxito de las mismas. En los casos de

uso escaso convendrá realizar un análisis de las posibles dificultades que impiden su utilización, y adoptar medidas correctoras.

3.- La satisfacción de las personas con las medidas y acciones implantadas (Satisfacción): Medir el nivel de satisfacción nos permitirá saber si la política facilita la conciliación, y si está correctamente planteado su funcionamiento.

4.- A la vista de las investigaciones realizadas por instituciones académicas y las recomendaciones de la Subcomisión Conciliación de la vida laboral, familiar y personal (informe de 2 de marzo de 2007), sobre los beneficios que puede reportar la adopción de un plan integral de conciliación, consideramos conveniente hacer un seguimiento de ratios como el absentismo o el desempeño.

Y por ultimo, me parece interesante poner de manifiesto lo que este trabajo nos está permitiendo y lo que nos exige.

¿Qué nos está permitiendo este trabajo?

- Adquirir conocimientos nuevos sobre la conciliación
- Reagrupar las actuaciones favorecedoras de la conciliación que ya están implantadas en el ayuntamiento
- Reconocer practicas internas favorables y obstaculizadoras de la conciliación
- Analizar las diferencias que se dan entre las distintas categorías
- Conocer las practicas de otras organizaciones
- Abrir un diálogo interno, intercambio de opiniones y experiencias entre departamentos y personas

¿Qué nos exige?

- Equilibrio
- Sentido común
- Dedicación
- Esfuerzo