



Foro Provincial  
Empresas Socialmente  
Responsables de Málaga

FORO DE EMPRESAS SOCIALMENTE RESPONSABLES DE MÁLAGA  
CONFEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DE MÁLAGA  
DIPUTACIÓN DE MÁLAGA

# ESTUDIO SOBRE LA CONCILIACIÓN EN LAS EMPRESAS



© Foro Provincial de Empresas Socialmente Responsables de Málaga

2017

Colabora A2 Paneque Catalán S.C.





## CONTENIDO

|  |    |
|--|----|
| 1. JUSTIFICACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN .....   | 3  |
| 1.1. DEFINICIÓN DE CONCILIACIÓN DE VIDA LABORAL, FAMILIAR Y PERSONAL. CONCEPTOS Y RELACIÓN CON LOS ODS ..... | 4  |
| 1.2. CERTIFICACIONES Y RECONOCIMIENTOS .....   | 8  |
| 1.2.1. DISTINTIVO "IGUALDAD EN LA EMPRESA" .....   | 9  |
| 1.2.2. EFR .....   | 9  |
| 1.2.3. SA8000.....   | 9  |
| 1.2.4. PREMIOS NACIONALES ALARES A LA CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL, FAMILIAR Y PERSONAL.....              | 10 |
| 1.3. AYUDAS Y MEDIDAS PARA LA CONCILIACIÓN .....   | 10 |
| 2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO .....   | 11 |
| 3. METODOLOGÍA.....  | 11 |
| 3.1. FASES DE TRABAJO: .....   | 13 |
| 4. LA CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL, FAMILIAR Y PERSONAL.....  | 14 |
| 4.1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA CONCILIACIÓN EN LA EMPRESA. DATOS DE FUENTES SECUNDARIAS.....                    | 14 |
| 4.1.1. DATOS EXTRAÍDOS DE LOS CUESTIONARIOS.....   | 18 |
| 4.1.2. DATOS E IDEAS EXTRAÍDAS DE LAS MESAS DE TRABAJO .....   | 28 |
| MESA 1. EMPRESAS DE MÁS DE 10 TRABAJADORES/AS .....  | 28 |
| MESA 2. EMPRESAS DE MENOS DE 10 TRABAJADORES/AS .....  | 33 |
| 5. CONCLUSIONES .....  | 37 |
| 6. RECOMENDACIONES Y BUENAS PRÁCTICAS .....  | 39 |
| 7. TESTIGOS PRIVILEGIADOS .....  | 43 |
| BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA.....  | 44 |



## 1.- JUSTIFICACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN

Este estudio se plantea en el seno del Foro Provincial de Empresas Socialmente Responsables de Málaga (FPESRM), cuyo objetivo es identificar retos comunes y proyectos conjuntos de Responsabilidad Social Empresarial que, bajo una metodología basada en la participación y la colaboración de todos sus integrantes, refuerce el compromiso del entramado de empresas socialmente responsables de la provincia de Málaga.

Otros objetivos del foro, son los siguientes:

- Convertir Málaga en un referente como Provincia Socialmente Responsable a medio plazo.
- Apoyar al tejido productivo malagueño para dotarlo de competitividad y solidez a través de la RSE.
- Difundir y sensibilizar a las Empresas, Administraciones Públicas y a la Sociedad en general en materia de RSE.
- Priorizar la ética en los negocios y la RSE como una forma de entender la empresa.

Los integrantes del Foro participan en distintas Mesas de Trabajo (Ética, RSE y Empresa, Personas y Cadena de Valor, Medioambiente y Sociedad), cada una de las mesas tiene asociados una serie de retos en torno a las que se proponen, consensuan y ejecutan acciones específicas de responsabilidad social empresarial.

En la reunión de las diferentes Mesas de Trabajo del FPESRM que se celebró el 13 de septiembre de 2016, la mesa "*Personas y cadena de valor*" planteó la necesidad de analizar la situación de la conciliación en las empresas y cómo se gestiona dicha conciliación, con objeto de recopilar buenas prácticas en materia de conciliación y ofrecer soluciones complementarias que permitan avanzar en la consecución de los retos:

La Mesa de Trabajo "*Personas y Cadena de Valor*" lleva asociada entre otros los siguientes retos:

### RETO 3

Las **personas son el corazón** de cualquier empresa con lo que **apoyar** tanto su **desarrollo personal** como **profesional** siempre desde la **igualdad de oportunidades** y hacer posible la **conciliación de su plano laboral con el familiar** será un reto para el tejido productivo malagueño en su conjunto.



#### RETO 4

El tejido productivo de Málaga define como reto fundamental el **mantenimiento del equipo humano**, concibiéndolo como un **medio de afianzamiento empresarial** así como entendiendo que es un **compromiso básico con la calidad de vida de las personas** de su entorno.

#### RETO 5

**Las empresas crecen al mismo ritmo que lo hacen las personas** que lo integran con lo que se orientarán **esfuerzos a la capacitación, entrenamiento, formación y promoción** de su equipo.

### **1.1.- Definición de Conciliación de vida laboral, familiar y personal. Conceptos y relación con los ODS – Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU.**

La Conciliación de la vida laboral, familiar y personal es uno de los retos más importantes que la sociedad española tiene en estos primeros años del siglo XXI. Los cambios sociales, económicos, demográficos y culturales que nos caracterizan como sociedad desarrollada, junto con la incorporación y la permanencia de las mujeres en el trabajo remunerado y la mayor implicación de los hombres en el ámbito doméstico y familiar, han situado esta cuestión en un primer plano de las agendas políticas.

El Diccionario de la Real Academia Española -Vigésima tercera edición (2014) - define conciliar como

Del lat. Conciliāre (Se conjuga como anunciar)

1. tr. Poner de acuerdo a dos o más personas o cosas.
2. tr. Hacer compatibles dos o más cosas. Conciliar la vida laboral y la vida familiar.
3. tr. Granjear un ánimo o un sentimiento determinados.

Siguiendo la segunda acepción, se definiría Conciliación de la vida laboral y familiar como la posibilidad de compatibilizar el trabajo remunerado con las tareas domésticas y las responsabilidades familiares. A esta definición se le puede reprochar el no aludir a la esfera privada de las personas o a su tiempo libre, reduciendo la vida personal



solamente a su faceta familiar, por lo que habría que reformular la definición teniendo en cuenta la tercera pata de la conciliación.

Una definición más completa y que contemple los tres pilares de la conciliación se podría redactar en los siguientes términos, 'la posibilidad de que coexistan sin impedimento y en armonía tanto el desarrollo laboral, como el familiar y personal del individuo', lo cual implica que se logre un equilibrio entre los tiempos dedicados a cada uno de estos aspectos.

Tradicionalmente se ha considerado la conciliación un problema meramente femenino, ya que la incorporación al mundo del trabajo ha implicado para la mujer la realización de una doble jornada laboral, la que desarrolla en el mundo profesional y la que desarrolla en el ámbito privado/familiar desempeñando las tareas familiares.

La historia de la conciliación de la vida profesional, familiar y personal en **Europa** es la historia de la evolución de este concepto en cada país. No obstante, es a partir del último cuarto del pasado siglo cuando las **Instituciones europeas** se ponen manos a la obra para facilitar la conciliación de la vida profesional, personal y familiar. Todo ello como consecuencia de dos circunstancias que ya hemos resaltado en el caso de España:

- La incorporación masiva de las mujeres al mercado de trabajo.
- El reconocimiento de la igualdad formal, que no real, entre hombres y mujeres.

Como hemos comentado anteriormente, la conciliación se ha considerado un problema femenino, privado y normativo/legal.

En el aspecto normativo, las primeras referencias al área de la conciliación están ligadas al propio origen de la UE, ya que en el art. 119 del Tratado constitutivo de la Comunidad Económica Europea, **Tratado de Roma – 1957-**, se establecía que '*Cada estado miembro garantizará la aplicación del principio de igualdad de retribución entre trabajadores y trabajadoras para un mismo trabajo o para un trabajo de igual valor*'

En 1975, en relación con ese art. 119 y en el marco del **Programa de Acción Social**, el Consejo de las Comunidades Europeas promulga la **Directiva 75/177/CEE**, de 10 de febrero de 1975, relativa a la aproximación de legislaciones de los estados miembros en lo que se refiere a la aplicación del principio de retribución entre trabajadores y sean hombres o mujeres. En el texto del **Programa de Acción Social** se contempla por primera vez el concepto relativo a "*conciliar las responsabilidades familiares de todos los interesados con aspiraciones profesionales*".



En noviembre de 1997- en la **Cumbre Europea de Luxemburgo sobre el empleo-**, fue proyectada, la **Estrategia Europea de Empleo -EEE-**, la cual anticipó la entrada en vigor del nuevo Título sobre “Empleo” del Tratado de Ámsterdam. Entre otros objetivos se marcaron el conseguir un aumento del empleo de las mujeres mediante políticas de interrupción de su actividad profesional, de permiso parental, de trabajo a tiempo parcial, así como con servicios de calidad para el cuidado de los niños; actuando sobre la igualdad de oportunidades, y combatiendo las diferencias entre hombres y mujeres

Esta política por el empleo se reforzó en el año 2000 con la **“Estrategia del Consejo Europeo extraordinario de Lisboa para el crecimiento y el empleo: hacia la Europa de la innovación y el conocimiento”**, en la que se habló de fomentar *una mayor posibilidad de reconciliar la vida laboral y familiar*.

La Comisión Europea en su Comunicación **“Estrategia para la igualdad entre mujeres y hombres 2010-2015”**, asegura que la participación de la mujer en el mercado de trabajo en la década pasada aumentó aunque se pretende alcanzar una tasa de empleo femenino del 75% ; "Es necesario realizar progresos para mejorar la calidad de los empleos y de las políticas de conciliación de la vida privada y profesional". La Comisión constata la importancia de la representación femenina en los órganos de toma de decisiones tanto en las empresas como en los gobiernos, propone medidas para la lucha contra la violencia de género, proclama la igualdad de retribución y garantiza que la igualdad salarial sea efectiva.

En este sentido, el Consejo de la Unión Europea en el **“Pacto Europeo por la igualdad de género 2011-2020”**, de 7 de marzo de 2011, apremia en el ámbito de sus respectivas competencias a los Estados y a la Unión, a adoptar *medidas para fomentar un mejor equilibrio entre la vida familiar y laboral de mujeres y hombres*. Propone servicios de guarderías adecuados, asequibles y de elevada calidad para niños en edad preescolar, mejorar la prestación de servicios a la asistencia de personas dependientes y apoyar una diversidad de trabajos flexibles y permisos para mujeres y hombres.

El Parlamento Europeo en la Resolución de 17 de enero de 2017, hizo un llamamiento en favor de un **Pilar europeo de derechos sociales** para reforzar los derechos sociales, ejercer un efecto positivo en la vida de las personas a corto y medio plazo y apoyar la construcción europea en el siglo XXI. Dicho llamamiento ha generado la **Recomendación (UE) 2017/761** de la Comisión Europea de 26 de abril de 2017 sobre el Pilar europeo de derechos sociales, cuyo punto nº 9 dice lo siguiente:



### *Equilibrio entre vida profesional y vida privada*

Los padres y las personas con responsabilidades asistenciales tienen derecho a los permisos adecuados, a unas condiciones de trabajo flexibles y a servicios de asistencia. Las mujeres y los hombres deberán tener igualdad de acceso a permisos especiales para cumplir con sus responsabilidades asistenciales y deberá animárseles a utilizarlos de forma equilibrada.

