

Guía práctica para la  
**CONCILIACIÓN  
EN LA EMPRESA**



Con la financiación de:

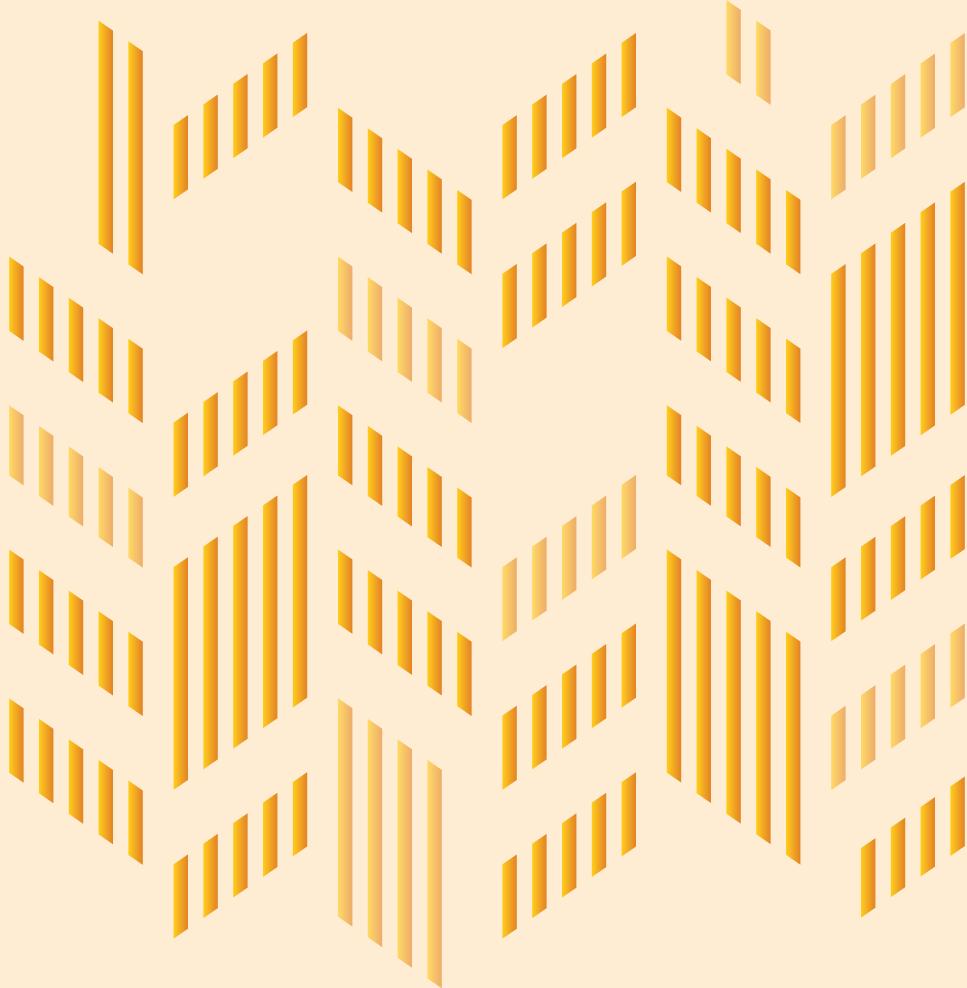


**Conselleria de Treball,  
Funció Pública i Diàleg Social**  
Direcció General d'Igualtat  
i Conciliació



**Pacto de Estado**  
contra la violencia de género





**Edición:** CAEB

**Textos:** CORE Consulting

**Diseño:** Borbalán

**Impresión:** Gráficas Loyse

**Depósito Legal:** XXXXXX

**Con financiación de:** Dirección General de Igualdad y Conciliación  
Conselleria de Treball, Funció Pública i Diàleg Social

*Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño de la portada y contraportada, puede ser reproducida, almacenada o transmitida de manera alguna ni por ningún medio, ya sea electrónico, químico, óptico, de grabación o de fotocopia. Todos los derechos reservados.*

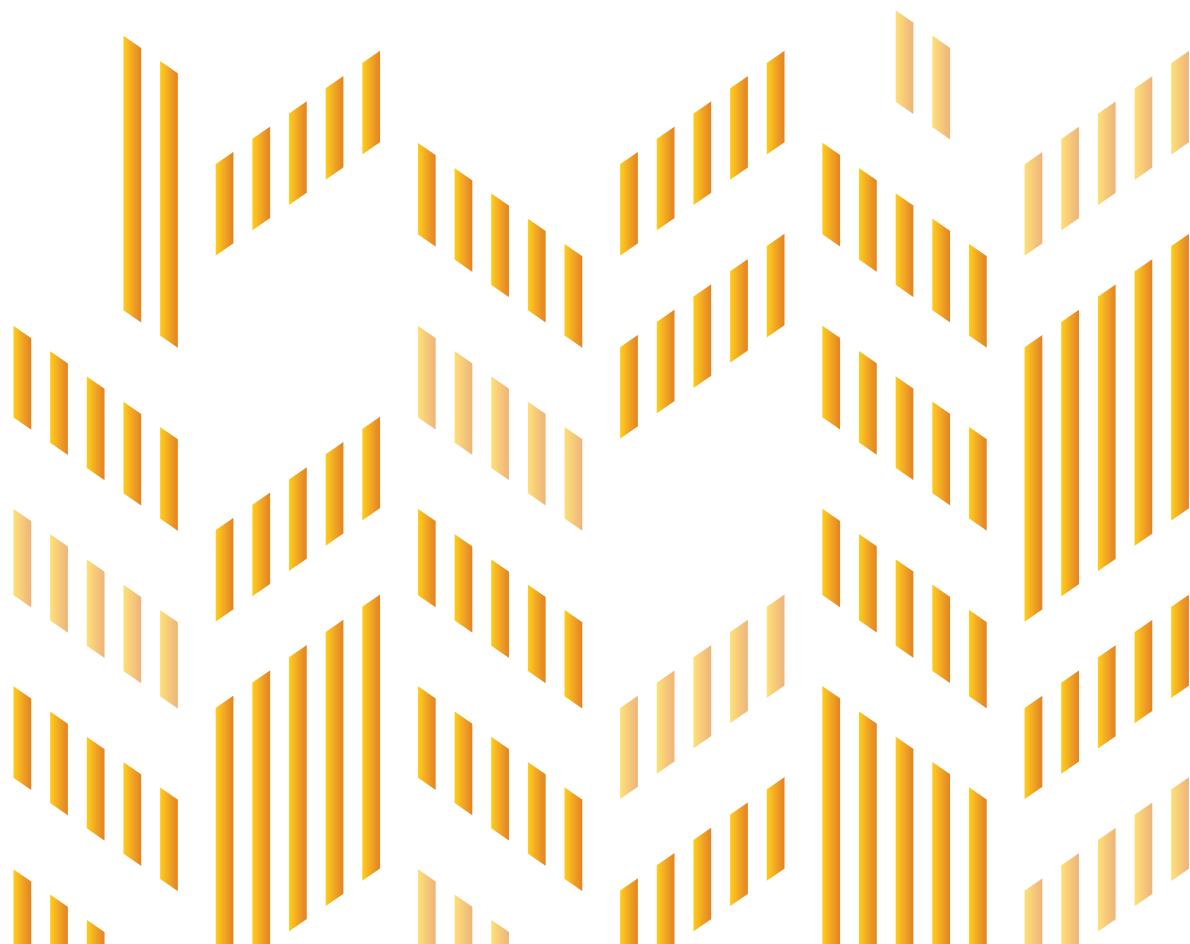
# ÍNDICE



01	INTRODUCCIÓN .....	05	06	HERRAMIENTAS Y CAMBIOS ORGANIZATIVOS.....	37
02	¿QUÉ ES LA CONCILIACIÓN? .....	07	07	CASOS DE ÉXITO Y BUENAS PRÁCTICAS.....	44
03	MARCO NORMATIVO .....	12	08	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	50
04	BENEFICIOS DE LA CONCILIACIÓN.....	18	09	RECURSOS ADICIONALES.....	52
05	MEDIDAS DE CONCILIACIÓN EN LA EMPRESA .....	22	10	BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES UTILIZADAS.....	57

# 01

## INTRODUCCIÓN



## PRESENTACIÓN

La conciliación de la vida personal, familiar y laboral es, en la actualidad, uno de los retos sociales más relevantes y una de las claves para el desarrollo sostenible de las organizaciones. Esta guía nace con la voluntad de ofrecer al tejido empresarial de las Islas Baleares —formado en su gran mayoría por pequeñas y medianas empresas, muchas de ellas vinculadas a sectores como el turismo, la hostelería, el comercio y los servicios— una herramienta práctica y actualizada para comprender qué es la conciliación, cómo se regula legalmente y qué oportunidades ofrece a las empresas que deciden apostar por ella.

Esta publicación forma parte del compromiso de la Confederación de Asociaciones Empresariales de Baleares (CAEB) por promover entornos laborales más igualitarios, saludables y sostenibles. Surge además en un momento clave, en el que coinciden cambios legislativos de gran alcance —tanto a nivel estatal como autonómico— que otorgan un nuevo impulso al derecho a la conciliación y lo colocan en el centro de las políticas públicas y organizativas.

Siguiendo el enfoque ya utilizado en la Guía práctica para la elaboración de un plan de igualdad en la empresa, elaborada también por CAEB, esta nueva guía busca acompañar a las empresas de manera clara y realista, respetando su diversidad y su capacidad de adaptación. No se trata de imponer modelos ni de ofrecer fórmulas cerradas, sino de facilitar un marco de comprensión, ejemplos concretos y recursos útiles para que cada organización pueda diseñar su propio camino hacia la conciliación efectiva.

La guía se estructura en nueve bloques temáticos que cubren desde los aspectos conceptuales y normativos hasta los beneficios empresariales, las medidas concretas que pueden implantarse, herramientas para su implementación y ejemplos inspiradores. Todos los contenidos han sido elaborados con base en fuentes oficiales, legislación vigente y buenas prácticas documentadas en el ámbito estatal y balear.

# IMPORTANCIA DE LA CONCILIACIÓN EN EL CONTEXTO EMPRESARIAL ACTUAL

Hablar hoy de conciliación no es una cuestión de moda ni una opción secundaria: es una necesidad estratégica y una responsabilidad compartida. La transformación del mundo del trabajo, el cambio demográfico, la creciente corresponsabilidad entre mujeres y hombres, la digitalización y las nuevas formas de organización empresarial están redefiniendo el modo en que las personas viven, trabajan y cuidan. Las empresas que entienden este contexto y actúan con visión a largo plazo están mejor preparadas para afrontar los retos actuales y futuros.

