

PROYECTO DE LEY NO \_\_\_\_

**POR LA CUAL SE DETERMINAN LOS LINEAMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DE UNA POLÍTICA PÚBLICA QUE CONCILIA LAS RESPONSABILIDADES FAMILIARES CON LA VIDA LABORAL Y SE DICTAN OTRAS DISPOSICIONES**

**ARTÍCULO 1o. OBJETO.** La presente ley tiene como objeto establecer los lineamientos para la elaboración de una política pública que concilie la vida **laboral y familiar** como un instrumento que permita a las organizaciones públicas y privadas una base sólida de bienestar individual y de políticas sociales que tienen su fundamento en la efectividad del pleno empleo.

**ARTÍCULO 2º- ENFOQUES DE LA POLÍTICA PÚBLICA.** En la elaboración de la política pública se tendrán en cuenta las siguientes directrices:

- a- La conciliación como política de pleno empleo.
- b- La conciliación como política de corresponsabilidad social en las tareas de cuidado entre hombre y mujer en el ambiente familiar.
- c- Reconocimiento y beneficios a las empresas públicas y privadas Familiarmente Responsables (EFR).

**ARTÍCULO 3º. OBJETIVOS.** En la elaboración de la política pública dispuesta en la presente ley se tendrán en cuenta los siguientes objetivos:

1. Permitir que las personas con responsabilidades familiares puedan ejercer su derecho a desempeñar un empleo, sin ser objeto de discriminación y, en la medida de lo posible, sin conflicto entre sus responsabilidades familiares y profesionales.
2. Implementar medidas que permitan la libre elección de ocupación
3. Facilitar el acceso a la formación
4. Permitir la integración y permanencia de estos trabajadores en la fuerza laboral y su reintegración después de un tiempo de ausencia motivada por dichas responsabilidades.
5. Adoptar medidas para la planificación local y regional de manera que se tomen en cuenta las necesidades de este grupo de trabajadores y el desarrollo de servicios comunitarios, públicos y privados de asistencia a la infancia y a las familias.

**ARTICULO 4º. MEDIDAS DE CONCILIACIÓN ENTRE LA VIDA LABORAL Y FAMILIAR.** Para el mejoramiento de las condiciones de trabajo y calidad de vida de los trabajadores con responsabilidades familiares se tendrán en cuenta las siguientes acciones:

- Flexibilizar el tiempo de trabajo en horarios, turnos o calendario de horario de entrada y salida o de semanas comprimidas
- Flexibilidad en el lugar de trabajo a través de video conferencias, teletrabajo entre otras.
- Distribución flexible de vacaciones.
- Ampliación de los servicios a la infancia y de ayuda familiar.

- Establecimiento de licencias por enfermedad grave de pariente directo.
- Abordar el problema de la informalidad y precariedad del trabajo y promover la regulación de las actividades informales.
- Desarrollar programas de capacitación en materia de protección y promoción de las responsabilidades familiares y de cuidados a personas en condiciones de dependencia.
- Promover una visión de las responsabilidades familiares como un tema de interés estratégico para el conjunto de los trabajadores, las trabajadoras y las empresas, y no sólo como una serie de beneficios orientados a las mujeres.
- Sensibilizar a los empresarios sobre la importancia de la conciliación laboral y las responsabilidades familiares.
- Generar campañas de difusión de información sobre los beneficios de la utilización de las medidas conciliatorias, como el aumento de la productividad y la motivación de los trabajadores.
- El Estado como empleador, debe ser un ejemplo y promover las prácticas positivas entre sus funcionarios

**ARTICULO 5º. REGLAMENTACIÓN.** El Gobierno Nacional a través del Ministerio de Trabajo, reglamentará esta ley en un plazo no superior a un año a partir de la publicación.

**ARTICULO 6º. VIGENCIAS Y DEROGATORIAS.** La presente ley rige a partir de su publicación y deroga todo lo que le sea contrario.

**EMA CLAUDIA CASTELLANOS**  
Senadora De La República

**ÁNGELA SÁNCHEZ LEAL**  
Representante Cámara por Bogotá

## EXPOSICIÓN DE MOTIVOS

### OBJETO

La presente ley tiene como objeto establecer los lineamientos para la elaboración de una política pública que concilie la vida **laboral y familiar**, como un instrumento que permita a las organizaciones públicas y privadas una base sólida de bienestar individual y de políticas sociales que tienen su fundamento en la efectividad del pleno empleo.

En la actualidad hay varias empresas que trabajan con modelos flexibles para sus empleados, sin embargo, estas iniciativas no tienen un marco legal que las dirija y regule, es por esta razón que se hace necesario la elaboración de leyes que permitan orientar y fomentar estas prácticas laborales que se constituyen en un modelo de innovación.

Para iniciar se menciona la importancia de abordar este tema y de explicar en qué consiste esta conciliación. Para ello se cita un apartado del estudio publicado por el consejo de administración de la oficina internacional del trabajo. *“Innovación y flexibilidad de recursos humanos: el efecto moderador del dinamismo del entorno .Universidad de Zaragoza”*

*La expresión «equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar» se utiliza en los debates de política que tratan el tema de la distribución del tiempo y el esfuerzo entre el trabajo y otros aspectos de la vida. La familia constituye una parte importante de la vida personal para la mayoría de las personas a lo largo de su ciclo vital. Además, el término «conciliación» refleja las tensiones inherentes a la relación entre las responsabilidades profesionales y las responsabilidades familiares. (OIT, 2011. p 1)*

*El hecho de no prestar atención a los conflictos entre la vida laboral y la vida familiar repercute negativamente no sólo en las oportunidades de empleo, la calidad del empleo, y la salud y productividad de los trabajadores afectados, sino también en sus familias, niños y adultos por igual, en los países desarrollados y en desarrollo. La conciliación del trabajo y la vida familiar debe considerarse una parte integral de las estrategias de protección social y de los programas dirigidos a mejorar la seguridad social y económica y el bienestar de las familias, y en particular de las madres trabajadoras. Si se diseñan adecuadamente, las medidas para conciliar la vida laboral y la vida familiar también pueden contribuir a la igualdad de género, tanto en el mercado laboral como en la vida personal. (OIT, 2011 p 2)*

*Las medidas para conciliar el trabajo y la vida familiar son soluciones de política a nivel nacional, de la comunidad o del lugar de trabajo, que tienen por objeto facilitar el acceso al trabajo decente para los trabajadores y a tal fin tienen en cuenta y apoyan de manera expresa y sistemática sus responsabilidades familiares. Esas medidas resultan tanto más eficaces cuando se abordan de manera holística y cuando las cuestiones relativas a las responsabilidades familiares tienen en cuenta las necesidades de todos los trabajadores y de sus familiares a cargo a lo largo del ciclo de vida. (OIT, 2011. p 8)*