Finalmente, como consecuencia de las anteriores disposiciones, y con el objetivo de garantizar la implementación del principio de igualdad entre hombres y mujeres por lo que respecta a las oportunidades en el mercado laboral y el trato en el trabajo, es de resaltar la **Propuesta de Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo relativa a la conciliación de la vida familiar y la vida profesional de los progenitores y los cuidadores**, y por la que se deroga la Directiva 2010/18/UE del Consejo

Los objetivos específicos de la presente Directiva son los siguientes:

- mejorar el acceso a medidas para conciliar la vida familiar y la vida profesional, como los permisos o las fórmulas de trabajo flexible.
- aumentar la frecuencia con la que los hombres se acogen a permisos relacionados con la familia y a fórmulas de trabajo flexible.

Se ha demostrado que la disponibilidad de permisos y fórmulas de trabajo flexible reduce sustancialmente el efecto de las responsabilidades familiares en los resultados del empleo femenino.

En la exposición de motivos se destaca que 'una de las causas principales de este problema (la brecha salarial entre hombres y mujeres) es la inadecuada política en materia de conciliación de la vida familiar y la vida profesional. Ha quedado demostrado que el desequilibrio en el diseño de permisos para hombres y mujeres, la falta de incentivos suficientes para que los hombres disfruten de permisos que les permitan ocuparse de sus hijos u otros familiares a cargo, las posibilidades limitadas para acogerse a fórmulas de trabajo flexible, la cantidad insuficiente de servicios asistenciales formales y los desincentivos económicos han agravado los problemas del empleo femenino'.

Como hemos visto, desde los órganos de la Unión Europea se trazan unas líneas maestras cuyo objetivo es la incorporación de medidas al cuerpo normativo de cada Estado miembro. En lo relativo a la conciliación de la vida laboral, familiar y personal, está comprobado que los países que fomentan medidas de conciliación tienen una mayor tasa de empleo femenino sin que la natalidad se vea disminuida en comparación con países que no concilian.





De los datos que se extraen de la **Oficina Europea de Estadística - Eurostat** - con el nuevo siglo, se confirma que las tasas más bajas de actividad femenina se dan en los países mediterráneos (Italia, España, Grecia, Malta...) donde la diferencia entre la tasa de actividad femenina y masculina es muy importante, todo lo contrario de lo que sucede en los países nórdicos (Suecia, Países Bajos o Dinamarca...) que presentan las tasas de actividad femenina más elevadas y con menos diferencia con los varones.

Según la **ONU** *“La igualdad entre los géneros no es solo un derecho humano fundamental, sino la base necesaria para conseguir un mundo pacífico, próspero y sostenible”* y sin embargo *“Por término medio, las mujeres siguen ganando en todo el mundo un 24% menos que los hombres en el mercado de trabajo”*. La conciliación es un paso más hacia una igualdad real en el mundo laboral, familiar y personal y por ello está presente también en los **Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU**, especialmente en las metas planteadas en el *Objetivo 5*:

*Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas*, entre otras metas, aparecen:

- ✓ Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo.
- ✓ Reconocer y valorar los cuidados no remunerados y el trabajo doméstico no remunerado mediante la prestación de servicios públicos, la provisión de infraestructuras y la formulación de políticas de protección social, así como mediante la promoción de la responsabilidad compartida en el hogar y la familia, según proceda en cada país.
- ✓ Velar por la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles de la adopción de decisiones en la vida política, económica y pública.
- ✓ Mejorar el uso de la tecnología instrumental, en particular la tecnología de la información y las comunicaciones, para promover el empoderamiento de la mujer.

## 1.2- Certificaciones y Reconocimientos

Como ya se ha comentado, en las últimas décadas ha habido grandes avances hacia la igualdad entre géneros y, concretamente en el campo de la conciliación, poco a poco se van produciendo cambios importantes. En este sentido en los últimos años han aparecido certificaciones y reconocimientos a aquellas empresas que promueven y trabajan por la conciliación laboral, familiar y personal de su plantilla:



### 1.2.1.-Distintivo "Igualdad en la Empresa"

*“Con el fin de reconocer y estimular la labor de las empresas comprometidas con la igualdad, la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres prevé en su artículo 50 la creación de un distintivo empresarial en materia de igualdad para aquellas empresas que destaquen por la aplicación de políticas de igualdad entre mujeres y hombres en las condiciones de trabajo, en los modelos de organización y en otros ámbitos, como los servicios, productos y publicidad de la empresa.*

*El Real Decreto sobre el distintivo “Igualdad en la Empresa” fue aprobado en Consejo de Ministros el 23/10/09, y publicado en el BOE de 3/11/09 (Real Decreto 1615/2009, de 26 de octubre, por el que se regula la concesión y utilización del distintivo “Igualdad en la Empresa”). Desarrolla reglamentariamente la denominación del distintivo de igualdad, el procedimiento y las condiciones para su concesión, los derechos y facultades derivados de su obtención, las condiciones de difusión institucional de las empresas que lo obtengan y de las políticas de igualdad aplicadas por ellas.”*

### 1.2.2.-EFR

*“efr es un movimiento internacional que, formando parte de la RSE, se ocupa de avanzar y dar respuestas en materia de responsabilidad y respeto a la conciliación de la vida familiar y laboral.*

*Así mismo, también fomenta el apoyo en la igualdad de oportunidades y la inclusión de los más desfavorecidos, tomando como base la legislación vigente y vinculante y la negociación colectiva, de forma que las empresas efr realizan una autorregulación voluntaria en la materia.*

*efr responde a una nueva cultura sociolaboral y empresarial basada en la flexibilidad, el respeto y el compromiso mutuos.”*

### 1.2.3.-SA8000

*“El objetivo de la SA8000 es ofrecer una norma, basada en los instrumentos internacionales de derechos humanos y las leyes laborales nacionales, que proteja y faculte a todo el personal bajo el control e influencia de una empresa –el cual produce productos o provee servicios para esa empresa- incluyendo el personal contratado por la propia empresa así como por sus proveedores/subcontratistas, subproveedores y trabajadores desde el hogar.”*



### **1.2.4.-Premios Nacionales Alares a la Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal**

*“Estos premios, convertidos ya en un referente a nivel nacional, quieren además concienciar a los organismos y empresas españolas de lo importante que es entender y asumir la Conciliación para la felicidad y calidad de vida de las personas.”*

### **1.3.-Ayudas y medidas para la conciliación**

#### **Castilla y León:**

- Subvenciones destinadas a fomentar la incorporación al mercado laboral de mujeres en situación de inactividad laboral, tras superar el período máximo de excedencia por cuidado de hijos e hijas o por cuidado de familiares.

#### **Extremadura:**

- Se convoca la concesión de subvenciones destinadas a la conciliación de la vida familiar, personal y laboral, correspondiente al ejercicio 2017-2018.
  - Programa I. Ayudas destinadas a facilitar el mantenimiento de la actividad de las personas trabajadoras autónomas en los supuestos de riesgo durante el embarazo, maternidad, paternidad, adopción o acogimiento preadoptivo o permanente o riesgo durante la lactancia natural.
  - Programa II. Ayudas para la contratación de personas empleadas de hogar así como para el mantenimiento de dicha contratación, como medida de conciliación de la vida personal, laboral y familiar.
  - Programa III. Ayudas para la contratación de desempleados en régimen de interinidad para sustituir a trabajadores que disfruten del derecho de excedencia o de reducción de jornada laboral por razones de cuidado de hijos o hijas o de personas dependientes a su cargo.

#### **Andalucía:**

No se detectan convocatorias específicas de ayudas para la conciliación en Andalucía, no aparece ninguna en la Base de Datos de Ayudas e Incentivos del Ministerio de Economía Industria y Competitividad\*.

(\*). Última consulta realizada octubre 2017



## 2.- OBJETIVOS DEL ESTUDIO

Este estudio se plantea como una acción para cumplir con parte de los Retos 3, 4 y 5 del Foro Provincial de Empresas Socialmente Responsables de Málaga y tiene una serie de objetivos concretos:

- Obtener datos acerca de la conciliación en las empresas malagueñas.
- Analizar cómo se realiza en sentido amplio la conciliación en las empresas de la provincia de Málaga.
- Obtener información acerca de la gestión de la conciliación en la empresa
- Recopilar buenas prácticas en conciliación en la empresa.
- Analizar las ventajas del teletrabajo como forma de conciliación de la vida laboral, familiar y personal.

## 3.- METODOLOGÍA

La metodología utilizada en este estudio viene determinada por los objetivos del mismo, que nos llevan a la necesidad de combinar metodología cuantitativa y cualitativa. Este sistema de trabajo permite, además de analizar datos y cifras, obtener de fuentes primarias y agentes directamente implicados, información más completa y exhaustiva acerca de la realidad de la conciliación en las empresas de nuestra provincia.

Se trata de medir y cuantificar, pero también de interpretar y aportar soluciones, ideas y propuestas de mejora que sirvan de base para que las empresas de la provincia de Málaga puedan incrementar sus niveles de competencia en materia de igualdad y conciliación laboral, familiar y personal.

Para ello se ha trabajado tanto con una metodología cuantitativa como cualitativa, tal y como se explica a continuación:

### **Metodología cuantitativa:**

- Con objeto de obtener la mejor contextualización de la situación actual y sus antecedentes, se han recogido datos objetivos de fuentes secundarias, como estudios, datos estadísticos y publicaciones de diferentes empresas e instituciones tanto a nivel autonómico como estatal.
- Con idea de obtener un mapa de la situación y experiencia de las empresas malagueñas lo más completo y actualizado posible, se han recogido datos de fuentes primarias privilegiadas, concretamente de empresas malagueñas de diferentes sectores y distintos tamaños, utilizando para ello un cuestionario anónimo lanzado a las empresas malagueñas, con un total de 78 participantes



pertenecientes a diversos sectores de actividad como se recoge en el capítulo dedicado a los *Datos del Cuestionario*

### **Metodología cualitativa:**

Dado que este estudio se plantea por la necesidad de ofrecer herramientas de mejora para la conciliación en la empresa, es fundamental trabajar con una metodología cualitativa complementaria a la cuantitativa que nos permita recoger y analizar experiencias significativas, que nos acerquen una interpretación comprensiva de la situación.

Este planteamiento permite recoger experiencias e ideas de mejora propuestas por los propios actores empresariales, lo que sin duda facilitará una puesta en práctica más realista y efectiva en un futuro cercano que, sin duda, derivará en una mejora de la situación de igualdad y conciliación en la empresa malagueña, fácilmente extrapolable a otros territorios.

Para ello se ha optado por:

- Incluir ítems de respuesta elaborada en el cuestionario anónimo lanzado a las empresas malagueñas. Esto permite recoger opiniones, medidas, experiencias y buenas prácticas que complementan y amplían los datos cuantitativos obtenidos a partir de fuentes secundarias y de los ítems de respuesta cerrada planteados en dicho cuestionario anónimo.
- Desarrollar dos mesas de trabajo, con objeto de recoger información directa de los testigos privilegiados para conocer de primera mano la situación de la conciliación en este momento en Málaga en las diferentes empresas, analizando las dificultades para implementar distintas medidas y recogiendo situaciones y visiones de la conciliación según el tamaño de la empresa y el sector de la misma, además de recopilar posibles medidas a adoptar para la implementación y mejora de la conciliación. Se ha invitado a testigos privilegiados de empresas de distintos sectores de actividad, agrupándolas por tamaños, ya que la forma de abordar la conciliación en una microempresa es muy diferente de la manera en la que se puede hacer en una empresa con plantilla mayor. De esta manera los perfiles de los testigos privilegiados en cada mesa quedaron como sigue:



- Mesa 1: Directivos y representantes de empresas malagueñas de más de 10 trabajadores.
- Mesa 2: Directivos y representantes de empresas malagueñas de menos de 10 trabajadores.

### **3.1.-Fases de trabajo:**

#### **1º fase: Recogida y análisis de datos cuantitativos**

En esta fase se han recogido y contrastado datos acerca de la situación de la conciliación laboral, familiar y personal a nivel estadístico, tanto a nivel nacional como autonómico y provincial a través de fuentes primarias y secundarias.