En España y en las Illes Balears, el debate sobre la conciliación ha ganado fuerza en los últimos años, tanto por el impulso de los movimientos sociales como por la consolidación de nuevas normativas. En julio de 2025, el Gobierno estatal aprobó el **Real Decreto-ley 9/2025**, que amplía los permisos de nacimiento y cuidado, introduce nuevas medidas para fomentar el uso corresponsable de los derechos laborales y adapta la legislación española a las exigencias de la Unión Europea en materia de conciliación.

A nivel autonómico, la aprobación de la **Ley 3/2025 de las Illes Balears** supone un hito pionero al establecer un marco normativo específico que reconoce la conciliación como un derecho fundamental de las personas y como una obligación compartida entre las administraciones, el tejido empresarial y la sociedad civil. Esta ley obliga a actuar y brinda al mismo tiempo nuevas herramientas para hacerlo.

Para las empresas, este nuevo contexto normativo y social representa tanto un reto como una gran oportunidad. Incorporar medidas de conciliación puede contribuir a mejorar la productividad, reducir el absentismo, aumentar el compromiso del personal, facilitar la atracción y retención de talento, cumplir con las normativas en vigor y mejorar la reputación corporativa. Más aún, permite alinear la cultura organizativa con valores que hoy son fundamentales para la ciudadanía, como la igualdad, la corresponsabilidad, el bienestar y la sostenibilidad.

En el caso de las Illes Balears, donde el modelo económico presenta una marcada estacionalidad y una alta presencia de pymes, hablar de conciliación también implica creatividad, flexibilidad y adaptación. Esta guía parte de esa realidad y propone enfoques viables, ejemplos concretos y herramientas accesibles para que la conciliación sea una posibilidad real, incluso en contextos complejos.

# 02

## ¿QUÉ ES LA CONCILIACIÓN?

### Definición y alcance de la conciliación en el entorno laboral

La conciliación de la vida personal, familiar y laboral hace referencia al conjunto de condiciones, medidas y derechos que permiten a las personas compatibilizar sus responsabilidades profesionales con su vida personal y sus obligaciones familiares, sin que unas interfieran negativamente en las otras. Es, en definitiva, la posibilidad de ejercer el derecho al empleo y al desarrollo profesional sin tener que renunciar al tiempo propio, al descanso, al cuidado de seres queridos o al bienestar emocional y físico.

Desde un punto de vista jurídico y de políticas públicas, la conciliación abarca tanto los permisos y derechos legalmente reconocidos como aquellas medidas organizativas que las empresas pueden adoptar voluntariamente para facilitar este equilibrio. Supone una transformación del modo en que entendemos el trabajo, el tiempo y las responsabilidades, y afecta de forma transversal a múltiples ámbitos: relaciones laborales, igualdad de género, salud laboral, productividad, cultura empresarial y sostenibilidad social.



En palabras de la **Ley 3/2025 de las Illes Balears**, se define la conciliación como “el derecho a compatibilizar el trabajo remunerado con el trabajo doméstico, las responsabilidades familiares y el tiempo libre de cada persona”, destacando así una visión integral que no se limita al entorno familiar, sino que incluye el derecho al ocio, al autocuidado y al descanso.

Este enfoque amplio es coherente con las directrices de la **Directiva (UE) 2019/1158** sobre conciliación de la vida familiar y profesional, que destaca el papel clave de las políticas de conciliación para fomentar la igualdad de género y mejorar el bienestar general de la sociedad.

## Evolución del concepto de conciliación: de una necesidad femenina a una responsabilidad compartida

Durante décadas, las políticas de conciliación en España y en gran parte de Europa se desarrollaron desde una perspectiva centrada en las mujeres. Eran medidas orientadas a facilitar que las mujeres —especialmente madres— pudieran “compatibilizar” su vida laboral con sus responsabilidades familiares, en un contexto donde los roles tradicionales asignaban el trabajo reproductivo a las mujeres y el trabajo productivo a los hombres.

Este enfoque, aunque permitió avances importantes, tuvo consecuencias limitadas: consolidó la idea de que el cuidado era “cosa de mujeres”, contribuyó a la penalización laboral femenina y mantuvo intacta la desigual distribución de tareas dentro de los hogares. Las bajas tasas de participación de los hombres en los permisos parentales o el uso masivo de reducciones de jornada por parte de mujeres son solo algunos ejemplos.

A partir de los años 2000, y con más intensidad desde 2010, el concepto de conciliación empezó a evolucionar hacia una visión basada en la **corresponsabilidad**. Este cambio conceptual ha sido impulsado por movimientos feministas, investigaciones académicas, cambios sociales y nuevos marcos legales que reconocen que:

- El cuidado es una responsabilidad compartida entre mujeres y hombres.
- El trabajo no debe organizarse de espaldas a la vida personal.
- La conciliación es una cuestión de derechos humanos y de justicia social.

Este giro ha sido recogido normativamente a través de la Ley de Igualdad (LO 3/2007), el Real Decreto-ley 6/2019 —que introdujo la equiparación progresiva de los permisos de maternidad y paternidad— y, más recientemente, el Real Decreto-ley 9/2025, que amplía el permiso de nacimiento hasta 19 semanas por progenitor/a y reconoce nuevas fórmulas de cuidado parental no retribuido.

La evolución normativa ha ido acompañada de cambios culturales, aunque no al mismo ritmo. Hoy, el concepto de conciliación incluye también el derecho a la desconexión digital, la flexibilidad horaria, el teletrabajo estructurado, el reparto justo de tareas dentro y fuera del hogar, el derecho al ocio y a la salud mental, y la adaptación del modelo empresarial al ciclo vital de las personas.

## Conciliación desde una perspectiva de corresponsabilidad y equidad de género

La conciliación no puede entenderse sin un enfoque de género. Las desigualdades estructurales entre mujeres y hombres siguen siendo una realidad en el mercado laboral: brecha salarial, mayor temporalidad femenina, menor acceso a puestos directivos, mayor carga de trabajo no remunerado, etc.

La implantación de medidas de conciliación puede, si no se diseña con perspectiva de género, agravar estas desigualdades. Por ejemplo, si las medidas se usan mayoritariamente por mujeres, pueden consolidar la idea de que el cuidado sigue siendo su responsabilidad exclusiva.

Por ello, la **corresponsabilidad** se presenta como el principio rector: compartir de forma equilibrada las responsabilidades familiares, domésticas y laborales entre mujeres y hombres. Para ello, es clave:

- Que los permisos sean **individuales, intransferibles y retribuidos** (como ya establece la ley).
- Que se fomente el uso igualitario de las medidas por parte de toda la plantilla.
- Que se comunique desde la dirección el valor de la conciliación como derecho universal.
- Que se incorpore la perspectiva de género en todas las políticas de conciliación.

Una empresa que quiere avanzar en igualdad debe mirar más allá del cumplimiento legal y preguntarse: ¿quién usa las medidas de conciliación?, ¿cómo se perciben?, ¿se fomenta su uso corresponsable?

## La conciliación en el contexto actual: del reto personal a la estrategia empresarial

En las últimas décadas, la conciliación ha pasado de ser vista como un problema individual —una “carga” de las personas trabajadoras, especialmente mujeres— a ser reconocida como un objetivo estratégico dentro del ámbito empresarial.

Este cambio de enfoque responde a múltiples factores:

- La creciente demanda de conciliación por parte del talento joven y cualificado.
- El impacto positivo en la productividad, la fidelización y la reducción del absentismo.
- La presión normativa y reputacional hacia modelos de gestión más responsables.
- La creciente evidencia sobre los beneficios organizacionales de cuidar el bienestar.

En un contexto como el de Baleares, donde conviven alta estacionalidad, presencialidad intensiva y tejido empresarial atomizado, avanzar en conciliación requiere creatividad, voluntad y compromiso. Esta guía propone herramientas concretas para convertir ese compromiso en realidad.



## Conciliación y corresponsabilidad en el marco internacional y europeo

La conciliación de la vida personal, familiar y laboral no es solo una cuestión de políticas estatales o autonómicas, sino una **prioridad compartida por organismos internacionales** que han identificado su impacto directo en la igualdad de género, la salud, el empleo digno y la sostenibilidad social. La **Organización de Naciones Unidas**, a través de los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)** de la Agenda 2030, ha establecido metas claras para avanzar en la corresponsabilidad de los cuidados (ODS 5 – Igualdad de género y ODS 8 – Trabajo decente y crecimiento económico). Por su parte, la **Unión Europea** ha reforzado este compromiso con la aprobación de la **Directiva (UE) 2019/1158**, relativa al equilibrio entre la vida profesional y la vida privada de los progenitores/as y cuidadores/as, que todos los Estados miembros debían transponer antes de agosto de 2022. Esta directiva ha sido el origen de importantes reformas legales en España (como el RDL 5/2023 y el RDL 9/2025) y ha impulsado el reconocimiento de nuevos permisos y el derecho a la adaptación de jornada para favorecer la corresponsabilidad. Además, el **Consejo de Europa**, en sus recomendaciones sobre la igualdad entre mujeres y hombres, insiste en la necesidad de que las políticas de conciliación no refuercen los estereotipos de género, sino que promuevan activamente el reparto equitativo de las tareas de cuidado. Incluir estas referencias internacionales permite entender que la conciliación no es una concesión voluntaria, sino un derecho social que responde a compromisos globales y exige avances coordinados entre gobiernos, empresas y sociedad.



# 03



## MARCO NORMATIVO

La conciliación de la vida personal, familiar y laboral es hoy un derecho regulado por un conjunto de normas que han ido evolucionando para adaptarse a los cambios sociales, familiares y laborales de los últimos años. Este marco normativo, compuesto por legislación estatal y autonómica, ha pasado de contemplar medidas mínimas a impulsar una transformación estructural del modo en que se organiza el trabajo y se distribuyen los cuidados.

Este bloque explica de forma sencilla y comprensible qué leyes regulan actualmente la conciliación en España y en las Illes Balears, qué derechos reconocen y cómo benefician tanto a las personas trabajadoras como a las empresas.

