



Universidad  
Rey Juan Carlos

Facultad de  
Ciencias Jurídicas y Políticas

TRABAJO FIN DE GRADO  
GRADO EN CIENCIA POLÍTICA Y GESTIÓN PÚBLICA  
CURSO ACADÉMICO 2023/2024  
CONVOCATORIA MARZO

***ANÁLISIS DE LAS POLÍTICAS DE CONCILIACIÓN FAMILIAR,  
PERSONAL Y LABORAL: UN ENFOQUE INTEGRAL***

AUTORA: Fernández Marín, Paola Liqi

DNI: 05454111Y

TUTOR: Manuel Tamayo Sáez

En Moralarzal, a 29 de febrero de 2024



## AGRADECIMIENTOS

---

*Quisiera expresar mi más sincero agradecimiento a Manuel, por haber contribuido de manera significativa a mi proyecto de Trabajo de Fin de Grado. Su apoyo, paciencia, dedicación y conocimientos han sido fundamentales en todo el proceso de elaboración. De igual forma, mostrar mi gratitud al resto de profesores, en especial, a Daniel y Mercedes, por haber sido una fuente invaluable de inspiración.*

*Dar gracias a mi familia, en mención, a mis padres, hermanos y yaya, por su amor y apoyo incondicional. Gracias por creer en mi cuando yo misma no lo hacía y gracias por impulsar mis sueños cada día. Soy quien soy gracias a vosotros y no puedo estar más agradecida de que sedáis mi hogar.*

*Quiero agradecer también a mis amigos de la universidad y transmitirles lo privilegiada que me siento de haber compartido junto a todos ellos la etapa más importante de mi vida. Estoy tan orgullosa de vosotros que no tengo ninguna duda de que cada uno de nosotros conseguiremos el futuro que tanto deseamos.*

*Y, por último, dar las gracias a mis amigas por ser mi fuente de luz, por estar siempre y por la amistad tan bonita, que después de tantos años, seguimos cuidando.*

## **RESUMEN**

---

El presente trabajo expone un análisis detallado de las políticas de conciliación, un tema crucial en el contexto socioeconómico contemporáneo. Este estudio pretende identificar, revisar y explorar las medidas de conciliación nacionales e internacionales, a partir de la construcción de un marco comparativo con seis criterios.

Tras examinar íntegramente las políticas, se realiza un análisis preciso de la Comunidad de Madrid y sus características específicas como región autónoma, proponiendo un plan que busca solventar los problemas de conciliación entre trabajadores y empresa. El programa recomendado, denominado Plan Jornada Flexible, se presenta como una guía práctica para lograr la implementación efectiva de las políticas de conciliación en Madrid.

El estudio de caso se conforma por un análisis político y estratégico de la viabilidad del programa, la formulación de un diseño de implementación y una propuesta de evaluación que permita identificar áreas de investigación futura que mejoren la efectividad de estas políticas y su impacto en el ámbito laboral, familiar y personal.

Finalmente, los resultados obtenidos revelan la importancia de diseñar políticas de conciliación flexibles y adaptables con el fin de potenciar una sociedad más equitativa y sostenible tanto a nivel autonómico como nacional.

## **PALABRAS CLAVE**

---

Conciliación, Flexibilidad laboral, Teletrabajo, Jornada laboral, Corresponsabilidad, Igualdad, Permisos, Productividad laboral, Organización del tiempo, Bienestar personal, Satisfacción laboral, Absentismo laboral.

## **ABSTRACT**

---

This paper presents a detailed analysis of work-life balance policies, a crucial issue in the contemporary socio-economic context. The main objective of this study is to identify, review and explore national and international work-life balance measures by constructing a comparative framework based on six criteria.

After examining the policies in their entirety, a precise analysis of the Community of Madrid and its specific characteristics as an autonomous region is carried out, proposing a plan which aims to solve the problems of work-life balance between workers and companies. The recommended programme, called the Flexible Workday Plan, is presented as a practical guide to achieve the effective implementation of work-life balance policies in Madrid.

The case study consists of a political and strategic analysis of the programme's viability, the formulation of an implementation design and an evaluation proposal which allows for the identification of areas for future research to improve the effectiveness of these policies and their impact on work, family, and personal life.

Finally, the results obtained reveal the importance of designing flexible and adaptable work-life balance policies to promote a more equitable and sustainable society at both regional and national level.

## **KEYWORDS**

---

Work-life balance, Work flexibility, Teleworking, Working time, Co-responsibility, Equality, Permissions, Work productivity, Time management, Personal well-being, Job satisfaction, Work absenteeism.

## ÍNDICE

---

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>7</b>
<i>I. Objeto de estudio</i> .....	7
<i>II. Marco teórico</i> .....	8
<i>III. Objetivos</i> .....	8
<i>IV. Metodología</i> .....	8
<b>DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	<b>10</b>
<i>I. Identificación de las principales dimensiones y atributos</i> .....	10
<i>II. Identificación de las principales magnitudes</i> .....	13
<i>III. Identificación de los segmentos que lo padecen</i> .....	13
<i>IV. Causas que lo originan y principales responsables</i> .....	14
<i>V. Justificación de la inclusión del tema en la agenda del gobierno</i> .....	15
<b>FORMULACIÓN DE LA POLÍTICA</b> .....	<b>16</b>
<i>I. Objetivos y prioridades</i> .....	16
<i>II. Identificación y análisis de alternativas</i> .....	16
1. Políticas en vigor.....	18
2. Medidas pendientes de implementación .....	18
3. Políticas internacionales .....	19
4. Iniciativas de propuestas electorales (2023) .....	20
4.1. PSOE .....	20
4.2. PP .....	21
4.3. SUMAR.....	21
4.4. VOX .....	22
<i>III. Comparación de alternativas</i> .....	32
<i>IV. Recomendación para la Comunidad de Madrid</i> .....	34
<b>ANÁLISIS POLÍTICO DE LA ALTERNATIVA RECOMENDADA</b> .....	<b>34</b>
<i>I. Mapa de actores implicados y sus definiciones del problema</i> .....	34
<i>II. Análisis de la viabilidad política de la alternativa recomendada</i> .....	37
<i>III. Estrategia política</i> .....	40
<i>IV. Argumentación de la política</i> .....	41

<b><i>DISEÑO DE LA IMPLANTACIÓN DE LA POLÍTICA</i></b> .....	<b>42</b>
<i>I. Inventario de elementos necesarios para la implantación de la política</i> .....	42
<i>II. Diseño general del proceso de implantación del programa</i> .....	43
<i>III. Cobertura del programa</i> .....	44
<i>IV. Problemas de implantación</i> .....	44
<b><i>EVALUCIÓN DE LA POLÍTICA</i></b> .....	<b>47</b>
<i>I. Tipos de evaluación</i> .....	47
<i>II. Criterios e indicadores de evaluación</i> .....	49
<b><i>BIBLIOGRAFÍA</i></b> .....	<b>51</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

---

<i>Tabla 1. Análisis de las Políticas de Conciliación .....</i>	<i>23</i>
<i>Tabla 2. Análisis comparativo de Políticas de Conciliación.....</i>	<i>29</i>
<i>Tabla 3. Marco del Plan Jornada Flexible .....</i>	<i>33</i>
<i>Tabla 4. Análisis de la viabilidad política de la alternativa recomendada .....</i>	<i>37</i>
<i>Tabla 5. Matriz de problemas y soluciones .....</i>	<i>46</i>
<i>Tabla 6. Criterios de evaluación para el Plan Jornada Flexible .....</i>	<i>49</i>

## ÍNDICE DE FIGURAS

---

<i>Figura 1. Construcción de hipótesis .....</i>	<i>7</i>
<i>Figura 2. Gráfico de componentes necesarios para la implementación de la política .....</i>	<i>42</i>
<i>Figura 3. Mapa de implementación del Plan Jornada Flexible .....</i>	<i>43</i>
<i>Figura 4. Diseño de evaluación cuasi-experimental.....</i>	<i>48</i>

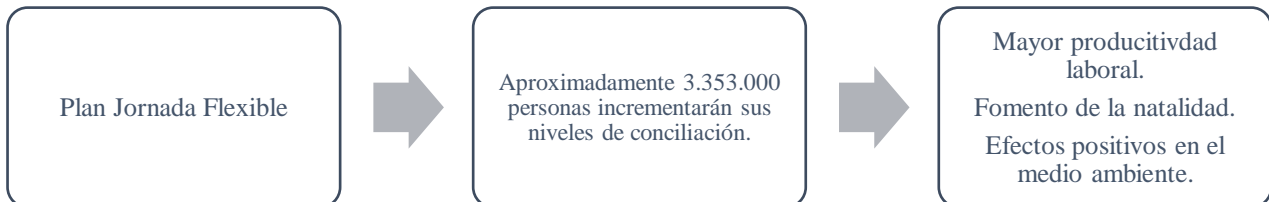


## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, lograr un equilibrio entre la esfera laboral, familiar y personal representa un gran desafío para la sociedad. Las políticas de conciliación emergen como un área crucial de estudio e intervención tras los cambios estructurales que se han producido en los últimos decenios. Por ende, este estudio se presenta como un análisis integral de dieciséis políticas de conciliación diferentes que nos permita construir un marco analístico y propositivo para diseñar un plan específico en la Comunidad de Madrid.

Se prevé que la implementación del Plan Jornada Flexible tendrá un impacto positivo directo en 3.353.000 trabajadores y trabajadoras, proporcionando una cobertura total a la población activa de la Comunidad de Madrid. A través de medidas de organización del tiempo flexible, diseñadas en detalle para cada persona y teniendo en cuenta sus circunstancias personales y familiares, se espera que este plan proporcione beneficios tangibles a toda la sociedad en su conjunto. El principal objetivo de este programa es abordar la cuestión desde una perspectiva personal, tomando como agente prioritario al individuo trabajador. Consideramos que la conciliación es un derecho universal para todas las personas, independientemente de las características personales, familiares y económicas que presente.

Asimismo, desde un enfoque interdisciplinario, se expectativa una repercusión positiva en grandes problemas a los que nos enfrentamos en la actualidad como son la baja tasa de natalidad y la crisis del cambio climático.



**Figura 1.** Construcción de hipótesis.

### I. Objeto de estudio

El problema de conciliación se define como objeto de estudio de esta investigación. Como se mencionó previamente, se considera prioritario erradicar las dificultades a las que se enfrentan millones de personas en el equilibrio de la vida laboral, personal y familiar, resultando esferas incompatibles. La capacidad de conciliar afecta a la satisfacción y bienestar de los trabajadores, pero también, tiene impactos notables y directos en la productividad y rendimiento empresarial. En este estudio, se abordará específicamente el análisis de las políticas de conciliación con el fin de comprender sus causas, consecuencias y posibles soluciones para así, aminorar la problemática.

## II. Marco teórico

En el contexto de la investigación sobre los problemas de conciliación, se presenta un marco teórico conformado por dos conceptos fundamentales para comprender el desarrollo y enfoque del estudio: *Análisis de políticas públicas* y *Políticas públicas como ciclo*.

El análisis de políticas públicas es una "disciplina basada en las ciencias sociales que utiliza múltiples métodos de indagación y de argumentación para producir y transformar información relevante referida a políticas que puede ser utilizada en ámbitos políticos para resolver problemas vinculados a políticas públicas" (Dunn). Por tanto, en términos de su configuración como campo académico, "la disciplina se orienta a entender los problemas públicos y la forma en que las autoridades realizan sus procesos de decisión para su solución" (Valencia, 2020, pg.125).

Según la disciplina desde la que se aborde la cuestión, son muchas y diferentes las definiciones que pueden atribuirse a las políticas públicas. Por ende, he de señalar que, durante el desarrollo de este trabajo, vamos a hacer referencias todo momento a las políticas públicas como un ciclo de acción.

Anderson (1984, pg.3) defiende las políticas públicas como "curso intencional de acción que sigue un actor o conjunto de actores al tratar un problema o asunto de interés. El concepto de política pública presta atención a lo que se efectúa y lleva a cabo, más que a lo que se propone y quiere".

Por otro lado, Tamayo (1997, pg. 281) definió las políticas públicas como un "conjunto de objetivos, decisiones y acciones que lleva a cabo un gobierno para solucionar los problemas que, en algún momento determinado, los ciudadanos y/o el propio gobierno considera como prioritario".

Asimismo, Atria (2006) considera las políticas como "cadenas de decisiones que involucran directamente a agentes políticos y cuya implementación está orientada a la resolución de un problema que se considera público".

En todas las definiciones citadas, se concluye que el análisis de políticas públicas engloba un proceso secuencial de eventos interrelacionados con el fin de solucionar un problema público. Para llevar a cabo la toma de decisiones, la estructura normativa del procedimiento es: la definición del problema, la formulación de la política, la adopción de una alternativa, su implementación y la evaluación de los resultados.

## III. Objetivos

El objetivo general de este Trabajo de Fin de Grado es elaborar una definición del problema de conciliación, así como diseñar y promover una política pública que logre abordarlo de manera integral. Para conseguir este objetivo general, se definirán los siguientes objetivos específicos:

1. Analizar el concepto "conciliación" desde sus diferentes dimensiones y atributos.
2. Generar un marco analítico para evaluar y comparar las diferentes medidas de conciliación.
3. Identificar la alternativa o combinación de alternativas más recomendable para la Comunidad de Madrid.

#### **IV. Metodología**

El presente trabajo de investigación empleará las técnicas propias del análisis de políticas públicas. Como se mencionó en el apartado II, el análisis engloba “una descomposición de la política pública en una serie de etapas o de secuencias lógicas que distingue cinco fases en la vida o el desarrollo de una política pública: identificación de un problema, formulación de soluciones, toma de decisión, implementación y evaluación” (Noël Roth, 2003, pg. 117).

Específicamente, el análisis de las políticas de conciliación de este trabajo se puede segmentar en dos partes diferenciadas. En primer lugar, una breve revisión del concepto y la identificación de dieciséis medidas conciliadoras a través de un marco comparativo. Y, por otro lado, se presenta la opción recomendada para la Comunidad de Madrid, el Plan Jornada Flexible, que combina las medidas de organización del tiempo flexibles y el teletrabajo. Para el diseño del programa propuesto, se ha realizado un análisis que identifica los actores relevantes involucrados, el estudio de la viabilidad operativa del plan, la estimación de los recursos necesarios y, por último, la creación de un diseño estratégico de implementación que oriente una ejecución óptima y eficiente.

## DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

---

### I. Identificación de las principales dimensiones y atributos

La conciliación<sup>1</sup> se define como una estrategia que tiene como fin compatibilizar el espacio personal, familiar y laboral, así como, equilibrar el uso de los tiempos de la vida de cada persona según sus obligaciones, necesidades y prioridades (Plena Inclusión, 2021). Por ende, las medidas de conciliación son “aquellos instrumentos o herramientas articulados por medio de leyes, convenios, e incluso en una relación contractual bilateral, para facilitar que trabajadores y trabajadoras puedan compatibilizar su desempeño profesional con su vida familiar” (Unión General de Trabajadores, 2022, p.4).

Las medidas se dirigen a reconstruir un nuevo sistema organizativo de carácter social y económico donde, toda persona pueda armonizar y encajar cada una de las esferas de su vida, logrando mantener un equilibrio en la conjugación de las cuatro dimensiones consideradas como prioritarias: trabajo, tiempo personal, ocio y familia.

Asimismo, resulta esencial señalar que la conciliación pretende integrar la vida laboral, familiar y personal independientemente de las características socioeconómicas del individuo (el tipo de ocupación, la etapa laboral, el estatus, las responsabilidades familiares o el nivel salarial) ya que, el reto de poder conciliar es una cuestión multidimensional que nos incide a todos. No obstante, en esta problemática podemos identificar dos sujetos prioritarios que son los trabajadores y, por otro lado, las empresas u organizaciones de trabajo. Estos dos agentes mantienen una fuerte relación de interdependencia que resulta clave para que una persona trabajadora pueda consolidar una carrera profesional plena, pero a su vez, pueda ejercer el derecho a desarrollar su personalidad, disfrute de su tiempo libre y pueda dedicar tiempo al cuidado de su familia en caso de que tenga, logrando de esta manera, personas más productivas y menos exhaustas desde el punto de vista laboral y personal.

En lo que respecta a las dimensiones del problema, desde los últimos años, la conciliación ha experimentado un incremento en su complejidad transformándose en una cuestión transversal en la cual, para poder conciliar es necesario solventar varias cuestiones. En un principio, solo afectaba al ámbito laboral pero actualmente, abarca aspectos culturales, educativos, demográficos y sociales. Hoy en día, las políticas de conciliación se pueden incorporar en Planes de Igualdad, Planes de Familia, Planes Nacionales de Acción para el Empleo y Planes Nacionales de Inclusión Social.