##### *Fuentes primarias:*

Se ha trabajado a partir de un muestreo aleatorio de empresas malagueñas, distinguiendo por tamaño (grandes, medianas y pequeñas empresas) y por sectores, a las que se ha consultado sobre diferentes aspectos de la conciliación laboral, familiar y personal, mediante los datos recogidos en los ítems de respuesta cerrada y respuesta múltiple del cuestionario anónimo con formato *on line* enviado al empresariado malagueño.

Se ha trabajado asimismo con un grupo de testigos privilegiados que han participado en dos mesas de trabajo estructuradas según el tamaño de la empresa.

Las principales *fuentes secundarias* han sido:

- Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. Gobierno de España
- INE
- Junta de Andalucía
- Instituto de la Mujer
- Fundación Más Familia
- CEOE
- Eurostat
- ONU

#### **2º fase: Recogida y análisis de datos cualitativos**

Recogida de datos de fuentes primarias y testigos privilegiados.

A lo largo de tres meses se han recopilado datos acerca de conceptos, medidas, políticas y protocolos de conciliación en la empresa, a través de las respuestas abiertas



de los cuestionarios anónimos con formato *on line* enviados al empresariado malagueño.

### **3º fase: Estudio de buenas prácticas.**

Con objeto de conocer, analizar y plantear buenas prácticas en materia de conciliación laboral, familiar y personal en la empresa se han recogido diferentes experiencias analizando posibilidades y dificultades para la conciliación:

- Se ha trabajado con los ítems abiertos del cuestionario on line lanzado al empresariado malagueño.
- Se han desarrollado dos mesas de trabajo con testigos privilegiados. Dichas mesas se han estructurado según tamaños y sectores de actividad.

### **4º fase: Extracción de conclusiones y recomendaciones.**

Una vez recogidos todos los datos, experiencias y buenas prácticas, se ha procedido a la extracción de conclusiones y la confección del capítulo de recomendaciones y buenas prácticas en materia de conciliación laboral, familiar y personal que se presentan en el correspondiente capítulo de este estudio.

## **4.- LA CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL, FAMILIAR Y PERSONAL**

### **4.1.-Situación actual de la conciliación en la empresa. Datos de fuentes secundarias**

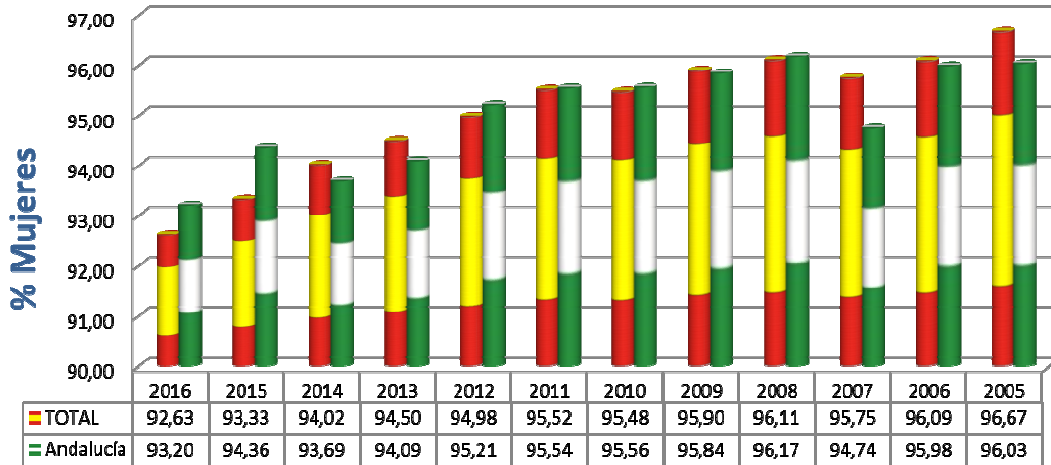
A pesar de la evolución de los últimos años en materia de igualdad, vemos en los siguientes gráficos que en España el 92% de los permisos por cuidado de hijos y el 84 % de los permisos por cuidado de familiares corresponde a las mujeres. En Andalucía el porcentaje es muy similar, incluso ligeramente superior en ambas situaciones.

Aunque se ha avanzado mucho en materia de legislación y normativa en igualdad, vemos que es muy necesario continuar trabajando este tema junto con el de la conciliación laboral, familiar y personal.



### Excedencia por cuidado de los hijos

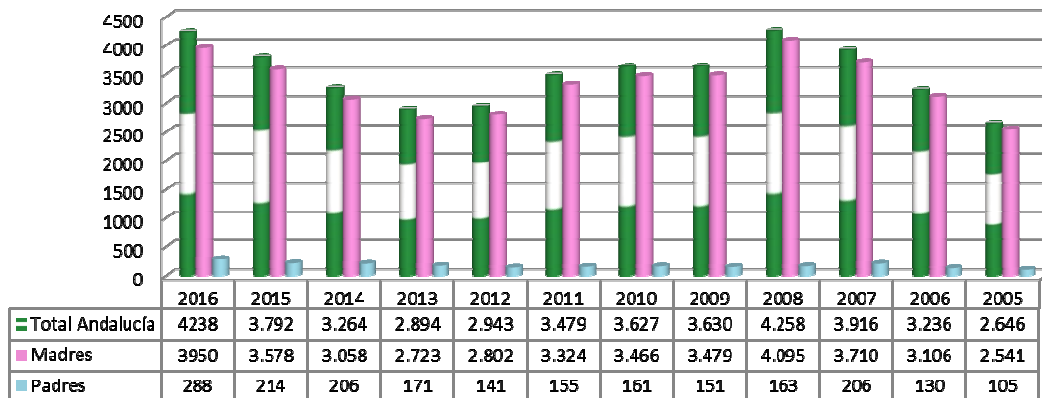
Fuente: Ministerio de Empleo y Seguridad Social. Actualizado a 22.05.2017. Elaboración propia



### Excedencia por cuidado de los hijos

#### Comparativa datos absolutos

Fuente: Ministerio de Empleo y Seguridad Social. Actualizado a 22.05.2017. Elaboración propia

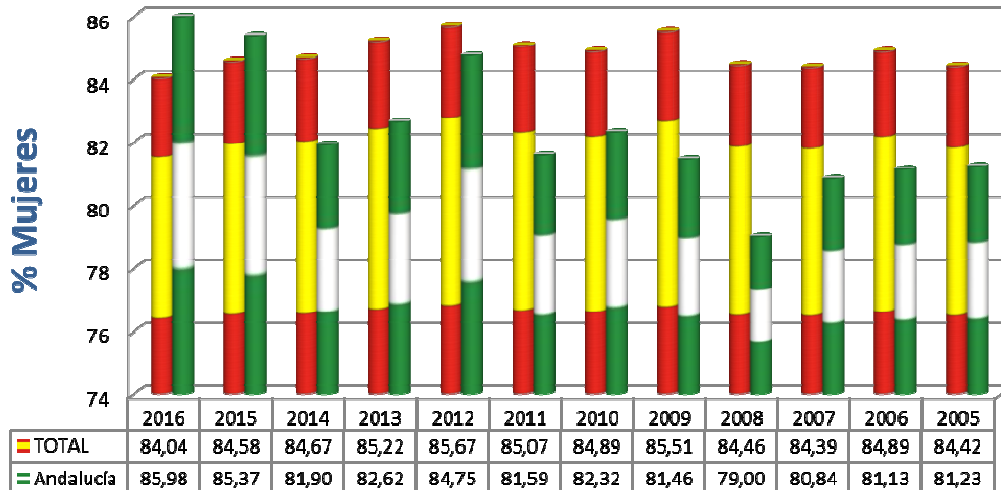






### Excedencia por cuidado de familiares

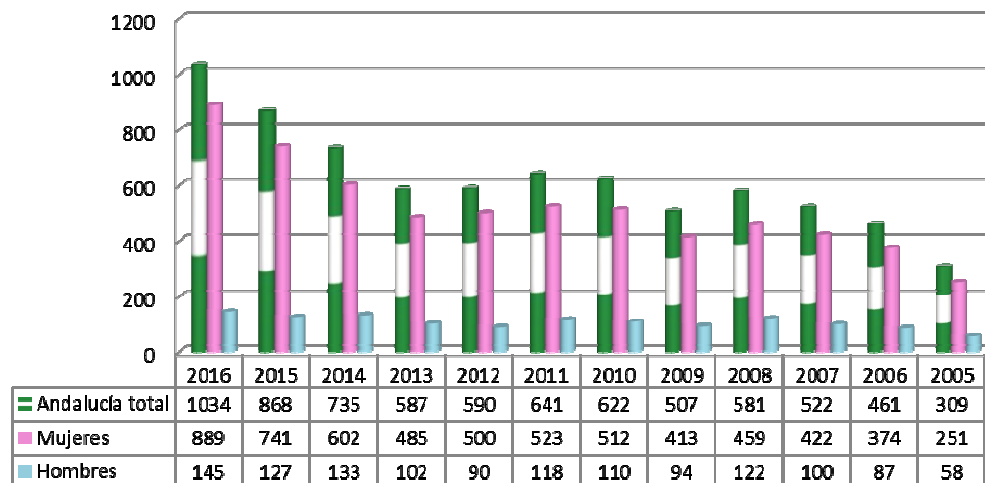
Fuente: Ministerio de Empleo y Seguridad Social. Actualizado a 25.05.2017. Elaboración propia



### Excedencia por cuidado de familiares

#### Comparativa. Datos absolutos

Fuente: Ministerio de Empleo y Seguridad Social. Actualizado a 25.05.2017. Elaboración propia

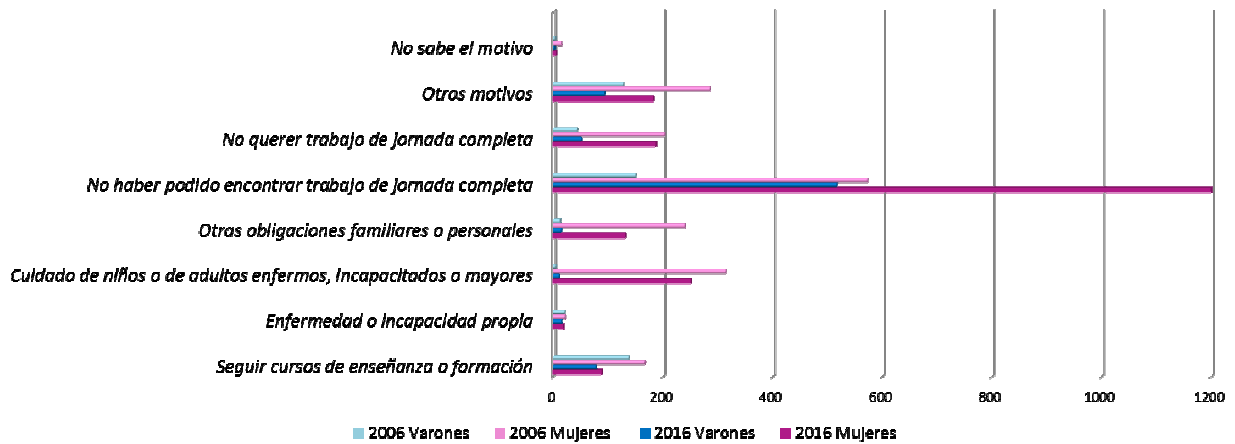


La diferencia entre hombres y mujeres en cuanto a las personas ocupadas a tiempo parcial según el motivo, sigue siendo abrumadora en la actualidad. En el gráfico y la tabla que se presentan a continuación puede apreciarse que el porcentaje es muy superior en el caso de las mujeres, especialmente en los motivos relacionados con la conciliación familiar y/o el no haber podido encontrar trabajo de jornada completa.



