



PERÚ

Ministerio de Trabajo
y Promoción del Empleo

Guía de buenas prácticas

EN MATERIA DE CONCILIACIÓN DEL TRABAJO
Y LA VIDA FAMILIAR Y PERSONAL

DIRECCIÓN GENERAL DE DERECHOS FUNDAMENTALES Y SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

www.trabajo.gob.pe



*Trabajando para
todos los peruanos*

Guía de buenas prácticas en materia de conciliación del trabajo y la vida familiar y personal

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo

Avenida Salaverry 655, Jesús María, Lima - Perú

Alfonso Grados Carraro

Ministro de Trabajo y Promoción del Empleo

ÍNDICE

	Pág.
I. ASPECTOS INTRODUCTORIOS	4
1.1. Base normativa	4
1.2. Objetivos de la guía	6
1.3. ¿Quiénes pueden utilizar esta guía?	6
1.4. Beneficios de utilizar esta guía	7
II. ASPECTOS CONCEPTUALES	9
2.1. Los factores asociados a las tensiones entre el trabajo y la vida familiar y personal	9
2.2. Principales problemas ocasionados por la tensión entre trabajo y vida familiar y personal	10
III. BUENAS PRÁCTICAS EN MATERIA DE CONCILIACIÓN DEL TRABAJO Y LA VIDA FAMILIAR Y PERSONAL	11
3.1. Cumplir con la legislación laboral, incluida la relativa a la igualdad de oportunidades y la no discriminación	11
3.2. Pautas previas al desarrollo de buenas prácticas	13
3.3. Ejes o líneas de acción para la implementación de buenas prácticas.	14
- Medidas vinculadas al tiempo de trabajo	
- Medidas vinculadas al lugar de trabajo	
- Otras medidas de apoyo relacionadas con las responsabilidades familiares	
IV. IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LAS MEDIDAS	20
4.1. Implementación de las medidas	20
4.2. Seguimiento	21

I. ASPECTOS INTRODUCTORIOS

1.1. Base normativa

- Constitución Política del Perú; artículo 2°, numeral 2; artículo 4°, artículo 7°, artículo 23° y artículo 26°
- Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, artículo 10°
- Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer, artículo 11°
- Convenio 100 de la OIT, sobre igualdad de remuneración
- Convenio 111 de la OIT, sobre la discriminación en el empleo y la ocupación
- Convenio 156 de la OIT, sobre trabajadores con responsabilidades familiares
- Ley N° 26644, que precisa el goce del derecho de descanso prenatal y postnatal de la trabajadora gestante
- Ley N° 27240, Ley que otorga permiso por lactancia materna
- Ley N° 27403, Ley que precisa los alcances del permiso por lactancia materna
- Ley N° 27409, Ley que otorga licencia laboral por adopción
- Ley N° 27606, Ley que modifica la Ley N° 26644, estableciendo la extensión del descanso postnatal en los casos de nacimiento múltiple
- Ley N° 28048, Ley de protección a favor de la mujer gestante que realiza labores que pongan en riesgo su salud y/o el desarrollo normal del embrión y del feto

- Ley N° 28989, Ley de Igualdad de Oportunidades entre hombres y mujeres
- Ley N° 29381, Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo
- Ley N° 29409, Ley que concede el derecho de licencia por paternidad a los trabajadores de la actividad pública y privada
- Ley N° 29783, Ley de Seguridad y Salud en el trabajo, artículo 66°
- Ley N° 29896, Ley que establece la implementación de lactarios en las instituciones del sector público y del sector privado promoviendo la lactancia materna
- Ley N° 29992, Ley que modifica la Ley N° 26644, estableciendo la extensión del descanso postnatal para los casos de nacimiento de niños con discapacidad
- Ley N° 30009, Ley que concede el derecho de licencia al trabajador de la actividad pública y privada para la asistencia médica y la terapia de rehabilitación de personas con discapacidad
- Decreto Supremo N° 002-97-TR, que aprueba el Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo 728, Ley de Formación y Promoción Laboral, artículo 37°
- Decreto Supremo N° 003-97-TR, que aprueba el Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral, artículo 29°, literal e)
- Decreto Supremo N° 009-2004-TR, que reglamenta la Ley N° 28048
- Decreto Supremo N° 004-2010-TR, Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, artículo 3°
- Decreto Supremo N° 014-2010-TR, Reglamento de la Ley N° 29409
- Decreto Supremo N° 005-2011-TR, que reglamenta la Ley N° 26644
- Decreto Supremo N° 009-2006-MIMDES, que dispone la implementación de lactarios en instituciones del sector público donde laboren veinte o más mujeres en edad fértil
- Resolución Ministerial N° 374-2008-TR, Aprueba el listado de agentes que generan riesgos para la salud de la mujer gestante y/o el desarrollo normal del embrión y el feto

1.2. Objetivos de la guía

Son objetivos:

- a.** Promover entre empleadores y trabajadores el cumplimiento de la normativa sobre igualdad de oportunidades y la no discriminación, así como la adopción de prácticas voluntarias o acuerdos que permitan la conciliación entre el trabajo y la vida familiar y personal.
- b.** Ayudar a los empleadores y a las personas que tengan a su cargo la gestión de personal a desarrollar acciones que impulsen el incremento sostenido de la productividad mediante la mejora del desempeño laboral, la prevención de enfermedades profesionales derivadas de la tensión entre la vida laboral y la vida familiar y personal, la disminución del ausentismo, entre otros.
- c.** Difundir entre los trabajadores y sus organizaciones la importancia de conciliar el trabajo y la vida familiar y personal, y promover la inclusión de medidas con este objetivo en la negociación colectiva.
- d.** Ayudar a los profesionales encargados de la gestión de personal y a los asesores de las empresas a que fomenten la conciliación del trabajo y la vida familiar y personal, así como la prevención y erradicación de la discriminación en base al género.