En relación con lo citado previamente, los planes acotan dos grandes aproximaciones para estudiar la cuestión. Por un lado, desde la perspectiva de la igualdad de género que surge tras la incorporación de la mujer al mundo laboral y su imposibilidad de conciliar su vida profesional con su faceta más familiar. Esto conlleva, la adopción de medidas como horarios flexibles, permisos de maternidad o sistemas de redistribución equitativa del trabajo doméstico. Por otro lado, también existe un enfoque psicosocial focalizado en la urgencia de crear modelos más integradores, pero sin abordarlo desde un punto de vista del género sino más orientado a la inclusión de la familia como agente prioritario. El hecho de que una medida forme parte de uno

---

<sup>1</sup> En este análisis, cuando hagamos alusión al término 'conciliación', nos estaremos refiriendo específicamente a la conciliación profesional, personal y familiar.

u otro de estos planes irá directamente relacionado con la perspectiva desde la que se analice, las estrategias que se quieran implantar y los objetivos que se pretendan lograr.

Antes de adentrarnos en las siguientes fases del análisis, es imperativo proporcionar una visión general de la literatura existente que ha dado forma a la comprensión actual sobre el tema de conciliación.

En lo que respecta a la contextualización histórica del concepto "conciliación", es fundamental sumergirse en su origen para comprender el significado que posee en la actualidad. El desarrollo del término "conciliación de la vida laboral y familiar" fue notablemente tardío debido al contexto socioeconómico en el que se encontraban los diferentes países, pues no fue hasta el año 1974, que se citó por primera vez en el Plan de Acción Social de la Comunidad Económica Europea.

Son muchos los autores que estudian las relaciones entre familia-trabajo como un conflicto que muestra incompatibilidades a la hora de conciliar por lo que, antiguamente era más frecuente el término "conflicto trabajo-familia" o "interferencia trabajo-familia" que conciliación. Este conflicto fue definido por Greenhaus y Beutell (1985) como "una forma de conflicto de rol, en el que las presiones que resultan del trabajo y las presiones familiares son mutuamente incompatibles en algún aspecto". A partir de esta definición, Frone et al. (1992), definieron la relación entre la vida laboral y familiar como bidireccional, distinguiendo dos tipos de conflicto. Por un lado, el conflicto trabajo-familia, en el cual, el trabajo tiene una mayor carga que dificulta el después desarrollo de las responsabilidades familiares. Y, por otro lado, el conflicto familia-trabajo, donde el tiempo dedicado a las preocupaciones familiares y del hogar, afectan e interrumpen la jornada laboral, impidiendo el trabajo productivo.

Los conflictos mencionados previamente se ven influenciados y respaldados conceptualmente por una serie de teorías que afectan de manera sustancial a su entendimiento:

La Teoría del Rol, desarrollada por Kahn et al. (1964), se basa en la idea de que cada persona, en cada esfera de su vida, tiene diferentes responsabilidades y roles, así como expectativas. El conflicto surge cuando una persona debe desempeñar múltiples roles a la vez, en el caso de la conciliación, roles laborales y familiares, y resulta imposible cumplir las expectativas de cada uno de esos roles teniendo efectos negativos en el bienestar de la persona.

La Teoría de las Barreras (Ashforth et al. 2000) argumenta que la vida se compone de diferentes dominios con sus correspondientes roles pero que dichos dominios se encuentran separados por barreras físicas, temporales y psicológicas. Entonces, como consecuencia, la cuestión que se plantea es cómo las personas pueden gestionar el traspaso de esas barreras para pasar de un dominio a otro, es decir, como las personas superan esas barreras cuando pasan del dominio laboral al personal o viceversa.

Finalmente, la última teoría a la que vamos a hacer alusión es la Teoría de la Compensación, que considera que existe una relación inversa entre trabajo y familia (Staines, 1980). Esta teoría explica que los esfuerzos que dedicas a un dominio, se reducen en otro por lo que, las personas que se involucren y tengan una mayor implicación en el trabajo será a expensas de lo familiar o al revés, que una mayor dedicación a la familia implique menos esfuerzo en lo laboral.

Una vez concluida la revisión teórica del concepto, desde un punto de vista temporal, las políticas de conciliación han pasado por tres etapas (Jacquot et al. 2010). Inicialmente, en

las décadas de los setenta y los ochenta, la conciliación se enfocó como consecuencia del proceso de integración económica. Posteriormente, en los años noventa, transitó hacia una medida necesaria para promover el derecho a la igualdad en el que se defiende la necesidad de corresponsabilidad<sup>2</sup>. Durante esta etapa, la conciliación se entendía como medidas orientadas exclusivamente a que las mujeres puedan compatibilizar sus trabajos profesionales y sus trabajos domésticos. Finalmente, desde el año 2000 hasta actualmente, culmina como un instrumento urgente para promover el empleo y la actividad económica eficiente con medidas orientadas a lograr un mayor nivel de bienestar social para obtener a su vez, una superior calidad de vida. Medidas como mejoras en la igualdad, cuidado familiar, seguridad y salud, independientemente del género, son consideradas como una inversión desde el punto de vista de la organización empresarial, pues cuanto más facilidad otorgues a conciliar, mayor productividad vas a lograr.

En conclusión, este tríptico desarrollo ha sido crucial para comprender la complejidad y la evolución del término. Aunque ha habido una amplia revisión de la literatura acerca del concepto durante décadas y su inclusión en las agendas del gobierno ha sido cada vez mayor, la plena comprensión y reconocimiento de la conciliación por parte de la sociedad en general, se puede considerar que está emergiendo de manera más significativa actualmente.

Finalmente, también resulta esencial comprender el marco jurídico en el que se encuadran las políticas de conciliación. A continuación, se van a detallar algunas de las disposiciones legales que regulan esta problemática de manera general.

La Unión Europea carece de competencias en la Política Familiar en sentido estricto al respetar la diversidad de culturas y tradiciones de los Estados miembros. No obstante, en el Tratado de la Unión con los artículos 7 y 33, se garantiza la protección de la familia y el derecho a respetar la vida familiar de cada persona.

Por consiguiente, en nuestro caso, le corresponde al Estado la potestad normativa de conciliación. En la Constitución Española podemos encontrar varios artículos que hacen alusión al derecho de conciliar (art 39.1 y 9.2). Sin embargo, la Ley 39/1999, de 5 de noviembre, para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras y la Ley del Estatuto de los Trabajadores (1995), se erigen como las normativas más significativas en lo que concierne a la conciliación. En ellas se regulan las relaciones laborales entre empleadores y empleados, definiendo los derechos y obligaciones de ambas partes encuadrándolo en un marco legal para la organización del trabajo. No obstante, fue la Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo para la igualdad efectiva de hombres y mujeres, la que adoptó medidas directas que garantizaran la conciliación y fomentase la responsabilidad.

No obstante, en el contexto español, al tratarse de un estado descentralizado, las políticas más específicas de conciliación provienen de las Comunidades Autónomas. Cada vez son más comunidades las que incluyen en su agenda esta problemática a través de planes, medidas o actuaciones normativas específicas que favorecen y mejoran las condiciones de vida de las familias.

---

<sup>2</sup> La corresponsabilidad es “el reparto equilibrado de las tareas domésticas y de las responsabilidades familiares, tales como su organización, el cuidado, la educación y el afecto de personas dependientes dentro del hogar, con el fin de distribuir de manera justa los tiempos de vida de mujeres y hombres” (Instituto de las Mujeres).

## II. Identificación de las principales magnitudes

De acuerdo con los datos recogidos por el *Índice Conciliación País* (IPC), España con un índice del -0,058, ocupa el vigésimo puesto en el ranking de un total de veintiséis países.

Las variables utilizadas para la construcción del IPC se categorizan en variados componentes. No obstante, en este estudio vamos a tener en consideración únicamente el “Componente 5: Salud” debido a que es el que nos resulta de mayor utilidad para demostrar la gravedad del problema. España presenta un 6,8 de dificultad para conseguir la concentración en el trabajo por responsabilidades familiares (sexto dato más alto del IPC). Asimismo, presenta un 41,3 de nivel de cansancio para desarrollar tareas del hogar (tercer dato más alto) y un 20,5 de nivel de estrés debido a problemas para conciliar (tercer dato más alto nuevamente del IPC).

En cuanto a la dificultad a la hora de conciliar, según los datos recogidos por la European Quality of Life Survey en 2011, al 69% de los españoles les resultó muy difícil conciliar las responsabilidades familiares por el trabajo. De igual manera, en el año 2018, según la Encuesta de Población Activa, casi la mitad de trabajadores con un 49,55% no pudo modificar su jornada laboral para atender las necesidades de cuidado de otras personas.

Un dato más reciente es el que proporcionó InfoJobs en su encuesta de 2023, donde los resultados declaraban que solo un 35% de la población ocupada afirmaba que les resultaba fácil conciliar, seis puntos porcentuales más bajos que los datos obtenidos en la encuesta de 2022.

No obstante, a pesar de los datos anteriores o en relación con ellos, según el estudio *Values and Worldviews* que realizó la Fundación BBVA en 2012, España en comparación con la media europea, es un país que otorga una mayor importancia a la conciliación que al salario. A pesar de que la situación demográfica, económica y laboral de las sociedades europeas presenten notables diferencias, España debe tomar la influencia europea en la formulación de la legislación en materia de conciliación con el fin de que, las medidas legales relativas a las circunstancias del trabajador renazcan y, la población española erradique los grandes desafíos que supone para la ciudadanía intentar conciliar las responsabilidades familiares con las exigencias laborales.

## III. Identificación de los segmentos que lo padecen

La conciliación es una cuestión multidimensional que afecta a todos los miembros de la estructura familiar, a la estructura organizacional del trabajo y al conjunto de la sociedad en general, siendo las instituciones públicas, el mercado y la familia sujetos interdependientes que condicionan y son condicionados por el Estado de Bienestar.

A pesar de lo consignado, es una realidad que el segmento más afectado por la dificultad de conciliar y la ausencia de corresponsabilidad son las madres. Si todas las personas merecen una correcta conciliación, sin duda, las madres necesitan en mayor proporción de estas medidas por los roles de género impuestos, las discriminaciones que pueden sufrir en el trabajo, las presiones laborales, así como culturales y todo el estigma relacionado con la maternidad.

Del mismo modo, la ineficacia en las políticas de conciliación va a repercutir gravemente en la situación demográfica del país, provocando un envejecimiento de la población afectando así, al ciclo productivo, personal y funcional a nivel estatal.

#### **IV. Causas que lo originan y principales responsables**

En esta línea, podemos identificar tres grandes causas de las cuales se extraen las principales barreras y dificultades que han llevado a la imposibilidad de conciliar el ámbito familiar, laboral y personal. Entre las posibles causas que originan y motivan esta problemática se encuentran las siguientes:

En primer lugar, existe una cultura laboral tradicional que lleva persistiendo desde hace décadas y que ya no se corresponde con la actualidad. Sigue perdurando la idea de que cuantas más horas trabajadas, mejores resultados, idea errónea y que dificulta la conciliación. Además, en las empresas existe el factor reputación y expectativas en el marco de la competencia que hace que exijan a sus empleados más y que como consecuencia, a nivel psicológico les impida posteriormente, poder dedicar su tiempo a lo personal y familiar. Asimismo, en relación con lo anterior, las políticas laborales de las empresas u organizaciones son poco flexibles y no se adaptan a las circunstancias de cada trabajador incluyendo otras modalidades como horarios flexibles o trabajo en remoto.

En segundo lugar, son muchos los trabajadores y trabajadoras que se encuentran en situaciones económicas delicadas y sienten altas presiones monetarias, asumiendo altas cargas de trabajo para garantizar esa seguridad en su puesto. Este suceso se acentúa en épocas de crisis económicas. Además, son muchos los trabajadores que creen que poder conciliar es su responsabilidad y creen tener la culpabilidad de ser incapaces de poder hacerlo.

En tercer lugar, otro factor que ha motivado el problema es la incorporación de la tecnología a nuestras vidas, haciendo posible la conectividad constante pero también la imposibilidad de desconectar fuera del horario laboral.

En síntesis, todas las causas mencionadas están fuertemente ligadas a la falta de apoyo de las empresas al no ofrecer programas de apoyo para la conciliación. No obstante, actualmente, estamos en un periodo de adaptación y como consecuencia de los cambios estructurales, la incorporación de la mujer al mercado laboral, la productividad laboral y la creciente importancia de la salud mental, cada vez son más las empresas que están intentando incluir políticas la conciliación.

En función de la percepción de una empresa respecto a la conciliación, podemos designar tres posiciones diferentes: posición institucional, posición voluntarista y posición corresponsable (Clemente, García y Salobral, 2012, pg.23).

La posición institucional es aquella que adoptan las empresas que conciben la conciliación como problemas individuales que debe gestionar cada uno. Por tanto, sus políticas se limitan únicamente al cumplimiento de los mínimos exigidos por la legislación vigente. Por otro lado, la posición voluntarista, muestra una intención más directa en facilitar a sus trabajadores la conciliación, convirtiéndose en concesiones voluntarias por parte de las empresas. Finalmente, la posición corresponsable reconoce el papel condicionante que poseen las empresas en la conciliación de sus trabajadores, adoptando estrategias de escucha y consenso. Por ende, nuestro objetivo con este análisis es fomentar la adopción de posturas corresponsables en todas las empresas.



## **V. Justificación de la inclusión del tema en la agenda del gobierno**

En definitiva, el papel de las instituciones es primordial por su beneficiosa contribución para aumentar y mejorar la conciliación en una sociedad. Es necesaria la elaboración de políticas que reduzcan las divergencias actuales. La conciliación no puede verse como un proceso individual en el que cada persona deba ser capaz de gestionar su propia vida personal y laboral pues no es posible. Es necesario exigir un apoyo normativo, económico y emocional por parte de las empresas, el Estado y en general, el conjunto de la sociedad.

Para ello, se deben tener en cuenta todos los factores y determinantes que afectan a la cuestión, especialmente, en lo que atañe a la parte legal y normativa ya que, las leyes y políticas pueden ayudar a conciliar, pero para que resulte óptima la aplicación de éstas, es necesario que también se rijan por criterios más flexibles ya que, la situación de cada persona puede presentar grandes diferencias en lo que respecta a prioridades, preferencias, composición de la estructura familiar y momento vital de la persona.

Es una evidencia que la conciliación es un tema cada vez más prioritario y se está considerando como un derecho y una condición fundamental para garantizar el bienestar de las personas. Las empresas y el Estado son cada vez más conscientes del cambio y las modificaciones que se han experimentado los últimos años en la composición del mercado laboral, así como, en las opiniones acerca de los roles y responsabilidades. Todos estos cambios han generado grandes transformaciones sociales y cada vez son más las exigencias para adoptar medidas de conciliación efectivas al mundo laboral.

Desde tiempos recientes, la conciliación ya es un problema social y a pesar de estar ya presente desde 1974, sigue siendo necesaria la implantación de medidas y políticas que sean realmente vinculantes a los resultados deseados pues de lo contrario, la calidad y productividad de la sociedad irá en declive logrando una población desmotivada en todos los ámbitos y presumiblemente, llegue un punto donde no exista ningún relevo generacional.

## FORMULACIÓN DE LA POLÍTICA

---

### I. Objetivos y prioridades

En respuesta a la creciente necesidad de que los trabajadores puedan mantener el equilibrio de la integración de lo personal, familiar y laboral, el presente análisis se presenta como un instrumento estratégico para revisar y evaluar las medidas implementadas que se han llevado a cabo hasta el día de hoy. De este modo, es imperativo definir los objetivos que sirvan como guía para la búsqueda de la alternativa más eficaz, que sea capaz de resolver o aminorar la cuestión que se plantea en nuestras vidas. Los siguientes objetivos se han formulado con el propósito de contribuir de manera significativa a la solución integral de la conciliación a corto plazo.

- Evaluar la efectividad de las principales políticas de conciliación en la productividad empresarial.
- Identificar las carencias y necesidades de todas las personas afectadas.
- Identificar posibles brechas en la aplicación de políticas de conciliación.
- Medir el impacto de las políticas en la conciliación laboral y personal.
- Evaluar la accesibilidad, percepción y receptividad de los empleados sobre la utilidad de estas políticas.
- Garantizar la disposición de recursos que aseguren un entorno laboral conciliador y de calidad.
- Corroborar que las empresas y organizaciones laborales poseen las competencias y recursos necesarios para la implementación de estas medidas.

### II. Identificación y análisis de alternativas

Una vez establecidos los objetivos que orientaran el análisis de las políticas de conciliación, es crucial identificar y examinar las diferentes alternativas que se han formulado e implantado hasta la fecha. En este sentido, se presentarán a continuación los instrumentos de políticas, estrategias y medidas y cada una de ellas, después, será detalladamente analizada en términos de seis criterios: legalidad, tiempo, eficiencia, equidad, accesibilidad y receptividad.

