

COPYME

CONFEDERACIÓN GENERAL DE LAS PEQUEÑAS
Y MEDIANAS EMPRESAS



CON ci liar

PARA AVANZAR



HERRAMIENTAS PRÁCTICAS DE FORMACIÓN Y
ACOMPANIAMIENTO EN CONCILIACIÓN PARA PYMES EN
EL MARCO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

PRESENTACIÓN

INTRODUCCIÓN

IGUALDAD Y CONCILIACIÓN: ACTIVOS EMPRESARIALES CLAVE
BENEFICIOS PARA LA SOSTENIBILIDAD ORGANIZATIVA
RECOMENDACIONES CLAVE PARA IMPLANTAR LA CONCILIACIÓN EN LA EMPRESA
MEDIR, EVALUAR Y MEJORAR CONTINUAMENTE
HACIA UNA CULTURA DEL CUIDADO: LA RSE HECHA DÍA A DÍA
CONCILIAR PARA AVANZAR: COMPETITIVIDAD CON ROSTRO HUMANO

PRIMERA PARTE

1. ¿DE QUÉ HABLAMOS CUANDO HABLAMOS DE CORRESPONSABILIDAD?

- 1.1. DE LA CONCILIACIÓN INDIVIDUAL AL COMPROMISO COLECTIVO
- 1.2. IMPACTO EN LA SALUD, LA PRODUCTIVIDAD Y EL BIENESTAR
- 1.3. UNA VISIÓN FEMINISTA E INTERSECCIONAL DEL TRABAJO
- 1.4. HACIA UNA CULTURA DEL TIEMPO COMPARTIDO

2. MARCO LEGAL ACTUALIZADO

- 2.1. DERECHOS BÁSICOS DE CONCILIACIÓN
- 2.2. ACTUALIZACIONES RECIENTES (2023–2024)
- 2.3. MARCO DE PROTECCIÓN SOCIAL Y PRESTACIONES ECONÓMICAS
- 2.4. PRINCIPALES PRESTACIONES ECONÓMICAS DE CONCILIACIÓN:
- 2.5. RESPONSABILIDAD DE LAS EMPRESAS Y ENTIDADES
- 2.6. GARANTÍAS ESENCIALES DE CUMPLIMIENTO:
- 2.7. CUADRO RESUMEN DE DERECHOS Y PERMISOS (2024)
- 2.8. HACIA UNA NORMATIVA VIVA Y CORRESPONSABLE

3. CONCILIACIÓN COMO ESTRATEGIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)

- 3.1. LA IGUALDAD COMO ACTIVO EMPRESARIAL
- 3.2. DEL CUMPLIMIENTO LEGAL A LA INTELIGENCIA ORGANIZATIVA
- 3.3. CONCILIACIÓN Y SOSTENIBILIDAD ORGANIZATIVA
- 3.4. INDICADORES E INTEGRACIÓN EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL
- 3.5. DE LA RSE A LA CULTURA DEL CUIDADO

4. MEDIDAS PRÁCTICAS APLICABLES

- 4.1. FLEXIBILIDAD HORARIA Y ESPACIAL: EL TIEMPO COMO RECURSO ESTRATÉGICO
- 4.2. MEDIDAS FAMILIARES Y SOCIALES: EL CUIDADO COMO PILAR ESTRUCTURAL DEL TRABAJO SOSTENIBLE
- 4.3. CULTURA DEL CUIDADO Y COMUNICACIÓN INTERNA: DEL REGLAMENTO A LA SENSIBILIDAD ORGANIZATIVA
- 4.4. BUENAS PRÁCTICAS EN MICROEMPRESAS Y ECONOMÍA SOCIAL: LA ESCALA HUMANA COMO VENTAJA COMPETITIVA
- 4.5. RECOMENDACIONES FINALES: CONCILIAR COMO FORMA DE INTELIGENCIA ORGANIZATIVA

5. RECURSOS, AYUDAS Y APOYOS

- 5.1. NIVEL ESTATAL: MARCO GENERAL Y PROGRAMAS DEL MINISTERIO DE TRABAJO Y ECONOMÍA SOCIAL
- 5.2. NIVEL AUTONÓMICO: PROGRAMAS Y SERVICIOS DE PROXIMIDAD
- 5.3. NIVEL DE RED SOCIAL Y SECTORIAL: ALIANZAS, ACOMPAÑAMIENTO Y CERTIFICACIONES
- 5.4. HERRAMIENTAS Y PLATAFORMAS DIGITALES DE APOYO
- 5.5. UNA RED PÚBLICA PARA CUIDAR EL TIEMPO

REFERENCIAS Y RECURSOS

SEGUNDA PARTE

ANEXOS: HERRAMIENTAS PRÁCTICAS

HERRAMIENTA 1. DIAGNÓSTICO EXPRES PARA PYMES: AUTODIAGNÓSTICO DE CORRESPONSABILIDAD

HERRAMIENTA 2. TRABAJO AUTÓNOMO Y ECONOMÍA SOCIAL: PILARES DE UN MODELO PRODUCTIVO INCLUSIVO, RESILIENTE Y CENTRADO EN LAS PERSONAS

HERRAMIENTA 3. IGUALDAD DE GÉNERO CON POLÍTICAS TRANSVERSALES

HERRAMIENTA 4. MINI-MANUAL OPERATIVO DE RSE PARA PYMES Y ECONOMÍA SOCIAL

HERRAMIENTA 5. MINI-MANUAL: TRABAJO DIGNO Y DERECHOS LABORALES EN PYMES

HERRAMIENTA 6. FICHA RESUMEN DE DERECHOS Y PERMISOS (2025)

HERRAMIENTA 7. PROTOCOLO TIPO PARA SOLICITUD DE MEDIDAS DE CONCILIACIÓN

HERRAMIENTA 8. LENGUAJE INCLUSIVO Y COMUNICACIÓN CORRESPONSABLE

HERRAMIENTA 9. DIRECTORIO DE ENTIDADES COLABORADORAS

HERRAMIENTA 10. IMPULSAR LA CULTURA DE LA RSE EN LA EMPRESA

PRESENTACIÓN

CONCILIAR PARA AVANZAR: GUÍA PRÁCTICA DE CONCILIACIÓN E IGUALDAD EN LA EMPRESA

La conciliación de la vida *laboral, personal y familiar* se ha convertido en uno de los ejes de un nuevo contrato social del trabajo. Ya no puede entenderse como un gesto de buena voluntad ni como una concesión ocasional sujeta al ciclo económico: es un *principio organizativo* y un derecho cívico. Conciliar no es un lujo ni una excepción; es la base sobre la que puede edificarse un modelo productivo más justo, más humano y sostenible. En este contexto, la conciliación se revela como la *condición mínima de posibilidad* para alcanzar la igualdad real entre mujeres y hombres, proteger la salud integral de las personas trabajadoras y garantizar la competitividad de las empresas en la economía del futuro. La empresa que permite conciliar no solo cuida, sino que *innova en humanidad*: reorganiza su tiempo, redistribuye su poder y reconfigura su relación con la vida.



EL TIEMPO COMO MATERIA DE JUSTICIA

Conciliar es, ante todo, una cuestión de *justicia temporal*. El tiempo -ese recurso invisible y finito del que dependen la productividad, el bienestar y los cuidados-, ha sido históricamente distribuido de forma desigual. Reequilibrarlo exige una *reforma profunda* del modo en que comprendemos y organizamos el trabajo. Implica corregir una de las asimetrías más persistentes de nuestra estructura laboral: aquella que obliga a muchas mujeres a elegir entre su empleo y su vida familiar, y que priva a muchos hombres de ejercer plenamente su papel en los cuidados. Devolver al tiempo su valor equitativo significa *hacer posible toda la vida*, no solo la parte que se mide en horas de oficina o en indicadores económicos. Por eso, la conciliación no puede concebirse como un añadido decorativo en las políticas de recursos humanos, sino como el principio rector de una economía *civilizatoria*: aquella que organiza su productividad a partir del respeto a los ritmos vitales, la reciprocidad y la corresponsabilidad.

CORRESPONSABILIDAD Y FUTURO COMPARTIDO

El compromiso conjunto del Ministerio de Trabajo y Economía Social y de COPYME parte de una convicción esencial: *avanzar en corresponsabilidad* no es únicamente garantizar derechos, sino diseñar futuro. Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) que integran políticas de conciliación en su gestión cotidiana reescriben su lógica interna: *sustituyen el control por la confianza*, la rigidez por la adaptabilidad, la competencia individual por la cooperación. Esa mutación cultural no debilita la productividad: *la refuerza*. Mejora el clima laboral, reduce el absentismo, fideliza el talento y aumenta la rentabilidad sostenible. En definitiva, demuestra que el bienestar y el rendimiento no son polos opuestos, sino fuerzas complementarias.

UNA GUÍA PARA TRANSFORMAR LA CULTURA DEL TRABAJO

Esta guía nace con una ambición doble: Ser una herramienta *práctica y realista* para que las PYMES (núcleo vital de nuestro tejido productivo y social), integren la conciliación y la corresponsabilidad en su funcionamiento diario. Y, al mismo tiempo, *inspirar un cambio cultural* en la manera de entender el trabajo, el tiempo y la vida. Su finalidad no es solo normativa, sino simbólica y transformadora: impulsar una cultura organizativa basada en la confianza, la equidad y la cooperación como motores de sostenibilidad humana. “*Conciliar para avanzar*” significa reconocer que el tiempo no pertenece exclusivamente a la producción, sino también al cuidado, al descanso, a la creación y al vínculo. Significa entender que cuidar no resta eficiencia, *la multiplica*, y que la igualdad no es solo un principio moral, sino un valor económico y estratégico. Las empresas que cuidan son las que perduran, porque el futuro de la economía española dependerá de su capacidad para sostener la vida sin agotar a quienes la hacen posible.

UNA TAREA CIVILIZATORIA

El desafío que tenemos por delante es colectivo y estructural. Supone repensar los modelos de organización del trabajo, revisar los usos sociales del tiempo y reconocer la centralidad del cuidado en la economía. La conciliación debe dejar de ser un problema privado para convertirse en una responsabilidad compartida entre empresas, instituciones y ciudadanía. Transformar la cultura del trabajo no es únicamente una cuestión técnica o normativa: es una tarea civilizatoria.

Con esta guía, el Ministerio de Trabajo y Economía Social y COPYME reafirman su compromiso con un futuro del trabajo más equilibrado, más justo y más humano, donde la rentabilidad económica y el bienestar de las personas no sean objetivos en conflicto, sino vectores que se sostienen mutuamente. Porque cuidar, en última instancia, es la forma más inteligente, y más humana, de producir.

INTRODUCCIÓN

IGUALDAD Y CONCILIACIÓN: ACTIVOS EMPRESARIALES CLAVE

Las empresas que fomentan la igualdad de oportunidades y la conciliación laboral-familiar obtienen ventajas comprobadas. Lejos de ser “costes” o meras obligaciones legales, estas políticas aportan *valor tangible e intangible* a la organización:

1. **MEJORA DE RENTABILIDAD Y DESEMPEÑO:** La diversidad y la inclusión impulsan la creatividad y los resultados financieros. Estudios internacionales muestran que las empresas con culturas inclusivas logran hasta un 35% más de rendimiento que sus competidoras, y aquellas con mujeres en puestos directivos tienen alrededor de un 25% más de probabilidades de superar a sus rivales en rentabilidad. Asimismo, ofrecer flexibilidad en cómo, cuándo y dónde trabajar se traduce en mayor productividad; por el contrario, las organizaciones rígidas sufren más rotación de personal. En resumen, la igualdad y la conciliación potencian el desempeño económico a través de equipos más motivados e innovadores.
2. **REDUCCIÓN DE COSTES LABORALES (*absentismo y rotación*):** Invertir en conciliación supone ahorro. Por ejemplo, la implementación de planes de bienestar y conciliación ha demostrado reducir el absentismo cerca de un 18%, disminuir un 33% las bajas temporales por enfermedad y hasta un 28% la siniestralidad laboral. Del mismo modo, unas condiciones laborales flexibles y humanas fomentan la fidelización del talento: los empleados permanecen más tiempo en la empresa, evitando los elevados costes de reemplazo y formación de nuevo personal. Cada permiso de paternidad respetado o cada ajuste horario a tiempo produce lealtad y compromiso, reduciendo significativamente la rotación (por ejemplo, las compañías con programas de equilibrio trabajo-vida tienen un 25% menos de rotación de personal)
3. **ATRACCIÓN DE TALENTO Y REPUTACIÓN DE MARCA:** En la economía global del talento, ser una empresa “que cuida” es un poderoso imán. Las nuevas generaciones valoran tanto el salario como el equilibrio y el propósito en el trabajo. Más del 70% de las personas trabajadoras españolas considera la conciliación *un factor decisivo al elegir empleo*, lo que significa que las empresas con políticas de flexibilidad, igualdad y bienestar tendrán ventaja para reclutar a las mejores profesionales. Además, promover la corresponsabilidad y la igualdad de género fortalece la imagen de marca empleadora y la legitimidad social de la empresa. Clientes, inversoras y Administraciones reconocen cada vez más a las compañías socialmente responsables, incorporando criterios de igualdad y bienestar en certificaciones de calidad, índices ESG e incluso en contratos públicos. De

hecho, en España ya se exige que las empresas de más de 50 personas cuenten con un Plan de Igualdad inscrito para poder contratar con el sector público. En otras palabras, *la conciliación coherente aumenta la confianza y prestigio de la organización* en su entorno.

En conjunto, igualdad y conciliación no son adornos reputacionales, sino pilares de la *inteligencia organizativa* moderna. Pasar del mero cumplimiento legal a integrar estas políticas en la estrategia permite a la empresa aprender del pluralismo de su gente, convertir la diversidad en innovación y el bienestar en motor de rendimiento. Una empresa verdaderamente sostenible cuida de su capital humano con la misma atención que de sus finanzas.



BENEFICIOS PARA LA SOSTENIBILIDAD ORGANIZATIVA

La conciliación incide directamente en las tres dimensiones de la sostenibilidad empresarial: *la económica, la social y la reputacional*. A continuación, resumimos sus principales beneficios en cada ámbito:

A. DIMENSIÓN ECONÓMICA: EFICIENCIA, TALENTO Y RESILIENCIA

1. **MÁS PRODUCTIVIDAD REAL:** Las personas que trabajan en un entorno equilibrado, con menor estrés y horarios razonables, rinden mejor. Diversos estudios señalan que equipos con buena conciliación alcanzan *mejoras significativas de eficiencia* (un +20% en la eficiencia de los equipos y

un 22% menos de absentismo en organizaciones con políticas de equilibrio trabajo-vida) Al enfocarse en resultados en lugar de horas de presencia, la empresa obtiene productividad sostenible: empleados concentrados y creativos, no agotados.