1.3. ¿Quiénes pueden utilizar esta guía?

Esta guía puede ser utilizada por todos los empleadores de las empresas privadas, independientemente del tamaño, sector de actividad o número de trabajadores con el que cuente la unidad productiva. Recordemos que las micro y pequeñas empresas no están exentas del cumplimiento de la normativa sobre igualdad de oportunidades ni de la posibilidad de desarrollar prácticas voluntarias que faciliten la conciliación entre el trabajo y la vida familiar y personal. Así, el artículo 4.3 del Decreto Legislativo N° 1086, Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la micro y pequeña empresa y del acceso al empleo decente¹, señala que en toda empresa, cualquiera sea su dimensión, ubicación geográfica o actividad, se deben respetar los derechos laborales fundamentales, garantizando que los trabajadores no sean discriminados en base a raza, credo, género, origen y, en general, en base a cualquier otra característica personal, creencia o afiliación.

¹ Ver: el Texto Único Ordenado de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente, aprobado mediante Decreto Supremo N° 007-2008-TR; así como, el Texto Único Ordenado de la Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y al Crecimiento Empresarial, aprobado por el Decreto Supremo N° 013-2013-PRODUCE

De la misma forma, el Estado como empleador también puede desarrollar medidas que promuevan la conciliación entre el trabajo y la vida familiar y personal de sus trabajadores. Por esta razón, los criterios contenidos en esta guía podrán ser de mucha utilidad para las entidades estatales².

Esta guía también puede ser utilizada por los trabajadores y sus organizaciones sindicales, quienes pueden revisar las pautas que aquí se ofrecen para incluir contenidos relacionados con la conciliación entre el trabajo y la vida familiar y personal en la negociación colectiva.

1.4. Beneficios de utilizar esta guía

Cumplir con la presente guía puede ser beneficioso para cualquier empleador porque:

- a.** Permite comprender las causas de la tensión entre el trabajo y la vida familiar y personal y sus efectos perniciosos en el desarrollo productivo y el mercado de trabajo.
- b.** Permite adoptar e implementar políticas y prácticas dirigidas a aliviar la tensión entre el trabajo y la vida familiar y personal, y contribuir de esta forma a eliminar la segregación de género. La implementación de este tipo de políticas y prácticas pueden ser consideradas para el otorgamiento de certificaciones de buenas prácticas laborales por parte del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.
- c.** La implementación de prácticas que ayuden a aliviar la tensión entre el trabajo y la vida familiar y personal redundan en el incremento de la productividad, pues mejora el clima laboral, reduce los índices de ausentismo y las tardanzas, mejora los niveles de motivación, satisfacción y compromiso de los trabajadores, y previene enfermedades profesionales como estrés, ansiedad o fatiga. Asimismo, reduce la rotación de personal y constituye un mecanismo importante para la atracción y retención de talentos, en particular, entre las trabajadoras.
- d.** Aplicar las pautas contenidas en esta guía puede impactar positivamente en la reputación o imagen pública de la organización. En efecto, ser una empresa “familiarmente responsable” puede constituir una línea de acción importante en materia de responsabilidad social empresarial y significar un valor agregado en el mercado.

² Esto quiere decir, que el órgano encargado de la gestión del personal del servicio civil o los gestores en cada entidad pública podrán encontrar en esta Guía pautas de adopción voluntaria, que contribuirán a conciliar el trabajo con la vida familiar y personal.

Esta guía también puede beneficiar a los trabajadores y sus organizaciones porque:

- a.** Les permite conocer las causas y efectos de las tensiones entre el trabajo y la vida familiar y personal. Esto hace posible, a su vez, promover prácticas que permitan conciliar estas facetas en el lugar de trabajo y desarrollar acciones para lograr una repartición más equitativa de las responsabilidades familiares.
- b.** Aporta ideas y pautas para la inclusión de cláusulas relativas a la conciliación del trabajo con la vida familiar y personal en la negociación colectiva.

Es preciso indicar que aunque algunos de los ejemplos y las recomendaciones prácticas que aquí se ofrecen se basan en casos reales, cada empleador deberá tener en consideración la realidad de su organización. El único propósito de esta guía es facilitar la implementación de buenas prácticas que permitan erradicar la discriminación y segregación en los lugares de trabajo. En esta línea, cada centro de trabajo planteará elementos adicionales a considerar, los que deberán ser tomados en cuenta al momento de revisar los criterios contenidos en la guía. De similar forma, su lectura y aplicación no excluye la posibilidad de recurrir a una asesoría especializada.



II. ASPECTOS CONCEPTUALES

2.1. Los factores asociados a las tensiones entre el trabajo y la vida familiar y personal

Si bien las tensiones entre el trabajo y la vida familiar y personal no son un problema nuevo, diversos factores lo han agravado y hecho más visible en las últimas décadas.

Uno de estos factores es la discriminación que sufre la mujer en el mercado de trabajo y, particularmente, el hecho que se le atribuya en exclusiva la atención de las responsabilidades familiares y las tareas domésticas. La creciente incorporación de la mujer al mercado de trabajo no ha venido acompañada de una redistribución equitativa de las responsabilidades familiares y las tareas domésticas entre hombres y mujeres o de un incremento de los servicios externos de cuidado del hogar, lo cual genera tensiones entre el trabajo y la vida familiar y personal de las mujeres y dificulta su acceso o permanencia en empleos de calidad. Esta situación de discriminación y de falta de oportunidades también se extiende a los hombres con responsabilidades familiares y, en general, a todos los trabajadores con responsabilidades familiares respecto de quienes no las tienen.