#### 1. Políticas en vigor

La Red de Empresas con distintivo “Igualdad en la Empresa” (Red DIE), instaurada por el Ministerio de Servicios Sociales e Igualdad, creó una iniciativa para fomentar el intercambio de buenas prácticas y experiencias laborales entre diferentes empresas, bajo la denominación “Prácticas de Conciliación y Corresponsabilidad en las Empresas”. Las entidades que son otorgadas con este distintivo conforman una marca de excelencia por buenas prácticas de conciliación para lograr un entorno laboral igualitario. Son 30 las políticas, distribuidas en 4 grupos, que aplican las empresas de la Red DIE para facilitar el equilibrio laboral y familiar a sus trabajadores.

El primer lugar, el “Grupo 1: Medidas de organización del tiempo de trabajo”, son políticas que ofrecen al personal una distribución más flexible de la jornada laboral para que puedan compaginar su vida profesional y personal.

- Flexibilidad para la entrada y salida.
- Jornadas intensivas en determinadas fechas.
- Bolsa de hora, es decir, posibilidad de trabajar mayor número de horas en días concretos para posteriormente, acumularlas y tener horas de libre disposición.
- Distribución personalizada de la jornada.
- Posibilidad de elegir o cambiar turnos.
- Vacaciones flexibles.

El “Grupo 2: Medidas de flexibilidad espacial” hace referencia a aquellas iniciativas geográficas que posibilitan el desarrollo del trabajo en lugares diferentes a los de su puesto físico dentro de la empresa.

- Teletrabajo.
- Videoconferencias.
- Movilidad geográfica.

A continuación, el “Grupo 3: Medidas relativas a las mejoras y beneficios sociales” focaliza sus apoyos en ayudas extrasalariales que pueden aumentar la calidad del empleo.

- Ayudas por nacimiento de hijos.
- Servicios de comidas subvencionado.
- Ayudas al transporte.
- Seguro médico.
- Plan de pensiones.
- Descuentos en compras de productos o servicios.

Y, por último, el “Grupo 4: Medidas relativas a las mejoras de permisos legales”. A través de estas medidas, la empresa pretende ampliar y presentar mejoras de los permisos de conciliación que ya se encuentran presentes en la legislación.

- Ampliación del permiso de paternidad, maternidad y lactancia.
- Permisos retribuidos por cuidados como reuniones escolares o enfermedades de familiares.

Una vez presentadas las medidas de manera general, concluye saber que las principales medidas adoptadas por las empresas son el horario flexible de entrada y salida (71,6%), el trabajo a distancia (62,9%), las ayudas económicas por nacimiento y escolaridad (55,2%) y los descuentos en compras de productos o servicios (44,8%). Por otra parte, desde una visión más específica, el análisis de las medidas que presenta el informe, determina que se observa un claro predominio de las medidas de flexibilidad de los horarios y una menor importancia de las medidas que implican mejoras en la legislación vigente de conciliación.

Por otro lado, después de analizar las políticas de conciliación del sector privado, procederemos a examinar las políticas del sector público con el fin de otorgar al análisis una visión más amplia. Para ello, llevaremos a cabo una revisión de la “Guía de conciliación de la vida personal, familiar y laboral en la Administración General del Estado” del Ministerio de Hacienda y Función Pública. Dentro del índice de la guía, podemos diferenciar una distinta regulación para el personal funcionario y para el personal laboral. No obstante, como nuestro único objetivo es identificar las medidas de forma general, vamos a enumerarlas de manera

igualitaria para ambos casos sin adentrarnos en las condiciones, supuestos de hecho y duración de éstas.

Dentro de los permisos retribuidos en materia de conciliación, podemos encontrar los siguientes permisos o licencias:

- Preparación al parto, técnicas de fecundidad o adopción.
- Lactancia
- Cuidado de hijo menor o familiar afectado por una enfermedad grave.
- Violencia de género.
- Paternidad.
- Funciones sindicales.
- Licencias y permisos por estudios.
- Asuntos particulares.
- Vacaciones.
- Flexibilidad horaria.

Y finalmente, por lo contrario, en los permisos no retribuidos se incluyen:

- Guarda legal.
- Reducciones de jornada.
- Excedencias.

## 2. Medidas pendientes de implementación

En España, desde 1983, el Estatuto de los Trabajadores dicta que la jornada laboral ordinaria está fijada en un máximo de 40 horas a la semana, distribuidas generalmente en 5 días laborales. Aunque, según se recoge en la legislación laboral, puede variar en función de las circunstancias específicas del trabajo y el sector laboral al que se pertenezca. Durante los últimos años, se ha estado hablando de una reducción de la jornada laboral y parece que a lo largo de este año va a convertirse en una realidad.

La propuesta pretende reducir la jornada de trabajo máxima legal de 40 a 37,5 horas semanales sin recorte salarial. Hoy en día, se desconocen algunos de los detalles de la futura regulación, pero ya hay algunos que han sido definidos. Hasta el momento, se conoce que la medida no entrará en vigor de forma inmediata, sino que se enfocará como un proceso progresivo de reducción de la jornada hasta que se logre situar en las 37,5 horas deseadas, a expectación de que en dos años se logre.

Es una política que va destinada al sector privado, en concreto, al sector industrial, construcción y transportes con el fin de unificar el criterio de jornada y evitar así, desigualdades entre sectores. Se estima que beneficiará a unos 11 millones de empleados del sector privado, excluyéndose a los trabajadores que ya cuentan con una jornada reducida o que ocupan cargos públicos. Por otro lado, se aclara que la reducción de la jornada no implicará una disminución del salario, es decir, los trabajadores cobrarán el mismo sueldo trabajando 2,5 horas menos, incrementando, por tanto, el valor de la hora trabajada. Del mismo modo, tampoco afectará al Salario Mínimo Interprofesional que permanecerá inalterado.

En conclusión, en cómputo anual, gracias a esta política se trabajaría un total de 150 horas menos al año, convirtiéndose la reducción de la jornada laboral en una herramienta fundamental para promover la conciliación de los trabajadores.

Por otro lado, en la esfera pública, ha surgido recientemente una discusión destacable en torno a otra medida de relevancia, pero de la que no se ha definido nada en concreto. Son varios los expertos de diferentes ámbitos los que hablan de la posible implantación de la semana laboral en 4 días, transformando la forma de organización clásica del trabajo. La idea base de este modelo es aumentar la productividad laboral y el bienestar de los trabajadores al ceder un día adicional de descanso. No obstante, Telefónica fue la primera empresa en reducir la semana laboral a 4 días unido a una reducción del sueldo y de manera general, los trabajadores rechazaron unánimemente esta medida. Por tanto, en un futuro esta medida a través de una regulación legislativa acorde puede ser un ejemplo de política que fomente la conciliación.

### 3. Políticas internacionales

La conciliación entre la vida laboral y personal afecta directamente al bienestar de los ciudadanos de todos los países, pero desde un punto positivo, esta problemática internacional puede fomentar estrategias colaborativas y soluciones innovadoras. Por ende, analizar las experiencias exitosas en otros países puede proporcionar una visión y un marco de referencia más amplio, examinando la viabilidad de aplicar las políticas y prácticas que se han mostrado efectivas en otros contextos en España.

La Unión Europea definió una serie de actos legislativos para garantizar los derechos mínimos con el fin de poder compaginar el ámbito laboral con el familiar y personal. Para ello, dentro del Plan de Acción del Pilar Europeo de Derechos Sociales, se fijó como acción clave la Directiva relativa a la conciliación, aprobada el 13 de junio de 2019. Esta Directiva representó un punto de inflexión para los progenitores ya que establecía los siguientes derechos: permiso de paternidad, permiso parental, permiso para cuidadores, fórmulas de trabajo flexible, entre otras.

Siguiendo con el Índice Forbes de Conciliación de la Vida Laboral y Personal, en 2023, Helsinki, Estocolmo, Oslo, Auckland, Gotemburgo, Reikiavik, Viena, Edimburgo y Belfast se proclamaron como las mejores ciudades para conciliar. Todas las ciudades mencionadas tienen en común una serie de políticas que fomentan el equilibrio laboral y familiar como generosas políticas por baja de maternidad y paternidad, amplias vacaciones anuales, tasas de empleo bajas y trabajo flexible.

Aunque, sin duda, Copenhague encabeza la lista de ciudades con una mejor conciliación. La ciudad danesa es considerada la segunda ciudad más feliz del mundo y la primera en igualdad de género (Índice de Desigualdad de Género). En concreto, como principales medidas destacan los permisos de paternidad para ambos progenitores hasta un total de 12 meses, ayudas hasta la mayoría de edad del hijo, horario laboral flexible y un mínimo de semanas de vacaciones anuales. Asimismo, en Copenhague el transporte público es gratuito hasta los 15 años, así como, la educación incluyendo los estudios universitarios.

En el año 2005, el Gobierno danés formó la Comisión para la Conciliación del Trabajo y la Familia. Su objetivo principal era realizar “un estudio que expusiera los requisitos de la vida familiar moderna y de la vida laboral moderna, a efectos de la obtención de una sociedad flexible en el futuro”. La presidenta de la comisión, Linda Nielsen, formalizó 31 propuestas en

cuatro títulos diferentes: “Equilibrio desde la perspectiva de los niños”, “Los puestos de trabajo con medidas favorables para la familia”, “Libertad para la vida familiar” y “Servicios flexibles”. A través de estos cuatro apartados, la comisión danesa pretendía abordar el tema de conciliación desde las distintas perspectivas para lograr que cerca de 900.000 personas que presentaban problemas relacionados con la conciliación, pudiesen mejorar su bienestar.

Las más destacable fueron la introducción de sistemas de subvención domésticas, la disminución de los días de cierre de los centros de cuidado infantil y la introducción del derecho universal al permiso durante el primer día de enfermedad de los hijos. Además, otra de las propuestas más notables fue la creación de un “fondo flexible” que permitiese el disfrute de un periodo largo sin actividad laboral durante la infancia de los hijos, a cambio del aplazamiento de la jubilación. La comisión de la Familia también defiende que debe introducirse una medida de “cuenta flexible” para facilitar el ahorro de dinero durante periodos determinados para utilizarlos en otros momentos de la vida o, por lo contrario, retirar de forma anticipada recursos como por ejemplo los de las pensiones, a cambio de posponer la jubilación.

#### 4. Iniciativas de propuestas electorales (2023)

Consideramos importante analizar de manera general los programas electorales de los principales partidos políticos para conocer qué medidas quieren implantar, cómo las van a desarrollar y desde qué perspectiva las van a abordar. Hay que señalar que algunas de las medidas que se mencionarán a continuación, han sido políticas que ya se han implantado o que han sido diseñadas con anterioridad pero que incluyen en sus plataformas para continuar con ellas o presentar mejoras.

##### 4.1. PSOE

A través de su programa electoral, el Partido Socialista Obrero Español (PSOE) ha delineado una serie de estrategias y políticas con el objetivo de promover la conciliación, incluyendo la problemática en diferentes bloques. El partido socialista muestra abiertamente su apoyo a la creación de políticas de conciliación de la vida profesional y familiar, así como, el objetivo de lograr la igualdad efectiva entre hombres y mujeres.

El PSOE ha propuesto la implementación de un Plan Nacional para que las empresas ofrezcan una mejor conciliación mediante jornadas híbridas que combinen lo presencial con lo remoto, horarios más flexibles y la posibilidad de reducir de cinco a cuatro días su jornada laboral.

Asimismo, para facilitar la conciliación familiar, crearán un Programa de Conciliación en el Ámbito Escolar con el objetivo de facilitar un abanico gratuito de actividades extraescolares y refuerzo educativo, así como, continuar con la ampliación del sistema público de escolaridad de edades comprendidas entre los 0 a 3 años.

Por último, dentro de su plataforma política, el PSOE propone la adopción de una nueva redistribución del tiempo a través del Pacto por la Racionalización de los Horarios y la Ley de Usos del Tiempo, iniciativas estratégicas que abordan de manera integral la cuestión. La implementación de estas medidas se justifica en que el uso del tiempo es una cuestión colectiva y pública y, tanto su organización como distribución, es un componente clave para una sociedad igualitaria en cuanto a las oportunidades y libertades ya que, los tiempos irían acordes con las necesidades vitales de la ciudadanía (horarios escolares, comerciales, laborales y ocio).

#### 4.2. PP

El Partido Popular (PP) también dedica un espacio de su programa electoral al tema de la conciliación y se presenta como el soporte de las familias y el Gobierno de la conciliación, defendiendo que es el momento de que el apoyo a los trabajadores sea un tema prioritario. Por consiguiente, elabora una serie de objetivos y propuestas claras. El PP menciona el concepto conciliación desde diferentes perspectivas como medidas orientadas para las familias rurales, políticas de educación y un apartado específico dedicado a las generaciones más jóvenes. No obstante, en este análisis vamos a focalizar la revisión política en el objetivo 3 del Bloque II: “Cuidar y Prosperar”.

El PP adopta una serie de medidas con el objetivo de lograr que toda mujer pueda conciliar su vida profesional y familiar y, por tanto, no se vean obligadas a renunciar a la maternidad por dificultades en la conciliación y así, las familias puedan contribuir a impulsar la natalidad del país.

La primera propuesta que se plantea es un Pacto de Estado por la Conciliación, la Maternidad, la Paternidad y la Familia. Esta medida tiene como prioridad combatir con la brecha salarial y promover la contratación indefinida de mujeres con hijos. Asimismo, también establece un aumento de la cuantía y el alcance de las prestaciones por hijo y, un refuerzo en los servicios de reproducción asistida.

Además, con el objetivo de abordar el problema de manera completa, se proponen diversas medidas estratégicas como una ampliación de los permisos de paternidad y maternidad de familias monoparentales, una flexibilidad del horario laboral y, al igual que el PSOE, garantizan que la educación de 0 a 3 años debe ser universal y gratuita.

#### 4.3. SUMAR

Las propuestas de SUMAR se erigen como herramientas para la construcción de sociedades más conciliadoras donde los trabajadores puedan desarrollarse en cada una de sus facetas. Desde el partido, se considera que es el momento de crear un sistema de protección social universal de la infancia que apoye a los padres en la crianza, asegurando el bienestar de los niños en una igualdad de condiciones. En respuesta a la necesidad de conciliación, SUMAR presenta las siguientes medidas:

En relación con la parte más económica y empresarial, SUMAR propone una medida que impulse la compra pública responsable que busca incentivar aquellos negocios que sean justos y sostenibles, actuando como incentivos empresariales. En materia de conciliación, esto significa que se favorecerá a aquellas empresas que incorporen en sus políticas medidas de conciliación que mejoren las condiciones laborales de los trabajadores.

Además, se defiende una ordenación del tiempo de trabajo corresponsable e igualitario evitando que muchas personas, especialmente mujeres, se vean obligadas a optar por una reducción de jornada para hacerse cargo de las responsabilidades familiares. Prosiguiendo con esta línea, además se propone fijar una única interrupción en las jornadas partidas con una duración máxima de una hora.

Por último, en un capítulo dedicado a la protección de los derechos de los niños y sus familias, se incluyen medidas que hemos mencionado anteriormente en otros partidos como la

educación infantil de 0 a 3 años, ayudas en servicios escolares, permisos parentales, reducciones de jornadas laborales y teletrabajo.

#### 4.4. VOX

Finalmente, ante los desafíos actuales en la conciliación, VOX plantea una serie de medidas con una visión proactiva para resolver los problemas que se les presenta a las familias. VOX defiende que todos los trabajos, independientemente del sector al que pertenezcan, son esenciales, haciendo hincapié en la necesidad de proteger a los trabajadores a través de las reformas legislativas necesarias.

Una de las medidas propuestas por el partido es el desarrollo de un marco jurídico y laboral adaptado a las circunstancias. En concreto, al igual que el resto de partidos, opta por la modalidad del teletrabajo, pero siempre y cuando se garanticen unas condiciones laborales adecuadas. A través de la modalidad en línea, muchas familias van a poder conciliar mejor sus vidas, así como tener la oportunidad de volver a sus espacios rurales de origen.

Por otro lado, proponen la ampliación del sistema de apoyo a las familias en el ámbito educativo, ofreciendo medidas fiscales en servicios como el comedor, transporte y materiales.

Por todo lo anterior, VOX expone un aumento en la inversión del Estado en las familias con el fin de promover unas condiciones de fortalecimiento y que, de esta manera, se logre una promoción de la natalidad y la conciliación.