2. **MENOS ABSENTISMO Y BAJAS:** Como ya mencionamos, las medidas de conciliación reducen las ausencias no planificadas. Las personas pueden atender asuntos personales (citas médicas, cuidados familiares, gestiones, etc.) de forma pactada, evitando faltar inesperadamente. Empresas que aplican programas integrales de bienestar han logrado *disminuir significativamente el absentismo* (entorno a un 20% menos, según distintos informes) con la consiguiente continuidad en la producción y ahorro de costes. Asimismo, una política activa de desconexión digital y respeto a los descansos previene el presentismo (estar en el trabajo sin ser productivo) y el *burnout*, reduciendo también las bajas por estrés y saturación.
3. **RETENCIÓN DEL TALENTO Y AHORRO EN ROTACIÓN:** La conciliación fideliza. Cuando un empleado siente que la empresa respeta su vida personal, responde con lealtad. Las empresas con culturas de equilibrio tienen hasta un 25% menos de *rotación de personal*, según diversos estudios. Este menor índice de rotación implica ahorro directo (menos costes de contratación y formación) y retención del *know-how* interno. Además, en un contexto de escasez de perfiles cualificados, ofrecer condiciones flexibles se ha vuelto crítico para retener a los profesionales clave. Plantillas estables y motivadas son más resilientes ante los cambios y aseguran la continuidad del negocio.
4. **ADAPTABILIDAD Y RESILIENCIA:** Una empresa que gestiona el tiempo con inteligencia y cuida los ritmos de trabajo se vuelve *más resistente a la incertidumbre*. Ante crisis (como fue la pandemia) o cambios abruptos del mercado, contar con empleados comprometidos y descansados facilita la adaptación. La flexibilidad bien entendida (teletrabajo, jornadas adaptadas, etc.) permitió a muchas organizaciones sobrevivir a la COVID-19 manteniendo la productividad. Invertir en conciliación es invertir en un capital humano sólido, capaz de responder a desafíos con creatividad y lealtad.

B. DIMENSIÓN SOCIAL: BIENESTAR, IGUALDAD Y COHESIÓN

1. **SALUD FÍSICA Y MENTAL DEL EQUIPO:** El bienestar de las personas es condición indispensable para un rendimiento sostenible. Horarios racionales, opciones de teletrabajo, reducciones de jornada cuando se necesitan, *derecho a la desconexión*, etc., contribuyen a disminuir el estrés y mejorar la salud. Por ejemplo, la implementación de horarios más flexibles y trabajo remoto controlado ha aumentado la satisfacción laboral y reducido conflictos internos en algunas organizaciones. Un ambiente de trabajo que reconoce la humanidad de cada empleado (sus familias, sus necesidades personales) reduce el riesgo de *burnout* y genera un clima de apoyo mutuo. En este sentido, la conciliación favorece el cumplimiento de objetivos de desarrollo sostenible como el ODS 3 (salud y bienestar) y ODS 8 (trabajo decente y crecimiento económico), creando entornos laborales saludables y decentes.
2. **IGUALDAD DE GÉNERO REAL:** Las políticas de conciliación y corresponsabilidad son una palanca fundamental de igualdad. Históricamente, la falta de conciliación penalizaba sobre todo a las mujeres (por asumir mayoritariamente los cuidados familiares). Al ofrecer permisos de paternidad equiparables, horarios compatibles con la vida familiar y una *cultura de corresponsabilidad*, se equilibra la balanza: hombres y mujeres pueden desarrollar su carrera sin renunciar a su vida personal. Esto contribuye al ODS 5 (igualdad de género). Internamente, se rompe el *techo de cristal* al posibilitar que más mujeres asuman puestos de responsabilidad sin verse obligadas a elegir entre maternidad y profesión. Una empresa que facilita la igualdad a través de la conciliación se beneficia de equipos diversos, con talentos femeninos y masculinos plenamente aprovechados. Recordemos que la diversidad en la plantilla es fuente de innovación y creatividad, lo que redunda en beneficios para todos.
3. **COHESIÓN Y CLIMA LABORAL POSITIVO:** Cuidar los tiempos personales fortalece la cohesión del grupo. Los compañeros dejan de verse como rivales compitiendo por quién se queda más horas, y pasan a ser parte de una comunidad donde impera el respeto. Esto mejora las relaciones interpersonales y reduce conflictos. Las plantillas que se sienten valoradas como personas (no solo como “recursos”) muestran mayor compañerismo y espíritu de equipo. De hecho, en empresas con alta conciliación, más de la mitad de las personas trabajadoras declara sentirse *más comprometido* y dispuesto a dar lo mejor de sí. Este compromiso emocional es un pegamento que mantiene unida a la organización incluso en tiempos difíciles.

C. DIMENSIÓN REPUTACIONAL: LEGITIMIDAD Y VENTAJA COMPETITIVA

1. MEJORA DE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA: En la era de la transparencia, la reputación ya no depende solo de la calidad del producto o los resultados financieros, sino también de cómo la empresa logra esos resultados. Aquellas organizaciones que tratan bien a su gente ganan legitimidad ante la sociedad. Medios de comunicación, redes sociales y *rankings* de *mejores lugares para trabajar* suelen destacar a las empresas con prácticas de conciliación e igualdad. Esto no es solo *marketing*: una reputación positiva atrae clientes leales, inversión de fondos sostenibles y alianzas estratégicas. Hoy en día, inversores y organismos públicos aplican criterios ESG (ambientales, sociales y de buen gobierno) y valoran que la empresa respete el medio ambiente y a sus empleados. Por eso, las empresas corresponsables suelen obtener mejor evaluación en memorias de sostenibilidad y puntos extra en licitaciones públicas (muchas administraciones ya incluyen cláusulas sociales de igualdad y conciliación en sus concursos, e incluso exigen el Plan de Igualdad inscrito como requisito para contratar) En resumen, practicar la conciliación con coherencia diferencia a una empresa que “cumple” de otra que *inspira*, convirtiendo la ética en una ventaja competitiva.
2. MARCA EMPLEADORA Y CONFIANZA EXTERNA: Como ya destacamos, una cultura de cuidado proyecta al exterior una imagen atractiva. Ser reconocido como empleador flexible y familiarmente responsable mejora la capacidad de la empresa para *atraer talento* escaso, pero también fortalece la confianza con clientes y comunidades. La sociedad percibe a estas empresas como “ciudadanos corporativos” responsables, lo cual puede traducirse en *preferencia del consumidor* y mayor lealtad. La confianza es un capital intangible de enorme valor: en un mundo incierto, la gente prefiere relacionarse (ya sea para trabajar, comprar o colaborar) con organizaciones que demuestran empatía y justicia. Cada medida de conciliación aplicada con seriedad refuerza ese contrato moral con la comunidad, elevando el prestigio corporativo.

En definitiva, la conciliación es una estrategia *ganar-ganar*: mejora la calidad de vida de las personas y, a la vez, asegura una empresa sostenible en lo económico, lo humano y lo social. A continuación, veremos cómo pasar de la teoría a la práctica, con recomendaciones para integrar estas políticas en la gestión diaria.

RECOMENDACIONES CLAVE PARA IMPLANTAR LA CONCILIACIÓN EN LA EMPRESA

Transformar la conciliación y la corresponsabilidad en parte del ADN empresarial requiere *acciones decididas y planificadas*. Aquí presentamos una serie de recomendaciones prácticas para lograrlo:

1. **ELABORAR UN PLAN DE IGUALDAD Y CONCILIACIÓN:** Integre las medidas de equilibrio trabajo-vida dentro del Plan de Igualdad de la empresa. Este plan debe incluir objetivos concretos, indicadores medibles y plazos definidos. Por ejemplo, podría fijarse aumentar en X% el número de empleados con horario flexible en un año, o equilibrar al 50/50 el uso de permisos parentales entre hombres y mujeres. Asegúrese de registrar el plan oficialmente (en España, las empresas de cierto tamaño están obligadas a tener planes de igualdad y a inscribirlos) y de *difundir internamente sus contenidos*. Un plan formal muestra el compromiso real de la dirección y sirve de hoja de ruta para todas las áreas.
2. **DEFINIR INDICADORES DE SEGUIMIENTO:** *Lo que no se mide, no se gestiona*. Establezca métricas para evaluar el impacto de las políticas de conciliación. Algunos indicadores útiles incluyen: porcentaje de la plantilla con acceso a teletrabajo o horario flexible; índice de absentismo antes y después de cierta medida; tasa de rotación de empleados (global y por departamentos); nivel de satisfacción del personal con el equilibrio laboral-personal (medido en encuestas anónimas); número de hombres que asumen permisos de paternidad contra mujeres que asumen el permiso de maternidad (para ver si se equilibra); y porcentaje de directivos formados en igualdad y liderazgo empático. Recopile estos datos periódicamente (por ejemplo, trimestral o anualmente) y *analícelos en equipo*. Si tras implantar, digamos, la jornada intensiva de verano se observa una reducción del absentismo del 10% y un aumento de productividad, *comuníquelo* y consolide esa práctica.
3. **PROMOVER UN LIDERAZGO CORRESPONSABLE:** La alta dirección y los mandos intermedios deben liderar *con el ejemplo*. Invierta en formación para directivos en temas de igualdad, diversidad y gestión del tiempo. Un *líder corresponsable* entiende las diversas situaciones de su equipo (padres/madres, cuidadores de mayores, trabajadores jóvenes con estudios, etc.) y muestra flexibilidad y empatía ante ellas. Esto implica sustituir la cultura del control estricto de horarios por una cultura de confianza y objetivos: evaluar el desempeño por resultados y no por horas en la oficina. También supone que los directivos utilicen y visibilicen ellos mismos las medidas de conciliación (por ejemplo, que un gerente se tome su permiso de paternidad completo envía

un mensaje poderoso de normalización) Este estilo de liderazgo aumenta la confianza de la plantilla en la organización y elimina el miedo a represalias por conciliar.

4. IMPLANTAR MEDIDAS FLEXIBLES DE ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO: Revise creativamente *cómo, cuándo y dónde* se realiza el trabajo en su empresa. Algunas iniciativas exitosas incluyen:
 - a) HORARIOS FLEXIBLES de entrada/salida, o gestión autónoma de la jornada mientras se cumplan las horas pactadas. Esto permite a la gente, por ejemplo, *adaptar su rutina* para llevar niños al colegio o acudir al médico, sin perder productividad.
 - b) SEMANA LABORAL COMPRIMIDA (ej. 40 horas en 4 días) o jornada reducida en verano, para conceder *más tiempo libre* sin bajar sueldos.
 - c) TELETRABAJO PARCIAL o modelos híbridos, donde ciertos días se pueda trabajar desde casa. Muchas empresas comprobaron que el *teletrabajo bien gestionado* mantiene (o incluso aumenta) la productividad a la vez que mejora la satisfacción del empleado.
 - d) BOLSAS DE HORAS: permitir *acumular horas* extra para luego canjear por tiempo libre cuando surjan necesidades personales.
 - e) DESCANSO DIGITAL GARANTIZADO: establecer por *política la desconexión* fuera del horario laboral (por ejemplo, no enviar emails ni WhatsApps de trabajo después de cierta hora) Respetar estos límites evita la fatiga y mejora la eficiencia durante el horario efectivo.

Todas estas medidas deben adaptarse a la realidad de cada empresa (no es lo mismo una fábrica que una empresa de software), pero casi siempre es posible introducir cierto grado de flexibilidad sin merma de rendimiento. (Importante: *acompañe la flexibilidad de una buena planificación del trabajo para que no derive en sobrecargas a compañeros ni en confusiones*) La flexibilidad ha de ser *bidireccional*: que beneficie tanto al empleado como a la organización, encontrando puntos de equilibrio.



5. EQUILIBRAR EL USO DE PERMISOS Y BENEFICIOS: Fomente una cultura de corresponsabilidad en la cual hombres y mujeres aprovechen por igual los permisos de cuidado y las facilidades ofrecidas. Si la empresa ofrece teletrabajo o jornada reducida, asegúrese de que no solo las mujeres lo usen. Se pueden hacer campañas internas animando a los padres a tomar sus permisos de paternidad, o a los empleados sin hijos a disfrutar de sus días de asuntos propios *sin culpa*. Además, amplíe cuando sea posible los beneficios de apoyo al cuidado: convenios con guarderías o ayudas para cuidado de dependientes, días extras por enfermedad de hijos, etc. Cada gesto que facilite la vida personal de la plantilla refuerza la lealtad hacia la empresa. Establezca protocolos para que, por ejemplo, una reincorporación tras maternidad/paternidad sea planificada y acompañada, de modo que la persona se sienta *apoyada* y no excluida. Estas acciones combaten la desigualdad y aumentan la motivación de quienes se acogen a los beneficios.
6. CREAR UNA COMISIÓN DE SEGUIMIENTO Y DIÁLOGO: Institucionalice espacios donde representantes de la empresa y de los trabajadores evalúen periódicamente cómo va la conciliación. Una Comisión de Igualdad/Conciliación (muchas empresas ya la tienen por ley) debería reunirse, por ejemplo, cada semestre para revisar los indicadores antes mencionados, recoger *feedback* de empleados, y proponer mejoras o ajustes. Este foro permite detectar problemas (¿algún departamento con sobrecarga? ¿un *mánager* que no aplica la política?) y buscar soluciones colaborativas. Al tener voz todas las partes, se genera corresponsabilidad

institucional: las medidas de conciliación dejan de ser “concesiones graciabiles” y pasan a ser *acuerdos negociados* y asumidos por todos. La comisión también puede impulsar campañas de sensibilización (por ejemplo; talleres de gestión del tiempo, charlas sobre corresponsabilidad dirigidas a hombres, etc.).

