

Plan retorna

INTRODUCCIÓN.....	3
ANTECEDENTES	5
CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL, FAMILIAR Y PERSONAL	7
MARCO LEGAL	12
EL PERMISO DE MATERNIDAD/PATERNIDAD	12
LAS REDUCCIONES HORARIAS.....	13
Permiso de lactancia	13
La reducción de jornada propiamente dicha	13
Excedencias por cuidado de hijos/as y/o familiares.....	14
EL PROCESO.....	16
FASE 1. LA DECISIÓN.	20
FASE 2. LA SALIDA.	23
FASE 3. EL RETORNO AL TRABAJO.	25
CONCLUSIONES.....	29
DECÁLOGO EMPRESARIAL.....	32
DECÁLOGO PARA EL TRABAJADOR O TRABAJADORA	33

INTRODUCCIÓN

A través de este trabajo se trata de abordar las pautas de participación laboral antes y después de un periodo de baja laboral por excedencia por cuidado de menores o personas dependientes, en definitiva, se analizarán cómo una excedencia de cuidado de personas dependientes puede afectar la trayectoria laboral posterior y pautas para conseguir un retorno al puesto de trabajo adecuado tanto para las empresas como para las personas trabajadoras.

En este sentido, la excedencia y la reducción horaria son las dos medidas de carácter laboral más significativas, en cuanto a que son facilitadoras de la conciliación de la vida laboral, familiar y personal, protegiendo al mismo tiempo los derechos ligados a ese trabajo.

Una de las tareas más difíciles para cualquier empresa es la dirección eficaz de los trabajadores y trabajadoras que abandonan temporalmente la empresa por permisos o excedencias. La incorporación y el retorno de estos profesionales en la empresa es un reto para los departamentos de recursos humanos, que tienen que dejar de lado su trabajo habitual para respaldar la adaptación de trabajadores y trabajadoras en su retorno. El departamento de recursos humanos asume la responsabilidad de realizar las gestiones administrativas, logísticas y burocráticas para el retorno. Tiene que participar activamente en todo el proceso desde que se toma la decisión de solicitar el permiso o excedencia y no limitarse a realizar un papel meramente administrativo y de gestión, ya que es apropiado tener en cuenta las inquietudes y problemas del trabajador y trabajadora, la dimensión familiar, etc. que normalmente no se tienen en cuenta porque se da por supuesto que serán resueltos por la persona interesada.

Si las empresas quieren actuar y tener éxito en esta materia, el departamento de recursos humanos será clave, tendrá que formar, acompañar, entre otras

muchas tareas, a las personas que se encuentran en estas nuevas situaciones, con las dificultades que conlleva.

Gestionar adecuadamente la salida por permisos de maternidad o excedencias de la empresa puede suponer una ventaja competitiva ya que ayuda a que trabajadores y trabajadoras se sientan más vinculados a la empresa y vivan este periodo con tranquilidad lo que proporciona una experiencia óptima para ambas partes. Por el contrario, cuando el proceso de salida y retorno no se gestiona adecuadamente se pueden ver afectados el rendimiento del trabajador o trabajadora, su motivación e incluso su permanencia en la organización. También incide negativamente sobre otras personas de la plantilla que puedan verse en esa situación en el futuro y que hayan visto la mala gestión que se hizo en el pasado con otras personas. Por estos motivos es importante que las empresas gestionen adecuadamente el regreso de sus trabajadores y trabajadoras a la empresa.

ANTECEDENTES

La igualdad de derechos entre hombres y mujeres, consagrada por la Constitución Española, está aún lejos de alcanzarse. Al menos en lo que a relaciones laborales se refiere. Y es que mientras el 100% de los varones que han tenido un hijo o una hija consiguen regresar al trabajo y recuperar su anterior horario y jornada a tiempo completo, en el caso de las madres apenas el 55% de ellas lo logran, según datos del [Informe Maternidad y Paternidad en el trabajo](#)¹, publicado por la OIT y centrado en el análisis de la discriminación laboral por el hecho de decidir tener descendencia. Un tercio de las madres regresan al trabajo con jornada reducida o a tiempo parcial; un 7% no vuelve y el 3% son despedidas. Poco más de la mitad de las mujeres vuelven al trabajo y al horario que tenían antes de dar la luz, tal como reflejan las estadísticas elaboradas por la Organización Mundial del Trabajo. El resto de madres, o bien regresan a su antiguo trabajo con un contrato a tiempo parcial o reducción de jornada (35%), o bien renuncian a trabajar siquiera (7%). Además, al menos un 3% de ellas pierde su empleo una vez iniciada la maternidad.

A pesar de los evidentes pasos adelante que se han dado para reducir la desigualdad (trabajadores y trabajadoras temporales y autónomos y autónomas incluidas en las ayudas de maternidad, por ejemplo), se constata que en las empresas sigue habiendo dificultades para las mujeres por el hecho de tener personas a cargo. Es lo que se define como "penalización maternal", el hecho de que algunas empresas optan por contratar o promocionar antes a los hombres ante la previsión de que una trabajadora pueda entrar en el ciclo de la maternidad (embarazo, lactancia...). Asimismo, la llamada penalización maternal explicaría en parte la brecha salarial y el techo de cristal de las mujeres. La penalización afecta a las mujeres no solo durante el embarazo, sino también durante los primeros años de vida de los hijos.

¹ http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_242618.pdf

Entre otras soluciones hay que desarrollar políticas que incentiven u obliguen a los hombres a tomar también un periodo para cuidar de los y las menores y así romper la visión social de que son ellas las que se han de ocupar de las personas dependientes. No es una cuestión de elección si no de entender que para incrementar la tasa de actividad y fomentar el crecimiento económico hay que facilitar el acceso de las mujeres al mercado laboral.