Alternativa	Legalidad	Tiempo	Eficiencia	Equidad / Igualdad	Accesibilidad	Receptividad
<b>Medidas de organización del tiempo laboral (flexibilidad entrada y salida, bolsa de horas)</b>	Artículo 34.2 de la Ley del Estatuto de los Trabajadores.	El plazo para implementar esta alternativa podría extenderse ya que, se requiere de una reorganización por parte las empresas de los horarios y una modificación de la normativa por la que rige.	Al poder ajustar los horarios de trabajo con sus responsabilidades personales o familiares, los empleados van a experimentar una notable mejora en el equilibrio de conciliación. Además, cuando los empleados se sienten valorados y tienen la libertad de organizar su trabajo, es muy presumible que mejoren en la productividad y el compromiso.	Todas las medidas orientadas a una flexibilidad laboral, cumplen con el criterio de equidad ya que, son políticas que intentan proporcionar ayuda personalizada a cada empleado según sus circunstancias personales y familiares.	Se aplica de manera inclusiva, asegurando que todos los empleados tengan acceso a esta medida.	Las políticas de flexibilidad suelen ser bien recibidas por los empleados debido a todos los beneficios que ofrecen en términos de control del tiempo y equilibrio entre la vida laboral y personal.
<b>Medidas relativas a las mejoras y beneficios sociales (ayudas al transporte, comidas subvencionadas, seguro médico)</b>	Estas condiciones laborales suelen ser establecidas en los convenios sectoriales o de empresa.	Actualmente, son muchas las empresas que benefician a sus empleados con distintas ayudas y, por tanto, la aplicación de esta medida sería inmediata.	Se cuestiona la eficiencia real de estas ayudas en materia de conciliación, ya que no inciden de manera directa en la problemática.	Con la implantación de esta alternativa, se logra una igualdad en cuestiones básicas como son la alimentación, transporte y sanidad.	Medidas destinadas a toda la plantilla de empleados de una misma empresa u organización independientemente de tener hijos o no.	La adopción de estas medidas depende de la empresa, por lo que, si decide ofrecer esas ayudas, los empleados se van a beneficiar de ellas, aunque, pueden ser muchos los que consideren que innecesarias.

<p><b>Permisos o licencias</b></p>	<p>Artículo 37.3 del Estatuto de los Trabajadores. Para personal funcionario, Artículos 48 y 49 de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público. Y, para personal laboral, Artículo 47 y 45 del III Convenio Colectivo Único para el Personal Laboral de la Administración General del Estado.</p>	<p>Los permisos se encuentran dentro de la legalidad vigente por lo que, su implementación no supondría ninguna demora, salvo que se realizasen ciertos ajustes o modificaciones de alguno de ellos.</p>	<p>Al permitir que los padres pasen tiempo de calidad con sus hijos, contribuyen al bienestar de sus trabajadores y cuando se incorporen al trabajo, serán más productivos ya que, las preocupaciones por sus hijos estarán cubiertas.</p> <p>Asimismo, son alternativas que contribuyen al desarrollo infantil y mejoran la retención de los empleados.</p>	<p>Las políticas de licencia parental suelen ser medidas generosas y equitativas que alientan a los padres a tener el tiempo necesario para cuidar a sus hijos.</p>	<p>Para acceder a esos permisos y licencias se deben cumplir unos requerimientos específicos.</p>	<p>Suele ser la política más adoptada por las familias y las empresas para facilitar la conciliación.</p>
<p><b>Reducción de la jornada laboral a 37,5 horas</b></p>	<p>Artículo 34 y 37.5 del Estatuto de los Trabajadores.</p>	<p>El tiempo estimado de lograr esa reducción de jornada es de dos años a través de un proceso progresivo.</p>	<p>Las reducciones en la jornada laboral benefician positivamente a los trabajadores ya que, al contar con más tiempo de descanso, se reduce el estrés y el cansancio, incrementando la productividad por hora trabajada.</p>	<p>Fomentaría una igualdad entre todos lo público y lo privado, así como entre todos los sectores.</p>	<p>Es una medida destinada a los trabajadores pertenecientes al sector privado puesto que ya es una medida existente en el ámbito público.</p>	<p>La receptividad de ambas alternativas dependerá de las preferencias de los trabajadores. Habrá algunos que se muestren en contra del cambio por ya tener la rutina semana incorporada y otros que lo vean como una oportunidad de facilitar la conciliación y un mejor descanso.</p>
<p><b>Reducción de la semana laboral a 4 días</b></p>		<p>Se contempla que el plazo para implementar esta política sería extenso. Se necesitaría un decreto que modificase el Estatuto de los Trabajadores con todo el proceso legislativo que esto implica.</p>			<p>En principio es una política que se aplicaría a todos los trabajos independientemente del sector al que pertenezca siempre que sea posible.</p>	

<b>Vacaciones anuales</b>	Artículo 37 y 38 de la Ley del Estatuto de los Trabajadores.	No supondría tiempo debido a que es una medida ya vigente.	Es una medida poco eficiente si se mira desde una perspectiva anual ya que en lo que respecta a la conciliación del día a día, no genera ninguna solución ante la problemática.	En este caso, si se cumple el criterio de igualdad ya que la regulación de las vacaciones es igual para todos los trabajadores que cumplan los mismos años de antigüedad y condiciones.	En España, todo trabajador tiene derecho a unas vacaciones anuales.	Es una medida con una gran receptividad, pero no deja de ser un derecho de los trabajadores.
<b>Ayudas económicas por hijo</b>	Ley 35/2007, de 15 de noviembre.	El Estado proporciona actualmente una serie de ayudas y subvenciones a las familias por lo que, la normativa ya está regulada y, por consiguiente, no supondría ninguna demora en el tiempo.	Las ayudas pueden tener un impacto muy positivo en la economía de las familias al facilitarse servicios de manera gratuita. No obstante, no erradica el problema de la conciliación puesto que a los horarios laborales no influye.	No terminan de ser medidas totalmente igualitarias ni equitativas si todas las familias con hijos reciben la ayuda. Habría que tener en cuenta si entre los requisitos para acceder a estas ayudas y subvenciones está el nivel de ingresos o no.	Para acceder a esta ayuda se deberán cumplir los criterios que se establezcan los sistemas de subvención. Pero no serían ayudas de carácter universal.	Entre las familias sería una medida bien recibida pues supone un gran ahorro en los hogares.
<b>Sistemas de subvención doméstica</b>	Real Decreto 1051/2013, de 27 de diciembre.		Puede ser eficiente en la medida que facilita el cuidado de los hijos por personal cualificado, pero, las preocupaciones por parte de las familias podrían aumentar y afectar a su productividad laboral.			Pueden ser una ayuda y facilitar el trabajo doméstico en los hogares, pero puede presentarse el caso, de que muchos padres no quieran beneficiarse de esta ayuda al desconfiar de que personas externas a la casa entren en el hogar y cuiden a sus hijos.

<b>Fondo flexible</b>	Artículo 46.2 del Estatuto de los Trabajadores y Ley 21/2021, de 28 de diciembre.	La implementación de estas alternativas estaría configurada para un medio largo plazo, ya que supone modificar la legislación del ámbito laboral y las pensiones, establecer las cláusulas para acceder a estas medidas y un profundo análisis sobre su aplicación por parte de las empresas.	Estas medidas son eficientes en los periodos de descanso laboral para el cuidado de los hijos. No obstante, también puede considerarse como una medida ineficiente, debido a que haya padres y madres que no quieran renunciar a su trabajo y posponer su jubilación pero que se vean obligados.	La igualdad se ve perjudicada con estas alternativas debido a que, en un principio, solo podrían acceder padres y madres, excluyendo a personas que sin hijos también quieran tener facilidades para conciliar por otros motivos.	Solo las personas con hijos hasta una edad en concreto pueden acceder a esta política. Por ende, los requisitos deberán estar firmemente definidos.	Ambas medidas, en la práctica puede ser muy bien recibidas por los padres y madres que opten por crear ese fondo o cuenta flexible. No obstante, al tener como consecuencia el aplazamiento de la jubilación, puede generar preocupaciones extra en las familias.
<b>Cuenta flexible</b>	Ley 21/2021, de 28 de diciembre.					
<b>Modalidad híbrida de trabajo</b>	Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia.	Al estar dentro de la legalidad vigente, su implementación no supone mayor demora en el tiempo. Asimismo, en la mayoría de trabajos en los que se puede adoptar esta medida, la plantilla de empleados suele contar ya con los materiales y recursos informáticos necesarios.	Los trabajadores podrán ser, desde el punto de vista de la eficiencia, más productivos al ahorrar tiempo y estrés en desplazamientos. Además, los empleados al estar en sus hogares una vez hayan acabado su jornada, pueden lograr una conciliación familiar más efectiva y duradera.	Garantiza la igualdad de todos los trabajadores al ser las empresas quien proporciona el material tecnológico, así como, erradica las desigualdades que podían existir en cuanto a distancia del trabajo y casa.	Es una medida de fácil acceso para todos los trabajadores siempre y cuando las características de sus trabajos lo permitan.	Aunque existen discrepancias según las preferencias de los trabajadores, suele ser una medida que beneficia a la plantilla laboral y que suele generar una alta satisfacción laboral a los empleados.

<p><b>Escolaridad universal y gratuita de 0 a 3 años</b></p>	<p>Artículo 4 de la Ley Orgánica 3/2020, de 29 de diciembre (LOMLOE).</p>	<p>El tiempo estimado de entrada en vigor de esta política dependerá, por un lado, del trámite legislativo y aprobación de la medida y, por otro lado, de la construcción de nuevos centros escolares ya que los que actualmente existen serían insuficientes.</p>	<p>Desde el momento en el que se implantase esta medida, sería mucho más fácil conciliar el ámbito laboral y familiar especialmente en las primeras etapas del día. Por otro lado, para los niños significaría un desarrollo cognitivo y emocional temprano que les ayudaría a su incorporación a la siguiente etapa escolar.</p>	<p>Al regularse como una política universal y gratuita. sería completamente igualitaria y equitativa pudiendo eliminar cualquier barrera de desigualdad potenciada por problemas económicos.</p>	<p>Todos los niños en edades comprendidas entre los 0 y 3 años tienen el derecho a la educación temprana.</p>	<p>Son muchos los padres y madres que ya recurren a las escuelas infantiles, por tanto, al convertirse en un servicio gratuito y universal, sería una medida bienvenida por parte de las familias.</p>
<p><b>Racionalización de los horarios y usos del tiempo</b></p>	<p>Futura Ley de usos del tiempo.</p>	<p>La aplicación de esta alternativa puede tener una duración más larga debido a que se debe realizar un previo estudio de la duración del sol, las actividades laborales y personales de los individuos, así como las preferencias de la sociedad para racionalizar los usos del tiempo.</p>	<p>Los resultados de esta medida pueden ser notablemente positivos como una mejora en la productividad, una reducción del estrés y la fatiga, una organización del tiempo que permite implicarte en lo laboral y familiar y en general, una mejora del clima laboral al ser horarios igualitarios para todos.</p>	<p>Proporcionaría unos horarios igualitarios a toda la sociedad, garantizando unos usos del tiempo bien organizados que fomentarían la conciliación personal y familiar.</p>	<p>En un principio es una medida que se aplicaría con un carácter general a todos los trabajadores, aunque algunos de determinados sectores no podrían adaptarse a este modelo por las características de sus trabajos.</p>	<p>La recepción de esta alternativa puede ser, por un lado, positiva para una mayor parte de la población, pero, por otra parte, aquellas personas y familias que tengan tradiciones u horarios vitales diferentes pueden resultar afectados de manera negativa.</p>

<b>Contratación indefinida de mujeres con hijos</b>	Artículo 18 del Real Decreto-Ley 1/2023, de 10 de enero.	Tardanza relativa a la hora de su entrada en vigor, pues debe ser aprobada en varios procedimientos normativos.	Esta alternativa, en términos de conciliación, no supondría grandes cambios ni facilidades a las familias, sino que únicamente serviría como medida de apoyo para fomentar la natalidad.	Una contratación indefinida para las mujeres con hijos se presenta como una política equitativa para que las mujeres con hijos tengan la garantía de que van a mantener su puesto de trabajo, pero, por otro lado, puede perpetuar los estereotipos.	Esta medida iría destinada de manera exclusiva a mujeres con hijos.	Establecer este derecho exclusivo para las mujeres con hijos, podría ser percibido como discriminatorio hacia otros segmentos de la población como los hombres o las mujeres que no quieren tener hijos.
<b>Incentivos empresariales por políticas de conciliación</b>	Deberían incluirse en programas de apoyo estatales o autonómicos, así como convenios colectivos.	Los periodos de negociación entre empresas y Estado o Comunidades Autónomas pueden extenderse si no llegan a un acuerdo entre las medidas a aplicar y los beneficios que recibirían las empresas.	Si el Estado ofrece ayudas a aquellas empresas que fomenten la conciliación, va a tener un resultado vinculante muy positivo para las familias. Además, puede fomentar la innovación y estimular la promoción del empleo.	Puede ser considerada como una alternativa de carácter equitativo ya que, aquellas empresas que muestran una preocupación por sus trabajadores y familias y, por tanto, reestructuren su modelo organizativo, serán recompensadas.	Se beneficiarán de los incentivos empresariales únicamente aquellos negocios que implanten en su normativa políticas que fomenten la conciliación.	Según la cantidad y calidad de los incentivos que reciban las empresas, puede ser una política con un buen acogimiento en los modelos empresariales.
<b>Una única irrupción en jornadas partidas</b>	Artículo 34.4 y 34.7 de la Ley del Estatuto de los Trabajadores.	No debería suponer una gran demorara pues solo se necesitaría una modificación en los tiempos de descanso.	En sentido de la eficiencia, puede facilitar la conciliación al permitir que puedas salir antes del trabajo ya que más descansos con una mayor duración al final retrasan la salida del trabajo.	Todos los trabajadores tienen la misma oportunidad de descansar adecuadamente.	En la práctica se puede aplicar a toda la plantilla de empleados.	Una mayor o menor receptividad depende de las preferencias y situaciones personales de cada empleado.

**Tabla 1.** Análisis de las Políticas de Conciliación.

## II. Comparación de alternativas

Alternativa	Ventajas	Inconvenientes
<b>Medidas de organización del tiempo laboral (flexibilidad entrada y salida, bolsa de horas)</b>	<p>Esta medida puede abarcar uno de los grandes desafíos que presenta la conciliación porque tiene en cuenta las circunstancias personales y familiares de cada trabajador, así como sus preferencias. Al poder elegir cada empleado su jornada laboral, agrupando sus horas semanales de la manera que más se acorde a sus intereses, resulta una medida adaptada a todas las posibles situaciones que la plantilla de una empresa pueda presentar.</p>	<p>Si en un entorno laboral, cada trabajador dispone de autonomía para la gestión de su propia jornada laboral, en aquellos trabajos donde se requiera de colaboración o trabajo en equipo, la dificultad de coincidir en las oficinas puede ser muy compleja, afectado de manera negativa al desarrollo y productividad de la empresa u organización.</p>
<b>Medidas relativas a las mejoras y beneficios sociales (ayudas al transporte, comidas subvencionadas, seguro médico)</b>	<p>Como indica su nombre, la concesión de estas prestaciones básicas de manera gratuita pueden aumentar el bienestar social de los empleados, ya que suponen un ahorro en ese tipo de gastos. Además, en el caso de las comidas, puede quitar una preocupación a los trabajadores a la hora de llegar a casa. El tiempo que dedicarían a hacer la comida, pueden dedicarlo a otras actividades de ocio o simplemente descansar.</p>	<p>Las ayudas y subvenciones de ciertos servicios y recursos pueden resultar inútiles en la práctica debido a que, habrá empleados que no quieran beneficiarse de estos servicios. Por consiguiente, estas medidas tienen un fin al parecer positivo, pero en la práctica, ese dinero podría destinarse a otras ayudas.</p> <p>Por ejemplo, las ayudas al transporte que suele ser el pago del bono transporte, resultan improductivas a aquellas personas que acudan al trabajo en coche. De la misma manera ocurre con la comida, en muchas ocasiones los bonos para comer no son una medida eficiente porque habrá trabajadores que prefieran comer comida casera de sus casas o que, al beneficiar esa medida solo a los trabajadores y no a sus hijos, la responsabilidad de seguir preparando la comida a sus hijos continua y, por tanto, deja de ser una política de conciliación.</p>
<b>Permisos o licencias</b>	<p>Todos los permisos están perfectamente recogidos en la legislación estatal o autonómica por lo que, ninguna empresa puede quebrantarlos ya que no son medidas que una empresa pueda decir adoptar o no, sino que son de carácter impositivo.</p>	<p>Los permisos al ser regulados en base a condiciones y términos tan específicos, puede ser que se encuentren lagunas en algunas circunstancias y dejen de ser aplicables a una proporción de la población.</p>