*Las políticas de conciliación del trabajo y la vida familiar son elementos esenciales de las políticas de activación laboral y desempeñan una función fundamental en la promoción del empleo de la mujer y la reducción de la pobreza infantil. (OIT, 2011. p 11)*

## **PANORAMA GENERAL**

Los cambios en la estructura social y económica, y un mundo cada vez más globalizado exigen que las empresas públicas y privadas implementen nuevas estrategias para ser más competitivas generando una amplia oferta de empleos, es por esta razón que trabajar con horarios rígidos y con tiempos determinados plantea una complejidad mayor dentro de las circunstancias sociales y culturales actuales. Por esta causa se hace necesario establecer alternativas que puedan facilitar la conciliación de la vida laboral y familiar, las cuales ya han sido avaladas y estudiadas por la Organización Internacional de Trabajo.

Lo anterior debido a los profundos cambios socio-demográficos experimentados en las últimas décadas, provocados por:

- La incorporación cada vez mayor de la mujer al mundo laboral.
- El crecimiento de la población de la tercera edad y las necesidades de atención que genera la dependencia.
- Las enfermedades del siglo XXI (estrés, ansiedad, depresión y otras como la adicción al trabajo).
- El problema de la conciliación horaria (laboral, escolar, ocio, servicios).
- El incremento en las distancias, entre empresa y hogar, que impide tener tiempo libre después del trabajo.
- Los problemas con la educación de los hijos (poco tiempo con sus padres, etc.).
- Las dificultades en la captación y retención de talento debido al bajón demográfico y a la pérdida de algunos perfiles profesionales.

Surge entonces la necesidad de que las empresas desarrollen nuevas formas de trabajo, con el objetivo de alcanzar el necesario equilibrio entre las responsabilidades familiares personales y laborales del personal (Sánchez, Á. M., Jiménez, M. J. V., & Pérez, M. P. 2011)

Precisamente la flexibilidad laboral le permite a las empresas reaccionar frente a los cambios del entorno y contribuir incluso de forma proactiva al proceso de innovación. En particular, la flexibilidad de los recursos humanos es un elemento importante de la adaptabilidad en las organizaciones, y se centra en la adaptación de las características de los empleados –tales como habilidades o comportamientos– a los cambios del entorno. (Sánchez, Á. M., Jiménez, M. J. V., & Pérez, M. P. 2011 p 41.)

Adicionalmente el estudio Avance Igualdad De Oportunidad De Género En El Marco Del Trabajo Decente 2011 de la Organización de Estados Americanos afirma que las propuestas para lograr la conciliación entre la vida familiar y

laboral están orientadas a: *Impulsar y regular políticas que permitan tanto a hombres como mujeres, arreglos flexibles en sus unidades de trabajo, asegurando que no deriven en factores de precarización del empleo ni de discriminación* (OEA, 2011 p. 59).

La complejidad que plantea la movilidad en las ciudades de mayor concentración de personas en edad productiva y las facilidades que otorga las diferentes herramientas tecnológicas nos deben llevar a fortalecer las estrategias a nivel laboral, que permitan a todo individuo desarrollar una actividad que genere ingresos y ser productivo, es por esta razón que las oportunidades y la flexibilidad en los empleos se constituye en una necesidad apremiante.

Según cifras del DANE para 2017 la tasa de desempleo en Colombia se ubicó en un total general de 9.4%, cifra que aumenta considerablemente en la población de las mujeres esto se evidencia en lo que va corrido de 2018, ya que según cifras del DANE: En el total nacional, la tasa de desempleo para hombres en el trimestre móvil marzo-mayo de 2018 fue 7,4%; en el trimestre móvil marzo-mayo de 2017 fue 7,2%. En el total nacional, la tasa de desempleo para las mujeres en el trimestre móvil marzo-mayo de 2018 fue 12,4%. En el trimestre móvil marzo-mayo de 2017 estas tasas fueron de 12,1%, 54,4% y 47,8%, respectivamente.

Situación que demuestra la necesidad de establecer medidas viables por parte del Gobierno Nacional con el fin de que se pueda reducir esa brecha de desigualdad que existe en la sociedad y que deja sin mayores oportunidades a la población femenina.

Es claro que el hecho de que las mujeres son las principales encargadas de cuidar su hogar y familia hace que se reduzca su acceso a la vida laboral y más cuando los horarios son rígidos, lo cual les impide atender otros asuntos igualmente importantes.

Al respecto el estudio “Avance igualdad de oportunidad de género en el marco del trabajo decente 2011 de la Organización de Estados Americanos” menciona:

Para muchas mujeres la carga de trabajo no remunerado imposibilita su entrada al mercado laboral. Esto es de particular importancia para las mujeres pobres que no tienen acceso a educación o autonomía reproductiva. El trabajo decente requiere la eliminación de estas desigualdades de género y la creación de condiciones en las cuales todas las mujeres puedan ejercer plenamente su ciudadanía económica. Para ello, resulta imprescindible la incorporación de medidas y la generación de oportunidades para las mujeres en los planes y políticas laborales y de empleo (OEA 2011)

De allí nace la oportunidad de crear alternativas viables para la inserción de las mujeres en el ámbito laboral, lo cual no solo generaría bienestar para ellas sino que mejoraría la economía del país.

A partir de 2001, en la XII Conferencia celebrada en Ottawa, se estableció dentro de sus prioridades la integración de la perspectiva de género en el

desarrollo y aplicación de las políticas laborales, la promoción de la conciliación entre la vida familiar y laboral (OEA 2011 p. 5)

Para otro segmento de mujeres, la combinación de ambas responsabilidades (familiares y laborales) implica una permanente tensión para poder cumplir en ambas esferas, con consecuencias sobre su salud y calidad de vida. (OEA 2011 p. 25)

Al no existir en nuestro país políticas laborales como las acá expuestas, las personas, en especial las mujeres, deben optar por otras opciones de trabajo que no les permiten obtener una estabilidad económica o recibir la seguridad social, pero que si les dejan cumplir con las responsabilidades que implican un hogar, esto lo coincide en afirmar la Organización de Estados Americanos, las mujeres acceden a ocupaciones generalmente informales con las cuales puedan conciliar sus responsabilidades domésticas y de cuidado, ocupaciones con horarios más reducidos, reducción que también se refleja en los ingresos percibidos (OEA 2011 p. 29) . Claramente esta situación genera pobreza en este segmento de población y en el país.