En España, aunque la baja maternal está protegida y así lo corroboran las sentencias del Tribunal Constitucional, lo cierto es que la experiencia cuenta que, en las empresas sigue habiendo dificultades durante el embarazo y la vuelta de la maternidad con conflictos sobre la reducción horaria, los permisos y las excedencias.

Actualmente España concede 16 semanas remuneradas por maternidad, lo que la sitúa en el rango bajo entre los países desarrollados. Se trata pues de bonificar la presencia de los hombres en el cuidado de los y las menores desde una triple intervención: la Administración, las empresas y las personas trabajadoras, para lograr un mejor equilibrio a la hora de retornar al puesto de trabajo tras un periodo de baja o excedencia.

CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL, FAMILIAR Y PERSONAL

Las medidas políticas de conciliación entre la vida laboral, familiar y personal son formas reguladas de ausencia del lugar de trabajo, o de interrupción de las prestaciones laborales habituales, que conllevan prestaciones económicas (retribuciones más o menos substitutivas del salario y otros derechos de protección social por parte de los sistemas públicos de seguridad social) para atender al nacimiento y posterior cuidado de los hijos e hijas, o para la atención de personas dependientes en situación de enfermedad, accidente o dependencia. Esas medidas tienen por objeto conciliar los intereses infantiles, de las madres y los padres trabajadores, personas dependientes y personas cuidadoras, empresas y otros intereses sociales.

Las medidas se pueden clasificar de la siguiente manera: la licencia por maternidad, la licencia por paternidad, la licencia parental (se concreta en la excedencia o reducciones horarias para cuidar a menores), los permisos o licencias para cuidar un menor o familiar, y finalmente, las licencias o reducciones horarias para cuidar a personas adultas enfermas o con discapacidad.

Las excedencias por cuidado de menores o personas dependientes y las reducciones horarias son derechos emblemáticos de conciliación, pues desligan los derechos de atención de las responsabilidades familiares de las personas trabajadoras de los aspectos puramente biológicos de la maternidad, reconociendo a ambos progenitores por igual tales derechos. Constituyen, por tanto un hito en materia normativa de conciliación que inciden, aunque tímidamente, en la corresponsabilidad por sexos de la conciliación. La relevancia de estos derechos se destaca más al considerar que la Ley/1999 de 5 de noviembre para promover la conciliación de la vida laboral y familiar de las personas trabajadoras, optó por privilegiar en las políticas de conciliación estas

medidas de carácter laboral, de protección del trabajo de las personas que deben atender las responsabilidades familiares, frente a otras medidas del ámbito de la política familiar.

La corta duración de las excedencias, que raramente son superiores al año, como la reducción horaria, son medidas que actúan facilitando la vuelta paulatina al mercado de trabajo de las personas trabajadoras después de agotarse el permiso por maternidad/paternidad. De hecho, el alto coste de oportunidad de las mismas, hace que actúen más como un alargamiento del permiso de maternidad que como medidas a largo plazo. No obstante, la reincorporación laboral se vuelve más lenta y paulatina cuando, tras un periodo más o menos corto de excedencia, por lo general, la trabajadora regresa al trabajo haciendo uso de su derecho de reducción de jornada, para poder disfrutar de más tiempo libre para el cuidado de sus hijos e hijas. Por lo tanto, parece que hay una correlación negativa entre los factores relacionados a acogerse a una excedencia de corta duración y los relacionados con la reincorporación laboral con reducción de jornada, así pues el uso de las excedencias por periodos inferiores al año se da en aquellas mujeres con una clara voluntad a la participación laboral y que lo usan como una prolongación temporal al permiso de maternidad.

Desde que la Seguridad Social proporciona datos sobre el número de excedencias por cuidado de menores según el sexo del perceptor queda patente que el grado de feminización de la medida es abrumadora, en un 96% de los casos el perceptor de la medida es una mujer, en el caso del personal funcionario esta feminización es algo menor, de un 92%. Por lo tanto existe una marcada feminización de las usuarias de excedencias y una concentración de las mujeres entre 30 y 39 años.

Asimismo, hay que señalar que el uso de la excedencia entre las personas potenciales que pueden usarla es relativamente mucho mayor en el sector público mientras que la reducción de la jornada lo es en el ámbito privado. Si

bien entre las asalariadas que toman un permiso para cuidar a menores que no sea el de maternidad propiamente dicha, la excedencia es la fórmula preferida tanto en el sector público como en el privado, el peso de la reducción de jornada en el sector privado es mucho mayor. Esta distancia se explica por las ventajas de la normativa funcionarial para la conciliación y el menor coste social subjetivo percibido. En cambio, el hecho de que la reducción de jornada cobre mayor importancia en el sector privado que en el público entre las asalariadas que deciden reducir temporalmente su vinculación al mercado laboral para cuidar de un hijo o hija menor de tres años, podría explicarse porque en el sector privado suele ser más difícil la armonización de la vida laboral y familiar.

La mayoría de las mujeres se reincorporan a la misma empresa en que trabajan antes de acogerse a la excedencia y, finalmente, la duración real de la excedencia es claramente inferior a la máxima que establece la legislación. La no retribución de la medida es la causa para explicar la corta duración del uso de la misma, que muchas veces, sirve como puente entre el final de la licencia por maternidad y la entrada a un centro de atención infantil, que acostumbra a coincidir con el inicio del curso escolar en septiembre. También existe una pauta de regreso tras las vacaciones de navidad o de verano, cuando se inicia el curso escolar en los centros del primer ciclo de escolaridad infantil (0-3). Esta distribución nada aleatoria de la vuelta al trabajo a lo largo del año, coincide con la que se da al finalizar el permiso de maternidad, que se acostumbra a alargar con los periodos vacacionales, como estrategia de prolongar la ausencia al lugar de trabajo retribuido. Asimismo la corta duración de la excedencia también se explica por el hecho de que solo el primer año la ley protege el regreso al mismo puesto de trabajo.