7. COMUNICACIÓN INTERNA CLARA Y TRANSPARENTE: De nada sirve tener muchas medidas si la plantilla no las conoce o *no se atreve* a usarlas. Por eso, comunique extensivamente todas las políticas de conciliación disponibles: en la bienvenida de cada nuevo empleado, en la intranet, en cartelera interna, en reuniones periódicas. Explique el procedimiento para solicitarlas (¿cómo pedir teletrabajo? ¿con cuánta antelación solicitar una excedencia? etc.) y los derechos garantizados por ley (reducción de jornada por guarda legal, etc.) Una comunicación abierta reduce miedos e incertidumbres. Anime también a compartir historias de éxito: por ejemplo, testimonios de empleados o empleadas que *agradecen haber podido conciliar en un momento difícil*. Eso refuerza la confianza y normaliza la utilización de los beneficios. Por último, forme al equipo de RR.HH. y a los mandos para que den respuestas coherentes y ágiles a las solicitudes de conciliación, evitando trabas innecesarias.
8. INTEGRAR LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN LA TOMA DE DECISIONES: Evalúe cada nueva política o proyecto con “*lentes de igualdad*”. Por ejemplo, si se va a instaurar un turno extra de tarde, analizar cómo afectará a quienes tengan personas a cargo; si se plantea un evento de empresa en fin de semana, valorar opciones familiares o compensatorias. Esta transversalidad de la perspectiva de género y cuidados en la gestión diaria evita decisiones inadvertidamente discriminatorias y demuestra un compromiso real, más allá del papeleo.

Aplicando estas recomendaciones, la conciliación deja de ser un mero ideal y se convierte en un sistema de gestión dentro de la empresa. Recuerde documentar los avances en su Memoria RSE o Informe de Sostenibilidad, destacando las mejoras logradas (por ejemplo: “*se redujo el absentismo X % tras tal medida*” o “*Y% de hombres disfrutaron permisos de paternidad*”) Esto no solo sirve para *marketing*, sino para rendición de cuentas ante los grupos de interés (plantilla, inversores, Administración) y para identificar áreas de mejora continua.

MEDIR, EVALUAR Y MEJORAR CONTINUAMENTE

La gestión de la conciliación requiere *un enfoque de mejora continua*. Algunos pasos adicionales para cerrar el *ciclo de gestión* son:

1. **AUDITORÍAS INTERNAS Y EXTERNAS:** Periódicamente, realice auditorías o evaluaciones del grado de cumplimiento de las medidas. También, en la evaluación anual de desempeño, considere incluir objetivos relacionados con conciliación (por ejemplo, que los gerentes tengan como indicador la satisfacción de su equipo con el equilibrio trabajo-vida) Estas auditorías y certificaciones funcionan como un espejo que refleja áreas de mejora y dan credibilidad externa a los logros.
2. **FEEDBACK DE LOS EMPLEADOS:** Fomente canales de escucha activa. Más allá de los datos duros, es importante saber cómo percibe la gente las políticas. Encuestas de clima, buzones de sugerencias anónimos o reuniones abiertas con la dirección pueden revelar obstáculos ocultos (p. ej.: *“mi jefe dice que hay teletrabajo, pero luego me llama a las 8pm”*). Use esa información para ajustar las prácticas y, muy importante, actúe en consecuencia para demostrar que la retroalimentación es tomada en cuenta. Cuando los empleados ven cambios reales a partir de sus aportes, aumenta la confianza en la organización.



3. FLEXIBILIDAD EN LA APLICACIÓN: No todas las medidas funcionarán perfecto a la primera. Tal vez implantar la jornada continua en cierto departamento bajó la productividad por mala coordinación; en lugar de cancelarla, ajuste detalles (por ejemplo, turnos rotativos, o herramientas de gestión de tareas) y vuelva a medir. La experimentación informada por datos es su aliada: pruebe programas piloto de nuevas iniciativas de conciliación, evalúe resultados y luego escale las exitosas. Equivocarse en pequeña escala es parte del aprendizaje; lo importante es *iterar* y encontrar qué encaja mejor en la cultura de su empresa.
4. RECONOCIMIENTO Y CULTURA: Mida y celebre los logros, no solo en términos numéricos sino también culturales. Si la empresa logra, por ejemplo, que el 100% de los gerentes reciban formación en liderazgo empático, o que en la encuesta interna el 90% del personal afirme conocer las políticas de conciliación, compártalo en las comunicaciones internas. Reconozca públicamente a aquellos equipos o *managers* que destaquen por fomentar el equilibrio (esto refuerza el comportamiento positivo) Con el tiempo, la conciliación debe verse no como “algo a reportar”, sino como un elemento natural de la cultura empresarial. El objetivo final es que medir bienestar sea tan habitual como medir ventas, y que los éxitos se midan también en vidas mejoradas. Cuando la plantilla siente que la dirección se preocupa genuinamente por su bienestar, aumenta la confianza y el sentido de pertenencia, impulsando un *círculo virtuoso* de compromiso y rendimiento.

HACIA UNA CULTURA DEL CUIDADO: LA RSE HECHA DÍA A DÍA

Integrar la conciliación como estrategia de RSE nos conduce, en última instancia, a construir una cultura del cuidado en la empresa. Esto significa que el principio de cuidar a las personas atraviesa todas las decisiones y se refleja en los pequeños gestos cotidianos. ¿Cómo avanzar hacia esa meta?

1. CONVICCIÓN DESDE LA CIMA: La dirección de la empresa debe creer y transmitir que el bienestar del equipo es prioridad. Más allá de políticas escritas, importan el discurso y las acciones de los líderes. Por ejemplo, si el CEO envía un mensaje a toda la plantilla afirmando: “*Ningún éxito justifica dañar la salud o la vida familiar de nuestros empleados*”, y respalda esa frase con hechos (como no exigir respuestas fuera de horario, o aprobar presupuesto para iniciativas de conciliación), está sembrando cultura. La RSE auténtica parte del compromiso ético, no solo del cumplimiento normativo.

2. EL VALOR DEL EJEMPLO DIARIO: La cultura se moldea con comportamientos. Hay que animar a que todos, desde directivos hasta operarios, respeten las normas de conciliación y las utilicen. Esto incluye no glorificar el *presentismo* (el “*último que sale de la oficina*”), sino celebrar la eficiencia y el trabajo bien hecho dentro de la jornada. Impulsar mensajes de que está bien ausentarse para cuidar a un hijo enfermo, o que tomar las *vacaciones completas* es saludable. Poco a poco, estos mensajes *crean un entorno de confianza*, donde ningún empleado se siente culpable por tener vida fuera del trabajo.

3. PERSONAS EN EL CENTRO DE LA ESTRATEGIA: Una cultura del cuidado implica que en cada proyecto o decisión empresarial se considere el impacto en las personas. Por ejemplo, si se planea una expansión, pensar no solo en los beneficios financieros, sino en cómo afectará la carga de trabajo y qué recursos harán falta para no sobrecargar al equipo. Si se introduce una nueva tecnología, acompañarla de formación adecuada para que los empleados no se estresen. En esencia, es incorporar siempre la pregunta: “¿*Cómo podemos lograr este objetivo cuidando (o incluso mejorando) la calidad de vida de nuestra gente?*”. Esta mentalidad convierte el bienestar en el núcleo de la competitividad: empleadas sanas, valoradas y equilibradas harán posible alcanzar las metas más ambiciosas.

4. COMUNICAR EL “PORQUÉ”: Para que las medidas de conciliación calen hondo, todos deben entender que no se trata de un lujo ni de altruismo ingenuo, sino de eficiencia moral y organizativa. Explique a los directivos más escépticos que una persona que trabaja contenta *rendirá más*; que reducir un 5% la jornada puede subir un 20% la productividad por hora; que un empleado leal a la empresa atenderá mejor a un cliente. Cuando se alinea el bienestar de los empleados con el propósito empresarial, se genera un sentido de propósito compartido. La RSE deja de ser un anexo y pasa a ser la forma natural de hacer negocios.

Finalmente, convertir la responsabilidad social en una cultura viva del cuidado garantiza que la empresa *perdure* en el tiempo con éxito. Una organización que cuida de las vidas que la componen está creando las bases de su *sostenibilidad futura*. Como hemos visto, las ganancias no vienen *a pesar* de estas políticas, sino gracias a ellas. La igualdad y la conciliación son la infraestructura *invisible* que sostiene la innovación, la productividad y la resiliencia en el siglo XXI.

CONCILIAR PARA AVANZAR: COMPETITIVIDAD CON ROSTRO HUMANO

Integrar la conciliación como estrategia de RSE es mucho más que cumplir con la ley o “quedar bien”: es construir una empresa moderna, eficiente y humana. Al aplicar estas recomendaciones, convertirá su organización en un lugar donde el trabajo y la vida *se apoyan mutuamente*, donde la diversidad es riqueza y el cuidado es sinónimo de fortaleza. En el capitalismo del futuro, *el bienestar será la nueva productividad* y la confianza, la moneda más valiosa. Las empresas que entiendan esta realidad no solo verán reflejados los beneficios en sus balances, sino también en la lealtad de su gente, en la innovación constante y en el respeto del público.

En resumen, *conciliar para avanzar* significa avanzar todos: empresa, empleados y sociedad. Ninguna empresa puede considerarse verdaderamente sostenible si desgasta a las personas que la hacen posible. Por el contrario, una empresa que cuida a su equipo avanza con paso firme hacia un éxito que se mantiene en el tiempo. La igualdad y la conciliación, bien gestionadas, son la clave para competir y prosperar con un rostro humano.

PRIMERA PARTE

1. ¿DE QUÉ HABLAMOS CUANDO HABLAMOS DE CORRESPONSABILIDAD?

1.1. DE LA CONCILIACIÓN INDIVIDUAL AL COMPROMISO COLECTIVO

DE LO PRIVADO A LO COLECTIVO

Durante mucho tiempo se vio la conciliación de la vida laboral, personal y familiar como un *problema individual*, normalmente soportado de forma desproporcionada por las mujeres. Las empresas e instituciones quedaron al margen de esta carga, sin asumir la parte de responsabilidad que les corresponde. La corresponsabilidad plantea un cambio: pasar de ese equilibrio privado a *un compromiso compartido* de toda la sociedad (ciudadanía, empresas y sector público) para distribuir equitativamente el tiempo, la responsabilidad y los cuidados.

EL TIEMPO NO ES NEUTRO

La forma en que organizamos el tiempo *refleja desigualdades históricas de género*, clase y origen. Si las instituciones y empresas no corrigen estas asimetrías, el sistema productivo las perpetúa. En la práctica, esto se traduce en que muchas mujeres reducen su jornada laboral o renuncian a su carrera, mientras muchos hombres extienden sus horarios de trabajo; las familias con menos recursos carecen de apoyos y las tareas de cuidado recaen siempre en quienes tienen menos capacidad de negarse. Una política integral, no solo medidas aisladas: La corresponsabilidad no consiste simplemente en dar más permisos o facilidades individuales, sino en *reordenar las bases del modelo de trabajo* y convivencia. Su objetivo es asegurar una distribución justa y sostenible de las tareas de cuidado, una participación igualitaria de hombres y mujeres en las responsabilidades familiares, y el reconocimiento real del valor económico y social del trabajo de cuidados (tradicionalmente invisible y no remunerado). En otras palabras, ya no se trata solo de que cada persona “concilie” como pueda, sino de que empresas y gobiernos diseñen entornos laborales compatibles con la vida.

NUEVO ENFOQUE DE LA CULTURA LABORAL

Adoptar la corresponsabilidad implica *redefinir* la cultura del trabajo. Supone pasar de la lógica del sacrificio individual (estar disponible 24/7, como si no existieran responsabilidades fuera del trabajo) a la *lógica del equilibrio compartido*, donde todas las partes involucradas cooperan. Significa reemplazar el paradigma del rendimiento ininterrumpido por el de la sostenibilidad de la vida. En este cambio de paradigma, empresas, administraciones públicas y la sociedad civil dejan de ser espectadores y se convierten en agentes corresponsables de una nueva organización del tiempo.

UN NUEVO CONTRATO SOCIAL DEL TIEMPO

En última instancia, la corresponsabilidad plantea reconstruir el “contrato social del tiempo”. Es decir, establecer *un acuerdo colectivo* que integre trabajo, cuidados y vida personal bajo un horizonte común de dignidad, igualdad y bienestar. Esto beneficia a toda la sociedad: personas más cuidadas y menos estresadas, empresas más sostenibles y productivas, y comunidades más cohesionadas.

1.2. IMPACTO EN LA SALUD, LA PRODUCTIVIDAD Y EL BIENESTAR

1. MEJORA DE INDICADORES CLAVE: La evidencia recopilada por organismos nacionales e internacionales (como el Instituto de las Mujeres, la OIT o la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo) muestra una correlación directa entre las políticas de conciliación/corresponsabilidad y la mejora de la salud, la productividad y la estabilidad laboral. Lejos de ser un lujo o un obstáculo para la competitividad, la *flexibilidad organizativa* bien diseñada (con confianza y equidad) actúa como un motor de *valor añadido*. Cuando las personas pueden gestionar su tiempo con mayor autonomía, disminuyen los conflictos y aumenta la concentración y el compromiso. El rendimiento deja de medirse solo en horas de presencia y pasa a evaluarse por la calidad del trabajo realizado, fomentando la innovación y la cohesión del equipo.
2. MENOS ABSENTISMO Y MÁS RENDIMIENTO: Las organizaciones que integran políticas activas de conciliación y corresponsabilidad suelen experimentar reducciones significativas del absentismo (en torno a un 20–30%), menor rotación de personal y un aumento notable de la innovación interna. Esto se observa especialmente en equipos que adoptan *dinámicas de trabajo cooperativas* y corresponsables. En otras palabras, cuando la empresa cuida de su gente, su gente cuida de la empresa: baja el absentismo y sube la productividad de forma sostenible.
3. BIENESTAR Y PRODUCTIVIDAD VAN DE LA MANO: El bienestar del personal y la productividad de la empresa no son fuerzas opuestas, sino complementarias. Una empresa que protege los tiempos de descanso, que respeta los espacios de cuidado (por ejemplo, permitiendo flexibilizar la jornada para atender necesidades familiares) y que garantiza la desconexión digital fuera del horario, obtiene *equipos más motivados, creativos y leales*. Esos equipos comprometidos sostienen mejor los proyectos comunes, con más resiliencia ante las dificultades y mejor clima laboral. En la economía contemporánea, *cuidar a la plantilla es una condición de supervivencia organizativa*:

mejora resultados porque reduce costos ocultos (bajas, rotación, conflictos) y potencia la innovación al tener personas más satisfechas.