Según cifras expuestas por el Ministerio de Trabajo, el 51% de las mujeres ocupadas son informales, adicionalmente tener personas a cargo reduce la oferta laboral femenina en 17.5% y la masculina sólo en 2.5%.

La subutilización de la fuerza de trabajo femenina se expresa también en el tipo de ocupaciones en las que las mujeres se encuentran sobrerrepresentadas, en empleos de baja productividad y menores remuneraciones. Esta situación tiene lugar porque para muchas, particularmente para las de menores recursos que no tienen acceso a instituciones de cuidado infantil, la única forma de conciliar las actividades de cuidado con la necesidad de tener un empleo es accediendo a un tipo de empleo informal, con menos horas de trabajo, o con horario flexible (trabajos a domicilio o en la calle), en donde puedan estar con sus hijos e hijas. (OEA 2011 p. 43)

Aunque el trabajo informal parece ser una buena alternativa genera otros problemas sociales, como son la pobreza, la ausencia de calidad de vida para los menores, pues muchas veces los encontramos en las calles trabajando con sus madres, donde se exponen a múltiples peligros, el no acceso a los servicios de salud, entre otros.

El programa Equidad Laboral con Enfoque de Género del Ministerio de Trabajo, coincide en respaldar esta hipótesis al afirmar que “En el caso específico de la mujer, la conciliación entre la vida laboral y la vida del hogar, se convierte en el argumento principal para abandonar el sector formal y optar por trabajos independientes, que aun cuando reportan menores beneficios económicos, le permiten cumplir con las obligaciones asociadas a su “rol social”. El estereotipo cultural de las mujeres, según el cual “prefieren trabajar menos tiempo para cumplir con sus trabajos domésticos y de crianza de los hijos<sup>1</sup>”.

---

<sup>1</sup> Equidad de Género , página 32

Es decir, hay un alto porcentaje de una generación de trabajadores y trabajadoras que se encuentra en el medio de las demandas de los hijos y los padres y sus obligaciones laborales. Los exigentes horarios de trabajo, los difíciles y largos desplazamientos en las grandes ciudades desde el hogar al lugar de trabajo, los requerimientos de una educación más eficiente a niños y niñas que demanda una mayor preocupación de los padres y madres, son algunos de los elementos que se entretajan para crear situaciones de tensión a trabajadores y trabajadoras que de una u otra forma interfieren en el desarrollo de su vida laboral, familiar, social o comunitaria<sup>2</sup>.

Solo una buena intervención desde las políticas públicas puede romper el círculo perverso por el cual las mujeres más pobres no pueden trabajar porque no tienen acceso a los servicios de cuidado y permanecen en la pobreza porque no pueden trabajar<sup>3</sup>

Otro de los argumentos, por los cuales es indispensable establecer la opción de la flexibilidad laboral, tiene que ver con los retos que plantea la movilidad en las principales ciudades del país en las que se concentra el mayor número de trabajadores teniendo como resultado alta congestión en los sistemas de transporte público y en las vías de tránsito vehicular, esto porque en la mayoría de las empresas el horario es el mismo. Según Ricardo Garcés, country manager de Trabajando.com “la calidad de vida de las personas se ve altamente influenciada por aspectos relacionados con el tiempo que estas deben emplear a diario transportándose hacia y desde sus lugares de trabajo. Es clara la relación entre el tiempo empleado en transportarse a diario y los niveles de estrés o desmotivación que enfrenta un empleado<sup>4</sup>.

En la investigación realizada por el portal [trabajando.com](http://trabajando.com) se evidenció que un 15% de las personas dedica menos de 30 minutos para movilizarse y un 6% le toma más de dos horas ir y regresar del trabajo. Finalmente, el 53% afirmó gastar entre 45 minutos y una hora, y el 26% indicó invertir más de una hora para movilizarse.

Los largos desplazamientos afectan la vida personal y laboral del trabajador. Un 57% se obliga a despertarse más temprano y dormir menos; el 26% gasta más dinero en trasladarse; el 12% sufre de estrés a causa del largo recorrido, y el 5% se siente desmotivado en su trabajo, quienes tardan más de 15 minutos diarios en sus trayectos se sienten poco satisfechos con sus vidas, valoran menos lo que hacen y son infelices.<sup>5</sup>

Si existieran diferentes opciones de horarios en las empresas, el mismo empleado se sentiría motivado al saber que puede hacer manejo de su tiempo de una manera más flexible, lo cual le permitirá atender otros asuntos y desplazarse en el transporte en horas menos congestionadas.

---

<sup>2</sup> Ibid, página 54

<sup>3</sup> Ibid

<sup>4</sup> Este contenido ha sido publicado originalmente en **Vanguardia.com** en la siguiente dirección: <http://www.vanguardia.com/economia/nacional/209123-sabe-cuanto-gasta-usted-al-ano-para-ir-de-su-casa-al-trabajo>.

<sup>5</sup> <http://www.semana.com/vida-moderna/articulo/viajar-al-trabajo-enferma/381916-3>

## ALTERNATIVAS PARA CONCILIAR LA VIDA FAMILIAR Y LABORAL

Muchas empresas en Colombia y en el mundo han establecido varias alternativas laborales para que los empleados tenga un equilibrio entre la vida familiar y laboral, las cuales benefician principalmente a las personas con hijos menores de edad o con personas en condición de dependencia, de acuerdo a *la Guía de Buenas Prácticas de la Empresa Flexible Hacia la Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal*, realizado por la Consejería de empleo y mujer, Madrid y la Universidad de Navarra, este tipo de alternativas se dividen en:

### 1. Medidas de flexibilidad dentro de la jornada laboral

- **Horario laboral flexible:** Las personas deben trabajar 8 horas, pero pueden decidir ellos mismos, de acuerdo con su superior inmediato, a qué hora empezar y a qué hora marcharse de la empresa al final de la jornada. Por ejemplo, en PROCTER & GAMBLE, cada empleado/a diseña un plan personal de entrada y salida del trabajo dentro de una franja horaria de 7:30 a 9:30 h. en la hora de entrada y de 18:30 a 20:30 h. en la de salida. Tan sólo es exigible cumplir las ocho horas diarias y que un número de horas suficiente coincida con el horario general de la empresa. (Chinchilla, N., & León, C. 2007 p. 51, 53)
- **Media jornada /Tiempo parcial:** Los empleados reducen su jornada ya sea a la mitad (media jornada), de acuerdo a una proporción variable acordada con su superior inmediato y conforme a la ley y al convenio. Esto si acceden a tener un sueldo proporcionalmente inferior. (Chinchilla, N., & León, C. 2007 p. 57)
- **Jornada laboral reducida:** Los empleados pueden trabajar menos horas al día o a la semana si acceden a tener un sueldo proporcionalmente inferior. La empresa IBERDROLA ofrece reducción de jornada para las madres (5 horas de presencia al día) sin que esto implique reducción salarial dentro del primer año de vida del niño. (Chinchilla, N., & León, C. 2007 p. 49)
- **Semana laboral comprimida:** Los empleados pueden laborar más horas al día a cambio de un día (o medio día) libre. Junto con el horario flexible es una medida con bajo coste para el empresario y un alto índice de satisfacción en el empleado/a y de incidencia positiva en su productividad. Se da sobre todo en multinacionales y en la práctica se articula como el viernes libre y trabajar algún día más a cambio de algún día de vacaciones. En COMERCIAL LAFORJA se trabajan más horas de lunes a jueves, y el viernes se sale a las 2 de la tarde, lo mismo que en PROCTER & GAMBLE, multinacional en la que se puede obtener incluso un día entero -el viernes- si se trabaja el resto de las horas los días anteriores. (Chinchilla, N., & León, C. 2007 p. 61)
- **Empleos compartidos** dos personas a tiempo parcial comparten un empleo de dedicación completa, pero pueden decidir ellos, consultando con su superior, quién trabaja cuándo.
- **Banco de horas de trabajo** El sistema del banco de horas (o “cuentas de tiempo trabajado”) implica llevar un registro de las

horas trabajadas en una “cuenta” individual de cada trabajador/a. Esto permite acumular horas o días libres, por ejemplo trabajando horas extra en períodos de mucha demanda de trabajo. El tiempo acumulado puede ser utilizado para responder a situaciones familiares inesperadas o para atender otras necesidades personales (Chinchilla, N., & León, C. 2007)

## 2. Flexibilidad en el espacio. Modalidades de oficina virtual

- Trabajo en casa: Los empleados pueden trabajar en casa, para evitar largos desplazamientos o atascos para ir y volver del trabajo. La empresa provee al empleado toda la infraestructura necesaria (ordenador, conexión, etc.) para que pueda trabajar desde su casa en forma permanente. En P&G trabajan desde casa los vendedores fuera de Madrid. (Chinchilla, N., & León, C. 2007 p. 73,75)
- Flexibilidad en el lugar de trabajo: Los empleados/as pueden laborar en un despacho satélite cerca de su casa para evitar largos desplazamientos o atascos para ir y volver del trabajo.

### Ventajas de este tipo de estrategias

1. Aumenta la satisfacción laboral, la productividad y la lealtad del empleado a la empresa.
2. Los empleadores ven menos tardanzas y ausentismo y a menudo descubren que los empleados están disponibles para cubrir las horas de operación que antes eran difíciles de cubrir.
3. El empleado puede lograr un equilibrio entre la vida profesional y la personal, ya que al manejar su horario puede atender situaciones de la vida familiar, que en otros casos sería imposible manejar.

Con respecto al equilibrio entre estas dos áreas de las personas encontramos la siguiente reflexión:

Una de las mayores complicaciones que tienen los empleados y las empresas está justamente en **encontrar el punto de equilibrio constante entre los planos profesional y personal**. Es un problema compartido, que afecta al trabajador y a la empresa:

- Al trabajador porque necesita algo más que trabajar para poder tener una vida plena. También para poder seguir siendo una pieza útil en el negocio a lo largo del tiempo. Un trabajador con una vida más allá de las paredes del negocio, es un trabajador motivado, formado, sano y, en definitiva, con una capacidad creciente para resolver los problemas que se le planteen.
- A la empresa porque necesita personas cualificadas, motivadas, con energía, ganas y capacidad para resolver los retos del negocio. De nada sirve aplicar estrategias que conllevan horarios extendidos y que sólo

consiguen quemar a la gente, que se acabará marchando a trabajar a otra parte cuando aparezca algo mejor o cuando su paciencia se agote<sup>6</sup>.

La vida personal en la actualidad se ve afectada por el tiempo dedicado al trabajo, los empleados, en muchos casos, comparten más tiempo con sus compañeros de trabajo que con su misma familia, esto debido a las largas jornadas laborales; pues también es claro que si no se trabaja no hay recursos para subsistir, allí se presenta una dualidad: tiempo para la familia o recursos económicos para ella, evidentemente los recursos pesan más.

Otras de las ventajas que encontramos de este tipo de horario son las siguientes:

- Potencia la corresponsabilidad en el reparto de las tareas domésticas y el cuidado de hijos/as y familiares.
- Favorece la igualdad entre mujeres y hombres.
- Retiene el talento.
- El clima laboral se ve mejorado, los trabajadores sienten más libertad, que son más dueños de su tiempo y por tienen un mejor desempeño.
- El rendimiento y productividad de los trabajadores aumenta, ya que al ver que pueden salir antes de su trabajo, intentarán trabajar de manera más eficiente para conseguir esto.
- Los niveles de absentismo laboral se ven reducidos, ya que puede presentarse que los trabajadores que al ver que, por ejemplo su hijo se ha enfermado, tiene que ir al médico o tiene que hacer unas gestiones, decidan no asistir al trabajo. Cuando su horario es flexible, les es mucho más fácil adaptarse a estas situaciones y hay menos razones por las que faltar al trabajo.
- Amplía las oportunidades laborales para las mujeres o personas cuidadoras de familiares discapacitados o con algún tipo de dependencia.

Actualmente existen muchas madres que no pueden trabajar porque deben cuidar todo el tiempo a sus hijos y aunque en muchas ocasiones quieren vincularse a la vida laboral, no logran hacerlo porque no hay oportunidades de trabajo de tiempos flexibles, siempre son horarios rígidos, lo cual genera una limitante para ellas, pues dejan de crecer a nivel profesional porque la sociedad no les brinda oportunidad para hacerlo. Con esta propuesta de horarios flexibles se incrementaría el empleo a varios sectores incluyendo a este.