Otros factores que vienen agravando las tensiones son el caso del envejecimiento progresivo de la población y la insuficiencia o baja cobertura de los servicios de cuidado; la disminución de las familias numerosas y el incremento de las familias monoparentales o con un menor número de hijos; los movimientos migratorios que traen consigo divisiones familiares; las nuevas formas de organización del trabajo; la informalidad laboral; etc. Todos estos factores profundizan los desencuentros entre el trabajo y la vida familiar y personal y las situaciones de discriminación que afectan la dignidad de las personas y el desarrollo económico.

2.2. Principales problemas ocasionados por la tensión entre trabajo y vida familiar y personal

Las tensiones entre el trabajo y la vida familiar y personal y los factores que las motivan originan problemas a los trabajadores, empleadores, Estado y sociedad en su conjunto.

Problemas para los trabajadores:

Las tensiones no resueltas entre el trabajo y la vida familiar y personal agravan las situaciones de discriminación que afectan con mayor intensidad a los trabajadores con responsabilidades familiares en el mercado de trabajo. Esto conlleva muchas veces a que abandonen sus empleos, se desplacen hacia empleos informales, menos protegidos o con menores ingresos, o se mantengan en sus empleos pero sin oportunidades de ascenso o mejora económica.

Problemas para los empleadores

La tensión no resuelta entre el trabajo y la vida familiar y personal puede tener consecuencias negativas que podrían impactar en la productividad y el clima laboral de empresas y entidades públicas. Diversos estudios dan cuenta que los desencuentros entre el trabajo y la vida familiar y personal motivan una disminución de la productividad, generan altos índices de ausentismo o tardanzas, afectan la motivación y el compromiso con los objetivos de la empresa o entidad pública, originan una alta rotación de trabajadores y trabajadoras y, en general, deterioran el clima laboral.

Para el Estado y la sociedad en su conjunto

Las tensiones entre el trabajo y la vida familiar y laboral generan severos problemas para las familias dado que es frecuente que no les permitan proporcionar una atención adecuada a niños y niñas, adultos mayores, personas enfermas o que requieren de cuidados especiales; y, que se prive a los hombres de participar activamente de la crianza de sus hijos y del cuidado de sus familiares, minando sus lazos afectivos y su desarrollo integral. Además, se generan altos costos para las familias ya que sólo las familias que cuentan con más recursos pueden disponer de un mayor acceso a servicios de apoyo y cuidados de calidad y, por ende, sus miembros podrán acceder a mejores oportunidades de desarrollo laboral.

Todo esto redundará, en la exclusión y profundización de las desigualdades económicas y de género. La sobrecarga de trabajo de las mujeres y los trabajadores con responsabilidades familiares y la falta de oportunidades laborales configuran un entorno de discriminación que, al afectar la productividad de las empresas, merma también el buen funcionamiento del mercado de trabajo y el crecimiento económico del país. Asimismo, el funcionamiento de los mercados laborales, la productividad y el desarrollo económico de los países también se ven afectados por el desaprovechamiento de una parte importante de la fuerza laboral.

Lo señalado permite apreciar que la implementación de prácticas que ayuden a conciliar el trabajo y la vida familiar y personal puede ser sumamente provechosa para todos. En definitiva, adecuadamente planificadas, adoptadas y monitoreadas, estas prácticas solo redundan en “beneficios” dado que repercuten en mayores y mejores oportunidades para los trabajadores y trabajadoras, en el incremento de la productividad y una mayor rentabilidad para los empleadores que las aplican y en una mejora en los indicadores de inclusión social y económica.

III. BUENAS PRÁCTICAS EN MATERIA DE CONCILIACIÓN ENTRE EL TRABAJO Y LA VIDA FAMILIAR Y PERSONAL

3.1. Cumplir con la legislación laboral, incluida la relativa a la igualdad de oportunidades y la no discriminación

La implementación de buenas prácticas para la conciliación entre el trabajo y la vida familiar y personal tiene como condición esencial la observancia de toda la normativa laboral, incluida, la relativa a la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres y la no discriminación en el empleo.

En efecto, nuestra legislación establece un marco básico de protección para los trabajadores que incluye, entre otras disposiciones, las referidas a: las formas de contratación y extinción de la relación de trabajo, el pago de la remuneración y de los beneficios sociales, la organización del tiempo de trabajo y el trabajo en sobretiempo, etc. También hay normas específicas relacionadas de manera directa con la armonización del trabajo y la vida familiar y personal, como es el caso de las disposiciones de protección a la madre trabajadora, la licencia por paternidad, el permiso por lactancia, la implementación de lactarios, etc. El siguiente cuadro resume el contenido central de las principales normas relacionadas con la armonización del trabajo y la vida familiar y personal. No obstante recomendamos la lectura detenida de estas normas con el objetivo de dar cabal cumplimiento.