### Personas ocupadas a tiempo parcial según el motivo de la jornada parcial Comparativa 2006-2016

Fuente: Ministerio de Empleo y Seguridad Social. Actualizado a 14.02.2017. Elaboración propia



| MOTIVO DE LA JORNADA PARCIAL - En miles                      |                | 2006       | 2016       |
|--|----------------|------------|------------|
| Seguir cursos de enseñanza o formación                       | Mujeres        | 166        | 87         |
|  | Varones        | 137        | 77         |
| Enfermedad o incapacidad propia                              | Mujeres        | 21         | 18         |
|  | Varones        | 20         | 14         |
| Cuidado de niños / adultos enfermos, incapacitados o mayores | <b>Mujeres</b> | <b>314</b> | <b>250</b> |
|  | <b>Varones</b> | <b>4</b>   | <b>10</b>  |
| Otras obligaciones familiares o personales                   | <b>Mujeres</b> | <b>238</b> | <b>130</b> |
|  | <b>Varones</b> | <b>12</b>  | <b>13</b>  |
| No haber podido encontrar trabajo de jornada completa        | Mujeres        | 572        | 1.199      |
|  | Varones        | 149        | 516        |
| No querer trabajo de jornada completa                        | Mujeres        | 202        | 186        |
|  | Varones        | 43         | 50         |
| Otros motivos  | Mujeres        | 284        | 182        |
|  | Varones        | 127        | 93         |
| No sabe el motivo  | Mujeres        | 14         | 5          |
|  | Varones        | 3          | 2          |



#### 4.1.1.-Datos extraídos de los Cuestionarios

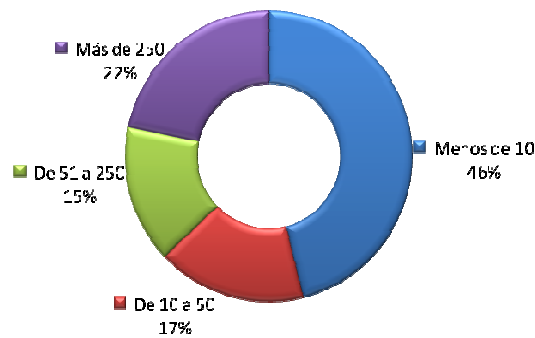
Como ya se dijo en el capítulo de Metodología, el cuestionario lanzado al empresariado malagueño estaba compuesto tanto por cuestiones cerradas, que permiten obtener datos cuantitativos, como por cuestiones de respuesta abierta, de las que se han extraído numerosos datos de carácter cualitativo.

A continuación se desglosan los datos de la muestra y los resultados obtenidos:

**78 cuestionarios recibidos** con el 100 % de validación

#### Perfiles Empresas participantes:

| ACTIVIDAD                     |    |
|-------------------------------|----|
| Servicios a empresas          | 12 |
| NNTT                          | 12 |
| Consultoría                   | 9  |
| Industria                     | 7  |
| Farmacia                      | 7  |
| Construcción                  | 5  |
| Comercio                      | 5  |
| Hostelería                    | 4  |
| Educación y formación         | 4  |
| Sector público-Administración | 3  |
| Sanitario - Salud             | 3  |
| Asociación de empresas        | 3  |
| Agricultura                   | 2  |
| Puertos deportivos            | 2  |
| Cultura                       | 2  |
| Ingeniería                    | 2  |
| Creativo                      | 1  |
| Aeronáutico                   | 1  |
| Eventos y comunicación        | 1  |
| Financiero                    | 1  |
| Medioambiente                 | 1  |



### ¿Qué entiendes por conciliación?

Al tratarse de un ítem las respuestas son muy diversas y, aunque varias incluyen la propia palabra conciliación, muchas utilizan términos complementarios como los que se presentan a continuación:

#### ***Flexibilidad***

El 25,6% de las respuestas hacen referencia a temas relacionados con la flexibilidad en cuanto a horarios, tiempos de trabajo y reducción de jornada.

#### ***Equilibrio, Armonizar***

El 20,5% mencionan el equilibrio entre trabajo, empresa y ámbito o vida familiar y personal.

#### ***Compaginar, Compatibilizar***

En el 29,4% de las respuestas aparecen estos términos para definir conciliación.

#### ***Compromiso, estrategia, introducción de medidas***

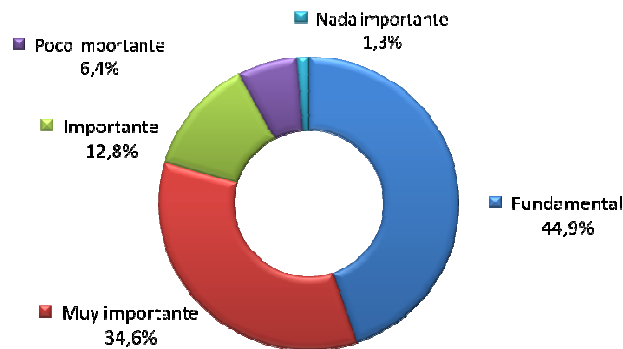
En el 11,5% de las respuestas recogidas aparecen estos términos.

Por último, destacar términos como ***coherencia, estabilidad***, nombrados en el 2,6% de las respuestas.



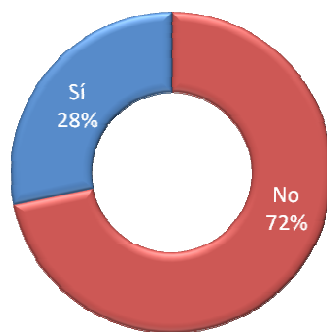
### ¿Qué importancia crees que tiene la conciliación para la empresa?

El 44,9% de los encuestados consideran que la conciliación de la vida laboral, familiar y personal es fundamental para la empresa.

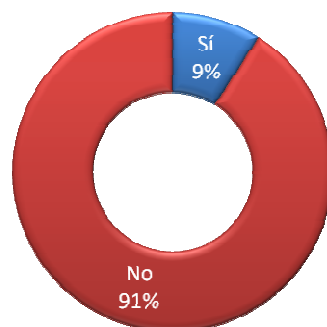


### ¿Conoces alguna certificación/acreditación en temas de conciliación para la empresa?

El 28,21% afirma conocer alguna certificación/acreditación en temas de conciliación para la empresa.



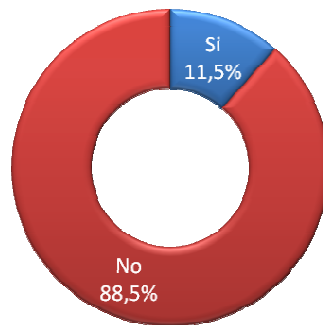
Sin embargo, solamente dos empresas dicen estar acreditadas, siendo dicha certificación la Certificación en Conciliación EFR.





### ¿Sabes si la Administración proporciona ayudas para la conciliación en la empresa?

Ante la pregunta de si conocen si la Administración proporciona ayudas para la conciliación en la empresa, el 11,5% contesta afirmativamente.



### En caso afirmativo, ¿podrías mencionar alguna?

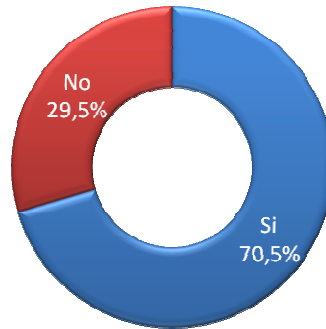
Las ayudas que mencionan las empresas participantes a través de los cuestionarios son las que siguen:

- ❖ 6.000€ Plan igualdad.
- ❖ Maternidad y paternidad. Excedencias y Permisos especiales para el cuidado hijos/as y dependientes. Horarios flexibles. Asuntos propios. Y los recogidos en E.T. y Convenios Colectivos.
- ❖ Para la creación y consolidación del empleo en empresas de trabajo autónomo. La contratación de duración determinada para conciliar la vida personal, laboral y familiar. De la Consejería de Economía y Conocimiento.
- ❖ Alguna de Igualdad.
- ❖ Prestaciones por maternidad/paternidad; cuidado de hijos menores; contratación de determinados colectivos, etc.
- ❖ Planes de Igualdad, Certificaciones ERF, Implantación de sistemas.
- ❖ Ministerio de Igualdad.
- ❖ Las prestaciones por maternidad o paternidad.



### ¿En tu empresa existen medidas de conciliación?

De las empresas participantes, el 70,5% afirman que en su empresa existen medidas de conciliación.



Las empresas más pequeñas son las que presentan el menor porcentaje en lo referente a medidas de conciliación en la empresa. Siendo las de más de 250 personas las que ofrecen un porcentaje mayor en este sentido:

|  |   |
|--|---|
| Empresas de 1 a 10 trabajadores/as     | 64 % afirma que existen medidas de conciliación |
| Empresas de 11 a 50 trabajadores/as    | 69 % afirma que existen medidas de conciliación |
| Empresas de 51 a 250 trabajadores/as   | 67 % afirma que existen medidas de conciliación |
| Empresas de más de 250 trabajadores/as | 88 % afirma que existen medidas de conciliación |

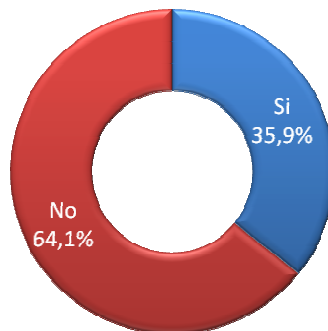
Los/as participantes relacionan un abundante número de medidas de conciliación. A continuación se presentan agrupadas por temas afines, siendo las más numerosas las que hacen referencia a la flexibilidad horaria:

| Medidas según afinidad   | Nº de veces que se mencionan |
|--|------------------------------|
| Flexibilidad horaria/horario flexible                                      | 30                           |
| Horarios adaptados a las necesidades                                       | 11                           |
| Jornada continuada/jornada intensiva                                       | 9                            |
| Reducción de jornada   | 2                            |
| Una o más tardes libres a la semana  | 4                            |
| Elección de turnos de Vacaciones   | 3                            |
| Bolsa de horas   | 2                            |
| Teletrabajo  | 13                           |
| Ayudas económicas diversas: hijos, guardería, cuidado de mayores y menores | 5                            |
| Determinadas en plan de igualdad/muchas                                    | 3                            |



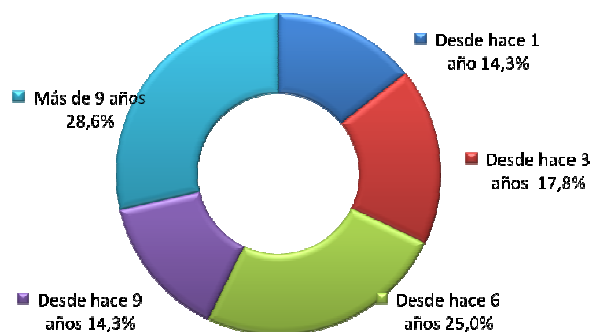
### ¿Existe una política de conciliación en tu empresa?

El 64,1% de las empresas participantes afirman que no existe una política de conciliación en la empresa.



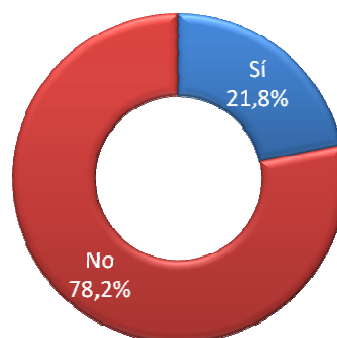
### ¿Desde cuándo concilia tu empresa?

El 42,9% de las empresas en las que sí existe una política de conciliación, afirman que concilian desde hace 9 o más años.



### ¿Existe un protocolo de actuación en temas de conciliación?

Solamente el 21,8% de las empresas participantes afirman que en sus empresas existe un protocolo de actuación en temas de conciliación.