4. **BENEFICIOS PARA LA SALUD FÍSICA Y MENTAL:** La corresponsabilidad también tiene un impacto directo en la salud. La sobrecarga de cuidados, la “doble jornada” (*trabajo remunerado + trabajo doméstico*) y la imposibilidad de desconectar del trabajo son hoy grandes causas de estrés y ansiedad, que afectan sobre todo a las mujeres. Según el Observatorio Europeo de Condiciones de Trabajo, las mujeres dedican el doble de tiempo diario que los hombres al trabajo no remunerado, lo que conlleva mayores tasas de agotamiento, *síntomas depresivos e incluso abandono prematuro del empleo* por parte de muchas de ellas. En este contexto, las políticas de corresponsabilidad funcionan como *una estrategia de salud pública* dentro de las empresas: al redistribuir las cargas de trabajo y cuidado se reduce el estrés crónico, mejoran los patrones de sueño y disminuyen las bajas por problemas psicosociales. Una empresa que promueve la corresponsabilidad no solo mejora el bienestar individual de su plantilla, sino que contribuye a la salud colectiva de la comunidad en la que opera.
5. **APLICABLE A EMPRESAS DE TODOS LOS TAMAÑOS:** En PYMES y entornos rurales, donde a veces no hay grandes departamentos de RR.HH. ni recursos sobrantes, la corresponsabilidad es igualmente estratégica. No se necesitan inversiones costosas para lograrla: se trata más bien de *cultivar una cultura de confianza y flexibilidad*. Algunos ejemplos prácticos son reorganizar turnos de trabajo de forma consensuada, permitir salidas puntuales para atender asuntos familiares, reconocer cuándo alguien de la plantilla está sobrecargado por cuidados, o fomentar la empatía organizativa (que el equipo apoye a quien lo necesite en un momento dado) Cada gesto de flexibilidad y comprensión genera un retorno tangible en forma de mayor implicación, fidelidad y calidad en el trabajo. En pequeños equipos, *la cercanía y la cooperación* que aporta la corresponsabilidad pueden marcar la diferencia entre perder talento o mantener un grupo unido y comprometido.
6. **ORGANIZACIONES SALUDABLES Y SOSTENIBLES:** Impulsar una cultura de cuidado compartido resulta, en definitiva, una inversión a largo plazo tanto empresarial como social. Una organización que cuida de las personas se convierte en un espacio saludable para trabajar, capaz de generar capital social (confianza, sentido de pertenencia) y de fortalecer vínculos estables dentro del equipo. Esa *confianza y cohesión internas* también se proyectan hacia fuera, mejorando la

reputación y la relación con clientes, usuarios o la comunidad. En suma, implementar la corresponsabilidad no es solo “hacer lo correcto”: es hacer lo inteligente para que la empresa perdure. En el siglo XXI, las empresas que incorporan la conciliación y la corresponsabilidad en su ADN organizativo están mejor preparadas para afrontar retos y cambios, porque su modelo de negocio se basa en el equilibrio entre eficiencia económica y bienestar humano.



1.3. UNA VISIÓN FEMINISTA E INTERSECCIONAL DEL TRABAJO

1. LA DESIGUALDAD DE GÉNERO, UN ASUNTO ESTRUCTURAL: Hablar de corresponsabilidad es también hablar de igualdad de género. La desigual distribución de los cuidados no es un problema privado ni cuestión de “elecciones personales”, sino una estructura histórica de poder. Durante siglos, el sistema económico se apoyó en una *división sexual del trabajo*: los hombres en el empleo remunerado y las mujeres encargadas (sin pago ni reconocimiento) de la reproducción social y los cuidados. Este arreglo no fue casual ni “natural”, sino que benefició al orden económico al externalizar los costos del cuidado en las mujeres. Aunque hemos avanzado, esa fractura histórica sigue presente en el mundo laboral actual.
2. BRECHAS ACTUALES EN TRABAJO Y CUIDADOS: Hoy en día, las mujeres continúan realizando más del 60% del trabajo no remunerado (tareas del hogar, cuidado de niños, mayores, etc.) Son ellas

quienes mayoritariamente piden *reducciones de jornada, excedencias* y aceptan *contratos a tiempo parcial* para poder llegar a todo, a costa de su desarrollo profesional. Como resultado, persisten las brechas salariales, la sobrecarga de trabajo, la precariedad y las menores oportunidades de promoción para las mujeres. Esta desigualdad no se soluciona con solo “organizarse mejor” en casa: está incorporada en la estructura del tiempo de trabajo de nuestras sociedades (jornadas laborales rígidas y extensas, falta de servicios de apoyo al cuidado, penalizaciones implícitas por maternidad, etc.)

3. CORRESPONSABILIDAD COMO CAMBIO DE MODELO: Por todo ello, la corresponsabilidad no puede limitarse a ampliar permisos de maternidad o paternidad, ni a ofrecer medidas puntuales que alivien a las mujeres temporalmente. Requiere repensar el modelo productivo completo, preguntarnos quién asume los costos del cuidado y cómo se valora ese tiempo. En vez de considerar el cuidado como un asunto privado de cada familia, se trata de integrarlo como una *responsabilidad social y económica colectiva*. La corresponsabilidad, en este sentido, no es un “añadido” a las políticas de empleo, sino un principio rector para reconstruir el mundo laboral con criterios de equidad. Implica redefinir qué entendemos por productividad (valorando también el tiempo que sostiene la vida) y qué entendemos por éxito profesional (que no debería depender de estar disponible 24 horas sin vida personal)
4. PERSPECTIVA INTERSECCIONAL: NO TODAS LAS REALIDADES SON IGUALES: Además, la desigualdad de género se cruza con otras desigualdades (edad, clase social, origen migrante, diversidad funcional, orientación sexual, entorno urbano/rural, etc.), generando diferentes experiencias y *obstáculos para conciliar*. Por eso, las políticas de corresponsabilidad deben tener una perspectiva interseccional. Esto implica reconocer que: No todas las mujeres afrontan la conciliación en las mismas condiciones ni disponen de los mismos recursos de apoyo. Por ejemplo, conciliar es muy distinto para una mujer directiva en una gran ciudad que para una trabajadora autónoma o una mujer en un entorno rural sin red de guarderías. Los hombres deben ser interpelados activamente como parte de la solución. No se logrará corresponsabilidad real si los hombres no asumen también su cuota de cuidados. Las políticas deben animarlos y permitirles ejercer ese rol (por ejemplo, con permisos de paternidad iguales e intransferibles, fomentando culturas empresariales donde un hombre que sale antes para cuidar no sea mal visto) La diversidad familiar, cultural y territorial exige medidas flexibles y adaptadas. No existe una única fórmula válida para todos.

Las acciones deben considerar las necesidades específicas: desde apoyar a familias monoparentales, hasta *ajustar horarios* en sectores agrarios según las temporadas, o facilitar el teletrabajo donde sea posible para quienes viven lejos de centros urbanos.

HACIA UN MODELO UNIVERSAL DE CUIDADOS COMPARTIDOS

En lugar de políticas pensadas solo para “mujeres con cargas familiares”, se aboga por un modelo universal de cuidados donde todas las personas, independientemente de su género, condición social o tipo de empleo, tengan derecho efectivo tanto a cuidar como a ser cuidadas sin ver comprometida su autonomía económica ni su trayectoria profesional. Esto significa, por ejemplo, que un hombre que quiere reducir jornada para cuidar de sus hijos pueda hacerlo sin penalización, o que una persona joven sin hijos, pero con padres mayores dependientes tenga opciones para atenderlos. La corresponsabilidad promueve *que el cuidado se distribuya entre todos y todas*, rompiendo estereotipos (como que las mujeres “cuidan mejor” o que los hombres “están menos capacitados” para estas tareas) y garantizando que nadie tenga que renunciar a su carrera por motivos de cuidado.

NUEVO VALOR DEL CUIDADO EN LA ECONOMÍA

Una visión feminista e interseccional del trabajo nos lleva a redefinir qué consideramos trabajo valioso. El cuidado, históricamente relegado al ámbito privado y no remunerado, es en realidad la infraestructura invisible que sostiene la economía productiva. Sin alguien que críe a los hijos, atienda a las personas enfermas o mayores, gestione los hogares y las comunidades, ninguna empresa podría funcionar porque sus personas trabajadoras no podrían atender sus empleos. Por eso, la corresponsabilidad no es solo para “ayudar a las mujeres” o “conciliar mejor”: es *una estrategia de reconstrucción del vínculo entre trabajo y vida*. Coloca a las personas y sus necesidades de cuidado en el centro, tanto de la gestión empresarial como de la acción pública, orientando el sistema hacia una sostenibilidad verdaderamente humana. En última instancia, promueve una economía más justa en la que el bienestar de quienes producen y cuidan tenga el mismo peso que los indicadores financieros.

1.4. HACIA UNA CULTURA DEL TIEMPO COMPARTIDO

EL TIEMPO COMO BIEN COLECTIVO

La corresponsabilidad no es únicamente una medida laboral puntual; implica una *nueva cultura social del tiempo*. Hasta ahora hemos gestionado el tiempo como si fuera solo un recurso individual y supeditado casi exclusivamente al trabajo productivo. La cultura de la corresponsabilidad propone lo contrario: *entender el tiempo como un bien común*, que debe repartirse de forma justa para que todas las personas puedan trabajar, cuidarse, descansar y participar en la comunidad. Repartir el tiempo es repartir poder, porque

quien dispone de tiempo libre y flexible puede desarrollarse mejor en todos los ámbitos de la vida (profesional, personal, comunitario) Aprender a compartir el tiempo de manera equilibrada es la base de una sociedad democrática, igualitaria y sostenible.



MÁS ALLÁ DE MEDIDAS AISLADAS

Superar la visión meramente instrumental del tiempo significa ir más allá de conceder permisos o beneficios puntuales. No basta con implementar una política de teletrabajo aquí o un horario flexible allá si mantenemos la misma cultura de “estar siempre disponible”. Construir una cultura del tiempo compartido *implica transformar integralmente la organización del trabajo*: revisar horarios para que sean compatibles con la vida cotidiana, asegurar una flexibilidad bidireccional (que las necesidades de la empresa y de las personas se equilibren mutuamente), hacer efectivo el derecho a la desconexión digital, y reconocer que el tiempo de cuidar y descansar es tan importante como el tiempo de producir. Esto puede requerir creatividad en las soluciones (turnos rotativos diseñados con participación de la plantilla, calendarios laborales que tengan en cuenta los calendarios escolares, bancos de horas de solidaridad entre compañeros, etc.), pero los resultados valen la pena en calidad de vida y motivación.

PRODUCTIVIDAD SOSTENIBLE Y HUMANA

Esta nueva cultura del tiempo compartido desplaza el foco de la productividad hacia la sostenibilidad humana. En una empresa que organiza sus tiempos con confianza y empatía, el ambiente de trabajo mejora y con ello la creatividad, la colaboración y la resiliencia frente a imprevistos. Las personas se sienten

valoradas integralmente (no solo como mano de obra sino como seres con familia, salud y vida propia), lo cual fortalece su compromiso. Del mismo modo, una administración pública que adapta sus servicios y trámites a los distintos ritmos de vida de la ciudadanía (por ejemplo, facilitando gestiones en diferentes franjas horarias o de forma telemática) fortalece la cohesión social y no deja atrás a quienes tienen menos tiempo disponible. En resumen, una sociedad que valora por igual el tiempo de trabajo, de cuidado y de descanso sienta *las condiciones para una libertad real*: la gente puede participar más en la comunidad, formarse, cuidar de los suyos y de sí misma, sin sacrificar su sustento económico.

UN CAMBIO DE MENTALIDAD

Hacer realidad la corresponsabilidad supone abrazar un cambio de mentalidad profundo. “Conciliar para avanzar” no es solo un eslogan, es una declaración de principios y de prioridades. Implica construir empresas más humanas, que midan su éxito no solo en cifras financieras sino en bienestar de su gente; instituciones más sensibles, que diseñen políticas pensando en las personas reales y sus necesidades cotidianas; y comunidades más igualitarias, donde el apoyo mutuo y el reparto de los cuidados sean norma, no excepción. En la práctica, esto se traduce en sustituir la cultura de la disponibilidad permanente (trabajadores que sienten que deben anteponer siempre el trabajo a todo lo demás) por *una cultura de la responsabilidad compartida*, donde todos (empleadores, empleados y Estado) hacen su parte para que trabajo y vida se integren. También supone redefinir la idea de *éxito*: dejar de glorificar la jornada interminable, la “entrega total” al empleo o el estar siempre ocupado, y en su lugar valorar el equilibrio, la cooperación y el bienestar común como indicadores de progreso.

DEMOCRACIA Y TIEMPO PARA VIVIR

Valorar el tiempo compartido no es solo una cuestión económica o de salud, es también un pilar para fortalecer la democracia. Cuando el trabajo absorbe casi todas las horas y energías de las personas, la vida ciudadana se resiente: tenemos menos tiempo para participar en nuestra comunidad, para informarnos, para involucrarnos en asuntos colectivos e incluso menos tiempo para ejercer empatía hacia los demás. Por el contrario, cuando las personas recuperan tiempo para cuidar, para convivir y para sí mismas, el tejido social se vigoriza. La corresponsabilidad, en última instancia, es *una inversión colectiva*: genera beneficios económicos (al reducir costes ocultos como enfermedades, rotación o bajas), refuerza la cohesión social (al repartir las cargas de forma más justa y evitar que siempre sean los mismos quienes sacrifican su bienestar) y protege la salud democrática (al garantizar que las personas tengan tiempo y energías para ser ciudadanos activos, no solo trabajadores exhaustos). En definitiva, hablar de corresponsabilidad es hablar de un nuevo pacto de progreso donde el crecimiento económico y el bienestar de las personas van de la mano, y donde ganamos todos y todas: gana la empresa, gana la familia, gana la sociedad.

2. MARCO LEGAL ACTUALIZADO

El marco jurídico español en materia de conciliación y corresponsabilidad ha experimentado en la última década una transformación profunda y sostenida. Desde la Ley Orgánica 3/2007 para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, pasando por las reformas del Estatuto de los Trabajadores y del Estatuto del Trabajo Autónomo, hasta la transposición de las directivas europeas sobre equilibrio entre vida laboral y familiar, España ha construido un entramado normativo avanzado que convierte la conciliación en un derecho social fundamental, inseparable de la dignidad en el trabajo y de la justicia de género. Este progreso normativo ha *situado el tiempo y los cuidados en el centro de la agenda laboral, social y económica*, reconociéndolos como un eje estratégico de igualdad y sostenibilidad democrática.