DERECHOS	¿EN QUÉ CONSISTEN?
<i>Descanso pre y posnatal de la madre trabajadora</i>	<i>La madre trabajadora tiene derecho a 45 días de descanso prenatal y 45 días de descanso posnatal. Estos se pueden acumular siempre y cuando exista el permiso del médico tratante. En los casos de parto múltiple o nacimiento de un hijo con discapacidad, se otorga 30 días naturales adicionales de descanso. La trabajadora gestante tiene derecho a que el período de descanso vacacional, por récord ya cumplido y aún pendiente de goce, se inicie a partir del día siguiente de vencido el descanso posnatal. (Ley N° 26644 y Ley N° 29992).</i>
<i>Permiso por lactancia para la madre trabajadora</i>	<i>La madre trabajadora tiene derecho a 1 hora de lactancia hasta que su hijo cumpla 1 año de edad, (Ley N° 27240, Ley N° 27403 y Ley N° 28731).</i>
<i>Protección de la trabajadora gestante que realiza labores de riesgo para su salud y/o el desarrollo normal del embrión y el feto</i>	<i>La trabajadora gestante debe ser reasignada en labores que no pongan en riesgo la salud y/o desarrollo normal del embrión y el feto durante el periodo de gestación (Ley N° 28048).</i>
<i>Implementación de lactarios</i>	<i>Las instituciones del sector público y privado en las que laboren 20 o más mujeres en edad fértil deben implementar lactarios. El lactario es un ambiente especialmente acondicionado y digno para que las madres trabajadoras extraigan su leche materna durante el horario de trabajo, asegurando su adecuada conservación (Ley N° 29896)³.</i>
<i>Licencia por adopción</i>	<i>Todos los trabajadores tienen derecho a 30 días naturales de licencia por adopción. Si se trata de cónyuges trabajadores de un mismo empleador, se le otorgará la licencia a la trabajadora. El trabajador peticionario de adopción tiene derecho a que el período de descanso vacacional por récord ya cumplido y aún pendiente de goce se inicie a partir del día siguiente de vencida la licencia antes señalada (Ley N° 27409).</i>
<i>Licencia por paternidad</i>	<i>Todo trabajador tendrá derecho a 4 días hábiles de descanso por nacimiento de su hijo. Debe entenderse por días hábiles los días de la jornada laboral del trabajador. La licencia se aplica en la oportunidad que el trabajador lo indique y debe ejercerse entre el período de nacimiento del hijo y la fecha en que la madre o el(la) hijo(a) sean dados de alta por parte del centro médico respectivo (Ley N° 29409 y D.S. N° 014-2010-TR).</i>
<i>Licencia por enfermedad en estado grave, terminal o accidente grave de los familiares directos del trabajador</i>	<i>Todos los trabajadores tendrán derecho a un permiso máximo por 7 días naturales en los casos de tener un hijo, padre o madre, cónyuge o conviviente enfermo diagnosticado en estado grave o terminal, o que sufra un accidente que ponga en serio riesgo su vida, con el objeto de asistirlo. El tiempo podrá extenderse por un plazo de 30 días, a cuenta de sus vacaciones. Si el período se extendiera más allá de los plazos antes mencionados, se podrán compensar las horas de permiso con horas extraordinarias de labores, previo acuerdo con el empleador (Ley N° 30012).</i>
<i>Licencia para la asistencia médica y la terapia de rehabilitación de personas con discapacidad que dependan de los trabajadores</i>	<i>Se otorga al padre o madre, tutor o curador de la persona con discapacidad que requiera asistencia médica o terapia de rehabilitación, hasta por 56 horas alternas o consecutivas anualmente, las cuales son concedidas a cuenta del período vacacional. También se compensan con horas extraordinarias de labores, previo acuerdo con el empleador (Ley N° 30119).</i>

³ La obligación de los empleadores privados de implementar lactarios será exigible únicamente desde los noventa días hábiles posteriores a la adecuación del Decreto Supremo N° 009-2006-MIMDES a los alcances de la Ley N° 29896 (artículo 3° de la Ley N° 29896).

Recalamos que las normas listadas así como todo el marco normativo de protección laboral deben ser cumplidas a cabalidad previamente a la implementación de una buena práctica orientada a conciliar el trabajo con la vida familiar y personal.

Cabe recordar que la normativa laboral está sujeta a fiscalización por parte de la Inspección del Trabajo y su incumplimiento deriva en la comisión de infracciones administrativas sancionadas con multas. Así, por ejemplo, el incumplimiento de las normas relativas a la jornada de trabajo, el trabajo en sobretiempo y la protección de las mujeres embarazadas constituyen infracciones muy graves, cuya sanción económica varía en función del tamaño de la unidad económica y del número de trabajadores afectados. Además, el incumplimiento de las normas laborales también puede dar lugar a demandas en la vía judicial y, en particular, ante los jueces laborales. En este punto, es importante resaltar que la Ley N° 29749, Nueva Ley Procesal del Trabajo, contempla medidas de protección especial para la madre gestante, al menor de edad y a la persona con discapacidad en los procesos laborales, como el derecho a contar con defensa pública, facilidades probatorias o la reposición provisional como medida cautelar.

3.2. Pautas previas al desarrollo de buenas prácticas

Las buenas prácticas de conciliación entre el trabajo y la vida familiar y personal pueden abarcar distintas áreas o aspectos de la vida y del trabajo de las personas. Sin embargo, antes de implementarlas es aconsejable seguir algunas pautas cuyo objeto es garantizar que las acciones sean eficaces y sostenidas en el tiempo y, sobre todo, que se ajusten a la realidad de cada centro de trabajo. A continuación, reseñamos estas pautas:

RECUERDE

1. Es necesario conocer las necesidades existentes en el centro de trabajo

- Los trabajadores pueden tener distintos intereses relativos a su vida familiar, por lo que es fundamental conocerlos y, a partir de ellos, evaluar las medidas que pueden ser de utilidad en cada centro de trabajo.
- Puede ser de utilidad revisar la información de los trabajadores con la que ya se cuente (por ejemplo, información sobre derechohabientes para su inscripción en el Seguro Social de Salud), o realizar entrevistas, encuestas u otros.
- Las necesidades pueden ser clasificadas por grupos o categorías de trabajadores, por sexo, grupos de edades, o por algún otro factor objetivo que permita una respuesta particular.