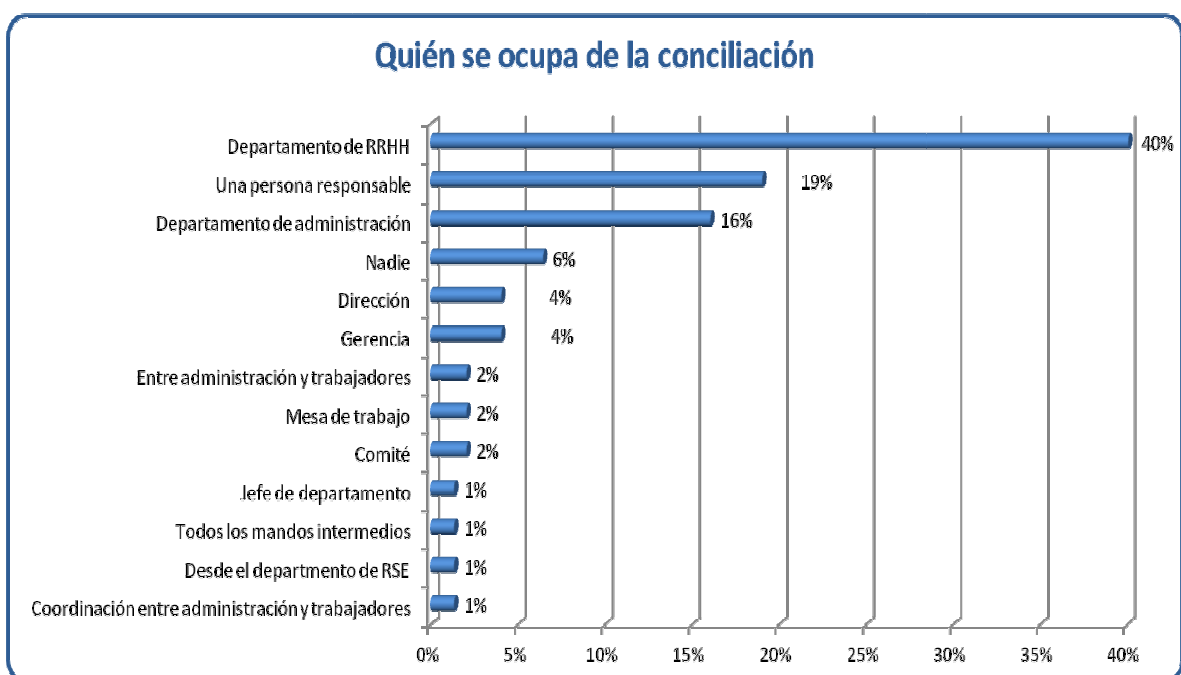




### ¿Quién se ocupa de gestionar la conciliación en tu empresa?

Esta pregunta se presenta en el cuestionario como un ítem de respuesta elaborada, ofreciendo las empresas respuestas muy variadas. Destaca el hecho de que 12 empresas mencionan más de un departamento o persona que se ocupa de este tema. Sin embargo, solamente 2 mencionan la mesa de trabajo y otras 2 hablan de comité de trabajo.

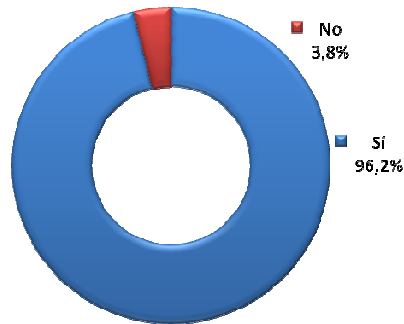
La mayoría de las respuestas, con un 40%, aluden al departamento de RRHH como el responsable de gestionar la conciliación en la empresa.



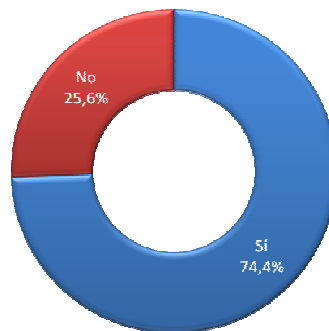


### ¿Crees que la conciliación es tanto para hombres como para mujeres?

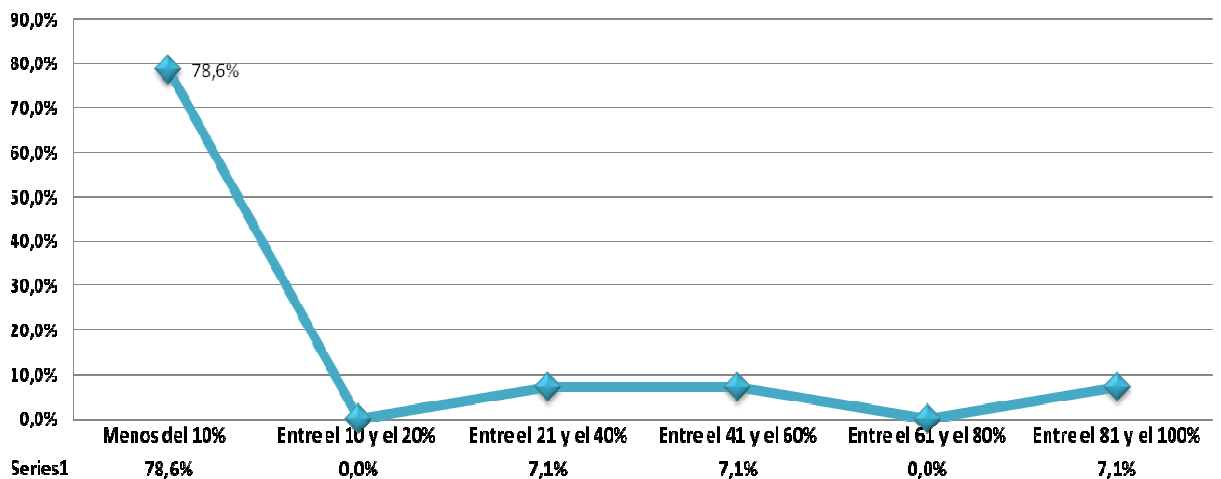
El 96,2% de las empresas participantes opinan que la conciliación es tanto para hombres como para mujeres.



Sin embargo, ante la pregunta de si en su empresa concilian igual hombres y mujeres, el 75% de los/as participantes afirman que en su empresa concilian igual ambos sexos, mientras que un 25 % asegura lo contrario.



En el caso en el que no concilian igual hombres y mujeres el 78,6% de las empresas afirman que el porcentaje de hombres que concilian en su empresa es inferior al 10%





### ¿Qué necesidades de mejora en temas de conciliación detectas en tu empresa?

En esta cuestión las respuestas han sido muy variadas destacando que el 24% de los encuestados no contestaron o contestaron que no hay necesidades de mejora o no saben.

El resto de las respuestas recogidas aparecen agrupadas por temas en la siguiente tabla, siendo las mejoras relacionadas con los temas horarios, turnos y vacaciones las más abundantes:

| Respuestas relacionadas con                                     | Porcentaje de repetición |
|---|--------------------------|
| Horarios y organización de turnos, fines de semana y vacaciones | 40                       |
| El establecimiento de protocolos y procedimientos               | 23,64                    |
| Introducción del Teletrabajo                                    | 12,73                    |
| Seguir mejorando según las necesidades del personal             | 7,27                     |
| "Todas. Conciliamos CERO"                                       | 3,64                     |

Otras respuestas recibidas en menor porcentaje son:

- La comunicación de las medidas de conciliación.
- Disponer de comedor/office.
- Mejora del compromiso.
- Ayudas de las Administraciones Públicas.
- Aumento del permiso por maternidad.
- Formación.
- Servicios de guardería/atención a hijos en horarios no escolares.

### ¿Qué beneficios crees que aporta la conciliación a tu empresa?

También en este caso ha habido un porcentaje de respuesta “no sabe/no contesta”, aunque en bastante menor medida que en el ítem anterior, ya que hablamos de un 3,48 % del total.

Han sido numerosas las contribuciones de las empresas, recogiendo en la siguiente tabla las aportaciones agrupadas nuevamente por temas afines y especificando el porcentaje de repetición de los temas. Destacando, con un 30,44 %, las respuestas que relacionan la conciliación con una mejora de la productividad y el rendimiento en la empresa.



| Respuestas relacionadas con  | Porcentaje de repetición |
|--|--------------------------|
| Aumento de la productividad y el rendimiento   | 30,44                    |
| Reputación interna/ Compromiso/fidelización/mejora de la actitud del trabajador hacia la empresa | 22,61                    |
| Satisfacción de trabajador/personal más feliz/estado de ánimo                                    | 18,26                    |
| Mejor clima laboral  | 11,30                    |
| Motivación   | 7,83                     |
| Estabilidad  | 2,61                     |
| Mejor gestión del tiempo   | 1,74                     |
| Menor estrés   | 0,87                     |
| Calidad del trabajo  | 0,87                     |

### ¿Qué inconvenientes tiene la conciliación para la empresa?

En este ítem el porcentaje de respuestas “no sabe/no contesta” ha sido similar al ítem anterior con un 3,61 %.

Entre las respuestas destaca el 27,71% que afirman que la conciliación no supone ningún inconveniente para la empresa, seguido del 22,89% de respuestas relacionadas con temas de organización, comunicación y protocolo en la empresa y el 20,48 % que hacen relación a la dificultad para flexibilizar y ajustar horarios y/o vacaciones.

| Respuestas relacionadas con                                      | Porcentaje de repetición |
|--|--------------------------|
| Ninguno  | 27,71                    |
| Dificultades en la organización, comunicación, protocolo         | 22,89                    |
| Dificultad para ajustar y flexibilizar horarios y/o vacaciones   | 20,48                    |
| Falta de personal  | 7,23                     |
| Falta de ayudas de la Administración, dinero, sobrecoste         | 7,23                     |
| Pérdida de operatividad/horas productivas                        | 6,02                     |
| Falta de concienciación/ actitudes negativas/ creencias erróneas | 4,82                     |

### ¿Qué medidas/buenas prácticas de conciliación crees que se podrían incorporar en tu empresa?

En este ítem el 19,05% de las respuestas ha sido del tipo “no sabe/no contesta”.

Destacan las relacionadas con la flexibilización de horarios, la implementación de horarios europeos, las jornadas intensivas y continuas y los turnos para vacaciones,



con un porcentaje de repetición del 26,19%, seguida de las respuestas que dicen que no se podrían incorporar buenas prácticas de conciliación en su empresa con un 19,05%.

| Respuestas relacionadas con  | Porcentaje de repetición |
|--|--------------------------|
| Flexibilización y racionalización de horarios , vacaciones         | 26,19                    |
| Ninguna  | 19,05                    |
| Teletrabajo  | 11,90                    |
| Guarderías y ayudas para la atención de los hijos                  | 4,76                     |
| Implementar/mejorar los protocolos de conciliación en la empresa   | 4,76                     |
| Mejorar la comunicación interna de la conciliación                 | 3,57                     |
| Formación  | 3,57                     |
| Facilitar el transporte/cercanía al lugar de trabajo               | 2,38                     |
| Incorporar Personal  | 2,38                     |
| Ayudas a los trabajadores y empresas que facilitan la conciliación | 1,19                     |
| Comenzar a implementarla   | 1,19                     |

#### 4.1.2.-Datos e ideas extraídas de las Mesas de trabajo

##### Mesa 1. Empresas de más de 10 trabajadores/as

**Número de participantes:** 9

**Perfiles:** Empresas de más de 10 trabajadores.

**Ámbitos de actividad:** Consultora de PRL, Despacho de abogados, Consultora de RRHH, Asociación, Servicios y atención social, Fabricación de componentes electrónicos, Bróker de seguros.



##### *Metodología de trabajo*

Tras la presentación de la mesa y sus componentes, se plantearon los objetivos que se pretendían alcanzar.

##### **Objetivos:**

- Obtener información directa de los testigos privilegiados.
- Conocer la situación de la conciliación en este momento en Málaga en las diferentes empresas.