### Conciliación desde una perspectiva de corresponsabilidad y equidad de género

Durante mucho tiempo, la legislación laboral contemplaba medidas de conciliación como derechos secundarios o condicionados, pensados casi exclusivamente para mujeres con hijos. Sin embargo, desde 2019 se ha producido un cambio de enfoque muy significativo: las nuevas normas entienden la conciliación como un **derecho universal**, vinculado a la igualdad entre mujeres y hombres, y como un **instrumento de corresponsabilidad**, no como una carga femenina.

Las reformas legales más recientes refuerzan los permisos retribuidos, amplían su duración, garantizan su uso individual e intransferible y ofrecen nuevas posibilidades para adaptar la jornada laboral según las necesidades familiares o personales.

Las normas más relevantes a nivel estatal son:

## 01 Estatuto de los Trabajadores (art. 34.8 y 37)

Es la norma básica que regula los derechos laborales. Contempla:

- La posibilidad de solicitar adaptaciones de jornada por motivos de conciliación (flexibilidad horaria, jornada continua, teletrabajo).
- El derecho a reducciones de jornada para cuidado de hijos/as, familiares o personas dependientes.
- Permisos retribuidos por nacimiento, lactancia o situaciones familiares urgentes.

Estas medidas son obligatorias para todas las empresas y no dependen de convenios colectivos.

## 02 Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo

Supuso un punto de inflexión. Introdujo por primera vez:

- La **equiparación progresiva de los permisos de maternidad y paternidad** hasta llegar a 16 semanas en 2021, eliminando las diferencias entre progenitores/as.
- El carácter intransferible e individual de los permisos (ya no se pueden ceder entre progenitores/as).
- La obligatoriedad de que una parte del permiso se disfrute inmediatamente tras el nacimiento.

Este cambio fue esencial para fomentar la corresponsabilidad y evitar que solo las mujeres hicieran uso de los permisos, lo que generaba penalizaciones profesionales.

## 03 Real Decreto-ley 5/2023, de 28 de junio

Este texto introdujo nuevos derechos que refuerzan el marco europeo:

- **Permiso parental no retribuido de 8 semanas**, disponible para cada progenitor/a hasta que el menor cumpla 8 años.
- **Permiso por causa de fuerza mayor**: hasta 4 días al año, retribuidos, para atender urgencias familiares imprevisibles (por ejemplo, una enfermedad repentina de un hijo/a o una persona dependiente).
- Mejora del derecho a solicitar **adaptaciones de jornada** para cuidar familiares o para conciliación general, obligando a la empresa a justificar cualquier negativa.

## 04 Real Decreto-ley 9/2025, de 29 de julio

Esta norma, de reciente aprobación, culmina la transposición de la Directiva (UE) 2019/1158. Introduce medidas más ambiciosas y equitativas:

- Permiso de nacimiento y cuidado ampliado a 19 semanas por progenitor/a (antes eran 16 semanas).
- En el caso de familias monoparentales, el permiso se amplía a 32 semanas.
- Se incorpora un tramo de 2 semanas de cuidado parental flexible que se puede disfrutar hasta que el hijo/a cumpla 8 años, permitiendo una mejor organización familiar.
- Se garantiza la cobertura plena de la Seguridad Social durante todos los tramos del permiso.

### ¿Qué significa esto en la práctica?

Más tiempo disponible para cuidados, mayor protección económica durante el permiso y más facilidad para adaptar el calendario de incorporación laboral según las necesidades reales del hogar.

## Normativa autonómica en las Illes Balears

En julio de 2025 se aprobó la **Ley 3/2025 de medidas dirigidas a la conciliación de la vida personal, familiar y laboral en las Illes Balears**, una norma pionera en el Estado español. Su aprobación responde a la necesidad de dar un paso más allá del marco estatal y adaptar las políticas públicas de conciliación a la realidad balear.

### ¿Por qué es importante esta ley?

- Porque reconoce **la conciliación como un derecho subjetivo** de todas las personas, independientemente de su situación familiar.
- Porque promueve la **corresponsabilidad colectiva** entre administraciones, empresas, familias y la comunidad.
- Porque articula medidas concretas para promover la conciliación también en el sector privado, no solo en la administración pública.



## ¿Qué contempla?

- La incorporación de criterios de conciliación en políticas de empleo, servicios sociales, educación y contratación pública.
- La creación de **planes autonómicos, insulares y locales de conciliación**.
- El **reconocimiento institucional a empresas** que implementen buenas prácticas.
- La reserva de ayudas, servicios y prestaciones a personas que acrediten necesidades de conciliación.
- El impulso a medidas que reduzcan la brecha laboral y salarial de género.
- El enfoque transversal: conciliación, igualdad y bienestar infantil.

Esta ley sitúa a Baleares a la vanguardia de las políticas de conciliación y genera un marco favorable para que las empresas adopten medidas alineadas con los valores sociales actuales y con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (especialmente el ODS 5 y el ODS 8).

## Derechos y obligaciones de las empresas y las personas trabajadoras

### Las empresas están obligadas a:

- Reconocer y facilitar el uso de los permisos, reducciones y adaptaciones de jornada contemplados por ley.
- Justificar debidamente cualquier negativa a una solicitud de conciliación.
- Evitar toda forma de discriminación o penalización a personas que ejerzan estos derechos.
- Incluir medidas de conciliación en los planes de igualdad, si están obligadas a elaborarlos.

## **Las personas trabajadoras tienen derecho a:**

- Solicitar medidas de conciliación sin miedo a represalias.
- Disfrutar de permisos retribuidos y no retribuidos para cuidar, organizar y atender su vida personal.
- Que la empresa valore de buena fe su solicitud de flexibilidad.
- Acceder a la vía judicial en caso de conflicto o negativa injustificada.

## **Conciliación y corresponsabilidad como cultura empresarial**

Más allá del cumplimiento formal, las empresas pueden y deben ir más allá. Las normativas actuales no solo marcan mínimos, sino que invitan a desarrollar entornos laborales más humanos, sostenibles y comprometidos. Apostar por la conciliación ya no es un extra: es parte esencial de la gestión responsable de personas.

## **Derecho a la desconexión digital**

Otro derecho relevante vinculado a la conciliación, y en especial al bienestar digital, es el derecho a la desconexión digital, recogido en el artículo 88 de la Ley Orgánica 3/2018, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales (LOPDGDD). Este derecho garantiza que todas las personas trabajadoras puedan respetar su tiempo de descanso, permisos y vacaciones, así como su vida personal y familiar, sin verse obligadas a atender llamadas, mensajes o correos electrónicos fuera de su jornada laboral. La normativa obliga a las empresas a elaborar una política interna de desconexión digital, que debe contemplar acciones de formación y sensibilización sobre el uso razonable de las tecnologías, especialmente en los casos de teletrabajo o puestos con disponibilidad permanente. Esta medida contribuye a prevenir riesgos psicosociales y debe entenderse como parte de las estrategias de conciliación y salud laboral de las organizaciones.

# 04



## BENEFICIOS DE LA CONCILIACIÓN

### IMPACTO EN PRODUCTIVIDAD, COMPROMISO Y CLIMA LABORAL

La conciliación no es solo cuestión de bienestar personal; impacta directamente en los resultados empresariales. Un ambiente de trabajo que facilita el equilibrio entre vida y trabajo reduce el absentismo, disminuye la rotación y mejora notablemente la motivación de las personas trabajadoras. Las políticas de conciliación fomentan entornos de trabajo más leales y comprometidos.

Estudios recientes muestran que no basta con tener políticas de conciliación si no se garantiza su acceso real. Las personas empleadas que pueden utilizar medidas como flexibilidad horaria o teletrabajo de forma efectiva reportan un mayor bienestar, lo cual redundará en un mejor rendimiento profesional.



## ATRACCIÓN Y FIDELIZACIÓN DE TALENTO EN UN MERCADO LABORAL EXIGENTE

En España, la competencia por el talento se ha intensificado en sectores como turismo, servicios o transporte, particularmente en Baleares, donde la estacionalidad y la dificultad de acceso a vivienda complican la contratación permanente. En este contexto, ofrecer medidas de conciliación se convierte en una ventaja competitiva clave.

Para las generaciones más jóvenes, especialmente millennials y generación Z, la conciliación laboral es una prioridad e incluso puede ser más valorada que un ascenso si afecta negativamente su vida personal. El 63 % de las personas trabajadoras en España considera la conciliación entre vida laboral y personal como el factor más importante para permanecer en una empresa, por encima del salario (Fuente: InfoJobs y ESADE, Informe “Estado actual del bienestar laboral en España”, 2023).

Este cambio cultural requiere que las empresas adapten su propuesta de valor: la marca empleadora —la imagen de empresa para mirar como empleador— debe incluir políticas de conciliación coherentes, visibles y flexibles.

## REPUTACIÓN ORGANIZATIVA Y RESPONSABILIDAD CORPORATIVA

La conciliación fortalece la reputación de la empresa como organización socialmente responsable. En Baleares, CAEB ha expresado su apoyo firme al anteproyecto de Ley de Conciliación, posicionándose como interlocutora clave en su redacción y defensa. Adoptar estas políticas permite a las empresas alinearse con los valores de ética, modernidad y sensibilidad social que demanda la comunidad.

Además, una empresa comprometida con la conciliación puede acceder a incentivos fiscales, bonificaciones en contratación por maternidad o paternidad, y reconocimiento institucional, especialmente tras la entrada en vigor de la Ley 3/2025 de Baleares.

## SALUD LABORAL Y EQUILIBRIO EMOCIONAL

El bienestar emocional se ha vuelto inseparable del buen desempeño. La pandemia evidenció que no basta con medidas legales si no se cuida la salud mental. Políticas de conciliación efectivas reducen estrés, burnout, o absentismo por causas psicosociales, contribuyendo a un clima más estable y saludable. Los permisos flexibles, las jornadas comprimidas y el teletrabajo son herramientas que mejoran la salud integral de las personas.

## ALINEAMIENTO CON NUEVAS TENDENCIAS Y VALORES LABORALES

Las nuevas generaciones llegan a las empresas con valores diferentes: priorizan salud, balance entre vida y trabajo, y coherencia ética. La conciliación no es una política residual, es una exigencia para muchas personas jóvenes.

Un estudio reciente muestra que para casi un 30 % de las personas que trabajan mayores de 25 años, la capacidad de conciliar fue decisiva para aceptar un empleo. Aunque el salario sigue siendo importante, la flexibilidad y el buen ambiente laboral ganan peso en su consideración (Fuente: Informe “Talento Joven. Las motivaciones laborales de Millenials y Generación Z”, EAE Business School, 2024).