Las características familiares también son determinantes en el uso de las excedencias: los partos múltiples aumentan la probabilidad de acogerse a una excedencia, por la mayor carga de cuidado que suponen, aunque la presencia en el hogar de otros menores de 5 años disminuye la probabilidad. Finalmente,

la presencia de otras personas adultas en el hogar aparte de la pareja disminuye la probabilidad de acogerse a las licencias parentales, dada la posibilidad de repartir el cuidado de los y las menores entre más personas adultas.

Si bien las mujeres con más formación tienen más propensión a usar una excedencia, la excedencia en estos casos es de menor duración. Factores como la tasa de empleo, la incidencia de contratación temporal o las tendencias nacionales en materia de seguridad social, o la existencia de alternativas de atención infantil, de servicios de atención de adultos dependientes y de trabajo flexible son elementos adicionales que contribuyen a explicar la oferta, la demanda y el uso efectivo de las licencias laborales.

Existe una mayor probabilidad para acogerse a estas medidas para aquellas personas que trabajan en empresas grandes, y su explicación se basa en que en esas empresas la organización y representación sindical es mayor, y también al hecho que esas empresas están dotadas de mejores mecanismos para sustituir temporalmente a las personas trabajadoras en excedencia sin que ello repercuta en el resto de personas de la plantilla.

La reincorporación laboral puede conllevar otros cambios en la posición laboral, especialmente cambios en el horario o también puede suponer la movilidad laboral en términos de cambios entre la categoría socio-profesional anterior y posterior a la baja laboral por excedencia.

Por lo tanto, en resumen, la gran mayoría de las usuarias de las excedencias son mujeres, pocas de ellas se ausentan del lugar de trabajo más de un año y más de la mitad regresan al mismo trabajo y con las mismas condiciones que dejaron, aunque cuando hay cambios respecto al trabajo anterior, la tendencia es trabajar menos horas para poder dedicar más tiempo al cuidado de los hijos e hijas.

La probabilidad de volver al trabajo durante el primer año es mayor cuanto más arriba se está en la escala ocupacional, por tanto, el coste de oportunidad sí parece jugar un punto importante en explicar las diferencias de duración de la excedencia. Aquellas mujeres que se reincorporan reduciendo el horario también tienen menos probabilidades de regresar antes del año. Su conciliación laboral y familiar pasa por una ausencia larga del trabajo y una reincorporación al mismo paulatina, lo que hace suponer en una ausencia de medidas alternativas de cuidado de hijos, hijas, familiares, etc.

También se observa que cuanto mayor es la feminización de la actividad económica mayor es la flexibilidad laboral para atender las necesidades de los hijos e hijas. Así como cuanto mayor sea la antigüedad de la relación laboral, se da mayor seguridad laboral y, por tanto, menos penalización por flexibilizar el horario. Asimismo, las empresas grandes tienen mecanismos facilitadores de flexibilidad horaria por parte de sus plantillas en función de sus responsabilidades familiares.

MARCO LEGAL

EL PERMISO DE MATERNIDAD/PATERNIDAD

El artículo 48.4 del Estatuto de los Trabajadores, establece que la suspensión del contrato por maternidad tiene una duración de dieciséis semanas, ampliables en el supuesto de parto múltiple en dos semanas más por cada hijo/a a partir del segundo. Salvo el descanso correspondiente a las seis semanas inmediatamente posteriores al parto que es obligatorio para la madre, el resto de semanas de suspensión pueden ser disfrutadas indistintamente por la madre o por el padre. La suspensión del contrato de trabajo durante las seis semanas inmediatamente posteriores al parto constituye una medida de protección de la maternidad biológica, pero el resto de semanas de suspensión, al poder disfrutarse por la madre o el padre, constituyen una clara medida de conciliación de la vida familiar y laboral que intenta corresponsabilizar al padre en el cuidado de los hijos e hijas.

La Ley Orgánica para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres, de 22 de marzo, de 2007 (LOI) reconoce por primera vez un permiso de paternidad y una prestación por paternidad diferenciado del permiso por maternidad con la finalidad de fomentar una mayor corresponsabilidad en el cuidado de los hijos e hijas y una mayor igualdad de trato entre madres y padres trabajadores. Este nuevo permiso de paternidad no debe confundirse con el permiso por nacimiento de un menor vinculado al nacimiento de éste, retribuido por la empresa y de dos días de duración (o más según convenio). El nuevo permiso por paternidad supone una suspensión de contrato de 13 días durante los cuales se cobrará una prestación de la Seguridad Social. Es un derecho individual del padre o del otro progenitor que podrá disfrutar de estos 13 días de suspensión de contrato además de los que les correspondiesen de la parte cedida por la madre del permiso de maternidad. Tiene el mismo nivel de protección y las mismas garantías previstas para los periodos de suspensión

por maternidad. Debe solicitarse durante las 16 semanas de descanso por maternidad o inmediatamente después. Es de carácter voluntario y no transferible para alentar la igualdad de género.

LAS REDUCCIONES HORARIAS

Permiso de lactancia

El reconocimiento a las trabajadoras de un permiso de lactancia de un menor de 9 meses constituye una de las medidas tradicionalmente concedidas con el fin de facilitar la conciliación de la vida laboral y familiar, protegiendo al mismo tiempo al recién nacido. La ley prevé que las trabajadoras, por lactancia de un hijo o hija menor de nueve meses, tendrán derecho a una hora de ausencia del trabajo, que podrán dividir en dos fracciones. Tal permiso, en los partos múltiples, se incrementará proporcionalmente al número de hijos/as nacidos. Además, la ley concede a las trabajadoras la posibilidad de acumular este permiso en jornadas completas.