2. Es necesario conocer las posibilidades del empleador de adoptar uno o varios tipos de buenas prácticas.

- Es muy importante también que el empleador evalúe previamente qué tipo de buenas prácticas pueden ser más apropiadas o fáciles de implementar en el centro de trabajo en función de algunos criterios. Esto, porque no todos los empleadores tienen las mismas posibilidades de desarrollar uno o varios tipos de buenas prácticas.
- Algunos criterios a considerar pueden ser: el tamaño de la empresa, el porcentaje de trabajadoras y trabajadores con responsabilidades familiares empleadas, la posición de la empresa en el mercado o el sector de actividad, el alto o bajo nivel de uso de tecnologías. Estos son algunos de los factores que pueden ayudar a definir qué tipo de práctica puede ser más adecuada o viable en un centro de trabajo en particular.

RECUERDE

3. Se debe incidir en la cultura organizacional

- Uno de los principales obstáculos para la implementación de prácticas de conciliación entre el trabajo y la vida familiar y personal es un centro de trabajo en el que la cultura organizacional alienta largas jornadas de trabajo.
- Es importante tratar de cambiar los aspectos de la cultura organizacional que no son compatibles con la buena práctica que se busca implementar, y procurar que en el lugar de trabajo exista un ambiente que permita que las personas asuman sus responsabilidades familiares.

4. Debe involucrarse a toda la organización, sobre todo a los directivos

- A fin de implementar este tipo de prácticas, es importante que toda la organización tenga clara las políticas del empleador en esta materia y que cada quien cumpla con las tareas que le corresponda para su implementación.
- En el caso de los directivos, es importante que propicien el desarrollo de las políticas de conciliación entre el trabajo y la vida familiar y personal y actúen de manera ejemplar. Asimismo, es clave que los mandos medios tomen conciencia del tema, dado que participan en el día a día en las decisiones de los trabajadores.
- Asimismo, es importante propiciar la tolerancia entre los trabajadores, esto es, entre quienes no tienen responsabilidades familiares y quienes sí las tienen.

5. Las buenas prácticas no necesariamente deben constar en documentos formales ni ser costosas.

- Las prácticas que se apliquen en esta materia pueden ser parte del ambiente diario de trabajo y no necesariamente deben constar por escrito o respetar excesivas formalidades. De optarse por formalizarlas, éstas pueden incluirse en directivas del empleador, contratos o convenios individuales o colectivos, en este último caso como resultado de la negociación colectiva.
- Además, muchas prácticas demandan costos muy bajos, como, por ejemplo, que el encargado de recursos humanos de una empresa envíe información sobre la ubicación y servicios brindados por nidos o guarderías, o de centros de atención para adultos mayores. Otras medidas poco costosas pueden ser las de programar con anticipación los turnos y horas de trabajo, manejar una concepción amplia de responsabilidades familiares, entre otras.

3.3. Ejes o líneas de acción para la implementación de buenas prácticas

Dado que las buenas prácticas de conciliación entre el trabajo y la vida familiar y personal pueden ser de distinto tipo, ofrecemos aquí una clasificación de las más frecuentes y sencillas de implementar dividiéndolas en tres ejes o líneas de acción que son las siguientes: i) medidas vinculadas al tiempo de trabajo; ii) medidas vinculadas al lugar de trabajo; iii) medidas orientadas a ayudar en el cuidado de las personas y facilitar el trabajo doméstico.

Medidas vinculadas al tiempo de trabajo

El tiempo que se dedica al trabajo es uno de los elementos más importantes de sus condiciones laborales y, por lo común, su duración suele definirse por acuerdo entre empleador y trabajador o por convenios colectivos, y respetando siempre la legislación respectiva.

Una gestión adecuada del tiempo de trabajo puede ser determinante para el objetivo de compatibilizar el trabajo con la vida familiar y personal. Esto, porque las principales tensiones derivan del hecho que, en muchas ocasiones, la rigidez o extensión de la jornada de trabajo (número de horas que se dedican al trabajo) o del horario (hora de inicio y fin de la jornada) no permite al trabajador desarrollar actividades familiares o personales importantes para su desarrollo integral. Aquí ofrecemos algunas de las medidas que se pueden implementar y cuyo objeto es compatibilizar el tiempo dedicado al trabajo con el tiempo dedicado a actividades familiares y personales.