#### Beneficios para la Empresa:

1. Incremento de la motivación de las personas
2. Mayor grado de compromiso en el desarrollo y la productividad en la compañía
3. Reducción del estrés de las personas en la empresa
4. Reducción de costes derivados de la rotación y bajas laborales del personal

---

<sup>6</sup> Tomado de: <http://blog.sage.es/economia-empresa/la-flexibilidad-laboral-una-solucion-al-problema-de-la-escasez-de-tiempo-de-las-personas>

5. Preservar e incrementar la imagen pública frente a clientes y potenciales clientes (externos e internos)
6. Incremento de la competitividad empresarial
7. Proceso de mejora continua
8. Mejora del liderazgo, de la comunicación, de la responsabilidad y de la estrategia empresarial.
9. Reducción de costes de control de las personas, dirección por objetivos y confianza mutua.
10. Mejora cualitativa de la cultura de empresa (misión, visión y valores)
11. Participación de las ventajas que podrían ofrecer los entes territoriales a las empresas flexibles como son las subvenciones, desgravaciones fiscales y mayores facilidades en concursos públicos por ejemplo.
12. Disminución progresiva de altas temperaturas, en un clima laboral enrarecido, y mejora generalizada de las relaciones laborales
13. Disminución sustantiva de las reivindicaciones salariales, en los conflictos laborales y en las negociaciones sindicales (Chinchilla, N., & León, C. 2007 p. 93)

#### Beneficios para los empleados:

1. Mejora de la autoestima
2. Mejora de la motivación
3. Reducción de costes familiares
4. Reducción de estrés
5. Menos enfermedades (bajas laborales)
6. Mayor grado de inmunidad frente a infecciones y enfermedades
7. Mayor satisfacción interna por la conciliación de la vida laboral, familiar y personal
8. Trabajar en un entorno más “natural” y de forma más comprometida
9. Disponer de más tiempo para otros ámbitos de la vida
10. Menor sensación de culpabilidad por no ver a los hijos o no ejercer el rol natural correspondiente
11. Compartir con muchos la pasión por un equilibrio vital
12. Incremento de la empleabilidad y mejor desarrollo en la trayectoria profesional en la misma empresa
13. Mayor estabilidad laboral y mayor equilibrio emocional y familiar (Chinchilla, N., & León, C. 2007 p. 94)

#### Beneficios para las familias:

1. Incremento del tiempo compartido, cuantitativo y cualitativo
2. Mayor grado de satisfacción
3. Reducción de rupturas matrimoniales (separaciones y divorcios)
4. Posible incremento de la natalidad al no ser vista como una simple carga imposible de conciliar con la vida laboral
5. Menor carga de estrés en todos los aspectos derivados de la convivencia familiar (afrontar enfermedades, intervenciones quirúrgicas, defunciones, la pérdida de trabajo de uno de los cónyuges, las

contrataciones hipotecarias, las reformas de la casa, el inicio del curso escolar, las vacaciones, etc.)

6. Trabajo “presencial” y efectivo en el hogar
7. Desarrollo del rol familiar
8. Los padres juegan, leen, ven la TV y aprenden de sus hijos (menor distancia generacional psicológica) (Chinchilla, N., & León, C. 2007 p. 94)

#### Beneficios para los hijos:

1. Mejor educación “dual” (paterna y materna)
2. Asimilación de la cultura de empresa flexible desde pequeños (garantía de continuidad en el futuro)
3. Mayor civismo
4. Juventud ilusionada y motivada frente a los retos del mercado laboral, con una cierta garantía de afrontar con mayor seguridad el futuro globalizado e irremisiblemente cambiante
5. Los hijos aprenden de los padres y no exclusivamente de la TV u otros “cuidadores” habituales (Chinchilla, N., & León, C. 2007 p. 94)

#### Beneficios para la sociedad:

1. Sociedad mejor estructurada y preparada para afrontar nuevos retos
2. Sociedad más equitativa y comprometida
3. Sociedad más cívica y solidaria
4. Trato equitativo entre trabajadores
5. Mayor respeto y comprensión de los diferentes roles vitales
6. Incremento de la natalidad
7. Reducción de separaciones y divorcios
8. Incremento de uniones estables (Chinchilla, N., & León, C. 2007 p. 95)

#### Beneficios para el gobierno:

1. Mayor grado de competitividad de las empresas
2. Mejora cualitativa del tejido empresarial
3. Mejora de la motivación en la Administración Pública
4. Incremento del índice de empleabilidad nacional (reducción en los gastos por desempleo)
5. Incremento de nuevos puestos de trabajo
6. Reducción de parte del gasto sanitario (estrés, depresión, ansiedad, etc.)
7. Reducción de la siniestralidad laboral
8. Reducción de costes Judiciales
9. Reducción de costes de formación
10. Mayor grado de sostenibilidad del estado del Bienestar (Chinchilla, N., & León, C. 2007 p. 95)

## **EXPERIENCIAS SOBRE LA FLEXIBILIDAD LABORAL**

### **COLOMBIA**

Con el fin de conocer la realidad de la práctica de esta modalidad laboral en nuestro país, y recibir los aportes de distintas entidades, esta iniciativa fue socializada con la Cámara Colombiana de Informática y Telecomunicaciones, de donde hacen parte Google, Directv, Avantel, entre otras empresas.

A continuación se mencionan algunas de las modalidades de trabajo que señalaron estas empresas, frente a lo que propone la presente iniciativa.

#### **Avantel**

Desde hace 3 años vienen trabajando la modalidad llamada Avantel Virtual, la cual consiste en que las personas trabajen 2 días en su casa y 3 días en las instalaciones de la empresa. A partir del año 2015 iniciaron con el teletrabajo, previo a ello crearon un comité especializado para evaluar las condiciones físicas del lugar donde trabajarían las personas postuladas para esto y analizar el proceso contractual de los mismos, el que incluía un auxilio para el pago de servicios públicos.

Adicionalmente esta empresa tiene una política de horarios flexibles, que consiste en distintos horarios de ingreso y de salida.

Sonia Pérez, jefe de talento humano, señala algunas de las dificultades presentadas al respecto:

- Temor por el aumento de los costos por parte de las empresas
- Cambio de paradigmas en la mentalidad del empleado, pues está acostumbrado a la cultura del control.
- Se debe tener en cuenta el aspecto de adhesión del empleado a la empresa ya que se ha experimentado sensación de abandono por parte de estos.

Uno de los grandes beneficios es que esta modalidad ha permitido es que las madres y los padres puedan ajustar sus horarios para atender a sus hijos, lo que ha generado bienestar para el empleado.

#### **Google**

Ana Lucia Lenis, gerente de asuntos gubernamentales de Google, mencionó que según lo han comprobado la herramienta para el control del empleado que teletrabaja no funciona, ya que el desempeño y la eficiencia de este no se mide por horario, sino por resultados, lo que implica un cambio cultural en la sociedad.

#### **Directv**

Desde el 2012 iniciaron con el teletrabajo y el trabajo remoto. El cual fue aplicado al 10% del personal de la compañía para lograr un equilibrio laboral y personal, además de establecer la flexibilidad en horarios. Las personas que no puedan teletrabajar reciben más días de vacaciones.