La reducción de jornada propiamente dicha

Con la finalidad de conciliar la vida familiar y laboral, se facilita el cuidado del menor durante los primeros años de vida o a los familiares que lo necesiten, a través del derecho de trabajadores y trabajadoras a una reducción de su jornada y a la concreción horaria de esta jornada dentro de su horario habitual, con la disminución proporcional de su salario.

- La reducción de la jornada por guarda legal de un menor puede usarse hasta que el hijo/a alcance los 8 años de edad y está extendido también a los casos de cuidado de un familiar dependiente.
- El periodo de reducción mínimo es de un octavo de la jornada habitual, lo que favorece reducciones de jornada con disminuciones salariales menores. Esto da un mayor margen de organización a trabajadores y trabajadoras en función de sus necesidades familiares, económicas y laborales.

Las cotizaciones realizadas a la Seguridad Social por jubilación, incapacidad permanente, muerte y supervivencia, maternidad y paternidad, durante los dos primeros años del periodo de reducción de jornada por cuidado del menor se computarán incrementadas hasta el 100% de la cuantía que hubiera correspondido si se hubiera mantenido sin dicha reducción de la jornada. En el supuesto de reducción de jornada para el cuidado de familiares este incremento solo se aplica durante el primer año.

Las bases de cotización por desempleo se computarán incrementadas hasta el 100% en los supuestos anteriores, así como cuando la reducción de jornada se solicite por hospitalización del hijo o hija a continuación del parto o por violencia de género.

Lo que se pretende con las distintas medidas de conciliación de la vida laboral, familiar y personal es que las personas trabajadoras puedan participar de la vida familiar, promoviendo al mismo tiempo la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.

Excedencias por cuidado de hijos/as y/o familiares

La excedencia por cuidado de hijos/as se establece en el marco del Estatuto de los Trabajadores en 1980 y se modifica con la Ley 4/1995, de 23 de marzo de regulación del permiso paternal y por maternidad, mientras que la excedencia por cuidado de familiares fue introducida por primera vez en el ordenamiento jurídico por la Ley de Conciliación de la Vida Familiar y Laboral en el año 1999.

La excedencia por cuidado de menores tiene una duración máxima de tres años a contar desde la fecha de nacimiento del menor mientras que la excedencia por cuidado de familiares no puede extenderse más allá de los dos años. La excedencia no tiene porque disfrutarse de forma ininterrumpida sino que se puede dividir en distintos periodos hasta agotar el límite máximo señalado por la Ley. Además, las personas trabajadoras tienen total libertad en

elegir el número de interrupciones así como la duración de las mismas dentro del periodo máximo de duración de la excedencia.

El primer año de excedencia por cuidado de otros familiares y los dos primeros años en el supuesto de cuidado de hijos/as tendrán consideración de periodo de cotización efectiva a efectos de las correspondientes prestaciones de la Seguridad Social. Este periodo se amplía en los supuestos de familias numerosas. Además, la posición laboral está garantizada durante el primer año de excedencia, si ésta no es superior a un año, la empresa está obligada a facilitar a la persona trabajadora una posición laboral de categoría similar.

EL PROCESO DE SALIDA Y RETORNO DE UNA PERSONA TRABAJADORA POR MOTIVO DE UN PERMISO O EXCEDENCIA

Para evitar o reducir los problemas de la salida de un trabajador/a por un permiso o excedencia, es importante que el equipo de recursos humanos y el equipo directivo de la empresa planifiquen adecuadamente todo el proceso, tanto la salida como el retorno. En ocasiones, se pone de manifiesto la falta de planificación de las empresas a corto y medio plazo lo que les hace improvisar y desaprovechar conocimientos y experiencias anteriores.

La fase inicial incluye todos aquellos temas que se tratan antes de la salida del trabajador o trabajadora por permiso o excedencia, luego está la fase de salida en sí misma y, la fase final, el retorno con el regreso del profesional a la empresa.

A las personas responsables de Recursos Humanos les cuesta pensar que la vuelta de un trabajador o trabajadora después de un periodo de excedencia o permiso largo pueda suponerles problemas de adaptación, sin embargo el regreso puede ser una experiencia traumática y llena de dificultades, asimismo los trabajadores y trabajadoras no suelen estar preparados para enfrentarse a los problemas que puedan surgir. Este retorno puede afectar a la motivación del trabajador o trabajadora y, por tanto, a su rendimiento y en las posibilidades que la empresa puede aprovechar tras esta experiencia vital tan importante.

Es necesario tener en cuenta diferentes factores que repercuten en este retorno a la empresa tras un periodo de permiso por maternidad/paternidad y/o excedencia:

- Factores individuales: aquellos relacionados con las características de los propios individuos o de la situación familiar de cada persona.

- Factores laborales: son los que hacen referencia a las características del puesto de trabajo que ha de desempeñar la persona al regresar al trabajo y que, normalmente, se comparan con la situación anterior a dejar el puesto de trabajo.
- Factores organizativos: se incluyen entre éstos los relacionados con la gestión de recursos humanos. Entre ellos se sitúa la asignación de un tutor o tutora para hacer más fácil el regreso, la formación para la adaptación al puesto de trabajo, la comunicación entre la empresa y la persona trabajadora mientras dura el periodo de ausencia, las políticas de gestión de carrera desarrolladas por la empresa y el grado en que la empresa valora la nueva situación del trabajador o trabajadora.
- Otros factores: como pueden ser el cambio vital que se ha producido en la persona trabajadora, los cambios en sus condiciones personales, la adaptación a la nueva situación de otros miembros de la familia, etc.