MEDIDAS	¿EN QUÉ CONSISTEN?
<i>Información anticipada de la jornada y el horario</i>	<ol style="list-style-type: none">1. Definir y anunciar con anticipación los turnos de trabajo, la realización de horas extras y la programación de jornadas de trabajo en el caso de jornadas atípicas o acumulativas. Así, los trabajadores organizarán sus actividades familiares y personales sin colisiones o tensiones con su actividad laboral.
<i>Control del trabajo en horas extras y en jornadas acumulativas</i>	<ol style="list-style-type: none">2. Reducir el uso del trabajo en sobretiempo y de las jornadas de trabajo acumulativas a casos realmente excepcionales. Las jornadas extensas no implican una mejora de la productividad.
<i>Gestión de los horarios de trabajo</i>	<ol style="list-style-type: none">3. Establecer la hora de ingreso y salida a horas ligeramente diferentes pero fijas (horario escalonado). De esta forma los trabajadores pueden optar por el horario que compatibilice más con sus actividades familiares o personales, pero una vez elegida la hora en la que empieza y termina la jornada no puede ser modificada. Por ejemplo, se conoce el caso de una empresa que ofrece a su personal la opción de escoger horarios escalonados que inician a las 7 a. m., 8 a. m. y 9 a. m. Los trabajadores que acompañan a sus hijos a la escuela suelen optar por iniciar sus labores a las 9 a. m.4. Permitir que el inicio y fin de la jornada sean variables dependiendo de las necesidades del trabajador o trabajadora (horario variable). De esta forma, previo acuerdo y/o aviso al empleador y dentro de determinados márgenes, el trabajador pueden establecer la hora en que inician y culminan sus labores diarias sin reducir el número total de horas dedicadas al trabajo. Es decir, no se reduce la jornada diaria, sino únicamente se torna variable el horario (hora de ingreso o salida) con el objeto de facilitar al trabajador el desarrollo de actividades relacionadas con su vida familiar y personal.5. Permitir que los trabajadores laboren más horas un determinado número de días y, en contrapartida, reciban un día o medio día libre en la semana (jornada concentrada). Por ejemplo, en una empresa se permite que los(as) trabajadores(as) laboren una hora adicional de lunes a jueves, y, a cambio, gocen de mediodía libre los días viernes.
<i>Gestión de turnos de trabajo</i>	<ol style="list-style-type: none">6. Admitir el intercambio de turnos de trabajo entre trabajadores con el objeto de que éstos atiendan actividades familiares y/o personales.

MEDIDAS	¿EN QUÉ CONSISTEN?
<i>Gestión de jornadas de trabajo</i>	<p>7. <i>Cambiar las jornadas extensas de trabajo con control intensivo de la actividad laboral por jornadas reducidas en la que se controlen no la actividad sino los resultados del trabajo. Esto requiere analizar los puestos de trabajo y las labores o tareas que corresponden a los trabajadores para definir en qué casos la jornada puede reducirse desarrollando un control de los resultados del trabajo.</i></p> <p>8. <i>Reducir la jornada laboral de manera permanente o transitoria para atender a la vida familiar y/o personal, lo que podría implicar la correspondiente reducción de la remuneración, siempre que las partes así lo acuerden.</i></p> <p>9. <i>Permitir a los trabajadores pasar a puestos de trabajo a tiempo parcial o con jornada reducida para atender asuntos familiares y/o personales de manera permanente o transitoria.</i></p>
<i>Gestión del tiempo de descanso</i>	<p>10. <i>Programación del día de descanso semanal preferentemente en domingo.</i></p> <p>11. <i>Programación de descanso vacacional preferentemente durante las vacaciones escolares.</i></p>
<i>Gestión de permisos y licencias</i>	<p>12. <i>Otorgar permisos médicos a los trabajadores para acompañar la atención en salud de sus hijos u otros dependientes o para presentaciones escolares, cumpleaños, etc.</i></p> <p>13. <i>Ampliar el número de días de descanso pre o postnatal a la trabajadora, conforme a sus necesidades. Los días adicionales a los previstos por la ley son retribuidos directamente por el empleador. Recuerde que de acuerdo a nuestra legislación, la madre trabajadora tiene derecho a 45 días de descanso prenatal y 45 días de descanso postnatal, pudiendo el descanso prenatal diferirse y acumularse total o parcialmente al postnatal, a decisión de la trabajadora gestante. La idea es ampliar ese número de días de descanso remunerado establecido por la Ley.</i></p> <p>14. <i>Ampliar el tiempo previsto por la legislación para la lactancia materna. Recuerde que la legislación establece que al término del periodo postnatal la madre trabajadora tiene derecho a 1 hora diaria de permiso por lactancia materna hasta que el hijo tenga 1 año de edad. Por ejemplo, como parte de su política de conciliación entre el trabajo y la vida familiar y personal, una empresa otorga un permiso remunerado por lactancia de 2 horas a cada madre trabajadora.</i></p> <p>15. <i>Ampliar el número de días de la licencia por paternidad o permitir la posibilidad de que estos días sean empleados conforme a la voluntad del padre. La legislación nacional establece que todo trabajador tiene derecho a una licencia remunerada por paternidad por 4 días hábiles consecutivos comprendidos entre la fecha del nacimiento y la fecha en que la madre o el hijo sean dados de alta por el centro médico respectivo.</i></p>

Obsérvese, por un lado, que las medidas listadas son de diverso tipo y puede optarse por aplicar una o varias a la vez dependiendo de las características de cada sistema productivo. Muchas de estas medidas requieren únicamente de una gestión creativa y ordenada de los procesos por parte del empleador. Además, si las medidas son aplicadas de manera correcta no conllevan una disminución de la productividad o de la dedicación efectiva de los(as) trabajadores(as) a sus labores; por el contrario, reportan muchos beneficios. A modo de ejemplo, podemos señalar que las empresas que implementaron medidas como el horario escalonado o el horario variable lograron reducir considerablemente el ausentismo y las tardanzas entre los trabajadores.

Medidas vinculadas al lugar de trabajo

La forma típica de organizar las actividades productivas impone, por lo general, la presencia continua del trabajador en el centro de trabajo. Lo que puede convertirse en una fuente de tensiones entre el trabajo y la vida familiar y personal. Por ejemplo, cuando el lugar de trabajo está distante del hogar o los lugares donde se desarrollan actividades familiares o personales. Una adecuada gestión del lugar de trabajo, que incluya el aprovechamiento de los avances tecnológicos (correo electrónico, internet, sistema de conversación en tiempo real) puede aliviar estas tensiones y reportar beneficios para los trabajadores y trabajadoras y para el empleador. Seguidamente ofrecemos algunas alternativas vinculadas al lugar de trabajo.