- Analizar las dificultades para implementar diferentes medidas de conciliación en la empresa.
- Recoger diferentes situaciones y visiones de la conciliación según el tamaño de la empresa y el sector de la misma.
- Recopilar posibles medidas y buenas prácticas a adoptar para la implementación y mejora de la conciliación.

Desde la coordinación de la mesa se introdujo el tema de trabajo, promoviendo en todo momento libre expresión de ideas que cada participante en torno a los temas propuestos, con la única condición del respeto a la escucha y al turno de palabra.

### ***Resultados de la mesa***

Las diferentes empresas participaron activamente aportando numerosos conocimientos, experiencias, y buenas prácticas que se presentan a continuación de manera esquemática, organizadas por temas.

#### **La conciliación en la empresa.**

La mayoría de los comentarios e ideas que aparecieron durante el tiempo de trabajo estaban relacionadas con:

- Ventajas e inconvenientes de la conciliación
- Comunicación de las posibilidades de conciliación en la empresa
- Conciliación versus producción
- Conciliación y ambiente de trabajo

En la siguiente tabla aparecen fielmente reflejadas las opiniones vertidas por el grupo de participantes durante el desarrollo de la mesa de trabajo:

- ❖ Muchas empresas desarrollan medidas de conciliación sin ser conscientes: un office, un espacio de descanso,...
- ❖ Hay intención de conciliar pero con mucha carga de trabajo es imposible.
- ❖ Cuando se habla de conciliación muchas veces se olvida el ámbito personal, reduciéndose a trabajo y familia.
- ❖ Las nuevas tecnologías impiden la separación de los segmentos (familia, trabajo, persona).
- ❖ Se necesita una mayor flexibilidad.
- ❖ La conciliación depende de las necesidades.



- ❖ Las palabras clave para la conciliación son confianza, responsabilidad y “ganarse el respeto del jefe”.
- ❖ Se puede trabajar en remoto, para controlar el teletrabajo existen sistemas que controlan la productividad y el tiempo dedicado a la empresa.
- ❖ La conciliación en los departamentos de administración es mucho más fácil que en fábrica, donde no se puede parar la cadena de montaje y por tanto es más complicado organizar los turnos.
- ❖ Se necesita incorporar medidas de compensación para los trabajadores que trabajan cara al público y no pueden flexibilizar.
- ❖ Se considera que son las mujeres las que por abrumadora mayoría concilian, esto supone una limitación en su carrera profesional.
- ❖ ¿Por qué siempre ha de ser la mujer la que cede su tiempo a la familia? Esta situación debe reenfocarse.
- ❖ Cuando se concilia se incrementa la productividad y este aumento se puede medir en calidad y cantidad.
- ❖ Cuando se concilia y existe una buena comunicación, mejora el ambiente de trabajo.

### **Buenas prácticas**

Las buenas prácticas que aparecen a continuación fueron presentadas por los participantes como realidades que están implementadas en sus propias empresas:

- ❖ Se ofrece a la plantilla la posibilidad de tele-trabajar ciertos días al mes, creando lo que han denominado '**ventana de coincidencia horaria**' que se utiliza principalmente para realizar reuniones. Esta 'ventana' ayuda a determinar cuáles son los horarios de presencia obligatoria para conciliar las necesidades de la plantilla con las necesidades de la empresa.
- ❖ Con el fin de hacer más coherentes los horarios de trabajo, se ha **reducido el horario de comida**, pasando de las dos horas establecidas, a solamente una, y anticipando de esta manera en una hora la salida. Una mejora a esta buena práctica podría ser realizar jornada intensiva y completar en los caso que sea necesario con trabajo en remoto o teletrabajo.
- ❖ Una práctica muy efectiva para aquellas empresas con actividad de consultoría, diseño y similares, es ofrecer la posibilidad de trabajar ciertos días desde casa utilizando las NNTT. En concreto, una de las empresas comenta que ellos ofrecen la posibilidad de **trabajar en remoto** cuatro días al mes siempre y cuando no sea



imprescindible la presencia física en la sede de la empresa.

- ❖ Las empresas que realizan atención directa al cliente trabajando por turnos de forma intensiva, plantean que no es posible aplicar la reducción de jornada diaria. La empresa lo soluciona estableciendo una **bolsa de horas** de forma que aquellos/as trabajadores/as que desarrollan turnos acumulan horas con objeto de ampliar en número de días libres al mes. Es un sistema similar al utilizado en Sanidad, Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado, Aviación, etc.
- ❖ Una medida muy interesante y que resulta fundamental para fomentar el cumplimiento de horarios y evitar el presentismo, es que tanto la persona responsable como los/las mandos intermedios **cumplan estrictamente el horario de salida** obligando a la plantilla a seguir el ejemplo. De esta forma se promueve el trabajo efectivo minimizando las pérdidas de tiempo.
- ❖ Es evidente que al hablar de conciliación y RSE en la empresa, se deben **plantear medidas** que vayan **más allá** de lo recogido en los convenios colectivos y en **la ley**. Ésta es una afirmación que se repite a lo largo de todo el tiempo de trabajo de la mesa.
- ❖ Al tratarse de un pilar básico en el funcionamiento de la empresa, se presta especial atención a la **comunicación efectiva** con los compañeros/as manteniendo reuniones periódicas para evaluar las medidas de conciliación y los resultados obtenidos. Por ejemplo, una de las empresas comenta la importancia de hacer ver a toda la plantilla que la conciliación bien aplicada, es rentable para la empresa y la persona. Esto se hace tomando como referencia, por un lado, la satisfacción del trabajador/a y de la familia y, por otro, los niveles de facturación de la empresa. Aquellos departamentos en los que se han implementado las medidas de conciliación, han incrementado paralelamente su producción.
- ❖ Una herramienta para mejorar las relaciones con la plantilla y conocer de primera mano las necesidades individuales es implantar el 'Tomarse un café con el trabajador/a de vez en cuando', con ello, se establecen **diálogos más distendidos** que facilitan la expresión de opiniones y necesidades que deben ser recogidas para analizarlas, consensuarlas y trasladadas convenientemente al protocolo de conciliación de la empresa.
- ❖ Otra medida muy interesante es la **evaluación sistemática** de la satisfacción del cliente interno y externo en relación con la empresa y con las medidas de conciliación adoptadas, especialmente las relacionadas con cambios de horarios, turnos, protocolos de trabajo, etc.
- ❖ En línea con la medida anterior, se plantea la realización de **encuestas periódicas** para conocer a fondo las necesidades de los trabajadores/as al mismo tiempo que su satisfacción con las medidas introducidas. De hecho, para las empresas socialmente responsables es fundamental mantener un diálogo estrecho con sus grupos de interés para conocer sus necesidades de mejora y opiniones.





- ❖ Una herramienta que también se comenta es la elaboración de un **catálogo de medidas** de conciliación y flexibilidad. El procedimiento es diseñar un catálogo de medidas, recibiendo información y sugerencias por parte de la plantilla, una vez elaborado y aprobado, cada empleado solicita la medida concreta que necesita. Un complemento interesante a dicho catálogo es ofrecer diferentes opciones y medidas de conciliación para que los empleados elijan las que más se adaptan a sus circunstancias.
- ❖ Ciertas empresas comentan que ya se han **certificado** o están en proceso de obtener el certificado EFR, promovido por la Fundación más Familia y avalado por el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, por lo que siguen los parámetros de mejora que marca el mismo.

### **Necesidades**

Finalmente, todos/as los participantes coinciden en señalar que, a día de hoy, es prioritario:

- Mejorar la concienciación en temas de conciliación en todas las empresas, comenzando por cumplir la ley, artículo 37 del Estatuto de los Trabajadores, descanso semanal, fiestas y permisos.
- Promover e incentivar la implantación de medidas en la empresa (revisión de convenios).
- Potenciar que los responsables de la empresa den ejemplo, siendo los primeros en conciliar.

### **Buenas prácticas específicas para conciliar en una microempresa**

Las empresas participantes también aportan ideas acerca de buenas prácticas específicas para facilitar la conciliación en la **microempresa**:

- ❖ Es fundamental seleccionar un **perfil profesional** lo más ajustado posible a las características y necesidades de la microempresa para cumplir la expectativas de los distintos grupos de interés, teniendo en cuenta todos los aspectos relacionados con la conciliación de la vida laboral, familiar y profesional del conjunto de la plantilla.
- ❖ **Utilizar los servicios** de una Empresa de Trabajo Temporal, **ETT**, de cara a cubrir de forma rápida y efectiva posibles bajas y adaptación de turnos que puedan surgir ante imprevistos o hechos puntuales.
- ❖ En todas las empresas es fundamental establecer de forma escrita **protocolos de actuación** y funcionamiento diario que sean claros y efectivos, y que introduzcan mecanismos de flexibilidad que faciliten la conciliación. Esto es especialmente



relevante en una microempresa en la que las responsabilidades y funciones se entremezclan en muchas ocasiones.

- ❖ Una de las grandes limitaciones que tienen estas empresas, especialmente las ubicadas en determinados puntos como el centro histórico de la ciudad, son problemas logísticos, como la dificultad del transporte y el aparcamiento. Una buena práctica para facilitar la conciliación es proporcionar un **parking cercano** al puesto de trabajo u ofrecer **bonos de transportes** público.

## **Mesa 2. Empresas de menos de 10 trabajadores/as**

**Número de participantes:** 8

**Perfiles:** Empresas de menos de 10 trabajadores

**Ámbitos de actividad:** inversiones, asesoría, comunicación, logística, consultoría tecnológica, seguros, turismo, consultoría de formación.



### **Metodología de trabajo**

Al igual que en la mesa 1, se trabajó partiendo de la presentación de la mesa y sus componentes, así como de los objetivos que se pretendían alcanzar.

### **Objetivos:**

- Obtener información directa de los testigos privilegiados
- Conocer la situación de la conciliación en este momento en Málaga en las diferentes microempresas.
- Analizar las dificultades para implementar diferentes medidas de conciliación en la microempresa.
- Recoger diferentes situaciones y visiones de la conciliación según el sector de la misma.
- Recopilar posibles medidas y buenas prácticas a adoptar para la implementación y mejora de la conciliación.

De la misma manera que se hizo en la mesa 1, desde la coordinación de la mesa se introdujo el tema de trabajo, promoviendo en todo momento la libre expresión de



ideas de cada participante en torno a los temas propuestos, con la única condición del respeto a la escucha y al turno de palabra.

Igualmente se trabajó con tiempos, con objeto de rentabilizar el horario de trabajo establecido, recogiendo el mayor número posible de aportaciones de cada participante.

### ***Resultados de la mesa***

Las diferentes empresas participaron activamente aportando numerosos conocimientos, experiencias, y buenas prácticas que se presentan a continuación de manera esquemática, organizadas por temas.

#### **La conciliación en la empresa**

A continuación se recogen las ideas expresadas en relación con:

- El concepto de conciliación
  - Ventajas e inconvenientes de la conciliación en la micropyme
  - Conciliación versus producción
  - Igualdad y conciliación
- 
- ❖ Tiempo de calidad para dedicar a la familia, a la propia persona y al trabajo.
  - ❖ Trabajar y conciliar están entremezclados.
  - ❖ Una buena forma de conciliar es trabajar por las mañanas en la oficina y por las tardes en casa.
  - ❖ En la gran empresa hay conciliación pero en la pequeña se han reducido los derechos laborales y cada vez se concilia menos.
  - ❖ Conciliación procede de flexibilidad, la conciliación se consigue con flexibilidad, es decir, cambiar horarios, vacaciones...
  - ❖ Una compensación de ser emprendedor y la micropyme es la calidad del tiempo, ahora se busca el hueco para hacer cosas, tras la crisis se han concienciado para adaptarse.
  - ❖ Hay una nueva generación de empresarios de entre 35 y 45 años que son los que aplican mejor esta filosofía.
  - ❖ El comercio de toda la vida con horario de 9 a 14h y de 17 a 20h presenta una especial dificultad a la hora de plantear la conciliación.
  - ❖ Los establecimientos de atención al público tienen más dificultades y perciben la conciliación como un tema ajeno a ellos.