Su finalidad común es asegurar que todas las personas trabajadoras (sin distinción de género, edad, condición familiar, tipo de contrato o régimen laboral), puedan compatibilizar sus responsabilidades profesionales, personales y de cuidado sin merma de ingresos, oportunidades ni reconocimiento. En este sentido, la conciliación corresponsable se configura como *un derecho transversal* que conecta los ámbitos laboral, familiar, sanitario y comunitario, garantizando la igualdad real de oportunidades en el acceso, la

permanencia y la promoción profesional. El derecho a conciliar descansa hoy sobre tres pilares interdependientes que están redefiniendo la cultura del tiempo en el trabajo:

1. PRINCIPIO DE IGUALDAD SUSTANTIVA: Obliga a empresas, organizaciones y administraciones públicas a *integrar la perspectiva de género en la organización del trabajo* y a prevenir cualquier trato desfavorable por el ejercicio de derechos de conciliación o corresponsabilidad. Esto implica que la conciliación deje de percibirse como una concesión y pase a ser un componente esencial de la igualdad efectiva entre mujeres y hombres.
2. PRINCIPIO DE CORRESPONSABILIDAD: Redefine el cuidado como una obligación social y colectiva, desplazando la carga histórica atribuida a lo femenino hacia una responsabilidad compartida entre hombres, mujeres, instituciones y empresas. Los permisos y medidas de conciliación se plantean *de forma intransferible e igualitaria*, fomentando paternidades corresponsables y la implicación de toda la sociedad en las tareas de cuidado.
3. PRINCIPIO DE SOSTENIBILIDAD TEMPORAL: Reconoce el valor económico, social y sanitario del tiempo de descanso, del cuidado y de la vida personal como *condiciones imprescindibles* para el bienestar común y la productividad sostenible. Una organización del trabajo “amigable con el tiempo” previene riesgos psicosociales y mejora la salud laboral, a la vez que hace compatible la competitividad con la calidad de vida.

Las reformas normativas más recientes, especialmente el Real Decreto-ley 6/2019 y el Real Decreto-ley 5/2023, han consolidado este nuevo marco. Estas normas ampliaron el catálogo de derechos y profundizaron en la corresponsabilidad institucional: se equipararon progresivamente los permisos parentales de ambos progenitores, se crearon nuevas figuras de permiso para el cuidado de familiares o por situaciones urgentes, y se estableció la obligación empresarial de negociar adaptaciones de jornada sin pérdida retributiva. Asimismo, se reforzó el derecho a la flexibilidad horaria, a la desconexión digital y a la *negociación colectiva del tiempo de trabajo*, consolidando un modelo en el que la organización laboral se articula en torno a la vida, y no al revés.

El marco legal vigente extiende su alcance más allá del empleo asalariado, incorporando también la protección de las personas trabajadoras autónomas y de la economía social. Por ejemplo, las personas afiliadas al Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (RETA) disfrutan ya de coberturas equiparables a las del régimen general en cuanto a permisos y prestaciones de conciliación, siempre que cumplan los períodos mínimos de cotización exigidos. Esta integración se refleja en la Estrategia Española de Economía

Social 2023–2027, donde la corresponsabilidad se reconoce como principio transversal de equidad, cohesión territorial y sostenibilidad productiva. En conjunto, este cuerpo normativo no solo amplía derechos, sino que *redefine el significado contemporáneo de la justicia laboral*: la conciliación deja de ser un asunto privado o voluntarista para convertirse en un mandato público, jurídico y empresarial que interpela a todo el sistema productivo. Supone una transformación profunda en la organización del tiempo, de los cuidados y de la vida cotidiana, abriendo el camino hacia una nueva cultura del trabajo basada en la corresponsabilidad, la igualdad y la sostenibilidad vital.

2.1. DERECHOS BÁSICOS DE CONCILIACIÓN

El ordenamiento jurídico español reconoce, a través del Estatuto de los Trabajadores (arts. 34 a 38), del Estatuto Básico del Empleado Público y de la normativa derivada de la Ley Orgánica 3/2007, un conjunto de derechos mínimos e irrenunciables orientados a garantizar la conciliación de la vida laboral, personal y familiar. Estos derechos constituyen el núcleo duro de la corresponsabilidad jurídica: una red de protección que se extiende tanto a las personas trabajadoras por cuenta ajena como, progresivamente, a quienes desarrollan actividad por cuenta propia o integran entidades de la economía social. La lógica es doble: proteger el tiempo de cuidado y prevenir la penalización profesional que históricamente han sufrido quienes asumen responsabilidades familiares. La conciliación ya no se concibe como un favor o beneficio social, sino como un *derecho fundamental vinculado a la igualdad*, a la salud laboral y a la dignidad en el empleo, que toda organización –pública o privada– debe integrar activamente en su funcionamiento.

a) PERMISOS RETRIBUIDOS. Representan la primera forma de reconocimiento institucional del cuidado como trabajo socialmente necesario. Permiten atender responsabilidades familiares o personales sin pérdida de ingresos ni ruptura del vínculo laboral, y constituyen el *umbral mínimo* de una política pública del tiempo. Entre los principales derechos reconocidos destacan:

1. NACIMIENTO Y CUIDADO DEL MENOR: derecho a 16 semanas de suspensión de contrato para cada progenitor, de las cuales 6 son de disfrute obligatorio e inmediato tras el parto (o la resolución de adopción/acogimiento) Son permisos individuales, intransferibles y plenamente retribuidos (prestación del 100% de la base reguladora durante la baja), con garantía de reserva del puesto de trabajo. Este modelo, consolidado tras la equiparación progresiva de los permisos de maternidad y paternidad entre 2019 y 2021, materializa la idea de *paternidades corresponsables* y elimina la noción tradicional de la “ayuda” parental por parte del padre, estableciendo una verdadera cogestión de los cuidados desde el nacimiento.

2. ADOPCIÓN, GUARDA CON FINES DE ADOPCIÓN Y ACOGIMIENTO: tienen las mismas condiciones que el permiso por nacimiento, garantizando la igualdad de trato entre familias biológicas, adoptivas y acogedoras. Cada adoptante o acogedor dispone de 16 semanas de permiso remunerado, con 6 semanas obligatorias tras la resolución judicial o administrativa, de modo que el vínculo adoptivo o de acogida recibe la *misma protección temporal* que el biológico.
3. LACTANCIA DEL MENOR: derecho a una hora de ausencia diaria (que puede dividirse en dos fracciones de media hora) hasta que el bebé cumpla nueve meses, ampliable a 12 meses con reducción proporcional de salario si así se acuerda. Este permiso puede ser ejercido tanto por la madre como por el padre o progenitor equivalente, incluso de forma compartida. Existe la posibilidad de *acumular las horas de lactancia* en jornadas completas según convenio o acuerdo con la empresa. Se reconoce así no solo la dimensión fisiológica de la lactancia, sino también el vínculo afectivo y de apego temprano, permitiendo a progenitores y bebés compartir tiempo en una etapa crucial.

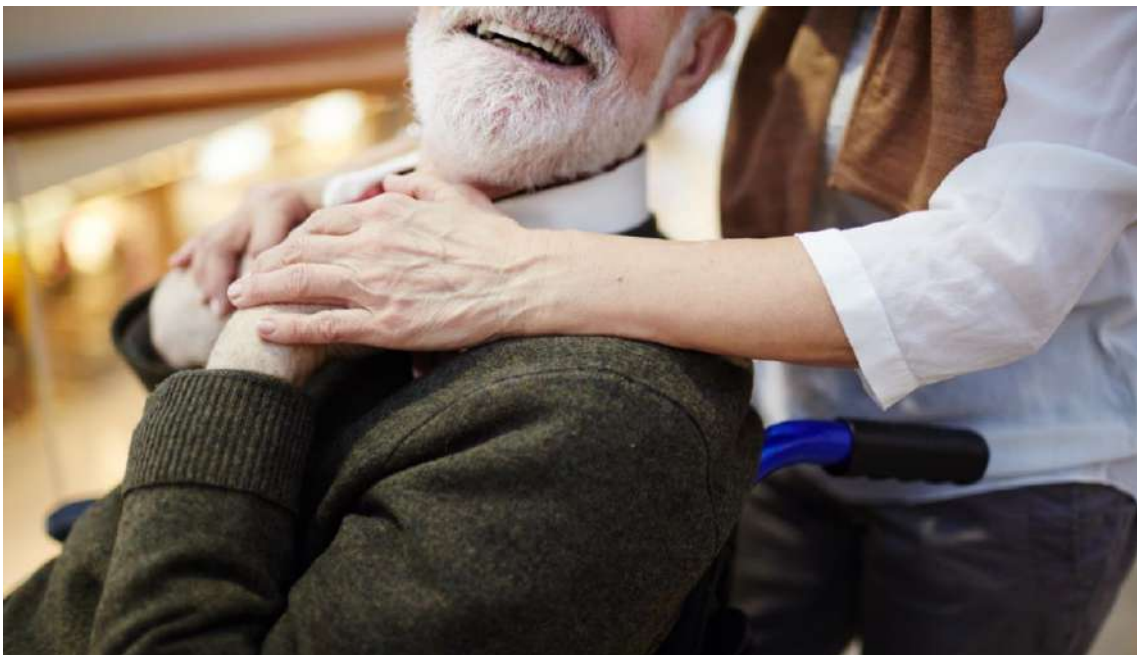


4. ENFERMEDAD GRAVE, ACCIDENTE U HOSPITALIZACIÓN DE UN FAMILIAR: derecho a 5 días de permiso retribuido (ampliado desde los 2 días previos) para atender emergencias sanitarias o situaciones de cuidado urgente de familiares hasta segundo grado por consanguinidad o afinidad, o de personas convivientes. Esta ampliación (introducida en 2023) reconoce la realidad plural de los hogares y la necesidad de *corresponsabilidad intergeneracional*, dando más margen temporal para el cuidado intensivo en momentos críticos.

5. FALLECIMIENTO DE FAMILIAR (actualmente en revisión por el MITES): derecho a 2 días por fallecimiento de cónyuge, pareja de hecho registrada o familiar hasta segundo grado (ampliables a 4 días en caso de desplazamiento) Este permiso, ahora regulado separadamente de la enfermedad grave, se mantiene como un *tiempo de duelo protegido*, facilitando las gestiones y la reorganización familiar tras la pérdida. En el caso de convivientes sin lazos de parentesco formal, también se reconoce el derecho si existe una convivencia acreditada.
6. MATRIMONIO O REGISTRO DE PAREJA DE HECHO: derecho a 15 días naturales de permiso retribuido por contraer matrimonio o inscribirse como pareja de hecho. La equiparación jurídica de las parejas de hecho al matrimonio, introducida en 2023, garantiza que este periodo de celebración y acomodación a la vida en común se aplique *con independencia de la fórmula legal de la unión*, reconociendo la diversidad de modelos de convivencia.
7. CUMPLIMIENTO DE DEBER INEXCUSABLE, DEBERES CÍVICOS Y ASISTENCIA MÉDICA: derecho al tiempo indispensable para el cumplimiento de deberes públicos y personales ineludibles (ej. citaciones judiciales, obligaciones de voto) y para asistir a consultas o tratamientos médicos propios o de familiares a cargo. Este permiso asegura que las responsabilidades ciudadanas o de salud no colisionen con la jornada laboral, fomentando el ejercicio pleno de *derechos civiles* y el cuidado preventivo de la salud.
8. VÍCTIMAS DE VIOLENCIA DE GÉNERO O VIOLENCIA SEXUAL: una batería de derechos laborales específicos, orientados a la protección y recuperación de las trabajadoras en situación de violencia. Incluye el derecho a la reducción o reordenación de la jornada (flexibilización horaria), al traslado geográfico temporal a otro centro de trabajo, a la adaptación del puesto o funciones, a la suspensión del contrato con reserva del puesto por hasta seis meses (prorrogables) y a la extinción voluntaria del contrato con derecho a prestación por desempleo. Asimismo, se prohíbe su despido, considerado nulo, por causa derivada de su situación. Estas medidas, previstas en la Ley Orgánica 1/2004 y ampliadas por normas posteriores, sitúan la *seguridad personal* y la autonomía económica de las víctimas como elementos indisolubles del empleo digno y libre de violencia.

b) PERMISOS NO RETRIBUIDOS Y EXCEDENCIAS. Amplían la capacidad de adaptación ante necesidades de cuidado de larga duración, permitiendo atender responsabilidades familiares prolongadas *sin perder el vínculo laboral*:

1. EXCEDENCIA POR CUIDADO DE HIJO/A: derecho a una excedencia de hasta 3 años para cuidado de cada hijo o menor acogido, con *reserva del puesto de trabajo* durante al menos el primer año. Aunque este periodo es no retribuido (salvo mejoras de convenio), la persona mantiene un derecho preferente de reincorporación en su categoría al finalizar. Es un mecanismo crucial para que ningún padre o madre se vea forzado a abandonar su empleo por atender personalmente la crianza en sus primeros años de vida.
2. EXCEDENCIA POR CUIDADO DE FAMILIAR: derecho a excedencia de hasta 2 años para cuidar a un familiar hasta segundo grado de consanguinidad o afinidad (por ejemplo, cuidado de padres/madres, ancianos, cónyuge o hermanos en situación de dependencia) También con reserva del puesto el primer año. Esta figura extiende la protección más allá de los hijos, reconociendo la necesidad de cuidar a otros familiares dependientes. Durante la excedencia, *aunque no haya salario, el vínculo laboral se mantiene* y la antigüedad sigue computando a ciertos efectos.