MEDIDAS	¿EN QUÉ CONSISTEN?
<i>Asignación del centro o lugar de trabajo.</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Asignación de trabajadores a centros o lugares de trabajo cercanos a su domicilio. Por ejemplo, si una empresa tiene varios centros de trabajo y uno de ellos está ubicado en el cono sur de la ciudad, puede asignar a ese centro de trabajo a los trabajadores que viven en dicha zona. Se trata, como puede verse de acercar el lugar de trabajo al hogar.</i>
<i>Uso de herramientas virtuales y tecnologías de la información</i>	<ol style="list-style-type: none"> 2. <i>Implementación de teletrabajo temporal o alternado. La Ley N° 30306 define el teletrabajo como una modalidad especial de prestación de servicios caracterizada por la utilización de tecnologías de la información y las telecomunicaciones, que puede ser utilizada en las instituciones públicas y privadas. El teletrabajo permite al trabajador desarrollar sus labores desde casa o desde algún lugar cercano a ésta. El uso del teletrabajo puede resultar conveniente cuando asume mayor importancia el control de los resultados del trabajo que la supervisión misma de la actividad, así como, cuando los resultados del trabajo o la retroalimentación puede efectuarse por medios telemáticos.</i> 3. <i>Uso de software, sistemas de conversación virtual en tiempo real o de videoconferencias, pueden ser muy útiles para reducir el tiempo que el trabajador permanece en el centro de trabajo evitando desplazamientos y maximizando tiempos- sin afectar el adecuado desarrollo de sus funciones.</i>

La adopción de estas medidas o de otras similares permite a los trabajadores un mayor control de su horario de trabajo y les facilita la programación y el desarrollo de sus actividades familiares o personales. No obstante lo señalado, recuerde evaluar previamente la pertinencia de estas medidas en función del tipo de labores que realizan los trabajadores involucrados, ya que algunas veces el desarrollo de las tareas asignadas puede requerir necesariamente la presencia física y constante en el centro de labores durante toda la jornada de trabajo.

Otras medidas de apoyo relacionadas con las responsabilidades familiares

También es posible implementar otras medidas de apoyo para los trabajadores vinculadas a la provisión de información, la implementación de servicios a cargo del propio empleador, beneficios especiales (económicos o no económicos) o capacitaciones. El desarrollo de cualquiera de estas prácticas debe basarse en el diagnóstico previo de las necesidades de los trabajadores y las trabajadoras para asegurar el máximo impacto posible.

MEDIDAS	¿EN QUÉ CONSISTEN?
<p><i>Servicios de información</i></p> <p><i>Servicios de asistencia a cargo del empleador</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Brindar información a los trabajadores sobre los centros de formación o cuidado de los hijos(as) cercanos a los centros de trabajo y/o gestionar asistencia o facilidades para que accedan a ellos. Por ejemplo, puede citarse el caso de una empresa que gestiona con una guardería muy cercana a su centro de trabajo descuentos para los hijos de sus trabajadores.</i> 2. <i>Brindar información a los trabajadores que facilite la búsqueda de personal o de servicios para los cuidados del hogar, asequibles y adecuados a las necesidades familiares. Por ejemplo, se sabe que una empresa facilita a sus trabajadores y trabajadoras el contacto de agencias de empleo que puedan referir a personal para el cuidado del hogar.</i> 3. <i>Brindar información a los trabajadores expatriados para facilitar la integración familiar. Por ejemplo, en aplicación de su "Plan de Integración Familiar", una empresa ayuda a buscar trabajo para los cónyuges de sus trabajadores expatriados, facilitando de esta forma el reencuentro familiar.</i> 4. <i>Implementación de servicios de cuidado para los hijos de los trabajadores, como guarderías o salas-cuna. Por ejemplo, se tiene información de una empresa que ha implementado guarderías para los hijos de los trabajadores, las que están disponibles una vez culminada la jornada escolar. Otra empresa provee el servicio de guarderías pero a través de entidades educativas externas.</i> 5. <i>Desarrollo de actividades recreativas o de formación en las épocas de vacaciones escolares para los hijos de los trabajadores. Por ejemplo, programas de vacaciones útiles o de nivelación escolar.</i>

MEDIDAS	¿EN QUÉ CONSISTEN?
<i>Beneficios especiales</i>	<ol style="list-style-type: none"> 6. Implementar servicios de atención de emergencia contratados o implementados por la propia organización a favor de dependientes de los trabajadores. 7. Otorgar beneficios, reembolsos o préstamos para que los trabajadores puedan contratar personal o servicios de cuidado de hijos u otros familiares que requieren de asistencia especial, como los familiares ancianos y/o enfermos. 8. Ampliación de la cobertura de los seguros de salud a familiares que no gozan de ella.
<i>Asistencia en capacitaciones</i>	<ol style="list-style-type: none"> 9. Desarrollar capacitaciones sobre planificación familiar y atención en salud reproductiva. 10. Desarrollar charlas para “trabajólicos” (personas adictas al trabajo), que provean ayuda efectiva para que los trabajadores o trabajadoras que laboran más de lo debido puedan organizar mejor su tiempo. 11. Desarrollar cursos de gestión del tiempo, gestión del estrés, gestión de conflictos, cómo sobrellevar situaciones familiares complicadas, entre otros.

No olvide que la implementación de estas medidas será beneficiosa para todos en tanto sean aplicadas por igual a favor de trabajadores y trabajadoras. Si las medidas se aplicasen exclusivamente a trabajadoras se perpetuarían los estereotipos que les atribuye la atención de las responsabilidades familiares y ello acabaría desalentando su contratación.