## BENEFICIOS ESPECÍFICOS EN BALEARES

Las empresas de Baleares pueden aprovechar especialmente estas dinámicas para mejorar la retención de personal y estabilizar equipos frente a la estacionalidad:

- La nueva legislación balear prevé la creación de **bolsa de horas** para flexibilizar la jornada laboral según necesidades puntuales, reduciendo presión y estrés.
- La promoción de **franjas obligatorias reducidas** da más margen a la plantilla para organizar su vida personal.
- Iniciativas como apertura de centros escolares fuera del horario lectivo facilitan la conciliación real en la fase infantil.
- Incentivos fiscales y ayudas para autónomos o pymes a fin de sustituir personal durante permisos también apoyan la estrategia empresarial.

# 05



## MEDIDAS DE CONCILIACIÓN EN LA EMPRESA

### Medidas obligatorias reguladas por ley (actualizado a julio de 2025)

Las siguientes medidas de conciliación tienen carácter **legal y obligatorio** en todas las empresas, independientemente de su tamaño o sector. Su regulación se recoge principalmente en el Estatuto de los Trabajadores, así como en los Reales Decretos-ley más recientes de 2023 y 2025. En Baleares, además, algunas medidas están reforzadas por la **Ley 3/2025 de conciliación**.

Para cada una de estas medidas, explicamos su contenido, a quién se aplica, cómo se solicita, qué debe hacer la empresa y qué consecuencias tiene su incumplimiento.

### **01** Permiso por nacimiento y cuidado del/de la menor (Art. 48 ET y RDL 6/2019, modificado por RDL 5/2023 y RDL 9/2025)

#### ¿En qué consiste?

Cada persona progenitora tiene derecho a **19 semanas ininterrumpidas** de permiso retribuido tras el nacimiento, adopción o acogimiento de un/una menor.

En el caso de familias monoparentales, el permiso se amplía a **32 semanas**.

## ¿Cómo se distribuyen?

- Las **primeras 6 semanas** deben disfrutarse obligatoriamente tras el nacimiento.
- Las 13 semanas se pueden disfrutar en régimen de jornada completa o parcial, previo acuerdo con la empresa, en los 12 meses siguientes.
- A partir de julio 2025, se añaden **2 semanas adicionales** en forma de “cuidado parental flexible” hasta que el/la menor cumpla 8 años.

## ¿Quién puede solicitarlo?

Cualquier persona progenitora, trabajadora por cuenta ajena o funcionaria. El permiso es **individual, retribuido e intransferible**.

## ¿Qué debe hacer la empresa?

Aceptar la solicitud, organizar sustituciones y garantizar que la persona siga cotizando (cubierto por la Seguridad Social).

## ¿Se puede negar?

No. Es un derecho protegido constitucionalmente. Su negativa puede constituir una infracción muy grave.



## 02 Permiso parental no retribuido (hasta 8 semanas)

(Nuevo desde RDL 5/2023, consolidado en 2025)

### ¿Qué es?

Permiso individual de hasta **8 semanas no retribuidas** para el cuidado de un/a hijo/a o menor en guarda hasta que cumpla 8 años. Puede disfrutarse a tiempo completo o parcial.

### ¿Quién puede solicitarlo?

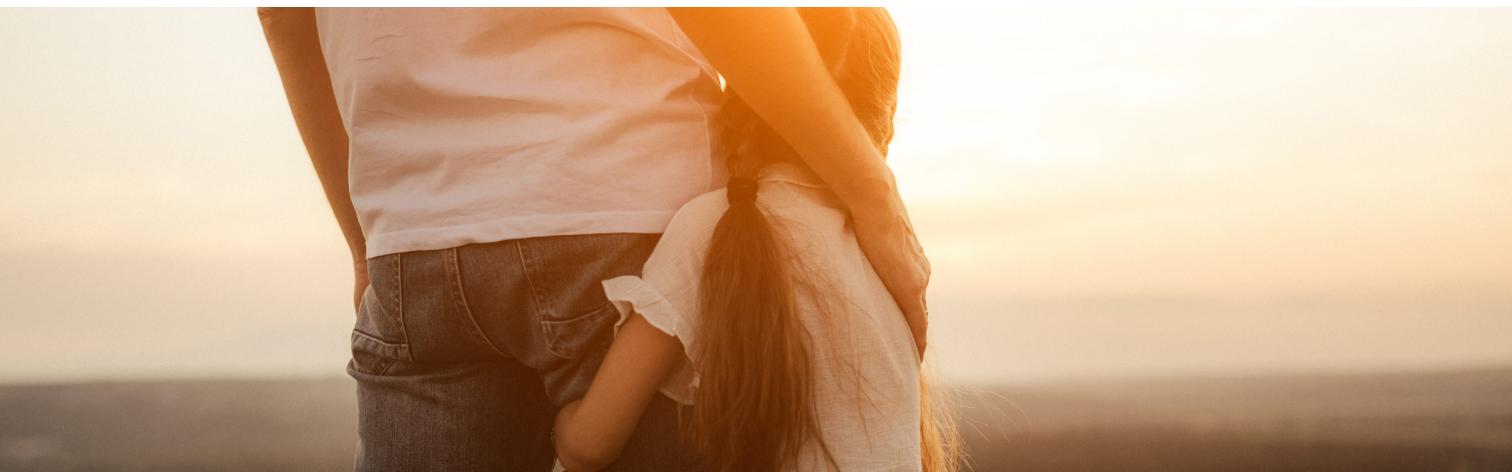
Cualquier progenitor/a, sin necesidad de justificación médica.

### ¿Cómo se solicita?

Por escrito a la empresa, indicando fechas y modalidad (continuada o intermitente).

### ¿Puede negarse?

La empresa no puede denegar el derecho en sí, pero sí debe acordarse con la persona trabajadora cómo organizar su disfrute (fechas, turnos, continuidad), garantizando el equilibrio con las necesidades organizativas.



## 03 Adaptación de jornada por conciliación (flexibilidad horaria, jornada, teletrabajo) (Art. 34.8 Estatuto Trabajadores. Ampliada en 2023 y 2025)

### ¿Qué es?

Derecho a solicitar cambios razonables en la duración o distribución de la jornada, incluido el uso de teletrabajo, para atender necesidades de conciliación.

### Ejemplos de adaptación:

- Cambio de turno.
- Jornada continua o intensiva.
- Modificación de horario de entrada/salida.
- Teletrabajo parcial (si es compatible con el puesto).

### ¿Quién puede pedirlo?

Personas con responsabilidades de cuidado de hijas/os, cónyuges, familiares hasta segundo grado o personas dependientes. No se exige convivencia

### ¿Cómo se solicita?

Por escrito, justificando las necesidades de conciliación.

### ¿Qué debe hacer la empresa?

Contestar por escrito en **un máximo de 15 días**, aceptando, proponiendo alternativas o denegando con justificación objetiva y razonada.

### ¿Y si no responde?

Si la empresa no responde en el plazo de 15 días, se entiende que incumple el deber de responder motivadamente, lo que puede dar lugar a reclamaciones judiciales. No se considera concedida automáticamente por silencio administrativo.

### ¿Puede negarse?

Sólo si se justifica con causas organizativas claras. En caso de conflicto, la persona trabajadora puede acudir a la vía judicial.

## 04 Reducción de jornada por cuidado de menores o personas dependientes

(Artículo 37.6 y 37.7 del Estatuto de Trabajadores - Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre)

### ¿Qué permite?

Reducir entre un **12,5%** y un **50%** de la jornada laboral para el cuidado de:

- Hijos/as menores de 12 años.
- Personas con discapacidad.
- Familiares hasta segundo grado con enfermedades graves o terminales.

### ¿Qué implica?

La reducción es proporcional al salario. La persona trabajadora puede proponer la franja horaria preferida, que deberá ser tenida en cuenta por la empresa salvo que existan causas organizativas justificadas para modificarla.



### **¿Cómo se solicita?**

Notificación previa con al menos **15 días de antelación**.

### **¿Puede la empresa negarse?**

No, salvo en casos de conflicto grave de organización (que deben acreditarse ante un/una juez).

### **¿Qué protección existe?**

Este derecho está amparado por el Estatuto y la jurisprudencia del Tribunal Supremo. El despido en estos casos puede ser declarado nulo.

## **05 Excedencia por cuidado de hijas/os o familiares** (Regulada en el art. 46 del ET)

### **¿Qué permite?**

Solicitar una excedencia voluntaria sin retribución para:

- Cuidado de hijos/as: hasta **3 años** desde el nacimiento o adopción.
- Cuidado de familiares hasta segundo grado: hasta **2 años**.

### **¿Qué implica para la persona trabajadora?**

No se pierde el vínculo con la empresa. Para cuidado de hijos/as, el plazo de reserva de puesto es de 12 meses en general, y de 18 meses si se trata de familia numerosa especial. Posteriormente, hay derecho a reserva de un puesto del mismo grupo o categoría.

### **¿Qué debe hacer la empresa?**

Conservar el puesto y permitir el reingreso si se solicita dentro del plazo legal.

### **¿Puede negarse?**

No. Es un derecho automático y no condicionado a la situación de la empresa.

## **06** Permiso por fuerza mayor por motivos familiares urgentes

(Nuevo desde 2023, incluido en RDL 5/2023)

### **¿Qué es?**

Derecho a ausentarse hasta 4 días al año, retribuidos, por motivos urgentes relacionados con familiares o personas convivientes. Ej.: enfermedad repentina, accidente, ingreso hospitalario.

### **¿Cómo se gestiona?**

La persona trabajadora debe comunicar la causa con la mayor antelación posible y justificarla. Este permiso está destinado exclusivamente a situaciones urgentes, imprevistas y justificables, como una enfermedad repentina o accidente de un/una familiar, y no debe confundirse con los días por asuntos propios.

### **¿Puede la empresa pedir justificantes?**

Sí. Puede solicitar documentos que acrediten la urgencia (informe médico, justificante hospitalario).



## 07 Permiso para el cuidado del/ de la lactante

(Regulado en el ET art. 37.4)

### ¿Qué permite?

Una hora diaria de ausencia (divisible en dos fracciones) durante los primeros **12 meses de vida del/de la menor**. También se puede acumular y disfrutar en jornadas completas, siempre que esté previsto en el convenio colectivo o se acuerde con la empresa.

### ¿Es retribuido?

Sí. Y es independiente de otras licencias o permisos.

### ¿Quién puede solicitarlo?

Cualquier progenitor/a. Si ambos trabajan, pueden compartir o disfrutarlo simultáneamente.