En primer lugar, antes de que se produzca la salida por permiso o excedencia, el trabajador/a trata de conocer las características y condiciones de este periodo y calibrar cuándo se va a producir el retorno, esto ayuda a crear expectativas mucho más precisas sobre lo que se va a encontrar cuando abandona el puesto de trabajo y cuando retorna al mismo. En segundo lugar, cuando el empleado o empleada regresa al puesto trata de adecuarse a la nueva situación tanto laboral como personal, ya que la empresa ha sufrido cambios y, sin lugar a dudas, también se han producido en su entorno familiar.

Ámbitos fundamentales para un adecuado tratamiento de la salida y regreso por permisos y/o excedencias:

- Comunicación entre trabajadora o trabajador y empresa durante este periodo
- Asignación de una persona que pueda tutorizar al trabajador/a durante su ausencia y a su regreso
- Visitar la empresa de vez en cuando en este periodo
- Formación proporcionada por la empresa al regreso

Asimismo, es adecuado aclarar convenientemente al regreso las tareas y contenidos del trabajo, ya que éste ha podido sufrir modificaciones durante el periodo de ausencia y, si es necesario, adecuar la formación a esa nueva situación así como a posibles desarrollos tecnológicos que se hayan producido en ese tiempo con el fin de actualizar la experiencia del empleado/a.

- Una correcta planificación profesional, tanto a la hora de la salida, como del retorno, para saber qué se va a encontrar a su vuelta.
- Contar con un tutor o una persona que mantenga el contacto con el trabajador o trabajadora, para que siga sintiéndose ligado a la empresa.
- Mantener canales de comunicación, para que el trabajador/a tenga información constantemente sobre lo que sucede en la empresa.
- Reconocer la labor de estas personas en la empresa.



PREVIO/DECISIÓN	DESARROLLO/DURANTE	RETORNO
Comunicación Planificación, ayuda y asesoramiento	Duración Readaptación Reajuste profesional	Adaptación Expectativas Desarrollo profesional

El grado de institucionalización de una política de recursos humanos depende de la medida en que se encuentra plasmada en un documento escrito, para que una política esté correctamente institucionalizada se esperaría que fuera de aplicación general.

Como para otros casos que se dan en la empresa hay que incluir en los diferentes planes que existen un apartado específico para las personas que abandonan temporalmente la empresa por permisos o excedencias que incluya:

- Plan de carrera
- Plan de formación
- Política de identificación, gestión y desarrollo del talento

FASE 1. LA DECISIÓN.

La toma de decisión de solicitar un permiso o excedencia es una parte del proceso vital muy importante para el trabajador y trabajadora. En este sentido, sería interesante que la empresa elaborase un cuestionario para supervisar las expectativas del trabajador/a que tenga dos partes:

- La primera en la que el trabajador/a expresa las expectativas que tiene a su regreso del permiso o excedencia y cómo se plantea su retorno profesional y su carrera a largo plazo, así como las competencias que tiene que seguir desarrollando.
- Una segunda parte en la que las personas responsables directas de la trabajadora o trabajador den su opinión sobre las características y capacidades de la persona y su impresión sobre lo que sucederá al retorno de la misma.

En esta fase hay que tener en cuenta la correcta comunicación, que se comuniquen las partes (empresa-trabajador/a) con claridad, positivismo y sinceridad, lo que va a suceder durante este periodo y las consecuencias al regreso. La empresa puede ayudar a su trabajador o trabajadora con una serie de prácticas para ayudar y asesorarle en su nueva aventura.

Es importante incidir en que la empresa tiene que trabajar también durante la ausencia del trabajador/a en mantenerlo integrado en la cultura de la compañía, trabajando en su potencial de desarrollo. Para ello sería adecuado publicar, por ejemplo en la Intranet, información sobre el proceso de salida, ausencia y retorno, tanto a nivel administrativo como a nivel profesional para que las personas que lo soliciten tengan claro todo el procedimiento. Gracias a esto, las diferentes personas que se encuentran o pueden encontrarse en esa situación en el futuro, también se sienten integradas en la cultura de la empresa.

Cuando una persona de la empresa toma la decisión de solicitar un permiso o una excedencia es importante fijar los términos en que se va a producir, tanto

durante el periodo que dure como cuando finalice. Es adecuado que existan en la empresa experiencias acumuladas y normas establecidas para poder responder a cada caso en igualdad de condiciones.

Por su parte las personas trabajadoras tienen que dejar claro antes de su marcha para poder vivir este periodo de forma serena y tranquila lo siguiente:

- Garantías en el retorno.
- Reconocimiento de la experiencia vivida a nivel personal.
- Asesoramiento en los términos de la salida y retorno a la empresa.

Hay que valorar adecuadamente los riesgos que conllevan el distanciamiento de la empresa, los problemas que puede tener el trabajador o trabajadora en su adaptación, la posibilidad de fracasar en el retorno, los problemas familiares, etc.

Como se ha señalado anteriormente es importante dejar, antes de la salida, claras las condiciones y responsabilidades que tendrá el profesional cuando regrese y el nivel de compromiso asumido por la empresa en relación al cumplimiento del contrato o la duración del mismo.

Por lo tanto la empresa puede trabajar sobre:

- Informar sobre el periodo en que se va a estar de permiso o excedencia.
- Dar a conocer qué puesto ocupará en la empresa cuando vuelva dependiendo del periodo de ausencia.
- Exponer las responsabilidades que tendrá al volver.
- Negociar otras posibles condiciones que surjan.