<b>Reducción de la jornada laboral a 37,5 horas</b>	La reducción de la jornada laboral tanto en horas como días laborales presenta notables ventajas para los empleados. Se considera de las políticas de conciliación más efectivas ya que, gracias a esa reducción, se dispone de más tiempo para invertir en los aspectos familiares y personales. Además, reduce el estrés, mejora la salud y el bienestar y, se produce una mayor satisfacción y productividad laboral.	En ambos casos, esas reducciones pueden ir unidas a una reducción del salario. Asimismo, una jornada laboral más corta puede limitar las oportunidades de desarrollo profesional y un menor acceso a beneficios sociales. Por otro lado, la reducción de la jornada debe suponer una redistribución adecuada de las responsabilidades pues de lo contrario, los empleados tendrían una mayor carga de trabajo.
<b>Reducción de la semana laboral a 4 días</b>		
<b>Vacaciones anuales</b>	La principal ventaja que suponen las vacaciones es el descanso y revitalización que proporciona a los empleados, incrementando su bienestar personal y familiar, así como, su posterior productividad.	Las vacaciones pueden traer conflictos en lo que respecta a la programación y distribución de éstas, entre los diferentes empleados, generando tensiones y afectando negativamente al ambiente laboral. Asimismo, las vacaciones no dejan de ser una medida que abarca la problemática únicamente de manera parcial, ya que concentra facilidades para la conciliación solo en un periodo concreto del año.
<b>Ayudas económicas por hijo</b>	Las ayudas monetarias son un instrumento de apoyo muy importante para las familias para poder hacer frente a los elevados gastos que puede haber en el hogar.	Las prestaciones económicas pueden resultar medidas efectivas en cuanto a los gastos que supone tener un hijo, pero no tiene ningún resultado eficaz en lo que respecta a la gestión de los horarios.
<b>Sistemas de subvención doméstica</b>	Recibir ayudas económicas para la contratación de personal del hogar puede facilitar a las familias la conciliación al tener a alguien que puede dedicar tiempo a sus hijos o llevarlos o recogerlos de la escuela.	No todas las familias quieren recibir ayuda externa en sus hogares ni con sus hijos, sino que son los progenitores los que quieren poder dedicar tiempo a su cuidado de manera directa y cercana.
<b>Fondo flexible</b>	Es una medida que promueve la conciliación desde una perspectiva directa pues los padres pueden disponer de todo el tiempo para las responsabilidades familiares.	A raíz de estas medidas, surge el problema de la posibilidad de una mala gestión por parte de los trabajadores de ese ahorro.
<b>Cuenta flexible</b>	La posibilidad de los trabajadores de retirar de forma anticipada recursos como los ahorros de pensiones, pueden ser de gran utilidad y proporcionar un aseguramiento económico a los padres durante los primeros años de vida de sus hijos.	Además, son dos medidas, que pueden llegar a ser demandadas y solicitadas por personas que no tengan hijos pero que también quieran disfrutar de un periodo largo sin actividad laboral a cambio de retrasar su jubilación.



<b>Modalidad híbrida de trabajo</b>	La modalidad en línea del trabajo ofrece una flexibilidad horaria y un ahorro de tiempo en desplazamientos. Asimismo, otorga a los trabajadores una mayor autonomía y autogestión de sus tiempos y sus tareas. Del mismo modo, permite acceder a los empleados a un trabajo más global no limitado a la ubicación geográfica.	El teletrabajo puede llevar a una falta de interacción social y colaboración entre los empleados, afectando gravemente a la cohesión del equipo. Por otro lado, uno de los aspectos negativos más importantes es la dificultad para establecer límites entre el trabajo y la vida personal.
<b>Escolaridad universal y gratuita de 0 a 3 años</b>	La educación escolar temprana proporciona a los niños una estimulación del desarrollo cognitivo y emocional y, fomenta las habilidades sociales, es decir, supone una mejor preparación de los niños para la escuela primaria. Aunque, sin duda, en términos de conciliación, supone una gran ayuda a las familias para tener acceso a servicios de cuidado de sus hijos.	Son muchos los padres y madres que no confían en dejar a sus hijos desde edades tan tempranas en la escuela.
<b>Racionalización de los horarios y usos del tiempo</b>	Unos horarios acordes a las necesidades que presenta una sociedad, podrían facilitar la conciliación en gran medida, ya que la concordancia del tiempo sería igual para todos y, por ende, el tiempo para conciliar estaría delimitado de manera general.	La racionalización de los horarios desde un punto de vista objetivo puede ser muy complejo debido a la variedad de opiniones y preferencias de las personas, pero, sobre todo, por las diferentes características que presentan los sectores laborales.
<b>Contratación indefinida de mujeres con hijos</b>	Es una medida que supone una garantía y una seguridad considerable a todas las madres ya que actualmente, uno de los mayores miedos de las madres es el de perder su puesto de trabajo al quedarse embarazadas.	Puede ser considerada como una medida discriminatoria a todas las mujeres que no quieren ser madres.
<b>Incentivos empresariales por políticas de conciliación</b>	Los incentivos empresariales suponen una medida muy eficaz, ya que atribuye y genera beneficios positivos a ambas partes implicadas, tanto empleados como empresas.	Es una medida muy cuestionable desde el punto de vista ético ya que, si aquellas empresas que introducen políticas de conciliación van a recibir beneficios a cambio, es muy probable que las empresas solo acaben teniendo como prioridad esos beneficios económicos extra y no a sus trabajadores.
<b>Una única irrupción en jornadas partidas</b>	Esta medida de flexibilidad puede facilitar la conciliación al tener la posibilidad de reducir descansos con el fin de terminar antes la jornada y poder dedicar más tiempo al hogar u otras actividades.	Si los trabajadores pueden decidir hacer un único descanso con una duración máxima de una hora para poder adelantar la salida del trabajo, puede suceder que, debido a la falta de descanso durante el día, la productividad del trabajo sea inferior.

**Tabla 2.** Análisis comparativo de Políticas de Conciliación.

### III. Recomendación para la Comunidad de Madrid

Una vez evaluadas cada una de las alternativas considerando sus pros y contras, se considera que la combinación de las opciones teletrabajo y las medidas de organización del tiempo laboral son las más recomendables para la Comunidad de Madrid. Esta combinación se presenta como el Plan Jornada Flexible, formando parte de “Madrid Ciudad Corresponsable”<sup>3</sup>.

La implantación de esta iniciativa se justifica en las características sociodemográficas que presenta el territorio madrileño. La Comunidad de Madrid enfrenta cada día desafíos significativos relacionados con la congestión del tráfico, el flujo acelerado de personas y la saturación del transporte público. En este contexto, el programa recomendado beneficiaría y contribuiría a descongestionar las carreteras y reducir el uso individual de los vehículos, mejorando la calidad de vida de la región también a nivel medio ambiental, reduciendo los altos niveles de polución que se presentan diariamente.

Además, destaca como centro neurálgico de oportunidades laborales, núcleo de las empresas de mayor importancia y variedad en los puestos de trabajo. Como consecuencia, son muchos los trabajadores que optan por mudarse a la capital en busca únicamente de mejores oportunidades profesionales por lo que, con este programa, se permitiría que los trabajadores pudiesen tener como sede de referencia su oficina en Madrid pero que pudiesen desarrollar sus trabajos en sus hogares de origen sin necesidad de desplazarse diariamente. Por consiguiente, la competencia por empleo sería más alta, promoviendo una economía más eficiente y productiva, generando un mercado laboral igualitario sin limitaciones de espacio y tiempo.

En última instancia, en materia específica de conciliación, este programa facilitaría la conciliación a todos los trabajadores y no únicamente a aquellos con hijos, logrando conseguir uno de los principales objetivos de este análisis que era incluir conciliación personal además de laboral y familiar. A través de este programa, la conciliación sería una realidad para todos independientemente de las características económicas, sociales y familiares de la persona.

#### *Plan Jornada Flexible.*

El Plan Jornada Flexible estaría respaldado legalmente por el apartado 8 del artículo 34 del Estatuto de los Trabajadores: “Las personas trabajadoras tienen derecho a solicitar las adaptaciones de la duración y distribución de la jornada de trabajo, en la ordenación del tiempo de trabajo y en la forma de prestación, incluida la prestación de su trabajo a distancia, para hacer efectivo su derecho a la conciliación de la vida familiar y laboral”.

Es un programa que abarca el ámbito de la conciliación, la corresponsabilidad y los derechos de las personas trabajadoras. La finalidad principal es adaptar la jornada de cada trabajador sin necesidad a recurrir a una reducción de la jornada o al paro. Para ello, se formalizará un proceso de negociación entre el empleado y el empleador, valorando las circunstancias personales, familiares y laborales de ambos involucrados para decidir qué modalidad de flexibilidad horaria es la más adecuada para cada caso. Entre los distintos tipos, podemos diferenciar:

---

<sup>3</sup> En la Comunidad de Madrid existen variedad de programas y planes para configurar un marco común de actuación municipal en materia de conciliación. En concreto, “Madrid Ciudad Corresponsable” es un proyecto que establece y consolida un “modelo de convivencia compatible con una organización social de los ciudadanos justa y equitativa desde el punto de vista del género y del resto de desigualdades sociales en la Ciudad de Madrid”.

- Elección libre de horarios de entrada y salida.
- Semana laboral reducida con horario comprimido.
- Ajustar las horas de trabajo.
- Teletrabajo.

Una vez se ha acordado entre la empresa y el trabajador la modalidad y las condiciones de trabajo, se deben establecer unos contenidos mínimos obligatorios que deben aparecer en por escrito en el contrato:

- Inventario de recursos necesarios para desarrollar la jornada laboral.
- Medios de control a disposición de la empresa.
- Horarios de trabajo y reparto de la jornada laboral.
- En caso del teletrabajo, gastos de la persona trabajadora con un sistema de compensación y, el lugar escogido para trabajar a distancia.

### PLAN JORNADA FLEXIBLE

<b>Medida</b>	Organización del tiempo laboral.
<b>Objetivo</b>	Adaptar la jornada laboral de cada trabajador a sus circunstancias y prioridades personales y familiares.
<b>Metodología</b>	Encuestas, mesas de negociación y órganos especializados en conciliación.
<b>Costes</b>	Varían según las características y necesidades de cada empresa, pero se estima que no serán elevados de manera general.
<b>Personas beneficiarias</b>	Toda la plantilla de trabajadores
<b>Forma de petición</b>	No será necesario presentar una solicitud ya que la empresa iniciará el proceso de forma automática.
<b>Calendarización</b>	Desde la firma del Plan
<b>Evaluación y seguimiento</b>	Se implementará un sistema periódico de supervisión y control.
<b>Beneficios para la organización</b>	Mayor productividad y competitividad Mejora de la salud laboral Mejor clima de trabajo Reducción del absentismo laboral Retención del talento

**Tabla 3.** Marco del Plan Jornada Flexible.

## ANÁLISIS POLÍTICO DE LA ALTERNATIVA RECOMENDADA EN LA COMUNIDAD DE MADRID

---

### I. Mapa de actores implicados y sus definiciones del problema

- **Unión Europea:** Es un actor con un gran poder de influencia en materia de conciliación ya que, aunque carece de competencias directas, puede establecer unas directivas, objetivos y disposiciones jurídicas de carácter obligatorio y vinculante para todos los Estados miembros, favoreciendo la inclusión de requisitos mínimos y fijando objetivos porcentuales a cumplir. Es un actor que puede servir como mecanismo de presión para que los países destinen parte de sus prioridades a los trabajadores y en caso de que no cumplan con los objetivos, sancionarles.
- **Ministerio de Derechos Sociales, Consumo y Agenda 2030:** Dentro de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, el “Objetivo 8: Trabajo decente y crecimiento económico” muestra una clara correlación con nuestra propuesta. Este ministerio debe defender y garantizar los derechos de las personas en términos de familia y personalidad individual, así como presentar nuevos proyectos que beneficien a los derechos sociales de las personas.
- **Ministerio de Economía, Comercio y Empresa:** El ministerio puede estar interesado en este tipo de políticas para contribuir al desarrollo económico y competitividad, reducir el ausentismo laboral y, por tanto, mejorar la productividad en todos los aspectos. Si por parte del ministerio se lograra la promoción de la conciliación y la responsabilidad social empresarial, garantizando a las empresas que, si aplican políticas, su reputación aumenta, el mercado laboral representaría un gran avance.
- **Ministerio de Igualdad:** Las políticas de conciliación pueden ser abordadas desde la perspectiva de género para lograr la corresponsabilidad en las responsabilidades familiares. El ministerio busca promocionar la igualdad de género, reducir la brecha salarial y sensibilizar sobre los beneficios que se pueden lograr con las medidas adecuadas.
- **Ministerio de Juventud e Infancia:** La protección de la infancia va directamente relacionada con las políticas de conciliación ya que, en parte, van destinadas a que los hijos puedan tener un cuidado y tiempo de calidad con sus padres. Por ende, este ministerio puede colaborar con el resto de actores para lograr que la conciliación efectiva a través de horarios flexibles, se haga realidad.
- **Ministerio de Trabajo y Economía Social:** Entre las funciones básicas del ministerio se encuentran la gestión y administración de los recursos humanos y, la formulación y tramitación de propuestas y proceso de puestos de trabajo, así como, la prevención de riesgos laborales que pueda haber. Por tanto, este ministerio es un organismo de gran relevancia pues tienen la responsabilidad directa de proteger los derechos de los trabajadores incluyendo unas bases de conciliación en el desarrollo de sus trabajos. El

ministerio puede eliminar las barreras que impiden la conciliación y promocionar la responsabilidad empresarial y el bienestar social.

- **Ministerio de Transportes y Movilidad Sostenible y Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico:** Ambos ministerios no están directamente relacionados con las políticas de conciliación pero se ha decidido incluirles dentro del mapa de actores, debido a que, el Plan Jornada Flexible tendría como consecuencias positivas, por una parte, la reducción de la polución y descongestión del tráfico y por otra, un aumento de los índices de natalidad ya que los progenitores no verían limitada su carrera profesional al tener hijos, favoreciendo la demografía del país.
- **Consejería de Economía, Hacienda y Empleo de la Comunidad de Madrid:** Las principales funciones de esta consejería son el fomento del empleo y competitividad, la reducción del desempleo y el desarrollo de políticas laborales. Por consiguiente, puede estar interesada en promover la conciliación para garantizar un flujo económico más dinámico con unos puestos de trabajos más estables. Puede promocionar apoyo técnico, financiero o formativo a las empresas y trabajadores interesados en buenas prácticas de conciliación.
- **Consejería de Familia, Juventud y Asuntos Sociales de la Comunidad de Madrid** (En concreto, la Dirección General de Infancia, Familia y Fomento de la Natalidad, la Dirección General de Igualdad y la Dirección General de Evaluación, Calidad e Innovación): Todos los organismos públicos mencionados deben impulsar la consecución de los objetivos, ejecución y control del cumplimiento de los programas de conciliación. Además, deberá ofrecer apoyo técnico y asesoramiento a las empresas y trabajadores, elaborar propuestas de actuación para proteger el valor de la familia y la adopción de medidas dirigidas a la atención integral de la infancia. El principal objetivo de esta consejería es el amparo de la familia y, por tanto, las políticas de conciliación mantienen una relación directa con ella.
- **Concejalías o Departamentos municipales** con competencias en materias de conciliación: Los departamentos con competencias brindarán apoyo, promoción y concienciación a las medidas de conciliación de una manera más cercana y directa con la población de sus municipios. Además, deberán cumplimentar la legalidad vigente y colaborar con las consejerías de la comunidad para buscar cómo mejorar la situación de los trabajadores. En otro tipo de alternativas, como la creación de centros para menores de 3 años, tendrían mayor relevancia, pero en este caso, sus funciones son más limitadas.
- **Empresas:** Las empresas son uno de los actores más prioritarios en las políticas de conciliación ya que deben defender bien sus intereses económicos y laborales para facilitar la conciliación a sus trabajadores, pero sin perder productividad y eficiencia. La empresa como entidad económica tienen poder directo, siempre dentro de la legislación, sobre el diseño de las políticas internas, la facilitación de recursos y apoyos y la decisión final de si quieren fomentar una cultura organizativa favorable o no.

- **Trabajadores:** Son los principales afectados por las dificultades de conciliación existentes y, por ende, tienen el derecho a participar en la toma de decisiones que afectan a sus condiciones laborales. Su participación activa en la negociación de medidas de conciliación es esencial para garantizar el cumplimiento de sus derechos y protección de sus intereses, y, por tanto, conseguir que su productividad laboral y personal sea realmente eficiente y óptima.
- **Servicio de Mediación Arbitraje y Conciliación (SMAC)** de la Comunidad de Madrid: Debe servir como instrumento de resolución de conflictos laborales entre empresarios-trabajadores y evitar un posible proceso judicial en caso de que este organismo no resolviese la cuestión. Las cuestiones abordadas por esta entidad no son propiamente en materia de conciliación, pero pueden tramitarse a través de esta vía incluyéndose en situaciones de despido, reclamación y reconocimiento de derechos o conflictos colectivos.
- **Sindicatos y Organizaciones de Trabajadores:** Los sindicatos desempeñan un papel fundamental en la promoción y defensa de las políticas de conciliación, ya que deben garantizar el cumplimiento de la legislación y la correcta ejecución de los diferentes programas de conciliación por parte de las empresas. En caso de que el seguimiento no sea correcto, tienen la función de imponer reclamaciones y denuncias. Sirven como apoyo para los trabajadores en la defensa de sus intereses y derechos. Por tanto, deben buscar nuevas soluciones o mejorar las ya existentes hasta lograr aminorar la problemática. Son las principales entidades responsables en la negociación colectiva de convenios para incluir cláusulas conciliadoras, brindar asesoramiento y sensibilizar tanto a trabajadores como empleadores sobre su importancia.