- ❖ 'Flexibilidad es dar todo de ti para trabajar y pedir luego días libres para tus gestiones'.
- ❖ Conciliación no es “dame un día libre”, sino 'tengo jornada hasta las cinco de la tarde'.
- ❖ El horario español es una locura, por ejemplo los daneses trabajan de 9 a 17h, en España se trabaja de 9 a 14h y de 17 a 20:30h.
- ❖ Conciliar no es solo organizarse, es un problema del entorno, de la sociedad, de la familia.
- ❖ Hay que educar al entorno cercano, a la familia, que piensa que el hecho de trabajar en casa o tener un horario flexible es no trabajar.
- ❖ Cuando ofreces un horario libre los clientes te llaman a cualquier hora, lo que supone un inconveniente. Esto se soluciona no cogiendo el teléfono fuera del horario establecido, por ejemplo los viernes por la tarde.
- ❖ 'No pasa nada por contestar al teléfono en cualquier horario si así ganas clientes'.
- ❖ Las empresas de servicios están abiertas 24 horas 7 días a la semana con lo que es fundamental organizarse con cuadrantes y turnos rotatorios bien programados.
- ❖ No concilian igual hombres y mujeres, las mujeres suelen demandar jornadas reducidas porque se ocupan de la casa.
- ❖ A la hora de dar permisos se dan más a las mujeres. Un 90% de los casos que llegan a la asesoría de una participante en la mesa, son de mujeres.
- ❖ La conciliación no está bien asimilada, tienes un hijo pero no la posibilidad de criarlo, “no hay ayudas, hay que tirar de alguien”.
- ❖ Cuando en una pareja trabajan ambas partes y se hace necesaria la conciliación, alguien cede y suele ser la mujer. Puede que sea un tema cultural, puede ser la brecha salarial que sigue ahí.
- ❖ Hoy día está mal visto que concilien los hombres.
- ❖ Las cosas no han cambiado porque la gente más joven valora el tema económico y en la mayoría de las ocasiones el sueldo de la mujer sigue siendo inferior al del hombre.
- ❖ Ahora se habla mucho de conciliación de cara a los hijos pero habría que contemplar la conciliación de cara los padres.



## Buenas prácticas

A continuación se presentan las buenas prácticas relacionadas con conciliación que aportaron las diferentes empresas participantes:

|   |
|---|
| <b>Cambiar la filosofía de trabajo, pasando de un concepto meramente presentista a una visión más abierta, poniendo el foco en la orientación a objetivos.</b>  |
| <b>Buscar la productividad en el trabajo premiando el rendimiento.</b>  |
| <b>Romper el esquema clásico de trabajo promoviendo la productividad, evitando el presentismo y facilitando el trabajo mediante el uso de nuevas tecnologías.</b>   |
| <b>Formar a la plantilla en la gestión efectiva del tiempo, la priorización de tareas y la importancia de saber delegar. 'Hay que saber decir no'.</b>  |
| <b>El uso del Teletrabajo, trabajo en remoto o desempeñado en lugar diferente a la oficina habitual, que facilita la flexibilidad de horario y el ahorro de tiempos.</b>  |
| <b>Aunque no se practique el Teletrabajo en la empresa, el uso de las nuevas tecnologías, Skype, teleconferencia son una ayuda muy importante para ahorrar tiempos y mejorar la conciliación.</b>   |
| <b>Implementar la igualdad de salarios basados en la productividad y teniendo en cuenta las medidas de conciliación aprobadas y aceptadas por toda la plantilla.</b>  |
| <b>Adaptación de horarios a las necesidades de cada trabajador/a y de la empresa.</b>   |
| <b>En la atención al público se pueden establecer horarios como de 9 a 18 h, educando al cliente para que se adapte a esos horarios.</b>  |
| <b>Elaborar una programación mediante cuadrantes de turnos, horarios, objetivos y retribuciones que sean rentables para los trabajadores y para la empresa.</b>   |
| <b>Implementar la jornada intensiva bien durante todo el año, bien en los periodos que permita la actividad de la empresa.</b>  |
| <b>En relación con la Administración, una buena práctica sería reducir costes laborales e incrementar proporcionalmente el Impuesto sobre la Renta, según la producción, para favorecer a la pequeña empresa sin mermar los ingresos al Estado.</b> |
| <b>Buscar la manera de que el Gobierno incentive a las empresas que hacen jornada intensiva o dos turnos.</b>   |
| <b>Educar al entorno y la familia haciéndoles ver que el hecho de trabajar con horario flexible o en remoto es igual de serio e importante que acudir a la sede de la empresa.</b>  |



## 5.- CONCLUSIONES

A pesar del avance en materia de igualdad que se ha producido en los últimos años, especialmente en materia legislativa, es evidente a la vista de todos los datos estadísticos, que aún queda mucho trabajo por hacer, especialmente en el ámbito social y familiar.

Es incuestionable que la necesidad de conciliar no atañe exclusivamente a las mujeres, sin embargo, las estadísticas nos muestran una imagen totalmente descompensada en cuanto a la conciliación laboral, familiar y personal entre hombres y mujeres, con un 92 % de los permisos por cuidado de hijos y el 84% de los permisos por cuidado de familiares solicitados por mujeres a nivel nacional.

De la misma manera, si analizamos el trabajo a tiempo parcial, vemos que se escribe mayoritariamente con nombre de mujer, lo que nos lleva a plantear la necesidad de un cambio social fundamental que debe iniciarse en el ámbito familiar, en el que se trabaje por la igualdad y el reparto equitativo de responsabilidades.

Paradójicamente en los resultados recogidos en los cuestionarios enviados al empresariado malagueño, el 74,4% de los encuestados afirman que en su empresa concilian por igual hombres y mujeres. Este dato se contradice claramente con las estadísticas analizadas a nivel ministerial, por lo que habría que preguntarse si las empresas que han accedido al cuestionario, y lo han completado, son representativas del empresariado malagueño en lo concerniente a conciliación o, realmente son las más cercanas al tema por su afinidad con la RSE.

Por otra parte, como se ha visto en los resultados de los cuestionarios y en las conclusiones de las mesas de trabajo, el tamaño de la empresa y su sector de actividad, así como el grado de concienciación del empresariado, determinan la adopción, o no, de medidas de conciliación que vayan más allá de las marcadas por la ley y los convenios colectivos.

Un aspecto importante y que resalta el estado incipiente en el que se encuentra la conciliación, es el hecho de que aún hay empresas en las que ésta no se plantea, o se ve como algo ajeno o extremadamente dificultoso y, en muchas otras, se asocia a la disminución de horas de trabajo. En este sentido, también es interesante destacar que muchas empresas desarrollan medidas básicas de conciliación sin ser conscientes de ello, tal y como aparece en las reflexiones recogidas en la Mesa de Trabajo 1.



Como hemos visto en los resultados de los cuestionarios y en las mesas de trabajo, la gestión del tiempo, la flexibilidad horaria, la reducción de la jornada laboral y la organización de turnos y vacaciones son los protagonistas al hablar de conciliación.

Sin embargo, conciliar supone algo más que implementar medidas aisladas y esto es posible siempre que se trabaje con coherencia, responsabilidad y sentido común buscando siempre el *'win to win'* entre la empresa y la plantilla. En esta línea, cabe destacar la importancia de la formación y concienciación en torno a los temas de conciliación en los ámbitos de la empresa, la familia y la clientela.

Para poder implementar un plan de conciliación que vaya más allá de medidas aisladas es importante plantearse que es posible **“hacer las cosas de otra manera”** adoptando, por ejemplo, el trabajo por objetivos y el teletrabajo como medios efectivos de incremento de la producción, al tiempo que se mejoran las posibilidades de conciliación.

En esta línea, hay que plantear estrategias que integren las características individuales dentro de la empresa y recojan las diferentes situaciones, prestando atención a las singularidades de cada persona, cuidando el bienestar de la plantilla y la producción de empresa. Como los/as trabajadores/as son los principales destinatarios de estas medidas, deben ser conscientes de la importancia de mantener una actitud responsable y comprometida hacia la empresa.

Es necesario un cambio en las políticas de empleo para favorecer aquellas empresas que adoptan medidas de conciliación, especialmente aquellas de menor tamaño y con mayores dificultades. Para ello es fundamental mejorar los servicios asistenciales de cuidado a hijos/as, personas mayores o familiares, además de mejorar el sistema de ayudas a empresas y personas trabajadoras de cara a la conciliación.



## 6.- RECOMENDACIONES Y BUENAS PRÁCTICAS

De las fuentes consultadas y las opiniones recibidas se extrae que no hay una fórmula general e idéntica para implementar medidas de conciliación en todas las empresas ya que cada empresa, dependiendo del tamaño, del sector y del perfil de su plantilla, es única. Lo cierto es que todas tienen la posibilidad de introducir, en mayor o menor grado, y atendiendo a sus particulares circunstancias, medidas de conciliación.

### Recomendaciones

A raíz de lo visto y analizado a lo largo de este documento, el primer paso para comenzar a conciliar vida laboral, familiar y personal es el convencimiento de que la conciliación es posible y favorable para los todos los ámbitos a los que afecta. Por ello, y para aquellas **empresas** que están convencidas, hay una serie de recomendaciones a tener en cuenta:

- La cabeza visible en la empresa es la primera que ha de dar ejemplo conciliando y animando al resto del personal a hacerlo.
- Es fundamental olvidar el presentismo y trabajar por objetivos, maximizando tiempos y rentabilizando espacios.
- Es primordial la flexibilidad horaria al trabajar con los diferentes grupos de interés.
- La gestión del tiempo y del trabajo es un pilar esencial, hay que aprender a gestionar, a priorizar y a delegar.
- La comunicación efectiva, tanto a nivel interno como externo, es clave tanto en ámbito empresarial, como en el familiar o el personal.

De la misma manera, se presentan a continuación una serie de recomendaciones a adoptar por las diferentes Administraciones para favorecer la mejora de la conciliación de la vida laboral, familiar y personal:

- Promover acciones de concienciación y educación en temas de corresponsabilidad para las familias, los colegios y la sociedad en general.
- Establecer medidas para reducir costes laborales.
- Instaurar incentivos para determinadas empresas con el objetivo de promover la implantación de jornadas intensivas, turnos reducidos, permisos especiales, etc.
- Poner en marcha ayudas que faciliten la atención y el cuidado de la familia y dependientes a aquellos trabajadores y trabajadoras pertenecientes a microempresas y/o empresas con planes de conciliación.





## Buenas prácticas

En el ámbito de este estudio, una buena práctica es una medida de conciliación que se ha puesto en marcha y cuya evaluación arroja resultados positivos y se recomienda como modelo. Es una experiencia exitosa que se ha compartido y merece la pena ser replicada.

Más que la implementación de buenas prácticas aisladas, para desarrollar una buena política de conciliación en la empresa, es necesario establecer una línea de trabajo en la que se diseñen, ejecuten, revisen y amplíen distintas acciones complementarias entre sí.

A continuación se presentan una serie de buenas prácticas recopiladas a lo largo de este estudio como ideas de acciones a adoptar en las empresas para mejorar su política de conciliación de la vida laboral, familiar y personal.

### Medidas relacionadas con horarios y turnos de trabajo

Establecer un sistema de **horarios y turnos** lo más **flexible** posible, **programando cuadrantes** rentables para los trabajadores y para la empresa. En la atención al público se pueden establecer horarios equilibrados que cubran las necesidades de la producción, la plantilla y la clientela..