En cuanto a la persona trabajadora debe dejar claro lo siguiente:

- Pensar y exponer claramente cuánto tiempo prevé estar fuera.
- Conocer qué tipo de puesto quiere tener a su regreso.
- Definir qué tipo de responsabilidades querría tener al volver al trabajo.
- Asumir la posibilidad de negociar las condiciones sin imposiciones.

La trabajadora y trabajador puede contemplar con mayor seguridad todo el proceso y tomar decisiones conociendo claramente la situación, tanto la suya personal como a nivel profesional. La realidad desborda en muchos casos las previsiones iniciales, y lo que se veía claro en un principio puede no ser lo más conveniente con el paso del tiempo. Es necesario admitir un cierto grado de flexibilidad por ambas partes y asumir la indefinición de ambas variables como uno de los riesgos que pueden suceder en estas situaciones.

FASE 2. LA SALIDA.

En este momento tanto la persona trabajadora como la empresa tiene que acostumbrarse a la nueva situación y entorno que tiene consecuencias a nivel profesional y familiar.

Así pues hay que considerar lo siguiente:

- Que la empresa siga la adaptación y evolución del trabajador o trabajadora que abandona temporalmente la empresa.
- Que la empresa mantenga al corriente de las novedades que se produzcan en la organización.
- Que la empresa facilite un tutor encargado de informarle de lo que ocurre en la empresa.

Los métodos utilizados para mantener ese contacto y realizar el seguimiento pueden ser:

- Teléfono
- Intranet
- Correo electrónico
- Videoconferencia
- Otros canales de comunicación como revistas o boletines corporativos.

En este sentido se recomienda lo siguiente:

- Que la empresa ponga en contacto a la persona que ha abandonado temporalmente el trabajo con otras personas que hayan estado o estén en la misma situación.
- Establecer canales de comunicación formales con compañeros y compañeras así como con jefes/as directos.
- Favorecer las visitas a la empresa durante el periodo de permiso o excedencia de manera formal en dos direcciones para reunirse con una

- persona superior y que le cuente cómo va el trabajo y la organización y con compañeros y compañeras para no perder el sentido de equipo.
- Conocer cómo le va al empleado o empleada en su nueva situación. Es importante conocer cómo está el bienestar personal de la persona que ha abandonado su trabajo ya que puede influir directamente en su productividad a su regreso y se pueden prever situaciones que se pueden dar cuando retorne al puesto de trabajo.

Asimismo, es adecuado proporcionar a estos trabajadores y trabajadoras información particular sobre colegios, asesoramiento fiscal, formaciones, actividades, hábitos, etc. que le pueden ser de utilidad en su nueva situación.

Distanciarse de la empresa durante un periodo de tiempo prolongado puede producir una sensación de aislamiento y esto puede desencadenar en el comienzo de posibles insatisfacciones laborales en el futuro.

FASE 3. EL RETORNO AL TRABAJO.

El retorno de un trabajador o trabajadora puede provocar gran preocupación. No es tan solo necesario transmitir toda la información de forma precisa, es importante también mantener vivo el contacto con la persona que está fuera con la empresa, independientemente de los cambios que la organización pueda sufrir. Es evidente que una inadecuada planificación del regreso puede hacer que el trabajador o trabajadora fracase ante la incertidumbre sobre cuáles serán sus nuevas tareas, funciones y responsabilidades, por lo que antes del regreso es vital empezar a planificar el puesto.

La vuelta al trabajo es el aspecto más complicado en estas situaciones. El regreso supone con frecuencia un retraso en el campo de actuación y responsabilidad de la persona que vuelve que suele tener la sensación de que los y las colegas que han permanecido trabajando han progresado más durante ese tiempo.

El regreso será más fácil, si terminado el periodo, los resultados son satisfactorios tanto para el trabajador/a como para la empresa, sin embargo muchas personas manifiestan sentirse frustradas, poco valoradas al sentir que sus empresas ya no les valoran como antes debido a su periodo de ausencia. Por otro lado, los compañeros y compañeras están expectantes con la vuelta y puede haber ciertas reticencias al hecho de vivir de nuevo cambios en la plantilla.

La gestión que la empresa haya realizado durante el permiso o excedencia se verá reflejada al término de la misma.

El retorno se complica cuando se dan las siguientes circunstancias:

- Cuando durante ese tiempo se han producido cambios relevantes en la organización y/o personas, o se han llevado a cabo reestructuraciones por reducciones de plantilla o procesos de fusión.
- Cuando la trabajadora o trabajador ha evolucionado a nivel personal y se encuentra desubicado en sus nuevas funciones.

Desde un punto de vista práctico, puede resultar obvio que las personas que retornan no tienen por qué tener problemas de adaptación cuando regresan a sus puestos, ya que regresan a su vida anterior, sin embargo su situación personal ha cambiado y hay que reajustarse a su nueva vida.

Por eso es necesario tener en cuenta lo siguiente:

- Asignar un puesto de trabajo inmediatamente tras el regreso.
- Informar de los posibles cambios que haya sufrido la organización en ese tiempo.
- Vigilar si la persona se ha sentido desplazada tras el regreso tanto por la empresa como por compañeros y compañeras.
- Valorar si el puesto y responsabilidades son diferentes a los que tuvo antes de su salida y explicar adecuadamente la situación.

Las acciones que se pueden realizar son:

- Feed-back de la experiencia que permita a la empresa mejorar la gestión de sus políticas en este tema.
- Encuentros con otros trabajadores y trabajadoras que vayan a estar próximamente en la misma situación. En estos encuentros se podrían compartir experiencias y consejos para ayudar a resolver dudas y mitigar miedos.
- Entrevistas periódicas para comprobar la correcta adaptación al puesto de trabajo.