Algunos de los sindicatos y organizaciones con más relevancia en este ámbito son la Organización Internacional del Trabajo (OIT), Confederación Sindical Internacional (CSI), Unión General de Trabajadores (UGT), Comisiones obreras (CCOO) y Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE).

## II. Análisis de la viabilidad política de la alternativa recomendada

<b>ACTOR IMPLICADO</b>	<b>X= APOYO A LA ALTERNATIVA</b> (Apoya=3, Se opone=-3)	<b>Y= RELEVANCIA DEL PROBLEMA</b> (Importante=3, No importante=0)	<b>Z= PODER POLÍTICO</b> (Poderoso=3, Sin poder=0)	<b>APOYO TOTAL = X*Y*Z</b>
Unión Europea	3	3	3	27
Ministerio de Derechos Sociales, Consumo y Agenda 2030	3	3	3	27
Ministerio de Economía, Comercio y Empresa	2	3	3	18
Ministerio de Igualdad	1	3	3	9
Ministerio de Juventud e Infancia	2	3	2	12
Ministerio de Trabajo y Economía Social	2	2	3	12
Ministerio de Transportes y Movilidad Sostenible	2	0	1	0
Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico	2	2	1	4
Consejería de Economía, Hacienda y Empleo	2	3	3	18
Consejería de Familia, Juventud y Asuntos Sociales	3	3	3	27
Concejalías Municipales	2	2	1	4
Empresas	1	1	3	3
Trabajadores	3	3	1	9
SMAC	1	2	1	2
Sindicatos y Organizaciones	2	3	2	12
<b>SUMA</b>				<b>184</b>

**Tabla 4.** Análisis de la viabilidad política de la alternativa recomendada.

La viabilidad del Plan Jornada Flexible sería objeto de debate ya que, de un total de 405 puntos, ha obtenido un apoyo total de 184, lo que representa menos de la mitad del puntaje total posible.

He de señalar que hemos completado la tabla de viabilidad en función de las prioridades e intereses que consideramos que puede tener cada entidad, pero esas puntuaciones pueden ser alteradas por muchos factores como el contexto espacio temporal del momento, la composición y dirección de la institución y las divergencias en las opiniones dentro de cada organización. Por consiguiente, a continuación, vamos a justificar y explicar cada una de las puntuaciones atribuidas a cada actor.

En primer lugar, la Unión Europea establece como pilar europeo los derechos sociales de sus ciudadanos miembros, incluyendo entre sus prioridades la conciliación entre vida familiar y profesional. Actualmente, brinda un gran apoyo y una gran relevancia a la alternativa propuesta a través de la Directiva relativa a la conciliación, preservando y ampliando las fórmulas de trabajo flexible. Respecto a su poder político, la Unión Europea ejerce una considerable influencia ya que, los Estados miembros están sujetos y condicionados a sanciones en caso de incumplir con la protección de los derechos de los trabajadores y las familias.

El Ministerio de Derechos Sociales, Consumo y Agenda 2030 “colabora con diversas iniciativas que promueven una mejor conciliación y corresponsabilidad familiar, laboral y personal, centrándose de manera especial en la promoción de prácticas empresariales flexibles y familiarmente responsables”. Por tanto, es una entidad que esperamos que, a través de su fuerte poder político, represente un amplio apoyo a la alternativa.

En tercer lugar, el Ministerio de Economía, Comercio y Empresa posee una capacidad de poder de decisión e influencia considerable ya que, entre sus funciones, le corresponde las propuestas y ejecución de las políticas en materia económica y de reformas para la mejora de la competitividad. Por ello, aunque su fuerza política sea alta, el apoyo a la alternativa se estima que sea insuficiente.

En el caso del Ministerio de Igualdad, la relevancia que otorgan al problema es notable considerándolo de suma urgencia y necesidad. No obstante, el ministerio está a favor de medidas equitativas que fomenten la corresponsabilidad entre géneros y, por tanto, el apoyo al Plan Jornada Flexible no sería absoluto, al tratarse de una medida independiente al género que, no solventa de manera directa el problema que tienen hoy en días las mujeres para conciliar.

El Ministerio de Juventud e Infancia y la Consejería de Familia, Juventud y Asuntos Sociales de la Comunidad de Madrid son dos actores que conceden una gran relevancia a la conciliación al tener consecuencias directas sobre la vida de las familias. Defienden que la conciliación es crucial para promover buenas relaciones familiar y el correcto desarrollo social y afectivo de los niños.

Por otro lado, el Ministerio de Trabajo y Economía Social y la Consejería de Economía, Hacienda y Empleo de Madrid, se centran en la regulación y promoción de las relaciones laborales y entre sus funciones destacan la elaboración de normativas laborales, la inspección del trabajo y la mediación y conciliación laboral. Por consiguiente, el apoyo y relevancia que otorgarían al programa de modalidad y flexibilidad horaria se prevé que sea alto.

El Ministerio de Transportes y Movilidad Sostenible, en materia de conciliación, apenas tiene poder político y como institución dentro de sus competencias no lo va a considerar como



un tema prioritario. No obstante, se le ha incluido entre los actores relevantes porque su apoyo a la medida se estima que sería alto ya que beneficiaría a uno de sus principales objetivos que es la descongestión de las carreteras y el mejor funcionamiento de la movilidad sostenible. Por otro lado, algo parecido sucede en el Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico pues el apoyo a la medida sería alto ya que la implantación de medidas de conciliación ayudaría a la promoción de la natalidad de manera significativa. En este caso, el ministerio al tener como preocupaciones el envejecimiento de la población y la desigual distribución de la población, considera esta problemática como un tema de gran relevancia

A nivel municipal, las concejalías tienen cierto poder e influencia en materia de conciliación, especialmente en lo que respecta a implantación de programas, ayudas y servicios a nivel local pero siempre dentro del marco legislativo de su comunidad. Por tanto, su poder político es amplio en ejecución, pero en toma de decisiones es más bien escaso.

Las empresas es uno de los actores, junto con los propios trabajadores, que se encuentra más implicado políticamente en esta cuestión. Las empresas serán las encargadas de implantar las políticas de conciliación en sus entornos laborales, teniendo la última palabra en qué medidas ofrecer, en qué condiciones y con qué beneficios o desventajas por lo que, su poder político en la fase final es absoluto. No obstante, en lo que respecta al apoyo e importancia de implantar la flexibilidad horaria puede variar dependiendo de la empresa a la que nos refiramos, pero, desde un punto general, no suele ser una cuestión directamente prioritaria y en caso de que lo sea, es por las consecuencias positivas a nivel competitivo que pueden lograr con ellas.

El trabajador es el actor más afectado por esta problemática por lo que, se encuentra totalmente a favor de aplicar esta alternativa, aunque en la práctica, no posee la capacidad política suficiente para influir en el proceso de decisión e implantación del programa.

El SMAC ostenta un significativo poder político en caso de que las empresas no respeten ni protejan los derechos de los trabajadores. No obstante, durante la fase de adopción de medidas y programas de conciliación, su influencia política es escasa.

Finalmente, los sindicatos y organizaciones de trabajadores, tienen como función primordial representar a los trabajadores y negociar en su nombre por lo que, su poder es suficientemente notable para ejercer presión dentro del marco político y empresarial. Además, debido a la creciente importancia del tema de conciliación, es plausible que los sindicatos van a brindar un respaldo significativo a la alternativa por ser considerada de suma urgencia para los trabajadores.

Como conclusión, en este caso la implantación del Plan Jornada Flexible depende de más de una organización y actores. En estos casos, al principio de la formulación, es presumible que ninguno quiera comprometer recursos y esfuerzos y esto puede suponer retrasos. Asimismo, dentro de las burocracias, son muchos los actores que puede que no se impliquen en aquellas políticas que le vayan a suponer una sobrecarga de trabajo y hostilidades. De igual manera, que la participación en este programa, puede generar ciertas tensiones en las relaciones con las empresas al requerir que se ajusten nuevas prácticas laborales de carácter obligatorio. Por todo ello, consideramos que el actor principal de estas políticas debe ser el Ayuntamiento de Madrid, en concreto, la Consejería de Familia, Juventud y Servicios Sociales bajo el respaldo económico y legal de los diferentes ministerios. En todo momento, los ministerios, dentro de sus competencias, deben proporcionar disponibilidad y deseo en cooperar bajo las condiciones y términos que se establezcan.

### III. Estrategia política

Para el Plan Jornada Flexible, se va a formular una estrategia de carácter político específica para garantizar el correcto desarrollo e implantación de la iniciativa. El boceto estratégico va a focalizarse especialmente en todos los actores implicados puesto que su definición del problema y su apoyo van a resultar un factor condicionante.

En relación con el análisis de viabilidad anterior, las tácticas de negociación y deliberación variarán en función del apoyo recibido de los actores. En el caso de los actores que ya muestran un alto apoyo al programa, se debe conseguir que mantengan un compromiso formalizado. En el caso de las instituciones que muestran un apoyo intermedio o bajo, a través de comisiones, se intentaría establecer una comunicación efectiva en la que se transmitiese en mayor profundidad la necesidad de implantar esta alternativa y, por otro lado, analizar cuáles son las demandas y prioridades que solicita y exige el actor para mostrar un mayor apoyo. Por todo lo anterior, se considera esencial crear un órgano político de coordinación y cooperación, de carácter bilateral o multilateral, sectorialmente especializado en el área de conciliación. A través de este órgano formalizado, la tramitación de las demandas de los diferentes actores sería directa, dinámica y efectiva.

En lo que respecta a la gestión intergubernamental, el escenario de la conciliación se puede categorizar de complejidad alta debido a la red de organizaciones no jerarquizadas que abarca. Se haría necesario elaborar un marco informativo de los mecanismos de regulación de estas relaciones incluyendo la supervisión, negociación, capacitación y gestión cooperativa para todos los actores. Además, desde una macro perspectiva, se llevaría a cabo un recuento de los recursos y factores de los que dispone cada actor a nivel constitucional, económico y político, cognitivo. En función de las preferencias de cada empresa, la organización operativa consistirá en un contacto cara a cara a través de reuniones o, por lo contrario, se recurrirá el contacto no personal a través de correos o vía telefónica.

Por otro lado, más específicamente en las relaciones empresas-trabajadores, se crearían mesas de negociación entre empresas y organizaciones sindicales. Para conocer los intereses y prioridades de cada trabajador, estos se someterían a una encuesta con una serie de preguntas relacionadas con su jornada laboral, su situación familiar y personal y la autonomía de la que disponen para autogestionarse su tiempo. Una vez recogidos los resultados y haber hecho un sondeo general, en las mesas de negociación se estudiaría la situación y la viabilidad final de aplicar el programa en su empresa y en qué condiciones.

Finalmente, hay que especificar que el método que aplicaremos seguirá un enfoque *top-down*, en el que primero se define la política y posteriormente, se implanta. En esta modalidad, la base es la discusión sobre el programa y la implantación es una cuestión técnica y funcional. Por ende, se recurrirá al uso de herramientas específicas para asegurar una correcta implementación de la política, entre ellas, calidad de las decisiones, decisiones programables, una estructura y sistema de comunicación eficaz, sistemas de control definidos y un sistema de recompensas y castigos.

#### **IV. Argumentación de la política**

El Plan Jornada Flexible se presenta como un programa que cumple con el objetivo fundamental: facilitar y promover la conciliación laboral, personal y familiar, convirtiéndose en una solución relevante para la situación problemática.

Uno de los objetivos prioritarios en este análisis era la inclusión de conciliación personal en las alternativas, es decir, lograr una buena conciliación con el trabajo para garantizar tiempo de calidad con uno mismo. A través de este plan, se demuestra la importancia de reconocer que las necesidades de equilibrar trabajo y vida no se limitan únicamente al ámbito familiar ya que, no todos los trabajadores tienen las mismas responsabilidades, pero sí a todos los trabajadores les urge equilibrar sus vidas personales con la profesional, con el fin de lograr su bienestar integral.

La Jornada Flexible abarcaría como destinatarios a todos los empleados independientemente de sus circunstancias personales y familiares, cumpliendo de esta manera, con el criterio de igualdad. Es una medida que se aplicaría a toda la plantilla empresarial, adaptándose a todas las necesidades y prioridades que puedan existir, garantizando un modelo equitativo entre los empleados. Asimismo, es una medida que, al proporcionar una autoorganización y flexibilidad del horario laboral, puede ser aplicado a la mayoría de puestos de trabajo no generando ninguna disparidad entre sectores.

En lo que respecta a la naturaleza de la alternativa escogida, se trata de una solución realista con posible aplicación a corto plazo. El plan podría ser de casi inmediata aplicación debido a que la mayoría de empresas ya cuentan con la infraestructura y materiales tecnológicos necesarios. Es cierto que se requeriría de algunos recursos adicionales pero su adquisición no supone ningún tiempo adicional desde un punto de vista general.

Por otro lado, como se ha podido observar en el mapa de actores implicados, es una política de carácter transversal debido a que existe una amplia variedad de entidades interesadas en este programa. Con su implantación, se generarían impactos positivos en diferentes áreas:

En el caso del medio ambiente, al reducir los desplazamientos diarios al trabajo se reducirían de manera significativa la emisión de gases de efecto invernadero. Además, al implantarse horarios flexibles y no existir una jornada generalizada para todos los empleados, se evitarían las horas pico y se reduciría la congestión vehicular. Por su parte, desde un punto de vista demográfico, esta alternativa favorecería la natalidad del país y mejoraría la salud mental de los ciudadanos. Asimismo, desde un análisis geográfico, con la medida del teletrabajo se podría hacer frente a la despoblación de las áreas rurales, ya que los trabajadores no se verían obligados a emigrar a las grandes ciudades en busca de trabajo.

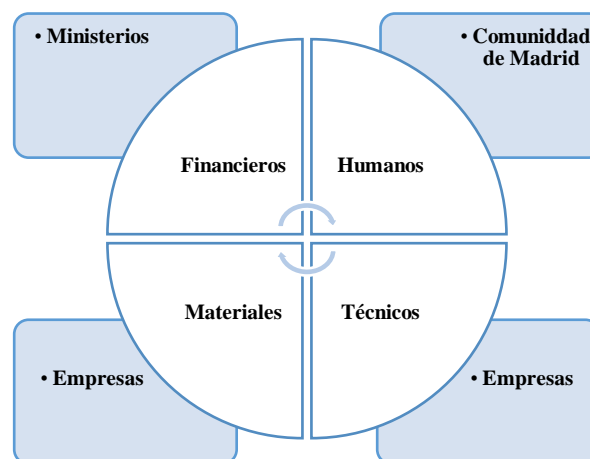
Por último, una vez el plan se instaure en las diferentes empresas y compañías, se estudiará la eficiencia y receptividad a través de un sistema de monitoreo, de manera periódica, para comprobar que se adquieren los objetivos deseados o si, por lo contrario, resulta una medida ineficiente en algunos aspectos, introducir mejoras o modificaciones. A modo de cierre, el Plan Jornada Flexible se convertiría en una política con valor instrumental pero también contributivo para el conjunto de la sociedad.

## DISEÑO DE LA IMPLANTACIÓN DE LA POLÍTICA

### I. Inventario de elementos necesarios para la implantación de la política

A continuación, se van a delimitar los nuevos elementos y factores que van a proveer a la organización, el desarrollo de sus actividades. Hay que aclarar que los recursos pueden ser financiados por la propia empresa o ser subvencionados a nivel estatal o autonómico. No obstante, la aplicación del Plan Jornada Flexible se ha enfocado de tal manera que no se requiera de una gran asignación de recursos adicionales.