De la experiencia recibida con el plan piloto implementado, se pudo establecer que la idiosincrasia colombiana requiere que haya presión por parte del empleador al trabajador no calificado, este último aún necesita que alguien lo mire, mencionó Álvaro Ponce, gerente de relaciones laborales de la entidad.

Además señalaron que se hace necesario que existan unos parámetros o reglas claras que brinde el Estado para adaptar estos temas a la realidad laboral del país, aspecto que confirma que las propuestas expuestas en este proyecto serían oportunas.

## **IBM**

Tiene opciones de semana comprimida, horario de trabajo individualizado, licencia no remunerada, vendedores móviles, trabajo por horas o medio tiempo y el teletrabajo.

## **Contraloría General**

La Contraloría General diseñó un horario que va desde las 7:00 a.m. hasta las 3:00 de la tarde para ser aprovechado por las madres que tienen hijos menores de 18 años.

## **El Departamento Administrativo de la Función Pública**

A través de la circular 100-008 del 5 de diciembre de 2013 estableció los horarios flexibles para servidores públicos con hijos menores de edad o algún tipo de discapacidad. “Se evidenció la necesidad para la administración pública de establecer horarios especiales de trabajo por turnos, con el propósito de mejorar la calidad de vida de los servidores y la prestación del servicio a los usuarios en horarios más accesibles a su disponibilidad de tiempo”.

## **EN EL MUNDO**

### **Banesto-Madrid**

El programa de Conciliación y Diversidad se inició hace más de 3 años. Además de la flexibilidad horaria establecida en las disposiciones legales convencionales o en acuerdos de empresa, y teniendo en cuenta la competencia que tiene atribuida el personal directivo para organizar flexiblemente la jornada, se pueden establecer otras medidas adaptables preferentemente para la atención de hijos o mayores a cargo y siempre que queden cubiertas las necesidades de servicio y atención al cliente.

Dentro de la plantilla existen dos grupos diferenciados: las personas del grupo administrativo con horario continuo de 8 a 15h y las del grupo técnico y comercial con horario partido. Dentro del primer grupo, quienes están en atención directa al público deben ajustarse más al horario de apertura y cierre de la oficina. El segundo grupo, tiene mucha más flexibilidad en la entrada, salida y la pausa de almuerzo, adaptándolo a sus circunstancias personales y a las del puesto en cuestión. (Chinchilla, N., & León, C. 2007 p. 76)

### **Nokia**

Lo más novedoso es que se puede trabajar varios días a la semana desde casa previa aprobación del superior inmediato. La flexibilidad de entrada y salida es total. Parte de la plantilla nunca va a la oficina, trabaja desde casa. Incluso las secretarías pueden trabajar un día a la semana desde casa. El 80% de los empleados/as usa la posibilidad de trabajo a distancia y el teledespacho. (Chinchilla, N., & León, C. 2007 p. 76)

### **Otto Walter**

Consultora en Recursos Humanos especializada en desarrollo de comportamiento directivo. Todos los empleados cuentan con 5 mañanas y 5 tardes para atender los temas personales. Cada dos meses se toma un día libre y es cultura de la casa el uso de los días por motivos personales. Los consultores son los que tienen flexibilidad espacial total: portátil, móvil, conexión ADSL a cuenta de la empresa. El trabajo a tiempo parcial, la reducción de jornada o la semana comprimida está disponible para todo el equipo administrativo cuando lo necesiten. (Chinchilla, N., & León, C. 2007)

### **Sanitas**

La compañía líder en cuanto a clientes de seguros privados de asistencia médica y salud en España. Tienen 33 horas semanales de trabajo efectivo. Los viernes por la tarde no se trabaja. Tienen una jornada intensiva en verano (del 15 de junio al 15 de septiembre) con una flexibilidad de media hora de entrada y salida. En 2005 surge Sanitas Movilidad, un proyecto que introduce el teletrabajo en la compañía, con un triple objetivo: fomentar el equilibrio entre la vida profesional y personal, mejorar la productividad y la calidad del trabajo, y crecer hacia una mayor flexibilidad de los modelos de organización del trabajo. (Chinchilla, N., & León, C. 2007)

### **Coca Cola**

Esta empresa, con más de 200 empleados/as de 10 nacionalidades diferentes, plantea necesidades específicas y retos de cara a la conciliación trabajo y familia y como proceso clave en la retención del talento. La jornada intensiva de los viernes hasta la 13.30h, la flexibilidad para escoger días de vacaciones, los días de vacaciones en “fiestas señaladas”, el día extra para asuntos personales que da la compañía y la posibilidad de abandonar el puesto de trabajo por una urgencia familiar

Hoy existe una amplia política de flexibilidad de entrada y salida. Aunque se ficha, el motivo no es otro que el de facilitar la localización de las personas ante una emergencia y no por un motivo de control. Un 12% de las mujeres cuentan con reducción de jornada, buena proporción si tenemos en cuenta que el 50% de la plantilla son mujeres y que el 25% de las familias son numerosas. El espectro laboral que disfruta de esta medida es amplio: desde una directora de marketing a una abogada, pasando por personal administrativo. En estos casos siempre se ajustan objetivos, pero sin reducir necesariamente la responsabilidad de la persona en su puesto inicial. (Chinchilla, N., & León, C. 2007)

### **Putzmeister**

Esta empresa multinacional, tiene como nota característica una gran flexibilidad asociada a una alta productividad. En el área de fabricación la tendencia es a comprimir la jornada, el resto de la plantilla cuenta con flexibilidad de entrada y salida al trabajo, así como en la pausa para comida. Este ha sido un cambio importante, dado que es en el área de producción donde en principio resulta más difícil aplicar la flexibilidad horaria. Por otra parte, se ha reducido el número de horas anuales de trabajo de 1784 a 1776 en 5 años, adelantándose también la hora de salida los viernes a las 14.00h. Existen permisos de 40 horas anuales para madres con hijos menores de tres años. Para quienes lo deseen, existe la posibilidad de “comprar” cinco días de vacaciones para el cuidado de hijos menores de tres años (Chinchilla, N., & León, C. 2007)

### **La Compañía de Seguros Ecuatorianos Suiza**

Esta empresa se define como “familiarmente responsable”, ha incorporado alternativas de flexibilización horaria para la atención de problemas familiares o la necesidad de llevar los/as niños/as a la escuela. Para mejorar su desempeño, la empresa realizó una importante inversión tecnológica que llevó a la implementación del teletrabajo y a una nueva cultura organizacional desde 2004. La empresa reporta un incremento de hasta 240 por ciento en los índices de productividad comparado con el año 2000. (OIT 2009)