El objetivo es lograr que el empleado o empleada se readapte a su vida profesional y personal.

READAPTACIÓN	DESARROLLO	TRABAJO EN EQUIPO	CRECIMIENTO NEGOCIO
<ul style="list-style-type: none"> - Acompañarle en el proceso de regreso. - Posibilitar el nuevo vínculo con la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar futuros puestos para su desarrollo profesional. - Definir acciones que apoyen ese desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso en donde están involucradas todas las áreas y personas de la empresa que tienen relación con la persona que retorna. 	<ul style="list-style-type: none"> - Todas las acciones tienen como finalidad la estrategia de retener el talento, motivar y mejorar la productividad.

También puede ser de utilidad iniciar un proceso de coaching que tiene como objetivo acompañar a las personas que regresan a su puesto en cuanto a:

- Puesto de trabajo en concreto
- Entorno general
- Factores individuales
- Acompañamiento y construcción de su carrera.

Este proceso hay que hacerlo en los primeros meses del retorno a fin de evaluar la situación y dar sugerencias que posibiliten la consecución de objetivos tanto para la empresa como para la trabajadora o trabajador.

Con el fin de que las experiencias de la persona que ha estado de permiso o excedencia sean útiles posteriormente a la empresa y para otros trabajadores y trabajadoras se puede elaborar un informe de la experiencia que se publique en espacios colaborativos (Wiki, blog, etc).



RETORNO

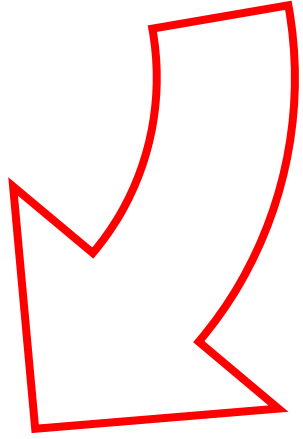
- Planificación del regreso
- Adaptación al puesto
- Elaborar un informe del resultado final del proceso

DECISIÓN

- Marcar objetivos y prioridades
- Definir las motivaciones de la decisión



DESARROLLO

- Adaptación a la nueva situación tanto por parte de la empresa como del trabajador/a
 - Seguimiento a la persona en permiso o excedencia.
- 

CONCLUSIONES

En definitiva se puede concluir que las empresas no suelen gestionar el proceso de permiso o excedencia o lo hacen de forma inadecuada.

Por estos motivos es importante tener en cuenta los siguientes puntos:

- Analizar qué problemas experimentan las personas en el ámbito laboral, en sus relaciones sociales y con respecto al entorno general.
- Estudiar los factores individuales que afectan a la adaptación del trabajador/a tales como la duración de la excedencia, sus competencias, la adaptación al regreso.
- Profundizar en los factores laborales o características del puesto de trabajo que se ocupa al regresar y en cómo influyen sobre su adaptación.
- Conocer las prácticas que implanta la empresa para favorecer el regreso de estas trabajadoras y trabajadores.
- Analizar los posibles efectos que el grado de adaptación del trabajador/a puede tener sobre otros resultados, tanto empresariales como individuales.

A la hora de implementar medidas hay que considerar:

- El efecto de factores como las visitas a la empresa durante el periodo de permiso/excedencia para adecuar las expectativas que se crea el empleado/a de lo que le espera al regresar.
- El impacto de la creación de expectativas acertadas sobre la adaptación al retorno.
- El efecto que el grado de adaptación al trabajo de la persona que retorna a su puesto u otro puede tener sobre otros resultados de desempeño y rotación.
- El impacto del grado de adaptación sobre otros factores como la motivación, satisfacción o fidelidad a la empresa.

En general, se entiende que en la adaptación de la trabajadora o trabajador se pueden distinguir dos dimensiones. En primer lugar, la adaptación al puesto de

trabajo que se le asigna y a las condiciones organizativas en que ha de desempeñarlo y en segundo lugar, la adaptación a sus compañeros y compañeras y a la gente en general.

Entre los problemas de adaptación al trabajo y a la organización pueden aparecer:

- Nuevas normas en la empresa y diferente organización, cambios en los superiores y compañeros/as.
- Empeoramiento de las condiciones del puesto de trabajo.
- Celos y envidias por parte de compañeros/as, poca valoración de la maternidad, quejas si se ha reducido la jornada, etc.
- Cambios en los jefes/as directos y nuevos compañeros o compañeras que no conocía antes de la salida.
- Más sobrecarga de trabajo, menor reconocimiento y compañerismo, peores condiciones.
- Cambio de puesto de trabajo, responsabilidades, tareas, etc.
- Reducción de autonomía, horarios nuevos, trabajos más aburridos.
- Nuevo puesto de trabajo, responsabilidades, compañeros/as, etc.

Cada caso de permiso o excedencia es especial, la utilidad para la empresa del conocimiento adquirido en cada caso influye en el proceso de retorno, por lo que es importante que la iniciativa en el regreso sea compartida tanto por la empresa como por el trabajador o trabajadora.

Hacer un seguimiento de la persona que retorna de un permiso o excedencia es otro de los retos pendientes. Las empresas tienen que reconocer la importancia de seguir en contacto con los trabajadores y trabajadoras durante ese periodo no solo de una manera informal sino también de una manera más formal e institucionalizada. El seguimiento no se trata únicamente de mantener una comunicación frecuente y fluida, se trata también de seguir su desarrollo personal y familiar y gestionar adecuadamente el talento de estas personas que han demostrado ser valiosas para la empresa.

El retorno es un proceso complicado, la correcta gestión del departamento de recursos humanos es importante para que la misma sea un éxito. Es conveniente que durante el periodo de ausencia se le siga formando y comunicando todas las cuestiones relativas a la organización.