- **Recursos financieros:** Va a ser necesario aumentar la capacidad económica inicial de la empresa. A partir de la incorporación del plan, las empresas deben cuantificar los gastos en los que puede incurrir la persona trabajadora y compensarlos. Asimismo, todos los recursos de innovación técnica y la contratación de personal especializado, van a suponer gastos no previstos en un inicio que ahora se deben cubrir.
- **Recursos humanos:** Será de gran urgencia crear una comisión especializada en conciliación y derechos laborales para las mesas de negociación. En aquellas empresas de las que no se disponga del personal cualificado para este ámbito, se hará necesaria la búsqueda y contratación de personal. Asimismo, con la modalidad teletrabajo o las reducciones de jornada, puede ocurrir que las empresas puedan permitirse contratar nuevos empleados en sus diferentes departamentos.
- **Recursos materiales:** Además de los medios, equipos y herramientas de los que ya dispone la empresa en sus oficinas, va a ser necesario un material extra para aquellos trabajadores que desarrollen su jornada laboral desde casa. La empresa deberá proporcionar la infraestructura necesaria como mesas, sillas, ordenadores, internet...
- **Recursos técnicos y tecnológicos:** Recursos intangibles actualizados a las nuevas necesidades, como sistemas operativos y software de colaboración en línea, con los que los trabajadores puedan operar desde sus hogares, así como, programas de seguridad y base de datos que sirvan como medios de control de los trabajadores por parte de la empresa. Estas herramientas permiten optimizar el trabajo y proteger los datos de la empresa.



**Figura 2.** Gráfico de componentes necesarios para la implementación de la política.

## II. Diseño general del proceso de implantación del programa

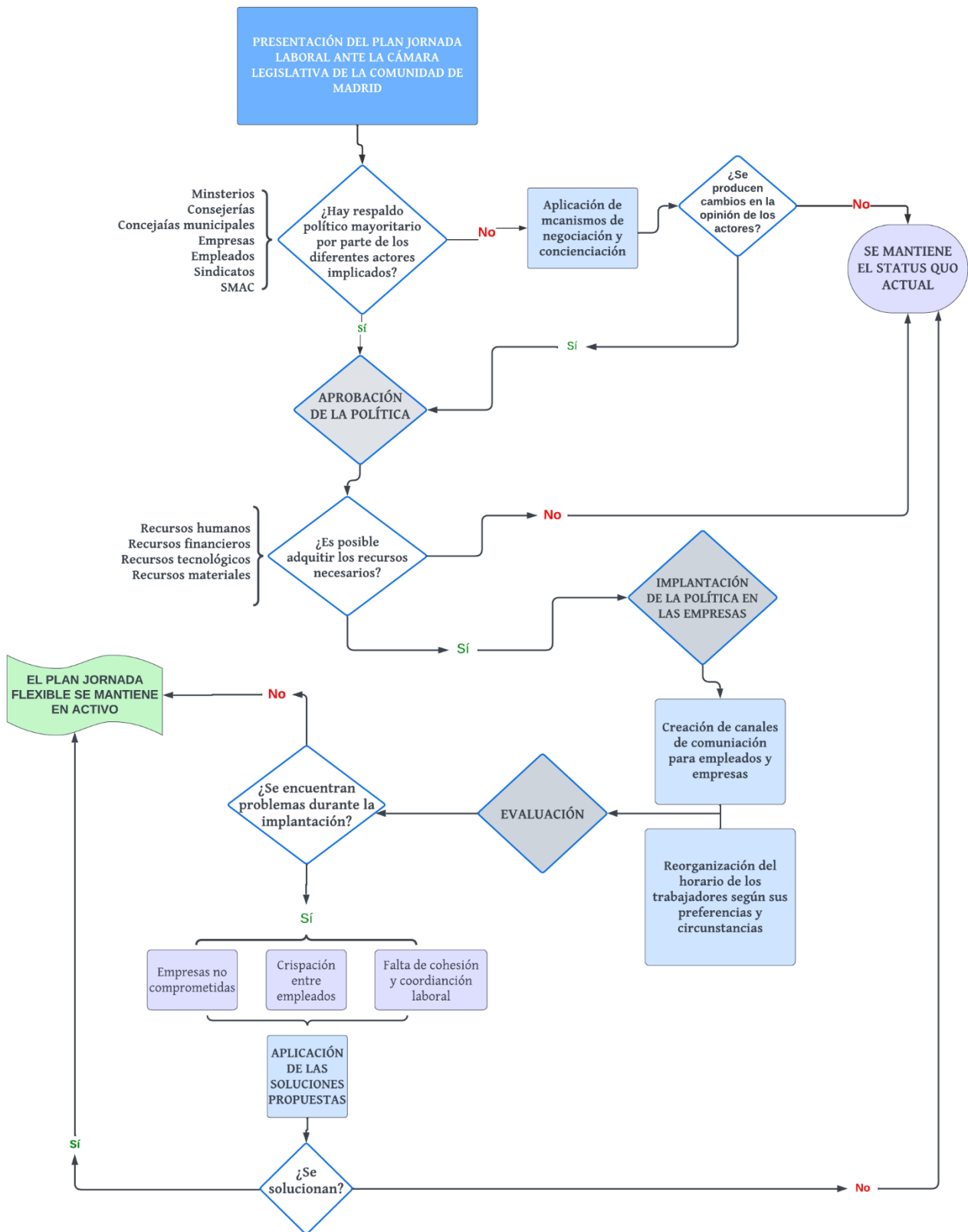


Figura 3. Mapa de implementación del Plan Jornada Flexible.

### **III. Cobertura del programa**

El Plan Jornada Flexible está diseñado para cubrir las necesidades de los empleados madrileños, ofreciendo la posibilidad de ajustar sus jornadas laborales de acuerdo con sus responsabilidades y bienestar. Según datos del Instituto Nacional de Estadística, en la Comunidad de Madrid, durante el último trimestre de 2023, se registró una población activa aproximadamente de 3.353.000 personas. Por ende, con el Plan Jornada Flexible, se aspira a brindar cobertura integral a la totalidad de este grupo demográficamente activo. Todos los trabajadores deben tener derecho a conciliar las diferentes facetas de su vida de una manera formalizada, siendo respaldados por el apoyo de su entorno laboral. No obstante, aunque el segmento prioritario sean los empleados, se espera que sus efectos positivos se extiendan también a los hijos y personas dependientes, aunque no esté contemplado en disposiciones específicas.

Siguiendo con los datos de Madrid Ciudad Corresponsable, el 95% de las empresas afirman haber aplicado alguna medida relativa a la conciliación. Entre las diferentes medidas de conciliación aplicadas por empresas madrileñas, las relativas a nuestro Plan son: horarios flexibles de entrada y salida (56%), modalidad de teletrabajo (40%), la posibilidad de elegir o cambiar turnos (34%) y una distribución personalizada de la jornada laboral (31%). Dentro de esos datos, se extrae que las empresas de mayores tamaños implantan más medida de conciliación en comparación con las empresas de menos de 50 empleados. Por tanto, el programa busca garantizar una cobertura completa de los diferentes servicios ofrecidos e implantados en una empresa sin verse condicionada por su tamaño organizacional. Además, para que la implantación sea efectiva, se desarrollará un proceso de capacitación a través de órganos especializados de carácter bilateral, que sirvan como órgano de orientación y supervisión tanto para empleados como las empresas.

Finalmente, se busca garantizar que las empresas cuenten con los recursos financieros, humanos, materiales y tecnológicos necesarios básicos para su funcionamiento óptimo. Para solventar y evitar disparidades entre empresas por su tamaño o poder, el Plan Jornada Flexible tiene como objetivo cubrir los gastos básicos que pueda suponer la adquisición de esos recursos, de una manera total o en su caso, parcial.

Como se mencionó en epígrafes anteriores, nuestro programa se incluiría dentro del proyecto Madrid Ciudad Corresponsable, liderado por el Ayuntamiento de Madrid, en concreto por la Consejería de Familia, Juventud y Asuntos Sociales con la participación de la Cámara de Comercio de Madrid, UGT Madrid y Comisiones Obreras de Madrid. No obstante, la cobertura del plan debe ser también respaldada económicamente a nivel estatal entre los diferentes ministerios implicados.

### **IV. Problemas de implantación**

Una vez elaborado el diseño de implantación de la política, es de necesaria urgencia identificar posibles problemas o fallos que se pueden desencadenar durante su implantación para poder ofrecer una serie de soluciones efectivas, que no afecten e impidan el desarrollo y eficacia del plan.

Es importante destacar que en un principio no se anticipan mayores obstáculos o dificultades significativas ya que “solo el 4% de las empresas han encontrado dificultades a la

hora de poner en marcha medidas de conciliación” (Madrid Ciudad Corresponsable), lo que se traduce en que un 96% no considera la implantación de medidas de conciliación como compleja. No obstante, entre los posibles problemas de implantación podemos definir los siguientes:

En primer lugar, durante la fase de formulación y análisis político del Plan Jornada Flexible, uno de los principales problemas que podemos identificar es la escasa implicación ministerial y la indiferencia empresarial. Con el fin de abordar estos desafíos, es imperativo establecer un marco de trabajo sólido que facilite la participación activa y compartida entre actores políticos. Para hacer frente al posible desinterés político de ciertos ministerios, se debería proporcionar capacitación y sensibilización a los equipos ministeriales sobre la importancia y beneficios que pueden obtener si muestran apoyo a la política. Asimismo, debe establecerse una comunicación activa donde se negocien recursos adicionales y reconocimiento público entre actores, pero siempre designando una entidad responsable claramente identificada. Por todo ello, el instrumento óptimo para lograr ese espacio de debate y concienciación es la creación de un Órgano de Coordinación Interministerial que garantice una comunicación efectiva. Por otro lado, en lo que respecta a la falta de compromiso empresarial en la adopción de medidas de conciliación, la solución propuesta es la creación de un marco normativo obligatorio que vincule directamente a las empresas y que estas no puedan evadir su cumplimiento. Asimismo, se implantarán sistemas de evaluación continua para garantizar que su implantación está siendo eficiente y no meramente formal.

A continuación, en la fase de diseño de la política, puede surgir la insolvencia de las empresas para adquirir los recursos necesarios para adaptarse a la flexibilidad y modalidad laboral. Por ello, deberá crearse un sistema de ayudas o subvención procedente de la Comunidad de Madrid y el Gobierno de España.

Una vez resueltos estos posibles problemas, se procede con la final implantación del Plan Jornada Flexible en todas las empresas de Madrid. Tras la incorporación del plan en la legislación y organización de la empresa, pueden emerger nuevas problemáticas que requieran de una atención diligente. En la práctica, resulta desafiante tener en consideración y adaptarse a todas las circunstancias de los trabajadores, lo que puede desencadenar en conflictos y crispación laboral fomentando falta de compañerismo. Esta problemática puede afectar gravemente a la productividad de la empresa y al bienestar de los trabajadores, por lo tanto, se ofrecen tres diferentes soluciones para erradicarlo. En primer lugar, se incorporaría un mediador neutral que fomentase la empatía y la comunicación abierta entre trabajadores. En segundo lugar, se haría necesario introducir una herramienta de comunicación en línea que permitiese señalar las necesidades y circunstancias de cada trabajador junto con un mecanismo de incentivos para aquellos trabajadores que favorezcan un buen clima laboral. Además, por cuestiones equitativas, se contaría con un sistema tecnológico que crease posibles combinaciones de horarios de los trabajadores y en caso de que no fuesen compatibles entre ellos, definir un sistema de alternancia en el que se prioricen los intereses de la plantilla de empleados.

Además, como consecuencia de la flexibilidad horaria puede generarse una falta de cohesión y coordinación laboral. Con el fin de solucionar este problema, se proponen plataformas de comunicación y colaboración como Microsoft Teams o Google Workspace donde los equipos de trabajo puedan mantener una comunicación directa y efectiva como la que mantenían cuando compartían oficina. Para aquellos equipos que no coincidan en horarios, se

fijarían horarios de disponibilidad claros en lo que deben asegurar disponibilidad para responder ante las demandas de sus compañeros y supervisores. Por último, de manera periódica se fijarían tutorías donde se evalúe la colaboración remota y la productividad de la empresa.

Finalmente, una vez solventados los problemas presentes en la formulación, diseño e implantación, los trabajadores, en los casos de teletrabajo, pueden sufrir dificultades para discernir entre el trabajo y vida personal, incumpliendo el principal objetivo que era facilitar la conciliación en estos dos aspectos. Con la intención de hallar una solución a este problema, se promovería por parte de la empresa una desconexión digital cuando se acabe la jornada laboral. Además, la empresa podría garantizar esa desconexión con horarios completamente definidos y con un sistema de fichaje de una vez concluida la jornada, el ordenador no te permita acceder y usar los materiales laborales.

<b>PROBLEMA</b>	<b>IMPLICADOS</b>	<b>SOLUCIÓN</b>
<b>Dificultad para separar trabajo y vida personal</b>	Trabajadores	Establecer horarios definidos y promover la desconexión digital por parte de la empresa.
<b>Conflicto, crispación o falta de compañerismo</b>	Plantilla de empleados	Intervención de un mediador neutral, promoción de la empatía y fomento de la comunicación abierta.  Introducir herramientas de comunicación en línea y crear una plataforma sistemática con los horarios de cada trabajador.  Mecanismo de incentivos para aquellos trabajadores que favorezcan un buen clima laboral.
<b>Costos económicos</b>	Empresa	Ayudas autonómicas o estatales.
<b>Falta de cohesión y coordinación laboral</b>	Empresa y Trabajadores	Plataformas de comunicación y colaboración, reuniones virtuales regulares, horarios de disponibilidad obligatorios y evaluación continua.
<b>Falta de interés de actores políticos</b>	Ministerios y Consejerías	Coordinación interministerial.
<b>Empresas no comprometidas</b>	Empresas	Imponer un sistema normativo de obligado cumplimiento a todas las empresas de la Comunidad de Madrid.

**Tabla 5.** Matriz de problemas y soluciones.



## EVALUACIÓN DE LA POLÍTICA

---

### I. Tipos de evaluación

Para diseñar la evaluación del Plan Jornada Flexible, se llevará a cabo una evaluación como descripción de los problemas para identificar las posibles causas que explicarán el éxito o fracaso de la política. Asimismo, se realizará una evaluación como medición para aportar una visión cuantitativa de los resultados. Se espera que mediante las evaluaciones propuestas se obtenga una valoración exhaustiva del rendimiento del Plan Jornada Flexible, proporcionando un análisis detallado de los resultados obtenidos, así como una identificación tanto de los aspectos exitosos como aquellas áreas de mejora.

Haciendo referencia al primer tipo de evaluación, la evaluación como descripción de los programas contará con dos herramientas claves: la evaluación de la implementación y el seguimiento del programa. Ambos mecanismos proponen un examen periódico de la evaluación del programa en un tiempo de referencia, gestionado por un cuadro de mandos especializado. A través de estos sistemas, se pueden detectar, y por tanto remediar, posibles deficiencias.

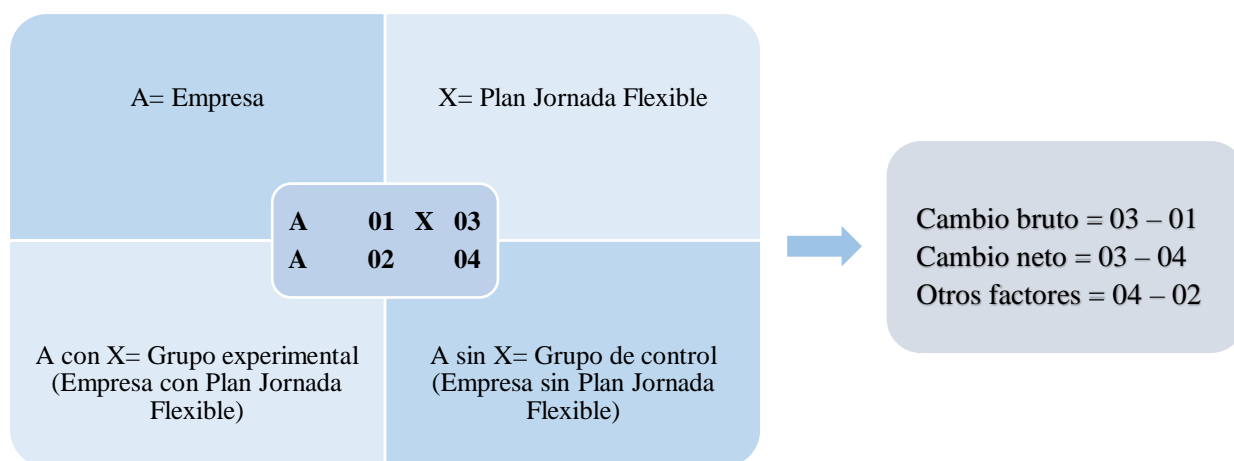
Por otro lado, la medición se fundamentará en una evaluación de impacto y de calidad. La evaluación de impacto realiza una estimación de los resultados y consecuencias alcanzadas por los trabajadores tras la aplicación de medidas de conciliación. Por su parte, la calidad valorará el grado en el que el programa y sus resultados han cumplido los objetivos que se definieron durante la formulación. Ambas evaluaciones se basarán en los datos recopilados por encuestas de los trabajadores y las empresas.