Por otro lado, tampoco olvide que aquí hemos listado solo algunas de las medidas que se pueden implementar para conciliar el trabajo con la vida familiar y personal. La experiencia de muchos empleadores y trabajadores demuestra que existen otras prácticas posibles de implementar o que las prácticas aquí sugeridas pueden modificarse con la finalidad de adaptarlas a las características concretas de los diversos centros de trabajo y a las necesidades específicas de los trabajadores y las trabajadoras.



IV. IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LAS MEDIDAS

4.1. Implementación de las medidas

Una vez analizadas y seleccionadas las medidas de conciliación entre el trabajo y la vida familiar y personal, su implementación puede darse a través de distintos mecanismos.

En primer lugar, estas medidas pueden ser implementadas por decisión del empleador que puede optar por formular de manera unilateral una política para promover la igualdad de oportunidades y de trato, un código de conducta o expedir directivas internas. Muchas de estas herramientas pueden integrarse a estrategias de responsabilidad social o políticas de buen gobierno existentes en las empresas o entidades públicas. Si la implementación de las medidas requiere la asignación de recursos, éstos deben ser puestos a disposición de los responsables de su implementación.

En segundo lugar, estas medidas pueden ser parte de la negociación colectiva entre empleadores y organizaciones sindicales. Esto implica lo siguiente:

- Que la organización sindical incluya alguna o algunas de las medidas sugeridas para la conciliación entre el trabajo y la vida familiar y personal como parte de sus pliegos de negociación o que el empleador las incorpore como parte de las cláusulas nuevas o sustitutorias que pueda proponer. Esto supone, a su vez, que empleadores y organizaciones sindicales valoren los beneficios que estas medidas reportan para trabajadores y para la unidad productiva.
- Que las organizaciones sindicales y empleadores consideren importante promover la conciliación entre el trabajo y la vida familiar y personal, y agoten todos los esfuerzos por lograr acuerdos en estos temas y no los consideren contenidos prescindibles en sus negociaciones.
- Que los compromisos pactados sean cumplidos a cabalidad y de buena fe por las partes.

Por último algunas medidas también pueden implementarse a través de contratos o convenios individuales, en cuyo caso pasan a formar parte del conjunto de obligaciones y derechos que rigen las relaciones entre el empleador y trabajador.

4.2. Seguimiento.

Es muy importante garantizar la observancia de las medidas aplicadas y vigilar que logren sus fines.

Para garantizar su cumplimiento y asegurar que las medidas empleadas tengan un impacto decisivo y positivo al interior de cada unidad productiva es necesario que sean conocidas por todos los trabajadores y que, de ser posible, se incluyan algunos apremios para quienes las incumplan. Como ya lo hemos indicado, los funcionarios clave para su ejecución deben ser capacitados y entrenados para que comprendan lo que cada medida involucra y puedan dar información acertada a los trabajadores sobre sus alcances y su adecuado cumplimiento.

Además, es aconsejable que las medidas vengan acompañadas de indicadores que permitan medir su impacto y establecer los beneficios que reportan a los trabajadores y empleadores. A continuación, aportamos ejemplos sencillos de indicadores para algunas de las medidas propuestas y de medios de verificación que pueden aplicarse:

MEDIDAS	¿EN QUÉ CONSISTEN?	¿EN QUÉ CONSISTEN?
<p><i>Medidas vinculadas al tiempo de trabajo</i></p> <p><i>(Por ejemplo, horarios escalonados, reducción de la jornada)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Número de trabajadores que se acogen a la medida • Porcentaje de trabajadores con tardanzas • Porcentaje de trabajadores con permisos personales • Porcentaje de mejora de la productividad (producción/ horas de trabajo) • Porcentaje de trabajadores con licencias por enfermedad • Porcentaje de trabajadoras que interrumpen su relación laboral con ocasión de la maternidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Reportes de asistencia de Recursos Humanos • Reportes de costos, ventas u horas de trabajo
<p><i>Medidas vinculadas al lugar de trabajo</i></p> <p><i>(Por ejemplo, reubicación de trabajadores en lugares de trabajo cercanos a su domicilio)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Número de trabajadores reubicados • Porcentaje de trabajadores con tardanzas • Porcentaje de trabajadores con permisos personales • Porcentaje de mejora de la productividad (producción/ horas de trabajo) 	<ul style="list-style-type: none"> • Reportes de asistencia de Recursos Humanos • Reportes de costos, ventas u horas de trabajo

MEDIDAS	¿EN QUÉ CONSISTEN?	¿EN QUÉ CONSISTEN?
<p><i>Otras medidas de apoyo</i></p> <p><i>(Por ejemplo, servicios de guarderías)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Número de padres y madres beneficiarias del servicio de guardería</i> • <i>Porcentaje de trabajadores con licencias por enfermedad</i> • <i>Porcentaje de trabajadoras que interrumpen su relación laboral con ocasión de la maternidad</i> • <i>Porcentaje de mejora de la productividad (producción/ horas de trabajo)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Encuestas de satisfacción sobre los servicios del centro de trabajo</i> • <i>Encuestas de clima laboral</i>

Los resultados obtenidos pueden ser revisados periódicamente para formular los ajustes que resulten necesarios y que garanticen que las medidas aporten realmente a la conciliación entre el trabajo y la vida familiar y/o personal. En caso las medidas hayan sido adoptadas en el marco de la negociación colectiva, se puede conformar un “comité bipartito”, integrado por representantes del empleador y de la organización sindical que realice la evaluación y proponga ajustes para la mejor aplicación de las medidas.

Como es natural, la comprensión y posterior implementación de las pautas recomendadas contenidas en esta guía es sólo el comienzo del camino por promover la igualdad y revertir la discriminación.