## 08 Medidas reforzadas por la Ley 3/2025 de las Illes Balears

(Ley 3/2025, de 3 de julio, de conciliación y corresponsabilidad, vigente desde julio de 2025)

Esta ley autonómica refuerza y complementa el marco estatal con nuevas obligaciones para empresas en Baleares:

- **Bolsa de horas por conciliación:** permite pactar con la empresa acumulación de horas trabajadas. das para ser usadas en bloque como días de descanso, vacaciones, o permisos personales.
- **Franja obligatoria reducida:** posibilidad de establecer tramos fijos de jornada presencial mínimos, y resto flexible, especialmente útil para pymes del sector servicios.
- **Planes de conciliación:** fomento de planes internos de conciliación en empresas, incluso si no están obligadas a tener plan de igualdad. Se amparan en la misma Ley 3/2025, pero no son obligatorios salvo que se vinculen al Plan de Igualdad o a convocatorias públicas.
- **Reconocimiento público:** incentivos y menciones para empresas que adopten medidas innovadoras en conciliación.

## Cuadro resumen 1: Medidas de conciliación obligatorias (vigentes en 2025)

Medida	Contenido clave	Normativa	¿Se puede denegar?	Recomendaciones prácticas para la empresa
<b>Permiso por nacimiento y cuidado</b>	19 semanas por progenitor/a (32 semanas si monoparental). 6 semanas obligatorias tras nacimiento. 2 semanas de cuidado flexible	RDL 9/2025	 No	Planificar sustituciones. Aplicación automática con base en Seguridad Social
<b>Permiso parental no retribuido</b>	8 semanas hasta que el/la menor cumpla 8 años	RDL 5/2023	 No	Permitir organización escalonada y fomentar su uso corresponsable
<b>Adaptación de jornada (flexibilidad, teletrabajo)</b>	Derecho a solicitar cambios en jornada o modalidad de trabajo por motivos de conciliación	ET art. 34.8, RDL 5/2023	 Solo si se justifica y responde por escrito en 15 días	Establecer protocolos internos de gestión y evaluación
<b>Reducción de jornada</b>	Reducción del 12,5 % al 50 % para cuidado de hijos/as o personas dependientes	ET art. 37.5	 No (con protección legal frente a despido)	Documentar bien el acuerdo y proteger su ejercicio
<b>Excedencia por cuidado</b>	Hasta 3 años (hijos/as) y 2 años (familiares)	ET art. 46	 No	Garantizar reserva del puesto y facilitar reingreso
<b>Permiso por fuerza mayor familiar</b>	Hasta 4 días retribuidos al año por situaciones urgentes	RDL 5/2023	 No	Exigir justificación con respeto a la privacidad
<b>Permiso por lactancia</b>	1 hora diaria o fraccionada. Acumulable en jornadas completas	ET art. 37.4	 No	Definir fórmula de disfrute con acuerdo mutuo
<b>Bolsa de horas (Baleares)</b>	Acumulación de horas trabajadas para disfrute posterior	Ley 3/2025 IB	 Pactado, si es viable	Requiere sistema de control horario y negociación.
<b>Franja obligatoria reducida (Baleares)</b>	Presencialidad mínima obligatoria con flexibilidad en el resto de la jornada	Ley 3/2025 IB	 Adaptable	Aplicable en contextos de presencialidad parcial

## Ejemplos de medidas voluntarias

### Flexibilidad horaria y geográfica

- Entrada/salida flexible o por equipos, siempre adaptada a las necesidades estacionales de sectores como el turismo.
- Teletrabajo parcial en funciones administrativas o de gestión, regulado por la Ley 10/2021, de trabajo a distancia.
- Horarios por “turnos rotativos flexibles”, donde las personas pueden intercambiar turnos según sus necesidades personales.
- Bolsa de horas: posible gracias a la Ley balear de conciliación, permite acumular horas para luego disfrutarlas como días libres. Está regulada por la Ley 3/2025 de las Illes Balears.

### Jornada laboral comprimida

- Consolidación de jornadas intensivas o semana compacta (ej. 4 días con jornada ligeramente ampliada) durante meses de menor actividad. Reducción de costes y mayor descanso .

### Apoyo a maternidad, paternidad y cuidados

- Complemento retributivo en permisos de nacimiento si no cubren salario íntegro. No tienen base legal obligatoria y dependen de convenio colectivo o decisión empresarial.
- Servicios de orientación prenatal o postnatal para equipos familiares.
- Kits de bienvenida a recién nacidos/as o hijos/as de la plantilla, con antigüedad limitada.

### Apoyo en el cuidado infantil y de mayores

- Cheques guardería durante ferias o temporada alta.
- Convenios con residencias o ludotecas fuera del horario escolar obligatorio.
- Espacios de lactancia en locales para empresas pequeñas.

## **Bienestar emocional y salud laboral**

- Acceso a programas de mindfulness, pausa activa o asesoramiento psicológico.
- Talleres periódicos sobre gestión del estrés o autocuidado.
- Políticas explícitas de desconexión digital fuera de jornada.

## **Incentivos a la corresponsabilidad**

- Comunicación interna clara y sin sesgo sobre los permisos parentales.
- Bonificaciones o reconocimiento para empleados y empleadas que hagan uso equilibrado de las medidas.
- Visibilidad de los ejemplos masculinos dando uso a permisos.

## **Acuerdo con representantes legales y relación con el Plan de Igualdad**

- Cuando existan representantes de los trabajadores y trabajadoras, es obligatorio negociar las medidas de conciliación mediante los canales establecidos (comité de empresa, delegados/as de personal).
- Las medidas voluntarias deben pactarse con estos/as representantes para tener impulso legítimo y respaldo legal.
- Si la empresa está obligada a tener Plan de Igualdad, las medidas de conciliación deben integrarse como parte del diagnóstico y las acciones, junto a su seguimiento e indicadores.
- En empresas no obligadas, es recomendable documentar las medidas voluntarias en un pequeño “Plan de conciliación” que recoja alcance, responsables, plazos y evaluación.

## Implantación interna y comunicación

### Comunicación interna y formación específica en conciliación

- Usar canales accesibles: intranet, tablón físico, reuniones de equipo.
- Revisar el lenguaje: no decir “esto solo para mujeres” o “permiso secundario”.
- Incluir testimonios reales de quienes han usado permisos o adaptaciones con éxito.
- Organizar talleres/café informativos para resolver dudas sobre modalidades disponibles.
- Organizar formación específica en conciliación a responsables de equipo y personal del área de recursos humanos.

### Comunicación externa y reclutamiento

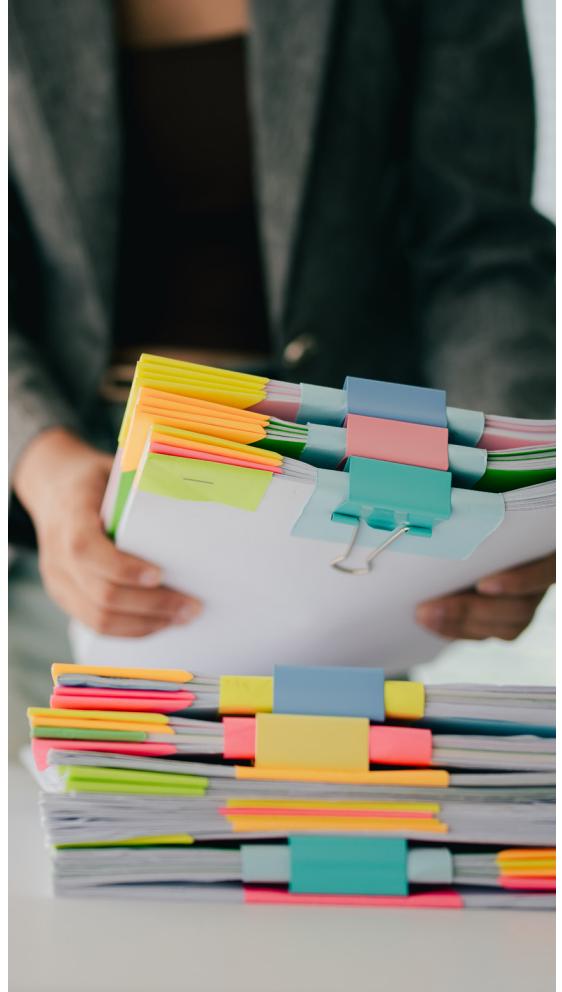
- Incluir en ofertas de empleo información explícita sobre flexibilidad, permisos parentales, teletrabajo, etc.
- Incluir estas medidas en Web/Redes como parte de propuesta de valor como empleador/a.
- Participar como empresa práctica visible en iniciativas de marca empleadora (ej. Red DIE, redes RSC).

### Otras medidas vinculadas a la conciliación

- Permisos por día de cumpleaños de la persona.
- Formaciones gratuitas a la plantilla sobre organización del tiempo, planificación de menús semanales optimizando tiempo y recursos (batch cooking).
- Apoyo emocional en caso de permisos por fallecimiento o enfermedad grave de un familiar.
- Facilidades logísticas para traslados, movilidad, cartera de clientes cercana al domicilio de la persona trabajadora.
- Facilidades para acceder a la vivienda en zonas con mercados muy tensionados donde no hay oferta accesible en el entorno del centro de trabajo, como es el caso de muchos establecimientos turísticos y de hostelería de las Islas Baleares.

## Recomendaciones clave para una implantación eficaz

- 01 Diseñar un plan gradual:**  
Empezar por medidas simples (flexibilidad horaria, turnos) antes de medidas complejas.
- 02 Involucrar a la dirección:**  
Compromiso visible desde el liderazgo es clave para usar bien las medidas.
- 03 Medir y ajustar:**  
Usar indicadores (uso de permisos, absentismo, clima) para evaluar cada año.
- 04 Capacitar a mandos intermedios:**  
Formación en gestión empática y corresponsable.
- 05 Combinar legalidad y cultura:**  
Las medidas son obligatorias, pero su éxito depende de la cultura organizativa.