## **LEGISLACIÓN**

<b>NORMA</b>	<b>CONTENIDO</b>
<b>CÓDIGO SUSTANTIVO DE TRABAJO</b>	<b>ARTÍCULO 9o. PROTECCIÓN AL TRABAJO.</b> El trabajo goza de la protección del Estado, en la forma prevista en la Constitución Nacional y las leyes.
	<b>ARTÍCULO 158. JORNADA ORDINARIA.</b> La jornada ordinaria de trabajo es la que convengan a las partes,

	o a falta de convenio, la máxima legal.
<p><b>RESOLUCIÓN N 028861 DE 2012 “POR EL CUAL SE DEFINEN LAS ENTIDADES QUE HARÁN PARTE DE LA RED NACIONAL DEL FOMENTO AL TELETRABAJO”</b></p>	<p><b>Artículo 4 numeral 4 apartado g)</b> Generar mecanismos para que el servicio público de empleo, mediante la integración de actores públicos y privados, permita el encuentro de la oferta y la demanda de teletrabajadores, así como el desarrollo de alternativas que permitan su articulación con programas de formación para el trabajo y la generación de ingresos.</p> <p><b>Apartado H)</b> Fomentar el teletrabajo, para impulsar la promoción laboral con enfoque diferencial, de poblaciones minoritarias en condiciones de vulnerabilidad o que son víctimas de la violencia. Se le dará prioridad a las mujeres embarazadas y en periodo de lactancia, a fin de que puedan pasar más tiempo con los infantes recién nacidos.</p>
<p><b>RESOLUCIÓN 1455 DE 2012 “PLAN DE ACCIÓN PARA IMPLEMENTAR EN EL MINISTERIO DE TRABAJO, EL TELETRABAJO”.</b></p>	<p><b>Artículo 2:</b> Se deberá promover la inclusión de los funcionarios que sin distinción de cargo o nivel se encuentren en situación de vulnerabilidad y las funcionarias embarazadas que se encuentren durante el noveno mes de embarazo y en etapa de lactancia.</p>
<p><b>RESOLUCIÓN 162 DE 2012 “CONFORMACIÓN DEL GRUPO PARA LA EQUIDAD LABORAL CON ENFOQUE DIFERENCIAL Y DE GÉNERO PARA LAS MUJERES”</b></p>	<p><b>ARTÍCULO SEGUNDO:</b> El objetivo principal del Grupo para la Equidad laboral con Enfoque Diferencial y de Género para las Mujeres será posicionar los derechos laborales de la mujer, propender por la no discriminación laboral y salarial procurar la creación de empleos dignos, minimizar la informalidad y garantizar la creación de espacios para la concertación de una política pública incluyente para lo cual se trabajará en reducir la brecha existente entre hombres y mujeres de una parte en lo referente a su participación laboral, y de otra en porcentaje de desempleo así como en la diferencia salarial y reconocer actividades laborales desconocidas e invisibilizadas realizadas</p>

	<p>por las mujeres.</p> <p>Artículo 3 numeral 2, Procurar la inserción en el mercado laboral de las mujeres, con el propósito de reducir la pobreza extrema, con la garantía y protección de los derechos en el trabajo.</p>
<p><b>CONVENIO 156 ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE TRABAJO “CONVENIO SOBRE LOS TRABAJADORES CON RESPONSABILIDADES FAMILIARES, 1981”</b></p>	<p><b>PREÁMBULO:</b> Reconociendo la necesidad de instaurar la igualdad efectiva de oportunidades y de trato entre los trabajadores de uno y otro sexo con responsabilidades familiares, al igual que entre éstos y los demás trabajadores; Considerando que muchos de los problemas con que se enfrentan todos los trabajadores se agravan en el caso de los trabajadores con responsabilidades familiares, y reconociendo la necesidad de mejorar la condición de estos últimos a la vez mediante medidas que satisfagan sus necesidades particulares y mediante medidas destinadas a mejorar la condición de los trabajadores en general.</p>
<p><b>CONVENIO 156 ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE TRABAJO “CONVENIO SOBRE LOS TRABAJADORES CON RESPONSABILIDADES FAMILIARES, 1981”</b></p>	<p><b>ARTÍCULO 1 1. 1.</b> El presente Convenio se aplica a los trabajadores y a las trabajadoras con responsabilidades hacia los hijos a su cargo, cuando tales responsabilidades limiten sus posibilidades de prepararse para la actividad económica y de ingresar, participar y progresar en ella.</p> <p>1.2. Las disposiciones del presente Convenio se aplicarán también a los trabajadores y a las trabajadoras con responsabilidades respecto de otros miembros de su familia directa que de manera evidente necesiten su cuidado o sostén, cuando tales responsabilidades limiten sus posibilidades de prepararse para la actividad económica y de ingresar, participar y progresar en ella.</p>
<p><b>CONVENIO 156 ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE TRABAJO “CONVENIO SOBRE LOS</b></p>	<p><b>Artículo 3</b></p> <p>1.1. Con miras a crear la igualdad</p>

<p><b>TRABAJADORES CON RESPONSABILIDADES FAMILIARES, 1981”</b></p>	<p>efectiva de oportunidades y de trato entre trabajadores y trabajadoras, cada Miembro deberá incluir entre los objetivos de su política nacional el de permitir que las personas con responsabilidades familiares que desempeñen o deseen desempeñar un empleo ejerzan su derecho a hacerlo sin ser objeto de discriminación y, en la medida de lo posible, sin conflicto entre sus responsabilidades familiares y profesionales.</p>
<p><b>CONVENIO 156 ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE TRABAJO “CONVENIO SOBRE LOS TRABAJADORES CON RESPONSABILIDADES FAMILIARES, 1981”</b></p>	<p><b>Artículo 4</b> Con miras a crear la igualdad efectiva de oportunidades y de trato entre trabajadores y trabajadoras, deberán adoptarse todas las medidas compatibles con las condiciones y posibilidades nacionales para: a) permitir a los trabajadores con responsabilidades familiares el ejercicio de su derecho a elegir libremente su empleo</p>
<p><b>CONVENIO 156 ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE TRABAJO “CONVENIO SOBRE LOS TRABAJADORES CON RESPONSABILIDADES FAMILIARES, 1981”</b></p>	<p><b>Artículo 6</b></p> <p>Las autoridades y organismos competentes de cada país deberán adoptar medidas apropiadas para promover mediante la información y la educación una mejor comprensión por parte del público del principio de la igualdad de oportunidades y de trato entre trabajadores y trabajadoras y acerca de los problemas de los trabajadores con responsabilidades familiares, así como una corriente de opinión favorable a la solución de esos problemas.</p>
<p><b>CONVENIO 156 ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE TRABAJO “CONVENIO SOBRE LOS TRABAJADORES CON RESPONSABILIDADES FAMILIARES, 1981”</b></p>	<p><b>Artículo 7</b> Deberán tomarse todas las medidas compatibles con las condiciones y posibilidades nacionales, incluyendo medidas en el campo de la orientación y de la formación profesional, para que los trabajadores con responsabilidades familiares puedan integrarse y permanecer en la fuerza de trabajo, así como reintegrarse a ella tras una ausencia debida a dichas</p>