3. REDUCCIÓN DE JORNADA POR GUARDA LEGAL: derecho a reducir la jornada laboral entre un octavo y la mitad de su duración, con disminución proporcional de salario, para quien tenga a su cuidado directo: hijos menores de 12 años, personas con discapacidad que no desempeñen actividad retribuida, o familiares dependientes hasta 2º grado. La persona trabajadora elige el nuevo horario (dentro de la jornada habitual), y la empresa solo puede negarlo por razones organizativas graves. Esta herramienta es vital para equilibrar trabajo y cuidados, especialmente en *hogares monoparentales* o con varias cargas. Las últimas reformas han ampliado su alcance (por ejemplo, posibilidad de reducción del 50% para cuidado de familiares de segundo grado cuando no haya otros cuidadores disponibles), e incorporan el fomento de la corresponsabilidad entre hombres y mujeres en su ejercicio.
4. EXCEDENCIA VOLUNTARIA: si bien no está limitada a motivos familiares, merece mención como opción de suspender el contrato por decisión de la persona trabajadora por un período de entre 4 meses y 5 años (con derecho a reserva del puesto solo el primer año si se solicita por cuidado de hijo) Puede utilizarse para atender asuntos personales o formativos, *facilitando itinerarios profesionales más flexibles*. Tras la excedencia, existe derecho preferente de reingreso en vacantes similares, lo que mitiga el riesgo de desvinculación definitiva.

c) ADAPTACIÓN DE JORNADA (FLEXIBILIDAD) SIN REDUCCIÓN SALARIAL. Desde 2019, el artículo 34.8 del Estatuto de los Trabajadores consagra el derecho a solicitar adaptaciones de la duración y distribución de la jornada, incluyendo la modalidad de trabajo, para conciliar vida laboral y familiar. A diferencia de la reducción de jornada, *aquí no se reduce el salario*: se trata de flexibilizar horarios (por ejemplo, cambiar turnos, ajustar horas de entrada/salida, teletrabajo parcial, semana comprimida, etc.) manteniendo la remuneración intacta. La ley exige abrir un proceso negociador individual entre la persona trabajadora y empresa durante un máximo de 30 días. La empresa debe analizar la petición y, en caso de negativa, ofrecer una alternativa razonable o justificar objetivamente por escrito por qué no es viable la adaptación solicitada. Cualquier negativa infundada o represalia *podría considerarse discriminatoria por razón de género*, dado que la ley equipara el trato desfavorable por ejercer derechos de conciliación a la discriminación por sexo.

Esta innovación refuerza el principio de equidad en la gestión del tiempo y rompe con la unilateralidad tradicional de la empresa sobre los horarios. El espíritu de la norma trasciende la mera situación familiar inmediata: busca *promover una cultura corporativa flexible* y orientada a resultados, donde el valor del trabajo se mida por la eficacia y no por la presencia física. Muchas empresas están incorporando ya políticas

de horario flexible, bolsas de horas o teletrabajo que benefician tanto la productividad como el bienestar de sus plantillas.

UNA ARQUITECTURA JURÍDICA DEL TIEMPO COMPARTIDO

En su conjunto, estos derechos configuran una arquitectura jurídica del tiempo destinada a equilibrar productividad, bienestar y equidad, sin renunciar a la protección de los *derechos fundamentales* de quienes trabajan. Cada permiso, excedencia o adaptación de jornada es más que un trámite: es un mecanismo de redistribución del poder temporal en la sociedad, un engranaje concreto de la igualdad material entre géneros. Su aplicación efectiva (y la vigilancia colectiva de su cumplimiento) son condiciones esenciales para que la conciliación deje de ser una excepción “tolerada” y pase a ser la norma cultural y organizativa. La legislación sienta las bases de *un nuevo contrato social del tiempo*; corresponde ahora a empresas, administraciones y agentes sociales construir sobre ellas una auténtica ética del tiempo justo, en la que la vida personal y el trabajo se articulen en un equilibrio sostenible, digno y compartido.

2.2. ACTUALIZACIONES RECIENTES (2023–2024)

EL NUEVO MARCO DEL TIEMPO Y LOS CUIDADOS

Las reformas más recientes (impulsadas por el Real Decreto-ley 5/2023, de 28 de junio de 2023, junto con la Estrategia Europea de Cuidados 2022–2030) han introducido una de las transformaciones más significativas del derecho laboral español desde la Ley de Igualdad de 2007. El eje de este cambio ya no se limita a la protección individual, sino que avanza hacia la garantía estructural de un tiempo de vida equilibrado para trabajar y cuidar, consolidando un nuevo paradigma de sostenibilidad laboral y vital. España se sitúa así entre los países europeos que han transpuesto *de forma más ambiciosa* la Directiva (UE) 2019/1158 sobre conciliación de la vida profesional y familiar de progenitores y cuidadores. Este marco impulsa un modelo de igualdad en el uso del tiempo y corresponsabilidad efectiva, integrando la diversidad familiar, la flexibilidad organizativa y la salud como dimensiones inseparables del empleo digno.

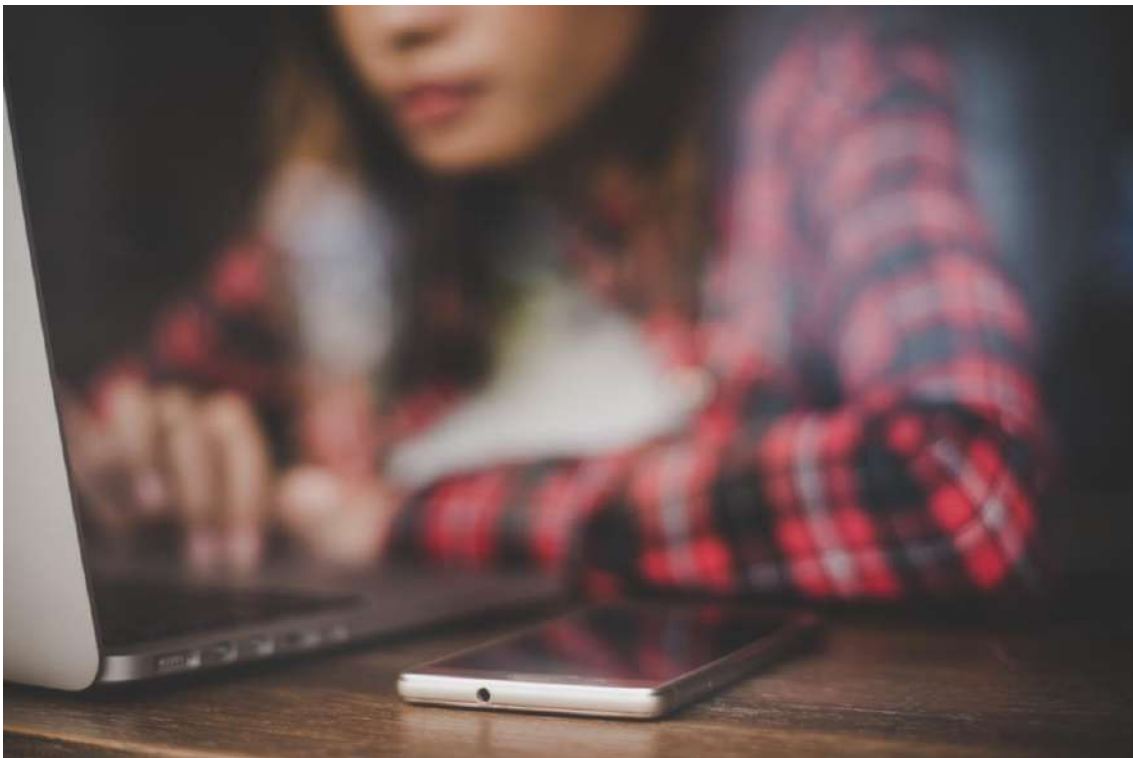
Las reformas de 2023 consolidan una arquitectura legal del tiempo coherente y expansiva, incorporando nuevas figuras de permiso, derechos emergentes asociados al uso responsable de la tecnología y un reconocimiento expreso de la pluralidad de estructuras familiares. Cada medida es un paso hacia la *normalización del cuidado como función social* compartida y hacia un sistema productivo plenamente compatible con la vida cotidiana.

NUEVOS PERMISOS POR CUIDADOS (VIGENTES DESDE AGOSTO DE 2023):

1. **PERMISO PARENTAL (8 SEMANAS NO RETRIBUIDAS):** se introduce un nuevo permiso parental individual de hasta 8 semanas por progenitor, para el cuidado de hijos/as naturales, adoptados o menores acogidos, hasta que el menor cumpla 8 años. Es un derecho *intransferible* (cada progenitor dispone del suyo) y puede disfrutarse de forma continua o interrumpida, a tiempo completo o parcial. La persona trabajadora elige la fecha de inicio y fin, avisando con al menos 10 días de antelación. Este permiso, totalmente novedoso en nuestro ordenamiento, rompe la frontera tradicional entre empleo y cuidado: ofrece una flexibilidad temporal prolongada (más allá de las 16 semanas retribuidas) sin romper el vínculo laboral. Aunque no está remunerado por la empresa, muchos trabajadores podrán acogerse a prestaciones por cese de actividad o ahorros para cubrir esos periodos. En la práctica funciona como una “excedencia intermitente” de corta duración, pensada para *fomentar la corresponsabilidad* en etapas clave (por ejemplo, adaptación escolar, enfermedades infantiles recurrentes, etc.) Supone reconocer el tiempo de cuidado personal como un derecho ciudadano de cada progenitor, más allá de la mera baja de maternidad/paternidad.
2. **PERMISO RETRIBUIDO DE 5 DÍAS POR CUIDADO DE FAMILIAR ENFERMO:** ampliación del antiguo permiso por enfermedad grave u hospitalización de familiares: pasa de 2 días (o 4 si había desplazamiento) a 5 días laborables retribuidos. Cubre no solo cónyuges y familiares hasta segundo grado (padres, hijos, abuelos, hermanos, etc.), sino también a convivientes sin parentesco que requieran cuidado efectivo (por ejemplo, parejas de hecho no registradas o amigos mayores bajo cuidado). Se contempla su uso ante accidente, enfermedad grave, hospitalización o intervención quirúrgica sin ingreso que precise reposo domiciliario del familiar. Esta medida reconoce la creciente diversidad de los apoyos familiares en la sociedad actual, y la necesidad de tiempo para atender situaciones de dependencia corta o cuidados intensivos puntuales, sin pérdida de salario. Refuerza la corresponsabilidad *intergeneracional* (p.ej., cuidado de padres mayores) y *comunitaria*.
3. **PERMISO RETRIBUIDO POR URGENCIAS FAMILIARES (FUERZA MAYOR):** derecho a ausentarse por motivos familiares imprevistos y urgentes, hasta 4 días al año, con carácter retribuido, introducido como nueva figura en el art. 37.3 del Estatuto. Es fraccionable en horas y aplicable, por ejemplo, cuando un hijo menor o un familiar dependiente sufre una enfermedad repentina o accidente que requiere la presencia inmediata del trabajador. Por primera vez se incorpora el concepto legal de

“emergencia de cuidados”: un tiempo de reacción ante lo imprevisto, protegido sin penalización económica ni disciplinaria. Las horas que excedan esos 4 días anuales, si la situación de fuerza mayor se prolonga, ya no serían retribuidas (podrían compensarse con otros mecanismos como días de libre disposición si existen, permiso no retribuido, etc.) Este permiso de fuerza mayor atiende a una realidad: incluso con planificación, toda familia enfrenta eventualidades (una caída, una crisis de salud mental, un accidente doméstico) que no pueden esperar a terminar la jornada. Ahora la ley da cobertura para ausentarse en esos casos urgentes, consolidando la idea de que la vida no avisa y el ordenamiento debe ofrecer márgenes de maniobra.

ESTAS TRES NOVEDADES SUPONEN UN AUTÉNTICO CAMBIO DE PARADIGMA: el derecho al tiempo para cuidar se extiende más allá de la natalidad y la maternidad, abarcando la multiplicidad de vínculos afectivos y responsabilidades familiares que conforman la vida contemporánea. El objetivo europeo de garantizar 5 días al año de permiso para cuidadores (plasmado en la Directiva 2019/1158) se ve cumplido e incluso superado por España, que además añade el permiso parental no retribuido y especifica las emergencias de corta duración.



FLEXIBILIDAD TEMPORAL Y DERECHO A LA DESCONEXIÓN DIGITAL

El nuevo marco refuerza también la potestad de las personas trabajadoras para organizar su tiempo de trabajo de forma compatible con sus responsabilidades de cuidado. El derecho a la desconexión digital,

introducido en 2018 (Ley Orgánica 3/2018 de protección de datos) y ahora plenamente incorporado en las relaciones laborales, obliga a las empresas a respetar los tiempos de descanso, permisos y vacaciones de su personal, evitando comunicaciones o requerimientos de trabajo fuera de la jornada pactada. Esto significa que, *salvo supuestos de urgencia muy justificados*, el empleado no tiene deber de atender correos, llamadas o mensajes profesionales fuera de su horario. Más que prevenir solo el *estrés tecnológico*, esta medida busca reconstruir las fronteras entre el trabajo y la vida, esencial para la salud mental, la productividad sostenible y la igualdad de género (recordemos que la disponibilidad total suele penalizar más a quienes concilian, en su mayoría mujeres) Las empresas deben incluso negociar políticas internas de desconexión y sensibilizar sobre un uso razonable de las herramientas digitales. En suma, la gestión del tiempo deviene un nuevo espacio de corresponsabilidad organizativa: *la tecnología ha de estar al servicio de las personas*, y no al revés.

EXTENSIÓN DE DERECHOS A PAREJAS DE HECHO Y FAMILIAS DIVERSAS

El Real Decreto-ley 5/2023 avanzó en la protección de la diversidad familiar. Equiparó legalmente a las parejas de hecho con los matrimonios en todos los permisos relacionados con nacimientos, cuidado de menores o fallecimiento de familiar. Asimismo, se aseguró que los nuevos permisos y prestaciones alcancen por igual a familias monoparentales, homoparentales, reconstituidas (con hijos de relaciones anteriores) y de acogida. Siguiendo el espíritu de la Agenda Europea de Cuidados, la legislación española reconoce que *todas las configuraciones familiares aportan valor social* y merecen las mismas garantías de tiempo, protección y dignidad. Por ejemplo, una familia monoparental tiene derecho a que el único progenitor disfrute íntegramente de ciertos permisos que en familias biparentales se repartirían (como las ampliaciones de semanas por parto múltiple o hijo con discapacidad) De igual forma, se eliminan resquicios discriminatorios: hoy día, dos madres o dos padres en pareja tienen los mismos derechos de conciliación que una pareja heterosexual; y un progenitor viudo o único cuenta con mecanismos específicos de apoyo.