## Cuadro resumen 2: Medidas voluntarias y buenas prácticas en conciliación

Medida voluntaria	Contenido y objetivos	Ventajas para la empresa
<b>Semana laboral comprimida</b>	4 días trabajados con misma productividad	Reducción de estrés y mejora de clima laboral
<b>Horarios flexibles</b>	Entrada y salida adaptables	Aumenta compromiso y puntualidad
<b>Teletrabajo estructurado</b>	Días fijos pactados según puesto	Reduce costes y favorece concentración
<b>Turnos rotativos conciliadores</b>	Intercambio entre personas según necesidades	Mejora la cohesión de equipo y cobertura de servicio
<b>Complementos retributivos en permisos</b>	Aumento del % de salario durante permisos	Fideliza talento y reduce fuga postnatal
<b>Cheques guardería / apoyo al cuidado</b>	Apoyo económico o convenios con servicios	Facilita incorporación tras baja maternal/paternal
<b>Espacios de lactancia / descanso</b>	Acondicionamiento en centros de trabajo	Mejora imagen interna y cumplimiento de ODS
<b>Formación en corresponsabilidad</b>	Talleres para plantilla y mandos	Previene sesgos y mejora cultura organizativa
<b>Bonificaciones internas al uso corresponsable</b>	Reconocimiento o incentivos por uso igualitario	Refuerza la implicación masculina y reduce desigualdad
<b>Testimonios internos o visibilidad de medidas</b>	Uso de casos reales dentro de la empresa	Refuerza marca empleadora y confianza

# 06



## HERRAMIENTAS Y CAMBIOS ORGANIZATIVOS PARA IMPLANTAR MEDIDAS DE CONCILIACIÓN EFECTIVAS

### DIAGNÓSTICO PREVIO: EL PRIMER PASO IMPRESCINDIBLE

Antes de implementar cualquier medida de conciliación, es fundamental conocer bien la realidad interna de la empresa. No todas las organizaciones tienen las mismas necesidades, ni todas las medidas funcionarán igual en todos los entornos. Por eso, el primer paso debe ser un diagnóstico riguroso que identifique las demandas de la plantilla, las capacidades reales de la organización y las resistencias que puedan existir.

Este diagnóstico puede realizarse mediante encuestas internas, entrevistas individuales o grupos focales. En empresas pequeñas, donde los recursos son más limitados, bastará con realizar reuniones participativas con el personal y recoger por escrito los acuerdos. Es clave que este proceso se documente, para que la empresa pueda justificar las decisiones tomadas en función de la realidad detectada.



Entre las herramientas más útiles para este diagnóstico encontramos:

- Cuestionarios anónimos de clima y necesidades de conciliación.
- Análisis de uso de permisos, absentismo, rotación y distribución por género.
- Revisión de convenios y políticas internas existentes.
- Conversaciones estructuradas con personas clave (jefaturas, representación legal de la plantilla, personal con responsabilidades de cuidado, etc.).

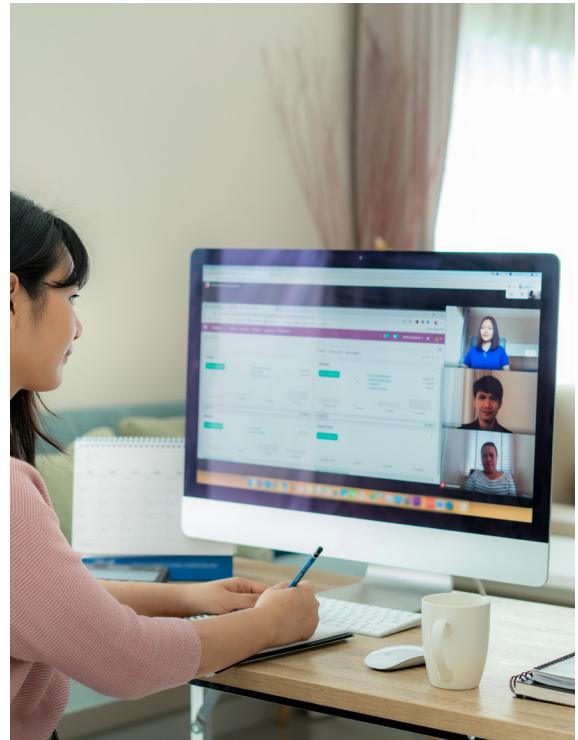
## INCORPORAR LA CONCILIACIÓN EN LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

La conciliación no debe ser una respuesta reactiva a una queja o a una obligación legal. Las organizaciones que integran esta dimensión de forma proactiva en su estrategia empresarial logran mejores resultados, una cultura interna más sana y un mejor posicionamiento externo y refuerzo de su marca empleadora. Por tanto, conviene entender la conciliación como una herramienta de gestión del talento, competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

Este enfoque estratégico implica que las medidas de conciliación no se diseñan como “parches” aislados, sino que se vinculan a objetivos empresariales más amplios: reducir la rotación, atraer talento joven, mejorar la reputación o incrementar la productividad. Además, si la empresa está obligada a elaborar un Plan de Igualdad, la conciliación debe formar parte del diagnóstico, los objetivos y las acciones, con indicadores de seguimiento.

Las ventajas de este enfoque son múltiples:

- Coherencia entre los valores y la cultura organizativa.
- Anticipación frente a demandas sociales, normativas o del cliente.
- Mejora de la marca empleadora, especialmente relevante en sectores con dificultad para contratar, como es el caso de las Islas Baleares.



## CAMBIOS ORGANIZATIVOS NECESARIOS PARA QUE LA CONCILIACIÓN FUNCIONE

Una política de conciliación efectiva no se limita a redactar un documento o anunciar una medida. Requiere que la organización revise su funcionamiento interno y realice ciertos ajustes previos que hagan posible —y sostenible— su implantación. Muchas veces, los obstáculos a la conciliación no están en la medida en sí, sino en la manera en que está organizada la empresa.

Algunos de estos cambios clave son:

- **Adaptación de los sistemas de registro de jornada y control horario**, para poder implementar con garantías la flexibilidad, el teletrabajo o el uso de bancos de horas.
- **Definición clara de protocolos y circuitos internos** para solicitar medidas: qué se solicita, cómo, a quién, en qué plazos y cómo se responde.
- **Formación de mandos intermedios**, que son quienes deben aplicar y legitimar estas políticas en el día a día.
- **Evaluación técnica y tecnológica**: especialmente para medidas como el teletrabajo, es esencial contar con herramientas adecuadas, garantizar la seguridad de la información y velar por la ergonomía del puesto.

En definitiva, antes de aplicar medidas de conciliación, conviene revisar si la estructura y el estilo de funcionamiento de la empresa están preparados para sostenerlas.

## HERRAMIENTAS SEGÚN EL TAMAÑO Y CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

No existe una única forma de aplicar la conciliación: las herramientas deben adaptarse a las características de cada organización. Una empresa con cinco personas no aplicará las mismas dinámicas que una con cincuenta. Del mismo modo, no es igual una plantilla con alta presencialidad (como sucede en hostelería o comercio) que una con equipos teletrabajando.

A continuación se proponen herramientas organizativas útiles para avanzar en conciliación según distintos perfiles empresariales:

### **En pequeñas empresas presenciales (hostelería, restauración, comercio):**

- Turnos rotativos conciliadores pactados por el equipo.
- Registro horario manual o mediante apps sencillas.
- Acuerdos individuales por escrito sobre adaptación horaria.
- Uso de calendarios compartidos o murales físicos.

### **En pymes con funciones administrativas:**

- Teletrabajo estructurado parcial, con seguimiento de tareas.
- Horarios flexibles según franja obligatoria de coincidencia.
- Trabajo por objetivos.
- Uso de herramientas digitales (Zoom, Trello, Teams, etc.).

### **En medianas empresas o empresas con equipos híbridos:**

- Plan de conciliación con objetivos, medidas e indicadores.
- Evaluaciones anuales del clima y uso de medidas.
- Formación interna sobre conciliación y corresponsabilidad.
- Inclusión de la conciliación en el plan de formación y en las políticas de evaluación del desempeño.

El enfoque debe ser realista y escalonado: empezar por lo posible y crecer según el aprendizaje de la empresa.

## IMPLICACIONES ORGANIZATIVAS POR ÁREA EN LA EMPRESA

La implantación de medidas de conciliación afecta a todas las áreas de una empresa. Para asegurar su eficacia, cada departamento debe revisar sus procesos y contribuir a su integración.

Área	Implicaciones organizativas	Beneficios esperados
Dirección	Impulso estratégico y legitimación cultural	Alineamiento de valores y visión a largo plazo
RRHH	Diseño de protocolos, gestión de permisos y formación	Mejora del clima, reducción de rotación y absentismo
Operaciones	Adaptación de turnos y planificación	Mejora en la cobertura y previsión
Administración / IT	Control horario y soporte tecnológico	Teletrabajo y flexibilidad funcional efectiva
Comunicación / Marketing	Visibilización interna y externa de las medidas	Mejora de reputación, atracción de talento

## COMUNICACIÓN INTERNA, NEGOCIACIÓN Y GESTIÓN DEL CAMBIO

Una política de conciliación sin una buena comunicación tendrá muchas dificultades para dar resultados positivos. Es esencial que toda la plantilla conozca las medidas disponibles, cómo acceder a ellas y qué principios las sustentan. Además, la representación legal de las personas trabajadoras (RLT), si existe, debe participar activamente en su diseño y evaluación.

Algunas recomendaciones prácticas:

- Difundir la política o plan de conciliación en reuniones, tableros, correo interno o canales digitales.
- Usar un lenguaje inclusivo y corresponsable.
- Visibilizar casos reales de uso (de mujeres y hombres).
- Incluir la conciliación en los procesos de acogida de nuevas incorporaciones.
- Formar a mandos intermedios en gestión de equipos con enfoque conciliador.

La comunicación no es un añadido, sino parte central de la estrategia de éxito de estas políticas.

## EVALUACIÓN, MEJORA CONTINUA Y SOSTENIBILIDAD

Para que las políticas de conciliación no queden en una declaración simbólica, deben evaluarse periódicamente. Esta evaluación permitirá saber qué funciona, qué hay que ajustar y cómo evolucionan las necesidades del equipo.

Las herramientas de evaluación más recomendables son:

- Indicadores cuantitativos: número de permisos, reducción de jornada, solicitudes de teletrabajo, rotación, absentismo.
- Encuestas anuales de satisfacción sobre conciliación.
- Reuniones de seguimiento con la representación legal de la plantilla.
- Revisión del plan o protocolo cada 12 o 24 meses.

Un sistema de seguimiento realista y sencillo es suficiente. Lo importante es demostrar que las medidas evolucionan con la empresa.