DECÁLOGO EMPRESARIAL PARA LA REINCORPORACIÓN DE UNA TRABAJADORA O TRABAJADOR DESPUÉS DE UN PERIODO DE PERMISO O EXCEDENCIA

1. Planifica adecuadamente todo el proceso: la salida del trabajador o trabajadora por permiso o excedencia, el desarrollo del permiso o excedencia y el retorno a la empresa.
2. Da a conocer al trabajador o trabajadora qué puesto ocupará en la empresa cuando vuelva dependiendo del periodo de ausencia.
3. Asigna una persona que pueda tutorizar al trabajador o trabajadora durante su ausencia y retorno a la empresa.
4. Mantén la comunicación con las personas trabajadoras que estén de permiso o excedencia durante su ausencia.
5. Pon en contacto a las personas que han abandonado el puesto de trabajo por un permiso o excedencia con otras que hayan estado en la misma situación.
6. Invita a la persona trabajadora a visitar la empresa de vez en cuando y mantener reuniones con compañeros y compañeras así como con las personas responsables directas de ese trabajador o trabajadora.
7. Asigna un puesto de trabajo inmediatamente tras el regreso.
8. Aclara, al regreso del trabajador o trabajadora, las tareas y contenidos del trabajo y las modificaciones que ha podido sufrir durante su ausencia.
9. Proporciona formación al regreso al puesto de trabajo.
10. Recoge la experiencia del trabajador o trabajadora para procedimentarlo.

DECÁLOGO PARA EL TRABAJADOR O TRABAJADORA PARA LA REINCORPORACIÓN A LA EMPRESA DESPUÉS DE UN PERIODO DE PERMISO O EXCEDENCIA

Después de esta etapa de la vida, incorporarse al trabajo puede resultar deseable, pero también constituir una fuente de insatisfacción. En función de las razones por las que el trabajador o trabajadora se haya ausentado, y del tipo de trabajo que tenga, la vuelta será mejor o peor, pero siempre es un buen momento para reflexionar sobre la vida personal y profesional. Una de las razones más habituales para pedir la excedencia es la llegada de un hijo o hija al que desean dedicarse durante los primeros meses de vida.

Cuando se vuelve al mundo laboral después de una excedencia, hay que reajustar todas las tareas de la casa, simplificando y delegando quehaceres. No se puede pretender ocuparse de todo o hacer lo mismo que cuando se estaba en casa cuidando del bebé. Hay que repartir tareas entre todos los miembros de la familia y buscar la ayuda necesaria.

Si la vuelta se produce después de tener un hijo o hija, conviene resolver el punto de quién se ocupará del menor cuando la madre y el padre no estén.

Según como haya sido de larga la excedencia y el porqué se haya producido la incorporación, ésta será más o menos costosa.

La ausencia del trabajo puede promover pensamientos diferentes y que se piense en la actividad de otra forma. El trabajador o trabajadora pueden descubrir que el trabajo les gustaba más de lo que creían y que lo han echado de menos o, por el contrario, que realmente no se quiere volver a él.

Es necesario, por tanto, promover la distribución equitativa de las responsabilidades familiares a lo interno de los hogares, entre hombres y

mujeres. La interacción del padre y la madre con el bebé recién nacido y los hijos e hijas menores influye positivamente en el desarrollo infantil. Entre las medidas destinadas a lograr un cambio de comportamiento que promueva la función de cuidado del hombre e induzca a una mayor utilización de la licencia, cabe citar la concesión de horas de trabajo para acompañar a la mujer a las consultas médicas prenatales, el derecho individual obligatorio a la licencia por nacimiento de hijo o hija, de duración suficiente y con prestaciones.

Asimismo es favorable crear una cultura óptima en el lugar de trabajo. La maternidad, la paternidad y las responsabilidades familiares deben pasar a ser un elemento normal de la dinámica empresarial. Para reducir las penalizaciones que entraña ser trabajador o trabajadora y tener responsabilidades familiares cabría poner al alcance de todas las personas de la plantilla opciones de conciliación de la vida laboral, familiar y personal, como el trabajo a tiempo parcial de calidad, o disposiciones en relación con el trabajo flexible, que favorezcan a todas las personas integrantes de la fuerza de trabajo.

A su vez, es necesario establecer una cultura preventiva de seguridad y salud en el trabajo. Los gobiernos, empresas y plantilla deben actuar con decisión para crear un entorno seguro y saludable para todas las personas, y dar máxima prioridad a la prevención. Las medidas de protección específicas de género debieran limitarse a lo estrictamente necesario para proteger la maternidad, de conformidad con el principio de igualdad de oportunidades y de trato en el empleo y la ocupación.

1. Piensa y expón claramente cuánto tiempo prevés estar fuera de la empresa por permiso o excedencia.
2. Interésate por conocer el puesto de trabajo que ocuparás al regreso a la empresa, dependiendo del periodo que hayas estado ausente.
3. Define qué tipo de responsabilidades querrías tener al volver al trabajo.
4. Asume la posibilidad de negociar las condiciones sin imposiciones.
5. Durante tu ausencia mantén el contacto con compañeros y compañeras así como con los jefes o jefas directos.
6. Realiza visitas programadas a la empresa para no perder la vinculación y estar al tanto de las novedades.
7. Incorpórate al trabajo con motivación, asumiendo que es una nueva etapa en tu vida.
8. Reajusta las tareas de tu casa, delegando y simplificando quehaceres para todos los miembros de la familia.
9. Asume la vuelta al trabajo y a las nuevas funciones, así como al contacto con los compañeros y compañeras de forma positiva.
10. Proporciona feedback a la empresa de cómo ha sido todo el proceso.