	<p>responsabilidades.</p> <p><b>Artículo 8</b> La responsabilidad familiar no debe constituir de por sí una causa justificada para poner fin a la relación de trabajo.</p> <p><b>Artículo 9</b> Las disposiciones del presente Convenio podrán aplicarse por vía legislativa, convenios colectivos, reglamentos de empresa, laudos arbitrales, decisiones judiciales, o mediante una combinación de tales medidas, o de cualquier otra forma apropiada que sea conforme a la práctica nacional y tenga en cuenta las condiciones nacionales.</p>
<p><b>CONVENIO OIT 111 CONVENIO SOBRE LA DISCRIMINACIÓN (EMPLEO Y OCUPACIÓN), 1958</b></p>	<p><b>Artículo 5, numeral 2.</b> Todo miembro puede, previa consulta con las organizaciones de empleadores y de trabajadores, cuando dichas organizaciones existan, definir como no discriminatorias cualesquiera otras medidas especiales destinadas a satisfacer las necesidades particulares de las personas a las que, por razones tales como el sexo, la edad, la invalidez, las cargas de familia o el nivel social o cultural, generalmente se les reconozca la necesidad de protección o asistencia especial.</p>
<p><b>CONVENCIÓN SOBRE LA ELIMINACIÓN DE LA DISCRIMINACIÓN DE LA MUJER</b></p>	<p><b>PREÁMBULO:</b> La obligación de la sociedad se extiende a la prestación de servicios sociales, en especial servicios de guardería, que permitan a los padres combinar sus responsabilidades familiares con el trabajo y participar en la vida pública.</p> <p><b>ARTÍCULO 11, NUMERAL C</b> Alentar el suministro de los servicios sociales de apoyo necesarios para permitir que los padres combinen las obligaciones para con la familia con las responsabilidades del trabajo y la participación en la vida pública, especialmente mediante el fomento de la creación y desarrollo de</p>

	una red de servicios destinados al cuidado de los niños.
<b>PACTO INTERNACIONAL DE DERECHOS ECONOMICOS, SOCIALES Y CULTURALES</b>	<b>ARTÍCULO 7 NUMERAL D:</b> El descanso, el disfrute del tiempo libre, la limitación razonable de las horas de trabajo y las variaciones periódicas pagadas, así como la remuneración de los días festivos.
<b>DECRETO 1042 DE 1978</b>	<p><b>Artículo 33 Dentro</b> del límite máximo fijado en este artículo, el jefe del respectivo organismo podrá establecer el horario de trabajo y compensar la jornada del sábado con tiempo diario adicional de labor, sin que en ningún caso dicho tiempo compensatorio constituya trabajo suplementario o de horas extras.</p> <p>El trabajo realizado en día sábado no da derecho a remuneración adicional, salvo cuando exceda la jornada máxima semanal. En este caso se aplicará lo dispuesto para las horas extras.</p>
<b>LEY 909 DE 2004</b>	<b>Artículo 2 b)</b> La flexibilidad en la organización y gestión de la función pública para adecuarse a las necesidades cambiantes de la sociedad, flexibilidad que ha de entenderse sin detrimento de la estabilidad de que trata el artículo 27 de la presente ley.

Para concluir este análisis una reflexión del estudio de la Universidad de Zaragoza, que menciona: *“Un error grave es la creencia de ligar horas de presencia con competencia y productividad. Está demostrado que no por estar más horas de presencia en el puesto de trabajo se es más productivo. De hecho, España está entre los países de cola en cuanto a productividad en Europa, y sin horario europeo. Los ciudadanos de otros países europeos a las seis de la tarde ya están en su casa cenando”*. Adicionalmente señala: *“las nuevas tecnologías permiten una organización distinta de la jornada laboral con mayor flexibilidad en cómo y dónde se trabaja. El gran cambio necesario en las mentes de los directivos/as y empresarios/as actuales es pasar de un paradigma de control de presencia a una verdadera dirección por objetivos, que permita flexibilizar los modos sin relajar las responsabilidades.”*

## REFERENCIAS

Oficina internacional del trabajo. Consejo de administración. Conciliación del trabajo y la vida familiar, 2011.

[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---elconf/documents/meetingdocument/wcms\\_163643.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---elconf/documents/meetingdocument/wcms_163643.pdf)

Sánchez, Á. M., Jiménez, M. J. V., & Pérez, M. P. (2011). Innovación y flexibilidad de recursos humanos: el efecto moderador del dinamismo del entorno. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 20(1), 41-68.

OEA. (2011). Avance de la igualdad de género en el marco del trabajo decente. Washington, DC. Obtenido de [www.oas.org](http://www.oas.org)

Chinchilla, N., & León, C. (2007). Guía de buenas prácticas de la empresa flexible. *Comunidad de Madrid*. Tomado de:

<https://www.safa.edu/pastoral/Etica/Articulos/guiaconciliacion-tomo2.pdf>

[http://www.redciudadanas.org/rcespain/pdf/conciliacion/guiaconciliacion\\_2.pdf](http://www.redciudadanas.org/rcespain/pdf/conciliacion/guiaconciliacion_2.pdf)

<http://files.coolabora.webnode.com/200000086-1be531cdd8/CFP-3-003%20%20Gu%C3%ADa%20BP%20Empresa%20Flexible%20CEMCM.pdf>

Organización Internacional del trabajo, Notas OIT. Alternativas que pueden facilitar la conciliación de vida laboral y familiar. 2009 tomado de: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_189334.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_189334.pdf)

OIT, P. (2009). Trabajo y familia: hacia nuevas formas de conciliación, con corresponsabilidad social. *Disponible en línea: http://oit.org.pe/WDMS/bib/publ/documentos/trab\_familia [OIT-PNUD]. pdf.*

**PROPOSICIÓN.** En concordancia con los anteriores argumentos, la necesidad y conveniencia de la iniciativa, pongo a consideración del Honorable Congreso de la República el presente proyecto de ley con el fin de que inicie su trámite legal.

**EMA CLAUDIA CASTELLANOS**  
Senadora De La República

**ÁNGELA SÁNCHEZ LEAL**  
Representante Cámara por Bogotá