# 07



## CASOS DE ÉXITO Y BUENAS PRÁCTICAS

### Introducción: el valor estratégico de aprender de la experiencia

La implementación de medidas de conciliación en las empresas no solo responde a una obligación normativa o a una tendencia en auge, sino que se ha convertido en un **activo estratégico** para aquellas organizaciones que apuestan por la sostenibilidad, la igualdad y la atracción del talento. Observar casos reales permite visualizar las **posibilidades de adaptación a diferentes tamaños de empresa, sectores o contextos organizativos**. Las buenas prácticas ilustran cómo traducir las políticas de conciliación en acciones concretas con impacto medible, y permiten a otras empresas inspirarse, adaptar o replicar lo que ya funciona.

Este bloque recopila ejemplos contrastados procedentes de guías del Ministerio de Derechos Sociales, la Red DIE y reconocimientos como los Premios Empresa Flexible o SFS (Salud, Flexibilidad y Sostenibilidad). Se han priorizado aquellas iniciativas realistas y aplicables a **empresas pequeñas y medianas**, como las predominantes en las Islas Baleares, así como experiencias del sector servicios y turismo.

## Buenas prácticas en grandes empresas: inspiración para adaptar

### Caso 1: Repsol – Personalización horaria y teletrabajo

Repsol ha desarrollado un modelo de flexibilidad denominado “Repsol Concilia”, con diversas medidas:

- Horario flexible con entrada entre las 7:30 y las 10:00 y salida proporcional.
- Jornada intensiva de verano ampliada (de junio a septiembre).
- Teletrabajo voluntario hasta 3 días a la semana.
- Banco de horas solidario entre personas empleadas para cubrir necesidades de conciliación urgentes.
- Claves del éxito: participación del personal, acuerdos con la representación legal y evaluación del impacto. Estas medidas han contribuido a reducir la rotación y aumentar la satisfacción laboral.



### **Caso 2: GSK – Cultura de la desconexión digital**

Esta farmacéutica ha implementado medidas no solo formales, sino culturales:

- Política explícita de desconexión digital.
- Programas de formación sobre gestión del tiempo y carga mental.
- Limitación de reuniones fuera del horario laboral.

---

### **Caso 3: Fujitsu – Teletrabajo universal y apoyo a los cuidados**

Fujitsu ha instaurado un modelo de “flex work” que incluye:

- Teletrabajo generalizado, incluso en tareas técnicas.
- Ayudas económicas para el cuidado de personas dependientes.
- Asesoramiento psicológico familiar gratuito.
- Reconocida en los Premios SFS por convertir la conciliación en un eje de bienestar integral.

## **Buenas prácticas en pequeñas y medianas empresas**

### **Caso 4: B38 Iberia – Conciliación como cultura organizativa**

Esta pyme del sector servicios, con menos de 50 personas empleadas, ha integrado medidas innovadoras como:

- Calendario laboral personalizado para cada puesto.
- Dos días libres adicionales al año para asuntos personales.
- Reuniones formativas de 30 minutos semanales sobre autocuidado y gestión del tiempo.
- Impacto: menor absentismo, fidelización del personal y mejora de la reputación interna.

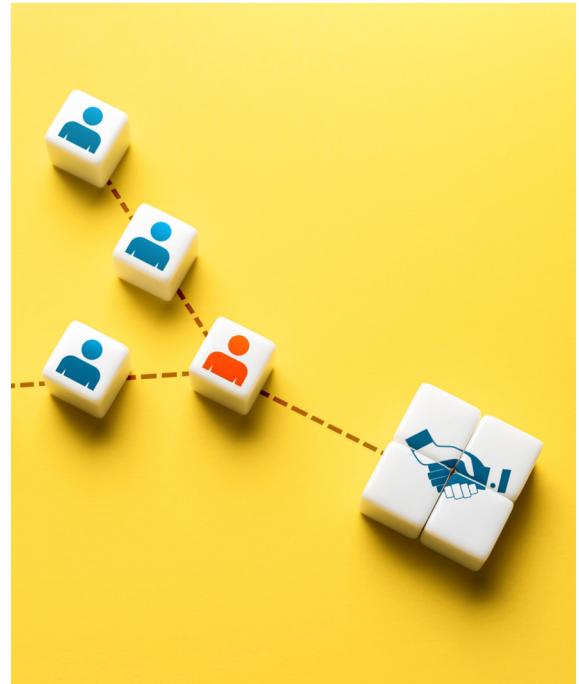
### Caso 5: Bravent – Jornada laboral comprimida

Bravent, empresa tecnológica de tamaño medio, ha implementado:

- Jornada de 4 días laborales durante el verano (40h semanales concentradas).
- Política de reuniones cero los viernes por la tarde.
- Voluntariado corporativo en horario laboral.
- Lección aprendida: el cambio de modelo debe ir acompañado de formación al equipo directivo y seguimiento del clima laboral.

### Caso 6: Media Interactiva Flexibilidad desde el inicio del contrato

- Elegir su modelo de jornada (presencial, híbrido, remoto) desde el proceso de onboarding.
- Acceder a ayudas para estudios o conciliación desde el primer mes.
- Adaptar la jornada en función de la etapa vital (madres/padres recientes, cuidadores, etc.).
- Clave replicable: integrar la conciliación como parte del proceso de acogida transmite compromiso real desde el inicio.





## Buenas prácticas en empresas con distintivo “Igualdad en la Empresa” (Red DIE)

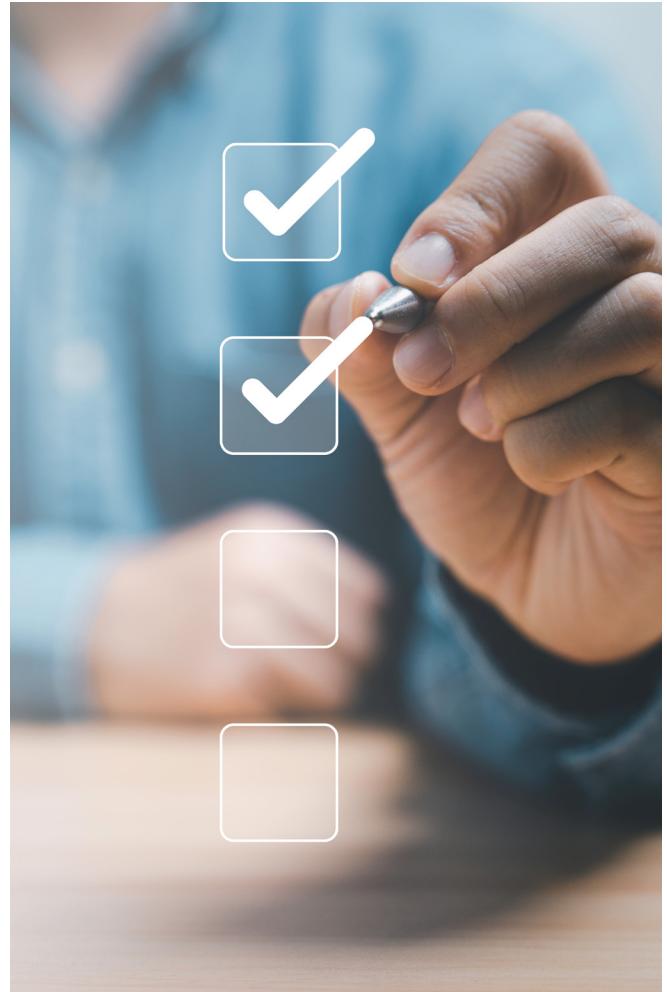
Según el informe del Instituto de la Mujer sobre las empresas con distintivo DIE, las medidas más innovadoras aplicadas en empresas de distintos sectores incluyen :

- Flexibilidad horaria total, con jornadas adaptadas según época del año o necesidades personales.
- Servicios de guardería subvencionados o in situ.
- Permisos retribuidos más allá de los mínimos legales.
- Apoyo psicológico y formaciones sobre corresponsabilidad dirigidas también a hombres.
- Promoción del uso del permiso parental por parte de los padres.

## Recomendaciones comunes detectadas

Tras analizar los casos anteriores, se identifican los siguientes factores de éxito:

- 01 Diagnóstico realista** de las necesidades de la plantilla, con encuestas u observación directa.
- 02 Colaboración con la representación legal de las personas trabajadoras** en el diseño e implantación de medidas.
- 03 Liderazgo comprometido:** es fundamental que la dirección apoye activamente.
- 04 Medidas proporcionales** al tamaño y recursos de la empresa, sin copiar modelos de grandes organizaciones sin adaptarlos.
- 05 Evaluación y revisión periódica** para mantener la eficacia y ajustarse a los cambios del entorno.
- 06 Comunicación clara y continuada,** tanto en el proceso de implementación como en la puesta en valor de las políticas de conciliación.



# 08



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La conciliación entre la vida laboral, personal y familiar ha dejado de ser una aspiración individual para convertirse en una **necesidad estructural** en las empresas del siglo XXI. En un contexto social cambiante, con nuevas formas de familia, mayores responsabilidades de cuidado, cambios generacionales en las expectativas laborales y un tejido empresarial en constante transformación, las políticas de conciliación surgen como una herramienta estratégica imprescindible para garantizar la sostenibilidad y la competitividad.

Las empresas que han apostado por la conciliación —no solo desde el cumplimiento normativo, sino desde una **visión proactiva y organizativa**— han logrado beneficios tangibles: mayor fidelización, menor rotación, atracción de talento joven, mejora del clima laboral, aumento de la productividad y reputación empresarial reforzada. Las medidas implantadas van desde las legalmente obligatorias hasta innovaciones adaptadas al entorno específico de cada empresa.

Las PYMES de las Islas Baleares —que componen la gran mayoría del tejido empresarial de la región— se enfrentan al **reto y la oportunidad** de incorporar estas prácticas sin disponer de grandes estructuras. Esta guía ha querido ofrecer un camino realista, gradual y adaptado al contexto balear, aportando ejemplos, herramientas y normativa actualizada.

## Recomendaciones comunes detectadas

Tras analizar los casos anteriores, se identifican los siguientes factores de éxito:

### **01 Diagnosticar antes de actuar:**

Entender la realidad interna de la plantilla es el primer paso para diseñar medidas eficaces.

### **02 Consolidar medidas obligatorias y desarrollar voluntarias:**

La conciliación no debe ser vista solo como una obligación, sino como una oportunidad para mejorar.

### **03 Involucrar a toda la organización:**

Especialmente a la dirección y a las jefaturas intermedias, que son clave para la aplicación diaria.

### **04 Formular un plan de conciliación, incluso si no es obligatorio:**

Un documento que fije objetivos, medidas, responsables y evaluación.