PROTECCIÓN REFORZADA FRENTE A LA VIOLENCIA DE GÉNERO O SEXUAL

Las reformas de 2023 han ampliado las medidas laborales de protección para las trabajadoras víctimas de violencia de género y de violencias sexuales (categoría incorporada tras la LO 10/2022, llamada de “solo sí es sí”) Además de los derechos ya mencionados en la sección 2.1.a), se otorga prioridad para acceder al teletrabajo o al traslado temporal cuando sea necesario por seguridad; se facilita la suspensión del contrato manteniendo prestaciones de Seguridad Social; y se reconoce el derecho a la nulidad del despido en caso de extinción por causa relacionada con su situación. En conjunto, el ordenamiento configura un modelo de protección integral y reparador: el empleo deja de ser un obstáculo para la víctima y se convierte en un espacio de apoyo, autonomía y recuperación personal. Estas medidas evidencian que la lucha contra la

violencia de género también pasa por el ámbito laboral, garantizando que una mujer no pierda su sustento ni su trayectoria profesional a causa de la violencia sufrida.

REFUERZO DE LA IGUALDAD EN LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA

Los planes de igualdad en las empresas adquieren un papel central como instrumentos para gestionar el tiempo y los cuidados desde la organización. La normativa vigente (RDL 6/2019 y RD 901/2020) exige que los planes incorporen medidas concretas de conciliación y corresponsabilidad, con indicadores de seguimiento y mecanismos de revisión periódica. Por ejemplo, se suele medir el número de solicitudes de reducción de jornada o teletrabajo concedidas/denegadas, las tasas de reincorporación tras bajas de cuidado, la evolución de la brecha salarial entre quienes usan permisos y quienes no, etc. Asimismo, en la negociación colectiva sectorial se han de incluir cláusulas específicas sobre derecho a la desconexión, distribución flexible de la jornada, facilitación de los nuevos permisos parentales, etc. La idea es que la igualdad deje de ser un compromiso retórico y se traduzca en disposiciones operativas, medibles y exigibles. De hecho, el propio Estatuto de los Trabajadores enumera entre las materias de negociación obligatoria los horarios y la conciliación (art. 85 ET), y los planes de igualdad deben abordar *entre otras* las condiciones de tiempo de trabajo y medidas de conciliación. Todo ello integra la conciliación en el corazón del derecho colectivo laboral, al mismo nivel que los salarios, la jornada o la salud laboral.

En suma, las reformas de 2023–2024 inauguran un nuevo ciclo normativo del trabajo y del cuidado. Por primera vez, el ordenamiento español reconoce *el tiempo como un bien social con valor económico*, emocional y sanitario, y la conciliación como una política estructural de sostenibilidad y equidad. El reto actual ya no es legislativo, sino cultural: traducir estos avances legales en prácticas efectivas, en hábitos organizativos diferentes y en una ética empresarial y social del tiempo justo. Las leyes pueden abrir camino, pero solo la acción coordinada de empresas, instituciones y ciudadanía podrá convertir estos derechos en realidades cotidianas, haciendo del tiempo (ese bien finito y esencial) el espacio compartido donde se afirman la igualdad, el bienestar y la democracia.

2.3. MARCO DE PROTECCIÓN SOCIAL Y PRESTACIONES ECONÓMICAS

EL CUIDADO COMO DERECHO PROTEGIDO Y FUNCIÓN ECONÓMICA DEL ESTADO SOCIAL

El sistema español de Seguridad Social constituye, junto con el Estatuto de los Trabajadores, el segundo gran pilar del modelo de conciliación y corresponsabilidad. Su función no se limita a compensar la pérdida temporal de ingresos del trabajador que cuida: va más allá, *reconociendo jurídicamente el cuidado como*

una actividad socialmente necesaria y garantizando que nadie se vea obligado a elegir entre cuidar y trabajar por motivos económicos.

A través de diversas prestaciones y subsidios, la Seguridad Social socializa el coste del tiempo de cuidado, de forma que la sociedad en su conjunto asume solidariamente la protección de quienes dedican parte de su tiempo a criar, atender o acompañar. Estas prestaciones suponen en la práctica una redistribución pública del tiempo, del riesgo y de la vulnerabilidad, y expresan la voluntad del Estado de proteger los ciclos vitales que sostienen la reproducción social. En este diseño, el cuidado deja de ser un asunto privado-familiar para convertirse en una función económica del Estado de bienestar, vinculada a la sostenibilidad del empleo, la igualdad de género y el bienestar colectivo.

El actual sistema de protección combina prestaciones contributivas (vinculadas a cotizaciones previas) con subsidios asistenciales y bonificaciones, que cubren los períodos de suspensión o reducción de la actividad laboral por razones de maternidad, paternidad, riesgo biológico o cuidado prolongado de menores enfermos. Todos ellos son *mecanismos de sustitución de rentas* orientados a garantizar la continuidad de ingresos, la estabilidad en el empleo y la cotización a la seguridad social durante los periodos en los que la persona trabajadora prioriza el cuidado.



2.4. PRINCIPALES PRESTACIONES ECONÓMICAS DE CONCILIACIÓN:

- A. PRESTACIÓN POR NACIMIENTO Y CUIDADO DE MENOR: cubre los periodos de suspensión de contrato por maternidad, paternidad, adopción o acogimiento, con una duración de 16 semanas por progenitor (ampliables en supuestos de parto múltiple, prematuros hospitalizados,

discapacidad del hijo, etc.) Desde 2021, cada progenitor tiene derecho a 16 semanas pagadas al 100%, lo que supuso la equiparación total de lo antes llamado “maternidad” y “paternidad”. La cuantía de la prestación es el 100% de la base reguladora del salario, calculada según la base de cotización previa del trabajador. Este subsidio lo abona directamente la Seguridad Social (INSS) durante las semanas de baja, liberando a la empresa de ese coste. El disfrute puede ser *fraccionado* tras las primeras 6 semanas obligatorias (es decir, las 10 semanas restantes se pueden tomar más adelante, dentro de los 12 meses del nacimiento, incluso a tiempo parcial), según acuerdo con la empresa. Más allá de sustituir el salario, esta prestación afirma el principio de igualdad parental y consagra el tiempo de cuidado como *un derecho propio de cada progenitor*, intransferible y plenamente retribuido, allanando el camino hacia una corresponsabilidad real en las familias.

- B. PRESTACIÓN POR RIESGO DURANTE EL EMBARAZO O LACTANCIA NATURAL: garantiza un subsidio equivalente al 100% de la base reguladora desde el día en que la trabajadora embarazada (o en periodo de lactancia) debe suspender su actividad laboral debido a que las condiciones de su puesto de trabajo pueden afectar a su salud o a la del feto/lactante. Previo certificado médico que constate el riesgo y si no es posible una adaptación o cambio de puesto, la trabajadora pasa a esta situación protegida. La base reguladora se calcula igual que para una incapacidad temporal por contingencias profesionales (accidente de trabajo/enfermedad profesional), lo que suele equivaler aproximadamente al salario bruto diario. No se exige período mínimo de cotización previo (es protección desde el inicio), y se mantiene la prestación hasta que se puede reincorporar sin riesgo, comienza la baja por maternidad o finaliza la gestación/lactancia de riesgo. Esta medida *protege la salud reproductiva de las trabajadoras* sin penalización laboral ni pérdida de ingresos, reforzando el principio de prevención con perspectiva de género en el trabajo.
- C. PRESTACIÓN POR CUIDADO DE MENORES CON ENFERMEDAD GRAVE: permite a uno de los progenitores (o tutores) reducir su jornada de trabajo entre al menos un 50% y hasta un 99% para atender a un hijo/a con cáncer u otra enfermedad grave de larga duración que requiera cuidado directo, continuo y permanente (con hospitalización prolongada o tratamiento continuo en casa) La Seguridad Social abona una prestación que compensa la proporción de salario perdida por la reducción de jornada, hasta el 100% de la base reguladora en caso de reducción casi total (99%) Es decir, si alguien reduce su jornada al 50%, cobrará el 50% de su base reguladora como subsidio. Para acceder, ambos progenitores deben estar trabajando (porque se basa en la reducción de uno de ellos) y se exige que la reducción mínima sea del 50%. Esta prestación (conocida como CUME,

creada por RD 1148/2011) es una de las expresiones más avanzadas del principio de corresponsabilidad social en el cuidado: reconoce el valor económico del tiempo no productivo dedicado a salvar la vida o la salud de un menor, y lo cubre colectivamente a través de la Seguridad Social. Equilibra así la balanza cuando la prioridad vital es cuidar de un hijo gravemente enfermo.

- D. PRESTACIONES PARA TRABAJADORES AUTÓNOMOS: las personas afiliadas al RETA (Régimen Especial de Trabajadores Autónomos) y al Régimen Especial del Mar gozan, desde las últimas reformas, de *una cobertura casi equiparable a la de un asalariado* en estas situaciones, siempre que hayan cotizado los periodos mínimos requeridos. Tienen derecho a la prestación por nacimiento y cuidado de menor (mismas 16 semanas al 100% base reguladora), a la prestación por riesgo en embarazo/lactancia (100% base, gestionada por mutuas colaboradoras) y a la prestación por cuidado de menor enfermo grave (si reducen su actividad análogamente a la reducción de jornada). Además, desde 2019 existe la prestación por cese de actividad para autónomos, que en sus modalidades recientes cubre supuestos de *cese temporal o parcial* por motivos de cuidado familiar (por ejemplo, un autónomo que debe dejar de trabajar temporalmente para cuidar a un hijo puede acceder a una prestación similar al paro) Todo esto refuerza la protección en el trabajo autónomo y en la economía social, evitando que la flexibilidad de ser autónomo se traduzca en desprotección. En caso de no llegar al mínimo cotizado, los autónomos pueden acceder a un subsidio no contributivo por maternidad/paternidad de 42 días.

HACIA UNA POLÍTICA ECONÓMICA DEL CUIDADO

El conjunto de estas prestaciones no debe verse únicamente como un sistema de sustitución de rentas, sino como una verdadera política económica del cuidado. En ella, el Estado reconoce que los periodos de no trabajo productivo, dedicados a criar, cuidar o proteger la salud de seres queridos, *generan un enorme valor social* y sostienen la base misma de la economía. Al cubrir públicamente esos tiempos, se introduce una “contabilidad” del bienestar: el tiempo de cuidado deja de ser una externalidad invisible y pasa a formar parte de la estructura redistributiva del Estado. En esta lógica, las cotizaciones y los impuestos funcionan como instrumentos de *solidaridad intertemporal*: la población activa contribuye a garantizar que quienes cuidan (en un momento dado de su vida laboral) no sean penalizados por hacerlo, y que puedan reincorporarse después en igualdad de condiciones.

Este enfoque amplía el horizonte clásico de la Seguridad Social y la convierte en un sistema de sostenibilidad vital, no solo laboral. Ya no protege únicamente frente al desempleo, la enfermedad o la vejez, sino que

asegura el derecho al tiempo necesario para cuidar, criar y atender, reconociendo que el bienestar colectivo depende tanto de la producción económica como de la reproducción social de la vida. Dicho de otro modo, el cuidado pasa a ocupar el lugar que le corresponde en la economía política del siglo XXI: un derecho protegido, una función económica esencial y *un bien común* que exige responsabilidad pública, corresponsabilidad empresarial y reconocimiento social.

2.5. RESPONSABILIDAD DE LAS EMPRESAS Y ENTIDADES

DEL CUMPLIMIENTO FORMAL A LA CULTURA ORGANIZATIVA DEL TIEMPO JUSTO

El reconocimiento legal de los derechos de conciliación solo alcanza su plena eficacia cuando las empresas y entidades asumen activamente su rol como garantes del tiempo, de la igualdad y del bienestar laboral. No basta con “no oponerse” a la norma: se requiere *una gestión ética*, preventiva y proactiva, capaz de traducir los principios jurídicos en prácticas cotidianas de equidad, respeto y confianza mutua. En este sentido, el ordenamiento español, a través del Estatuto de los Trabajadores, la Ley de Igualdad 3/2007, los Reales Decretos 901/2020 y 902/2020 sobre planes de igualdad y brecha salarial, y la Ley de Infracciones y Sanciones del Orden Social (LISOS), establece una responsabilidad directa y exigible para las empresas en la aplicación efectiva de los derechos de conciliación. Esta responsabilidad no es retórica ni difusa: tiene *contenido jurídico concreto*, mecanismos de control (como la Inspección de Trabajo) y consecuencias sancionadoras si se incumple.

2.6. GARANTÍAS ESENCIALES DE CUMPLIMIENTO:

- A. PROHIBICIÓN DE DISCRIMINACIÓN O REPRESALIAS: ninguna persona trabajadora puede sufrir perjuicio profesional, económico o personal por ejercer derechos de conciliación o solicitar adaptaciones de jornada. La legislación considera *discriminatorio* cualquier trato desfavorable derivado del ejercicio de estos derechos (art. 4.2.c ET tras RDL 6/2019) Esto incluye no renovar a alguien temporal por haberse acogido a una reducción de jornada, negarle un ascenso o formación por haber sido padre/madre, o aislarle laboralmente tras pedir teletrabajo, etc. Tales conductas se tipifican como infracción muy grave en el art. 8.12 de la LISOS, con multas que oscilan entre 7.501 y 225.018 euros en su grado mínimo/máximo, además de posibles indemnizaciones por daños si median sentencias judiciales. En suma, *la ley blindo a quienes concilian*: ejercer un derecho no puede suponer nunca una desventaja.

- B. ADAPTACIONES DE JORNADA: deber de negociación y razones objetivas. Desde la reforma de 2019, las empresas solo pueden denegar una solicitud de adaptación horaria por causas organizativas graves, que deben acreditarse objetivamente. Existe un deber legal de diálogo de buena fe: la empresa ha de estudiar la petición, reunir información si hace falta, e incluso ofrecer alternativas para conciliar las necesidades de ambas partes. Toda negativa debe ser por escrito y motivada. La jurisprudencia reciente ha reforzado el principio de proporcionalidad: si la adaptación solicitada no causa un perjuicio real a la empresa, denegarla podría vulnerar el derecho a la igualdad. Incluso se ha llegado a calificar como *acoso discriminatorio* la actitud empresarial de poner trabas injustificadas o desalentar sistemáticamente las solicitudes de conciliación. En definitiva, la carga de la prueba se invierte parcialmente: es la empresa la que debe justificar si algo no es viable. Y con la reforma de 2023, si la empresa no responde en plazo a la solicitud, se entiende concedida por silencio positivo.
- C. CONFIDENCIALIDAD Y PROTECCIÓN DE DATOS: En los procesos de solicitud de permisos de conciliación, la empresa puede manejar información sensible (p.ej. certificados médicos de familiares, informes de embarazo, órdenes de protección en casos de violencia de género) Existe la *obligación de garantizar una confidencialidad* estricta: esos datos solo pueden usarse para gestionar la solicitud y no pueden divulgarse sin consentimiento. Su tratamiento está amparado por la normativa de protección de datos personales, y cualquier uso indebido podría vulnerar la privacidad del trabajador, con responsabilidades legales. Además, la situación personal (por ejemplo, ser víctima de violencia) no puede ser comunicada a mandos intermedios o compañeros salvo autorización, para evitar estigmas o exposiciones no deseadas.