**Flexibilidad** en las horas de **entrada y salida** al lugar de trabajo para que así cada trabajador/a pueda ajustarlo en base a sus necesidades familiares y personales.

En aquellos casos en los que sea posible, establecer un espacio de trabajo que facilite la personalización del servicio y la flexibilidad horaria.

**Reducir el horario de comida** para anticipar la hora de salida.

Instaurar **jornada intensiva** y completar, en caso necesario, con teletrabajo.

Implantar una **jornada semanal comprimida**, de tal manera que se trabajen más horas cuatro días a la semana y se descansen tres. En este caso se pueden establecer días diferentes de descanso según las necesidades de cada trabajador/a y de la producción de la empresa. Esta medida permite un horario más amplio de atención a la clientela al tiempo que facilita la conciliación.

Crear una **bolsa de horas**, en la que se puedan acumular horas y canjearlas por días libres completos. Se trata de acumular horas extraordinarias para poder canjearlas por días libres o por ajustes en las horas de entrada o salida al lugar de trabajo.

Realizar una **ampliación de permisos, excedencias y vacaciones**, contemplando posibilidades que no estén recogidas en los convenios ni la ley. Por ejemplo, permisos de maternidad o paternidad que vayan más allá de lo estipulado por la ley, posibilidades de acogerse a una excedencia para atender necesidades familiares en la que se garantiza el puesto al regreso de la misma, ampliación del período de lactancia más allá de lo marcado en la ley, días libres para atender necesidades familiares o para asuntos propios, vacaciones no retribuidas extraordinarias para atender necesidades familiares o personales, ...



### Medidas relacionadas con la gestión de la conciliación y las relaciones laborales

**Seleccionar un perfil profesional** lo más **ajustado** posible a las características y necesidades de la empresa para cumplir la expectativas de los distintos grupos de interés, teniendo en cuenta todos los aspectos relacionados con la conciliación de la vida laboral, familiar y profesional del conjunto de la plantilla

**Contar con recursos externos** que nos faciliten la conciliación, como es la posibilidad de recurrir a una ETT que nos permita cubrir bajas de personal y turnos puntuales.

**Establecer un protocolo de actuación** y funcionamiento diario, estableciendo el trabajo por objetivos con medidas y controles periódicos de productividad.

Prestar especial atención a la **comunicación efectiva** con los diferentes grupos de interés, principalmente con los componentes de la plantilla de la empresa, manteniendo reuniones periódicas en las que se evalúen las medidas de conciliación y los resultados obtenidos.

Desarrollar **acciones de formación, coaching y asesoramiento** para aprender manejar nuevas responsabilidades familiares y laborales, resolución de conflictos, gestión del tiempo y corresponsabilidad.

Cuidar especialmente el **equilibrio en las retribuciones**, las compensaciones, la equiparación en salarios y las posibilidades de promoción.

Realizar un **seguimiento de satisfacción y calidad** tanto para clientes internos como externos, con cuestionarios, entrevistas, reuniones, grupos de trabajo, ...

Elaborar un **catálogo de medidas de conciliación y flexibilidad**, diseñando un elenco de acciones, elaboradas a partir de la información y sugerencias expresadas por la plantilla e implementando un procedimiento en el que cada empleado/a pueda solicitar las medidas concretas que necesita.

Apoyarse en las pautas marcadas por **certificados** como el **EFR**.

**Evaluar periódica y sistemáticamente** la guía de buenas prácticas revisando las medidas con mayor aceptación incluyendo nuevas y revisando los procedimientos de actuación.

### Medidas relacionadas con servicios adicionales

Poner a disposición de los/as empleados/as una serie de **beneficios sociales** relacionados con la cobertura y atención sanitaria de sus familias, como seguros médicos, seguros para discapacitados, programas de salud, etc.

Facilitar información acerca de **servicios de apoyo** al cuidado de niños, personas mayores y/o dependientes.

Establecer **medidas de apoyo** como guarderías en el centro de trabajo, guarderías y servicios en el entorno del centro de trabajo, gimnasios, ayudas para la atención a mayores, niños y niñas en edad escolar, personas dependientes y familiares.

Considerar el **pago de servicios** de guardería y/o cuidadores durante viajes de trabajo u horas extra.

Facilitar ayudas para **colonias y campamentos** infantiles en **períodos vacacionales**.

En el caso de empresas que cuentan con más de un lugar de trabajo, establecer un compromiso por parte de la empresa para que, en la medida de lo posible, la plantilla esté distribuida en las **sucursales más cercanas al domicilio** del empleado/a.

**Facilitar el acceso al puesto de trabajo** mediante plazas de aparcamiento, bonos de transporte, etc.



#### Medidas relacionadas con las nuevas tecnologías y el teletrabajo

**Adoptar el uso de las nuevas tecnologías**, skype, teleconferencia, teletrabajo, trabajo offline para permitir una mejor optimización del tiempo de la persona evitando trabajos y desplazamientos innecesarios.

Ofrecer la posibilidad de teletrabajar, o trabajar en remoto, ciertos días al mes, crear **'ventana de coincidencia horaria'** para realizar reuniones, marcando una serie de horarios de presencia.

Utilizar **'despachos satélites'** cerca de los domicilios de los/as empleados/as para evitar largos desplazamiento o atascos a la ida y el regreso al domicilio.

Asumir el coste del servicio de internet y **facilitar herramientas** para el desarrollo del teletrabajo.

**Formar y asesorar** a la plantilla en NNTT, plataformas de trabajo y gestión del tiempo en el trabajo en remoto.

Realizar **seguimientos periódicos** del trabajo realizado en remoto, a través de diferentes herramientas de conexión remota y análisis de actividad, además de la evaluación de objetivos.



## **7.- TESTIGOS PRIVILEGIADOS**

Nuestro agradecimiento a las empresas participantes en las mesas de trabajo por cedernos un poco de su tiempo, implicándose y participando activamente en las mismas.

De la misma manera queremos agradecer a todas aquellas empresas que, de forma anónima, completaron el cuestionario *on line*.

### **Empresas participantes en las mesas de trabajo**

ANP SERVICIO DE PREVENCIÓN AJENO S.L.

ASPRODISIS

BMC INNOVA

CABEZUDO GESTIÓN DOCUMENTAL S.L.

CEYLEM Consultoría Estratégica y Logística empresarial

CUATRECASAS

EPCOS ELECTRONIC COMPONENTS S.A.U

HAPPY NET COMUNICACIÓN S.L.

HISPANY EARTH

HRCS

MUSEO AUTOMOVILÍSTICO Y DE LA MODA DE MÁLAGA

ON OFF LINE COMUNICACIÓN

ORES Y BRYAN S.L

SEGURSUN

SOLUCION@ ASOCIACION PARA LA GESTION PROFESIONAL DE SOLUCIONES

WEBFERA Consultoría Tecnológica



## Bibliografía y webgrafía

Objetivos de desarrollo Sostenible ONU

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

Propuesta de Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo relativa a la conciliación de la vida familiar y la vida profesional de los progenitores y los cuidadores, y por la que se deroga la Directiva 2010/18/UE del Consejo

<http://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-8633-2017-INIT/es/pdf>

EUROSTAT

[https://europa.eu/european-union/documents-publications/statistics\\_es](https://europa.eu/european-union/documents-publications/statistics_es)

SA8000

<http://www.empleo.gob.es/ficheros/rse/documentos/monitoreo/SA8000.pdf>

Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. Distintivo 'Igualdad en la Empresa'

<https://www.msssi.gob.es/ssi/igualdadOportunidades/iEmpleo/igualdadEmpresa.htm>

Fundación Más Familia. EFR

<http://www.masfamilia.org/iniciativa-efr/que-es>

INE. Mujeres y Hombres en España

[http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es\\_ES&c=INEPublicacion\\_C&cid=1259924822888&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout&param1=PYSDetalleGratis&param4=Ocultar](http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INEPublicacion_C&cid=1259924822888&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout&param1=PYSDetalleGratis&param4=Ocultar)

Ministerio de Economía, Industria y Competitividad. Portal PYME. Buscador de Ayudas e incentivos para empresas

<http://www.ipyme.org/es-ES/BBDD/AyudasIncentivos/Paginas/BuscadorAyudas.aspx>

Junta de Andalucía. Consejería de Igualdad y Políticas Sociales. Instituto Andaluz de la Mujer.

<http://www.juntadeandalucia.es/institutodelamujer/index.php/recursos-y-servicios/ayudas-y-subvenciones>

Diputación de Málaga. Igualdad

<http://www.malaga.es/igualdad/>

Informe Internacional 'Randstad Employer Brand Research 2017'

<https://www.randstad.es/wp-content/uploads/2017/07/el-45-por-ciento-de-los-trabajadores-a-nivel-internacional-elige-empresas-donde-pueda-conciliar.pdf>

Premios Nacionales Alares a la Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal



[http://fundacionalares.es/index.php/actualidad\\_grupo\\_alares\\_r/biblioteca/premios\\_nacionales\\_alares\\_a\\_la\\_conciliacion\\_de\\_la\\_vida\\_laboral\\_familiar\\_y\\_personal](http://fundacionalares.es/index.php/actualidad_grupo_alares_r/biblioteca/premios_nacionales_alares_a_la_conciliacion_de_la_vida_laboral_familiar_y_personal)

*Perspectiva empresarial sobre la conciliación de la vida laboral y familiar.* Versión actualizada octubre 2017. Comisión de Igualdad CEOE

[http://www.elempresario.com/uploads/documentos/2017/11/02/\\_publicationsdocfile422perspectivaempresarialsobrelaconciliaciondelavidalaboralyfamiliarversionactualizadaoctubre2017\\_a3f02c72.pdf](http://www.elempresario.com/uploads/documentos/2017/11/02/_publicationsdocfile422perspectivaempresarialsobrelaconciliaciondelavidalaboralyfamiliarversionactualizadaoctubre2017_a3f02c72.pdf)



# Foro Provincial Empresas Socialmente Responsables de Málaga



compromiso **interés** pacto  
transparencia social igualdad  
sostenibilidad **diversidad**  
**pacto** innovación diálogo social  
social igualdad acción transparencia  
competitividad **derechos** interés  
compromiso **humanos** igualdad  
**conciliación** transparencia **ética**  
acción innovación **diversidad**  
**compromiso** sostenibilidad  
**ética** igualdad diálogo pacto  
innovación conciliación  
**sostenibilidad** competitividad  
**humanos** social **interés**  
igualdad transparencia compromiso  
**innovación** social **diversidad**  
**interés** igualdad innovación  
diálogo **competitividad** acción  
transparencia derechos sostenibilidad

compromiso **interés** pacto  
transparencia social igualdad  
sostenibilidad **diversidad**  
**pacto** innovación diálogo social  
social igualdad acción transparencia  
competitividad **derechos** interés  
compromiso **humanos** igualdad  
**conciliación** transparencia **ética**  
acción innovación **diversidad**  
**compromiso** sostenibilidad  
**ética** igualdad diálogo pacto  
innovación conciliación  
**sostenibilidad** competitividad  
**humanos** social **interés**  
igualdad transparencia compromiso  
**innovación** social **diversidad**  
**interés** igualdad innovación  
diálogo **competitividad** acción  
transparencia derechos sostenibilidad

compromiso **interés** pacto  
transparencia social igualdad  
sostenibilidad **diversidad**  
**pacto** innovación diálogo social  
social igualdad acción transparencia  
competitividad **derechos** interés  
compromiso **humanos** igualdad  
**conciliación** transparencia **ética**  
acción innovación **diversidad**  
**compromiso** sostenibilidad  
**ética** igualdad diálogo pacto  
innovación conciliación  
**sostenibilidad** competitividad  
**humanos** social **interés**  
igualdad transparencia compromiso  
**innovación** social **diversidad**  
**interés** igualdad innovación  
diálogo **competitividad** acción  
transparencia derechos sostenibilidad