### **05 Vincular la conciliación al plan de igualdad y a la estrategia empresarial:**

Integrar, no fragmentar.

### **06 Adaptar medidas al tamaño y realidad de la empresa:**

Lo simple también puede ser efectivo.

### **07 Evaluar y mejorar de forma continua:**

Una medida útil hoy puede no serlo mañana. La clave es la capacidad de ajuste.

Las empresas no están solas en este camino. Existen recursos institucionales, organizaciones especializadas, ayudas públicas y redes empresariales que pueden acompañar este proceso de cambio. Esta guía es un primer paso. El siguiente depende del compromiso de cada organización.

# 09



## RECURSOS ADICIONALES

### LEGISLACIÓN Y NORMATIVA ACTUALIZADA

#### **Estatuto de los Trabajadores:**

<https://www.boe.es/eli/es/rdlg/2015/10/23/2/con>

#### **Ley 3/2007 para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres:**

<https://www.boe.es/eli/es/lo/2007/03/22/3/con>

**Ley Orgánica 3/2018, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales (art. 88).** Reconoce el derecho a la desconexión digital fuera del horario laboral y obliga a las empresas a establecer una política interna sobre su ejercicio.

<https://www.boe.es/eli/es/lo/2018/12/05/3/con>

#### **Real Decreto-ley 5/2023 (medidas urgentes en materia de conciliación):**

<https://www.boe.es/eli/es/rdl/2023/06/28/5>

**Real Decreto-ley 9/2025** (modificación permisos de nacimiento y familias monoparentales):

<https://www.boe.es/eli/es/rdl/2025/07/29/9>

**Ley 10/2021, de trabajo a distancia:**

<https://www.boe.es/eli/es/l/2021/07/09/10>

**Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales:**

<https://www.boe.es/eli/es/lo/2018/12/05/3>

**Ley 3/2025 de Conciliación de las Islas Baleares:**

<https://www.boe.es/eli/es-ib/l/2025/07/04/3>



## REFERENCIAS INTERNACIONALES

La conciliación y la corresponsabilidad están alineadas con compromisos y recomendaciones de organismos internacionales que guían las políticas públicas y empresariales en todo el mundo. Las siguientes referencias son útiles para contextualizar y fundamentar las acciones en este ámbito:

### **Agenda 2030 de Naciones Unidas – Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)**

Especialmente relevantes el ODS 5 (Igualdad de género) y el ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico).

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

### **Directiva (UE) 2019/1158, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 20 de junio de 2019**

Relativa a la conciliación de la vida familiar y profesional de los progenitores y cuidadores.

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:32019L1158>

### **Recomendación CM/Rec(2007)17 del Consejo de Europa**

Sobre la igualdad entre mujeres y hombres en el ejercicio de los derechos y responsabilidades familiares.

<https://www.inmujeres.gob.es/publicacioneselectronicas/documentacion/Documentos/DE0019.pdf>

### **Convenio 156 de la OIT (Organización Internacional del Trabajo)**

Sobre los trabajadores y trabajadoras con responsabilidades familiares. Ratificado por España.

[https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_INSTRUMENT\\_ID:312301](https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312301)

## RECURSOS ONLINE

### **Instituto de las Mujeres – Ministerio de Igualdad:**

<https://www.inmujeres.gob.es/>

### **Instituto de las Mujeres – Ministerio de Igualdad (2023):**

Buenas prácticas de conciliación y corresponsabilidad en las empresas con distintivo “Igualdad en la Empresa” (Red DIE). Disponible en:

[https://www.igualdadenaempresa.es/recursos/CentroDocumentacion/docs/BBPP\\_Conciliacion\\_Corresponsabilidad\\_Red\\_DIE.pdf](https://www.igualdadenaempresa.es/recursos/CentroDocumentacion/docs/BBPP_Conciliacion_Corresponsabilidad_Red_DIE.pdf)

### **Red DIE (Igualdad en la Empresa):**

<https://www.igualdadenaempresa.es>

### **Govern de les Illes Balears:**

[https://www.caib.es/sites/igualtat/es/conciliacion\\_de\\_la\\_vida\\_personal\\_familiar\\_y\\_laboral\\_y\\_corresponsabilidad](https://www.caib.es/sites/igualtat/es/conciliacion_de_la_vida_personal_familiar_y_laboral_y_corresponsabilidad)

### **Institut Balear de la Dona (IBDona):**

<https://ibdona.caib.es>

### **Dirección General de Coordinación, Relaciones con el Parlament, Derechos y Diversidad (CAIB):**

<https://www.caib.es>

**CAEB – Confederación de Asociaciones Empresariales de Baleares:**

<https://www.caeb.es>

**CAEB Igualdad:**

<https://www.caeb.es/servicios/igualdad>

**UGT Islas Baleares – Igualdad:**

<https://www.ugtbalears.es>

**CCOO Illes Balears – Área de Igualdad:**

<https://www.ccoo.es>



# 10

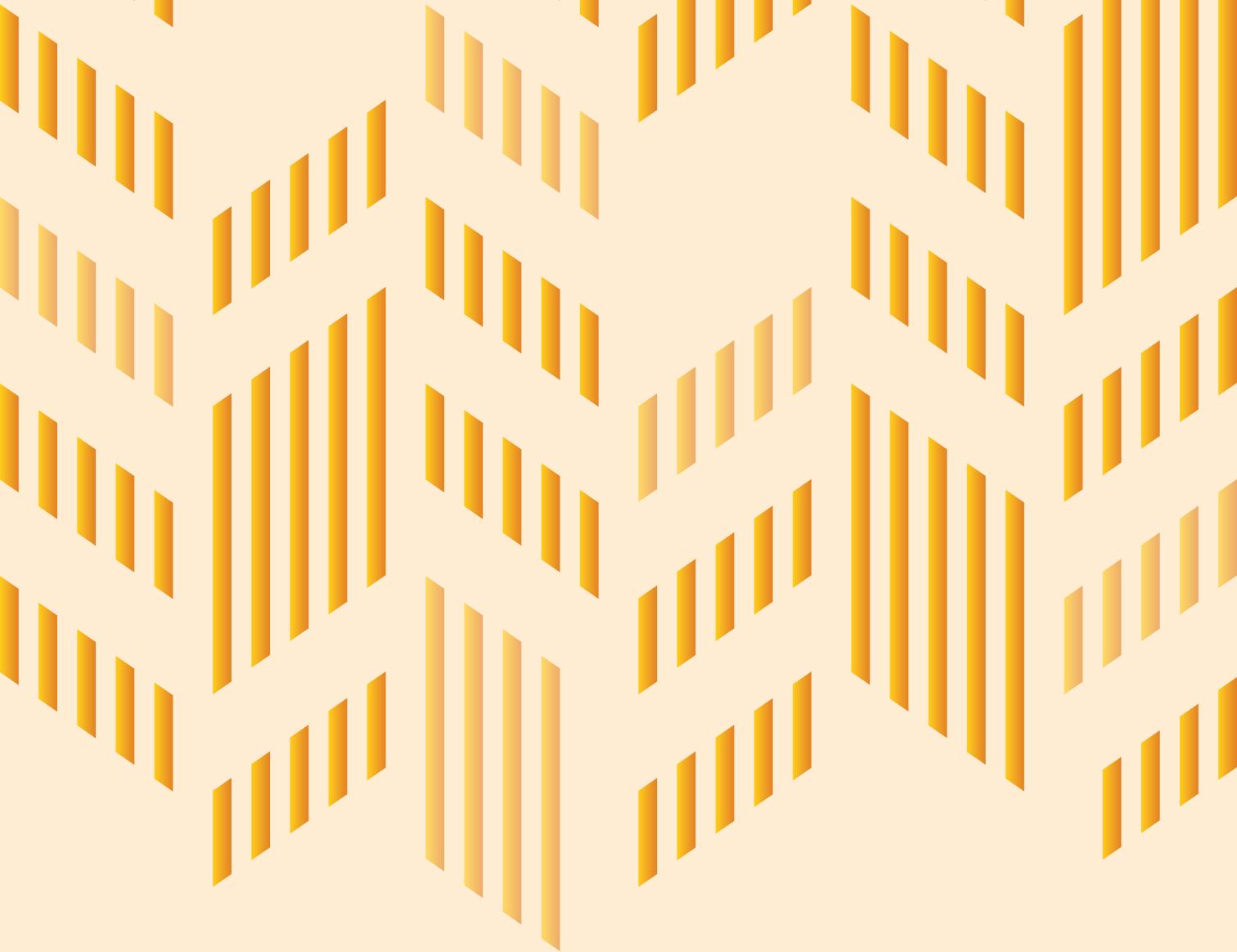
|

## BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES UTILIZADAS

- **CAEB (2024)**. Guía para la elaboración de planes de igualdad. <https://www.caeb.es>
- **Instituto de las Mujeres**. Distintivo Igualdad en la Empresa. <https://www.igualdadenlaempresa.es>
- **Red DIE (2023)**. Buenas prácticas de conciliación y corresponsabilidad. **Ministerio de Igualdad**.
- **CEM – Ayuntamiento de Málaga (2024)**. Análisis y recopilación de buenas prácticas en conciliación laboral.
- **Ministerio de Igualdad (2023)**. Plan Corresponsables.
- **Gobierno de España (2023-2025)**. Boletines Oficiales del Estado (BOE).
- **Gobierno de las Islas Baleares (2025)**. Ley 3/2025 de conciliación y corresponsabilidad.
- **Guía Artemisa (Gobierno Vasco, 2024)**.
- **Guía de buenas prácticas para pequeñas empresas (Gobierno de España)**.
- **López, D. (2016)**. El reto de la conciliación trabajo y familia. En: **González, A.M., Arregui, P. y Montoro, C. (Coords)**. Familia y sociedad en el siglo XX. **Dykinson**.
- **Fundación CEPAIM, Red DIE, InfoJobs, Observatorios de Igualdad Autonómicos y Sindicatos (UGT, CCOO)**.



(\*) Las **buenas prácticas empresariales** recogidas en esta guía han sido seleccionadas y redactadas a partir de fuentes públicas, institucionales y de acceso abierto, como las guías del Ministerio de Igualdad, la Red DIE, la Fundación Másfamilia y publicaciones especializadas con finalidad divulgativa. Se han reproducido de forma resumida y original, sin transcripción literal, y citando adecuadamente su procedencia conforme a los usos permitidos para materiales de carácter institucional.



**caeb**   
empresarios