Para la evaluación del Plan Jornada Flexible desde un punto de vista cuantitativo, se aplicará el modelo cuasi-experimental “Estudio antes y después con grupo de control”. Este enfoque implica, dentro de la Comunidad de Madrid, la selección de dos empresas que presenten características similares. A una de ellas, se le aplicará el plan y formará parte del grupo experimental, y, por otra parte, una empresa que no recibirá medidas de conciliación que será el grupo de control. Para que la evaluación sea lo más completa posible, se realizarán mediciones antes y después de la implementación de la política en el grupo experimental, así como, mediciones antes y después sin aplicar la política en el grupo de control. A través de este diseño, el fin es evaluar y atribuir el impacto y efecto que tiene la aplicación de la política comparando la situación final de ambos grupos. Por tanto, este diseño nos permite establecer relaciones causales más sólidas entre el Plan, la conciliación y el bienestar de los empleados.

Una vez el modelo se ha aplicado a la política, hay que interpretar los posibles resultados. El cambio bruto hace referencia a los resultados logrados gracias a la implantación del programa. Por su parte, el cambio neto representa las diferencias entre los resultados de aplicar o no el programa. Y, por último, con la tercera operación, se pueden identificar posibles cambios que se han producido en el tiempo de estudio sin aplicar el programa, descubriendo otros factores de influencia que pueden favorecer la conciliación. En caso de que los valores de 04 y 03 sean similares y no hayan mostrado un gran aumento en comparación con 01 y 02, significaría que la implantación del Plan no ha resultado efectiva. El resultado que se espera con el Plan Jornada Flexible es que el valor de 03 supere en gran consideración a 04, es decir, que los resultados de la empresa a la que se aplicó el plan sean superiores al de la empresa que no y, por tanto, se demuestre que el Plan Jornada Flexible tiene impactos positivos en la conciliación de los trabajadores, así como en la productividad de la empresa.

No obstante, aunque los beneficios de este modelo sean varios debido a la amplia visión que nos ofrece del proceso de implantación, existe un problema relativo a la desigualdad que genera entre los trabajadores. Al segmentar a las empresas en grupo de control y grupo experimental, la aplicación del programa está únicamente limitado al grupo experimental que, desde el comienzo, está beneficiándose de medidas de conciliación y puede generar más demanda por parte de futuros empleados. Esto puede conllevar problemas entre el mercado laboral por cuestiones de injusticia. Por ende, para solventar esta cuestión se agruparán las empresas de toda la Comunidad en función de sus características. A continuación, se hará una elección aleatoria del tipo de grupo y posteriormente, dentro de ese grupo, la selección de una muestra aleatoria de dos empresas.

Además, la Comunidad de Madrid deberá comunicar y concienciar acerca de la necesidad de implantar este sistema de manera temporal para comprobar si el Plan Jornada Flexible es beneficioso o no, evitando así, fricciones y el descontento de las empresas. En caso de que los resultados sean favorables al plan, se procederá con la implantación en el resto de empresas de la Comunidad de Madrid.



**Figura 4.** Diseño de evaluación cuasi-experimental.

En el supuesto de que, durante el seguimiento, evaluación y revisión, se observe la necesidad de modificar alguna enmienda o aspecto de este plan, ésta se llevará a cabo en el seno de la Dirección General de Evaluación, Calidad e Innovación de la Consejería de Familia, Juventud y Asuntos Sociales.

## II. Criterios e indicadores de evaluación

Criterio	Descripción	Indicador
<b>Impacto</b>	Evaluación de los efectos significativos y duraderos que la implementación de la política ha proporcionado en la sociedad.	% de trabajadores beneficiados por el plan. % de personas afectadas indirectamente de manera positiva. % de bienestar y salud mental de las personas. % de sostenibilidad ambiental alcanzada. % de natalidad.
<b>Calidad</b>	Examinación de la contribución de la política a fortalecer el mercado laboral de manera total.	% de trabajadores satisfechos con el programa. % de productividad laboral. % de absentismo laboral.
<b>Implantación</b>	Identificación de posibles problemas que hayan podido surgir durante el desarrollo y aplicación del programa en las diferentes empresas.	% de empresas que han presentado dificultades para implantar el programa. % de implicación por parte de los actores.

**Tabla 6.** Criterios de evaluación para el Plan Jornada Flexible.

## CONCLUSIONES

---

Es una evidencia que la conciliación es un tema que nos afecta a todos como trabajadores, como personas, como integrantes de un núcleo familiar y como sociedad. Garantizar un equilibrio entre la conjugación de las diferentes dimensiones es esencial y para ello, se necesita reconstruir un nuevo sistema laboral que se compenetre con las necesidades y prioridades que tenemos como país. Los malos datos y magnitudes que identificamos al principio de la investigación, son un reflejo de la importancia y urgencia de hacer frente al problema.

Por esos motivos, se fijó como objetivo formular un plan que contuviese medidas que favoreciesen la conciliación considerando como actor prioritario al individuo, quedando en un segundo plano sus características socioeconómicas, es decir, sus responsabilidades familiares y laborales. Defendemos el derecho a invertir tiempo de calidad en uno mismo, pudiendo desarrollar y ejercer los compromisos de cada uno. Por consiguiente, posteriormente de realizar una identificación y un análisis de las medidas de conciliación existentes, se creó el Plan Jornada Flexible para la Comunidad de Madrid.

Las principales evidencias que hemos identificado son el cumplimiento de nuestros tres objetivos: analizar el concepto “conciliación” desde sus diferentes dimensiones y atributos, generar un marco analítico para evaluar y comparar las diferentes medidas de conciliación y, por último, identificar la alternativa o combinación de alternativas más recomendable para la Comunidad de Madrid.

Si bien este estudio ha proporcionado una visión general del análisis de políticas de conciliación, reconocemos que quedan desafíos y áreas que requieren de una atención e investigación continua. Para futuras investigaciones, se sugiere llevar a cabo la evaluación propuesta para corroborar que los problemas que pueden surgir durante la implantación se solucionan y que, los resultados que se obtendrán son los deseados, es decir, que la problemática expuesta aminora su dimensión. Una vez el plan sea evaluado y categorizado como óptimo y eficaz, su aplicación puede extenderse al resto de comunidades autónomas. En cada una de ellas, se haría necesario realizar otro análisis específico de viabilidad, identificar los actores y recursos necesarios y construir el diseño de implantación. Se espera que el Plan Jornada Flexible pueda alcanzar en unos años una cobertura nacional, haciendo una realidad posible la conciliación personal y laboral.

A modo de cierre, considero necesario concluir exigiendo una implicación total por parte de las empresas. Se considera esencial una mayor concienciación empresarial y no meramente normativa, para lograr un cambio cultural y organizacional efectivo en el conjunto del sistema laboral. Aunque son muchas las personas que sostienen la idea de que la conciliación es un reto imposible de lograr, la pandemia de COVID-19 fue un catalizador para demostrar que la organización tradicional de la jornada laboral puede experimentar cambios significativos. Ante el Estado de Alarma, sin ningún precedente, muchas empresas se vieron obligadas a adoptar medidas flexibles y enfoques alternativos para la continuidad operativa de los trabajadores y sus labores, evidenciando, de este modo, la capacidad de adaptación de las empresas y sus empleados. Las medidas adoptadas durante ese periodo, con mejoras, deben perdurar más allá de la crisis sanitaria, representando un ejemplo de que las políticas de conciliación efectivas pueden llevarse a cabo y que el papel fundamental procede de las empresas bajo un respaldo estatal. Si se hizo una vez, podemos volver hacerlo.

## BIBLIOGRAFÍA

---

- Andrés, R. (2024, 4 enero). *Cuándo y cómo se va a implementar la jornada de 38,5 horas, la gran reforma laboral del Gobierno para...* Xataka. <https://www.xataka.com/empresas-y-economia/cuando-como-se-va-a-implementar-jornada-38-5-horas-gran-reforma-laboral-gobierno-para-2024#:~:text=El%20pacto%20indica%20que%20la,de%20proceder%20a%20esa%20reducci%C3%B3n>
- Artículo 33 - *Vida familiar y vida profesional*. (2023, 17 agosto). European Union Agency For Fundamental Rights. <https://fra.europa.eu/es/eu-charter/article/33-vida-familiar-y-vida-profesional#:~:text=Con%20el%20fin%20de%20poder,la%20adopci%C3%B3n%20de%20un%20ni%C3%B1o>
- Ashforth, BE, Kreiner, GE y Fugate, M. (2000). *Todo en el día a día: límites y microtransiciones de roles*. *The Academy of Management Review*, 25 (3), 472–491. <https://www.jstor.org/stable/259305>
- Barroso, E. C. (1997). *La nueva administración pública*. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=292743>
- BOE-A-1999-21568 *Ley 39/1999, de 5 de noviembre, para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras*. (s. f.). <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1999-21568>
- BOE-A-2015-11430 *Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores*. (s. f.). <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-11430>
- Clemente, S., García, A., & Salobral, N. (2012). *Estrategias y políticas de conciliación en las empresas de economía social, favorecedoras de la igualdad de oportunidades laborales entre mujeres y hombres*. *Diagnóstico participativo/LES ENTRE MUJERES Y*

*HOMBRES. DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO.* Socioeco.org.

[https://www.socioeco.org/bdf\\_fiche-outil-298\\_es.html](https://www.socioeco.org/bdf_fiche-outil-298_es.html)

*Conciliación de la vida laboral y familiar en España, estadísticas, datos y gráficos.* (s. f.).

<https://www.epdata.es/datos/conciliacion-vida-laboral-familiar-espana-estadisticas-datos-graficos/383>

Daniela, A. T. (2017, June 16). *Entre políticas gubernamentales y políticas públicas. Análisis del ciclo de las políticas de desarrollo del gobierno del estado de Michoacán, México, 2003-2010.* <http://ru.juridicas.unam.mx/xmlui/handle/123456789/13355>

De Sevilla, D. (2023, 21 marzo). Sólo el 35% de los trabajadores tiene facilidades para conciliar, según Infojobs. *Diario de Sevilla.* [https://www.diariodesevilla.es/economia/Solo-trabajadores-facilidades-conciliar-Infojobs\\_0\\_1776723774.html](https://www.diariodesevilla.es/economia/Solo-trabajadores-facilidades-conciliar-Infojobs_0_1776723774.html)

Deubel, A. N. R. (2003). *Introducción para el análisis de las Políticas Públicas.* Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5006400>

*Documentación organización – Transparencia.* (n.d.). <https://movimientosumar.es/transparencia/documentacion-organizacion/>

Ferrer, J. M. B. (2014). *Impacto de la conciliación laboral y familiar en el desempeño organizativo.* [Redalyc.org. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54932488007](https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54932488007)

Frone, Michael & Russell, Marcia & Cooper, Mary. (1992). *Prevalence of Work-Family Conflict: Are Work and Family Boundaries Asymmetrically Permeable?. Journal of Organizational Behavior.* 13. 723 - 729. [10.1002/job.4030130708.](https://doi.org/10.1002/job.4030130708)

Fundación BBVA. (n.d.). *“Values and Worldviews: Valores políticos-económicos y la crisis económica” - Fundación BBVA.* <https://www.fbbva.es/equipo/values-and-worldviews-valores-politicos-economicos-y-la-crisis-economica/>

García Aisa. M (2022). *Mesa 3: Construyendo Derechos. Conciliación, cuidado y crianza.*

García, L. S. (2023, 21 diciembre). *Jornada laboral de 37,5 horas semanales: claves y entrada en vigor*. <https://www.wolterskluwer.com/es-es/expert-insights/jornada-laboral-375-horas-semanales#:~:text=Por%20tanto%2C%20cabr%C3%ADa%20presumir%20que,las%2037%2C5%20horas%20semanales.>

Greenhaus, Jeffrey & Beutell, Nicholas. (1985). *Source of Conflict Between Work and Family Roles*. *The Academy of Management Review*. 10. 76-88. 10.2307/258214.

*Herramientas y Documentación*. (n.d.). Madrid Corresponsable. <https://www.madridcorresponsable.es/empresas/asesoria-a-empresas/herramientas-y-documentacion/>

Instituto de la Mujer. *Buenas prácticas de conciliación y corresponsabilidad en las empresas con distintivo "Igualdad en la empresa" (Red DIE)*. (n.d.). CPAGE. <https://cpage.mpr.gob.es/producto/buenas-practicas-de-conciliacion-y-corresponsabilidad-en-las-empresas-con-distintivo-igualdad-en-la-empresa-red-die/>

Madrid Ciudad Corresponsable (n.d.). *Encuesta sobre la implantación de medidas de igualdad, conciliación y corresponsabilidad en las empresas madrileñas*. Madrid Corresponsable. <https://www.madridcorresponsable.es/noticias/encuesta-sobre-la-implantacion-de-medidas-de-igualdad-conciliacion-y-corresponsabilidad-en-las-empresas-madrilenas/>

Martínez Nogueira. R (1995). *Análisis de Políticas Públicas*.

Ministerio de Administraciones Públicas (2006). *Plan Concilia. Horarios y teletrabajo*.

Ministerio de Trabajo y Economía Social. *Dinamarca informe sobre la conciliación de la vida familiar y la vida laboral - PDF Descargar libre*. (n.d.). <https://docplayer.es/17264507-Dinamarca-informe-sobre-la-conciliacion-de-la-vida-familiar-y-la-vida-laboral.html>

Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública. *Guía de conciliación de la vida personal, familiar y laboral en la Administración General del Estado*. (n.d.).

<https://funcionpublica.digital.gob.es//funcion-publica/dialogo-social/Conciliacion.html>

Plena inclusión España. (2022, 1 septiembre). *La conciliación - Plena inclusión*. Plena Inclusión. <https://www.plenainclusion.org/publicaciones/buscador/la-conciliacion/>

Portalo, A., & Portalo, A. (2023, 12 junio). *Qué hace falta en España para aplicar la jornada de 4 días: aclaramos las dudas sobre este modelo*. Forbes España. <https://forbes.es/empresas/293814/que-hace-falta-en-espana-para-aplicar-la-jornada-de-4-dias-aclaramos-las-dudas-sobre-este-modelo/>

*Programas electorales*. (n.d.). PSOE.es. <https://www.psoe.es/transparencia/informacion-politica-organizativa/programa/>

*Programas*. (n.d.). Partido Popular. <https://www.pp.es/conocenos/programas>

*RESUMEN KINGDON (1984)*. (2012, 22 mayo). Curso de Políticas Públicas, ACAP 2012. <https://politicaspUBLICAS2012.wordpress.com/textos-de-estudio/kingdon/>

Romero, V. M. (2023, 21 junio). *Jornada laboral de 4 días: puntos clave que necesitas conocer*. Factorial. <https://factorialhr.es/blog/jornada-laboral-4-dias/>

Sánchez, F., González, C. a. N., Otero, J. M. R., Martínez, D., Muñoz, P., Valencia, M., Ángel, S., Acosta, C., Ortiz, C., Losada, R., Aller, M. M., Ariza, J., & Cardozo, A. (2020). *MANUAL DE CIENCIA POLÍTICA y RELACIONES INTERNACIONALES*. In *Universidad Sergio Arboleda eBooks*. <https://doi.org/10.22518/book/9789585511972>

Santos, J. M. F. (2016). *La conciliación de la vida profesional, familiar y personal*. Ediciones Pirámide.

Sanz Vergel, Ana & Demerouti, Evangelia & Gálvez-Herrer, Macarena. (2013). *La conciliación vida laboral y familiar*.



- Siegall, M., & Cummings, L. L. (1995). Stress and organizational role conflict. *ResearchGate*.  
[https://www.researchgate.net/publication/15478243\\_Stress\\_and\\_organizational\\_role\\_conflict](https://www.researchgate.net/publication/15478243_Stress_and_organizational_role_conflict)
- Staines, G. L. (1980). Spillover Versus Compensation: A Review of the Literature on the Relationship Between Work and Nonwork. *Human Relations*, 33(2), 111-129.  
<https://doi.org/10.1177/001872678003300203>
- Unión General de Trabajadores (2022) & Federación de Sindicatos de Periodistas. *Medidas de conciliación, herramientas para la incorporación de la igualdad en la acción sindical*.
- Vicedo, M. (2022, 31 marzo). ¿Jornada laboral de 4 días o la semana laboral de 7 días? - *WorkMeter*. WorkMeter. <https://www.workmeter.com/blog/jornada-laboral-4-dias/#:~:text=La%20metodolog%C3%ADa%20de%20la%20jornada,un%20descanso%20de%20tres%20d%C3%ADas.>
- VOX. (2024, February 2). *Programa Electoral de VOX 23J - VOX*.  
<https://www.voxespana.es/programa/programa-electoral-vox>



Universidad  
Rey Juan Carlos