CONCILIACIÓN, IGUALDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

El cumplimiento normativo es solo el punto de partida. La verdadera transformación ocurre cuando la conciliación se integra en la estrategia de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y en los valores corporativos, convirtiéndose en un indicador del compromiso ético de la organización. La normativa exige que los planes de igualdad de empresa incluyan medidas de conciliación y corresponsabilidad con indicadores verificables, auditorías periódicas y participación de la representación legal de la plantilla. Algunos indicadores clave que muchas empresas monitorizan son: el número de solicitudes de permisos/excedencias/adaptaciones concedidas y denegadas (y los motivos), las tasas de reincorporación efectiva tras bajas por cuidado, la proporción de hombres y mujeres que usan cada medida, la existencia de *brecha salarial o de promoción* asociada al uso de medidas de conciliación, o el grado de satisfacción de la

plantilla con las políticas de flexibilidad. Estos indicadores no solo miden cumplimiento, sino que permiten evaluar la calidad ética de la gestión del tiempo y del cuidado en la empresa, fomentando una mejora continua. Integrar la conciliación en la RSE implica reconocer que productividad, bienestar e igualdad no son dimensiones opuestas sino interdependientes. Numerosos estudios muestran que la gestión responsable del tiempo mejora la cohesión interna, reduce el absentismo, aumenta el compromiso y refuerza la reputación corporativa. Por ello, cada vez más empresas incluyen en sus memorias de sostenibilidad capítulos dedicados a “Equilibrio trabajo-vida” o “Medidas de corresponsabilidad”, alineándose con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 5 sobre igualdad de género y ODS 8 sobre trabajo decente)

DE LA NORMA A LA CULTURA

Asumir la responsabilidad empresarial en materia de conciliación supone trascender el mero cumplimiento legal y avanzar hacia una verdadera cultura organizativa del tiempo justo. Significa construir entornos de trabajo que conciban el tiempo como un bien común y el cuidado como una responsabilidad compartida. En la práctica, esto se refleja en políticas como: reuniones eficaces que respetan horarios de salida, evitar programar actividades laborales fuera del horario estándar, fomentar el uso por igual de permisos por parte de hombres (rompiendo roles de género), formar a los mandos en liderazgo flexible, o incluir la conciliación como criterio en las encuestas de clima laboral. Cada medida aplicada (un permiso respetado sin trabas, una adaptación horaria concedida, una conferencia telefónica que sustituye un viaje innecesario, una comunicación empática del superior), contribuye a *reconfigurar la ética del trabajo en clave humana*. La corresponsabilidad, en este marco, deja de ser solo una obligación legal para convertirse en un valor estratégico y competitivo: una señal de identidad de las organizaciones modernas, conscientes de que el respeto al tiempo de las personas es también un activo para la sostenibilidad de su proyecto colectivo.

2.7. CUADRO RESUMEN DE DERECHOS Y PERMISOS (2024)

A continuación, se resume, de forma esquemática, los principales derechos y permisos de conciliación reconocidos en el ordenamiento jurídico español a fecha de 2024, tras las últimas reformas del Real Decreto-ley 5/2023, el RDL 6/2019 y la Ley Orgánica 3/2007.

Concepto	Duración	¿Retribuido?	Titulares	Referencia legal
Nacimiento y cuidado de menor	16 semanas (6 obligatorias + 10 voluntarias)	Sí (100% base)	Ambos progenitores/adoptantes (cada uno)	ET art. 48.4-5 (RDL 6/2019)
Permiso parental (cuidado hijo ≤8 años)	8 semanas (continuas o discontinuas, hasta 8º año)	No (sin salario)	Ambos progenitores o tutores (individual)	ET art. 48 bis (RDL 5/2023)
Cuidados urgentes familiares (<i>fuera mayor</i>)	Hasta 4 días al año fraccionables en horas)	Sí	Trabajador/a con familiar dependiente o conviviente a cargo	ET art. 37.3 d) (RDL 5/2023)
Enfermedad grave, accidente u hospitalización de familiar	5 días	Sí	Familiares hasta 2.º grado o convivientes	ET art. 37.3 b) (RDL 5/2023)
Lactancia (cuidado del lactante)	1 hora por día hasta 9 meses acumulable en jornadas)	Sí	Madre, padre o tutor legal	ET art. 37.4
Reducción de jornada por cuidado	Entre 1/8 y 1/2 de la jornada elección horaria)	Parcial (según reducción)	Progenitor o cuidador directo de menor <12, dependiente o con discapacidad	ET art. 37.6
Adaptación de jornada (flexibilidad)	Negociable; sin reducción salarial (p. ej. horario, teletrabajo)	Sí	Personas con responsabilidades familiares o de cuidado a cargo	ET art. 34.8
Excedencia por cuidado de hijo/a	Hasta 3 años (por cada hijo/a)	No	Progenitores o guardadores	ET art. 46.3
Excedencia por cuidado de familiar	Hasta 2 años (fam. hasta 2.º grado)	No	Cuidadores de familiar dependiente	ET art. 46.3
Violencia de género o sexual víctima trabajadora)	Adaptación horaria, movilidad geográfica, suspensión del contrato (6+6 meses) con reserva de puesto, extinción voluntaria	Sí (permiso/salario protegido)	Víctimas acreditadas mujeres, casos art. 1 LO 1/2004 y LO 10/2022)	ET art. 37.8, 40.4, 45.1 n), 49.1 m) LO 1/2004 – LO 10/2022

LECTURA: HACIA UN SISTEMA INTEGRAL DE DERECHOS TEMPORALES. Conjunto, estos derechos configuran un sistema integral de garantías del tiempo que articula permisos retribuidos, reducciones y adaptaciones de jornada, así como excedencias protegidas. Su coherencia se basa en un principio esencial: *nadie debe perder su empleo, su salario ni su proyecto vital por ejercer responsabilidades de cuidado*. Las empresas y

entidades tienen la obligación de asegurar la aplicación efectiva de cada uno de estos derechos, incorporando su seguimiento a los planes internos de igualdad, de conciliación y de RSE, y evitando que su ejercicio genere cualquier tipo de discriminación (directa o indirecta) o penalización.

Más allá de la literalidad jurídica, el cuadro sintetiza una transformación cultural y organizativa: el tránsito desde un modelo laboral centrado exclusivamente en la disponibilidad y productividad inmediata hacia otro centrado en la sostenibilidad temporal, la equidad y el *valor social del cuidado*. En este nuevo modelo, el tiempo se concibe como un recurso protegido y redistribuido: las cargas de cuidado se comparten, la corresponsabilidad se premia y las necesidades de la vida (crianza, salud, formación, descanso) se integran en la lógica del empleo digno.

Para trabajadores y trabajadoras, conocer y hacer valer estos derechos es fundamental; para las empresas, promover su uso equilibrado y no discriminatorio es tanto una obligación legal como una oportunidad de modernización. La consolidación de este marco legal convierte al tiempo en una variable clave de la justicia laboral, y a la conciliación corresponsable en una herramienta de cohesión social, de eficiencia empresarial y de verdadera igualdad de oportunidades.

2.8. HACIA UNA NORMATIVA VIVA Y CORRESPONSABLE

DEL TEXTO LEGAL A LA PRÁCTICA COTIDIANA DEL TIEMPO COMPARTIDO

El progreso normativo logrado en los últimos años representa uno de los avances más notables del Estado social contemporáneo. Sin embargo, el alcance real de estas leyes depende de que dejen de ser un marco formal y se conviertan en un *modo de vida compartido*. La igualdad y la conciliación no se decretan, se construyen día a día: en las decisiones organizativas, en la cultura empresarial y en los hábitos sociales que dan contenido tangible al derecho.

Una normativa viva no es la que acumula artículos en el BOE, sino la que se traduce en bienestar real, en igualdad efectiva y en justicia temporal en la experiencia de las personas. Las leyes son el punto de partida, no el destino final. Su eficacia depende de una alianza activa entre empresas, sindicatos, administraciones y ciudadanía: una corresponsabilidad múltiple capaz de transformar la cultura laboral en una auténtica *cultura social de los cuidados*.

Cada permiso disfrutado sin obstáculos, cada adaptación horaria negociada con éxito, cada reunión reprogramada para respetar el descanso, *importa*. Son gestos que rompen con la vieja dicotomía entre productividad y vida personal, y que aterrizan los principios jurídicos en prácticas concretas de equidad. Solo cuando estos derechos puedan ejercerse sin miedo, sin culpa y sin coste profesional, la normativa se vuelve realmente *viva*: encarnada en las personas que trabajan, cuidan y sostienen el tejido social.

El desafío actual es sobre todo cultural y organizativo. Implica *revisar las jerarquías invisibles del tiempo*, cuestionar el presentismo como paradigma, y *redefinir la noción de eficiencia* incorporando la sostenibilidad humana. Supone asumir que la corresponsabilidad no es una carga impuesta, sino un valor cívico y organizativo que enriquece a la institución: incrementa la cohesión, la innovación y la inteligencia colectiva. Transformar el cumplimiento legal en virtud institucional significa comprender que la sostenibilidad económica solo es posible si se garantiza la sostenibilidad humana.

“Conciliar para avanzar” deja así de ser un eslogan aspiracional para convertirse en consigna ética y política. Nos recuerda que las leyes necesitan respirarse en la cotidianeidad: necesitan práctica, ejemplo y compromiso compartido. Una normativa viva y corresponsable es aquella que aprende del día a día, que *corrige desigualdades* emergentes, que escucha a quienes la aplican y que reconoce el cuidado como el verdadero núcleo de la economía y de la democracia social.

En última instancia, garantizar el bienestar de las personas trabajadoras no es un acto de generosidad ni una estrategia de imagen: es una condición estructural para el futuro del trabajo, de la igualdad y de la cohesión social. Solo cuando el derecho se convierte en cultura, y la cultura en práctica habitual, podremos hablar de *una igualdad viva*: aquella que no solo se proclama en normas, sino que se ejerce plenamente en el tiempo compartido, en la reciprocidad de los cuidados y en la vida real de las personas.

3. CONCILIACIÓN COMO ESTRATEGIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)

3.1. LA IGUALDAD COMO ACTIVO EMPRESARIAL

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha dejado de ser una política decorativa o un apéndice reputacional para convertirse en una arquitectura esencial del modelo productivo contemporáneo. En un contexto marcado por la transformación digital, la transición ecológica y la fragmentación del empleo, la sostenibilidad empresarial ya no se mide únicamente por sus resultados financieros, sino por su capacidad *para cuidar, retener y desarrollar a las personas que la sostienen*. Integrar la conciliación y la corresponsabilidad en la gestión empresarial no responde solo a una convicción ética ni a una obligación legal: *constituye una ventaja competitiva estructural*. Las empresas que aplican políticas reales de equilibrio entre vida laboral y personal obtienen resultados tangibles: mayor compromiso y permanencia del personal, reducción del absentismo, mejora del clima interno y aumento de la productividad sostenible. Pero su impacto trasciende los indicadores: estas organizaciones generan confianza social, legitimidad y *capital reputacional*, consolidando su marca como un espacio de bienestar, innovación y justicia.

En el escenario actual (definido por el envejecimiento demográfico, la escasez de perfiles cualificados y la competencia global por el talento), la conciliación y la igualdad se han convertido en criterios de atracción y fidelización laboral. Las nuevas generaciones no buscan únicamente un salario: reclaman sentido, autonomía, equilibrio y coherencia. De hecho, un 63% de los empleados españoles que considera dejar su trabajo identifica la falta de conciliación, el estrés o el *burnout* como su principal motivo. Las empresas que comprenden esta *mutación cultural* se posicionan no solo como empleadoras, sino como entornos de vida y aprendizaje, capaces de ofrecer identidad, propósito y pertenencia.

La igualdad, la diversidad y el cuidado han dejado de ser valores accesorios para convertirse en *activos económicos de primer orden*. Una empresa diversa es más adaptable; una empresa igualitaria es más innovadora; una empresa corresponsable es más resistente frente a la incertidumbre.

Contrariamente al prejuicio, la conciliación no debilita la productividad: *la redefine, desplazando el centro de gravedad desde la presencia hacia el compromiso, desde el control hacia la confianza, desde la gestión del tiempo hacia la gestión del sentido*.

ESTA EVOLUCIÓN SITÚA A LA RSE EN UN PLANO NUEVO

Ya no se trata solo de minimizar impactos negativos, sino de *generar valor social* positivo desde la propia estructura organizativa. En este paradigma, el tiempo, los cuidados y la equidad se integran como dimensiones de la competitividad. Cada medida de conciliación aplicada con justicia (un horario flexible, un permiso respetado, una reincorporación acompañada) genera *capital intangible*: reputación, cohesión, compromiso y pertenencia. La igualdad se convierte así en una *infraestructura productiva*: el tejido invisible que hace posible la innovación, el aprendizaje continuo y la cooperación intergeneracional. Y la conciliación se revela como la forma más inteligente de gestión del talento, una estrategia de sostenibilidad humana que asegura la viabilidad económica a largo plazo.

“Conciliar para avanzar” significa, en el ámbito empresarial, comprender que cuidar a las personas no es un gasto, sino una inversión, y que la responsabilidad social no es filantropía, sino una política de eficiencia moral y organizativa. Ninguna empresa puede considerarse sostenible si las vidas que la hacen posible no lo son. La igualdad, por tanto, no es solo una meta social: es la *condición estructural de la competitividad moderna*. Una empresa que protege el tiempo reconoce el cuidado y promueve la corresponsabilidad es también una empresa que inventa el futuro.

3.2. DEL CUMPLIMIENTO LEGAL A LA INTELIGENCIA ORGANIZATIVA

LOS DATOS SON CONCLUYENTES: las empresas que integran políticas de igualdad, conciliación y corresponsabilidad obtienen mejores resultados en todos los indicadores de sostenibilidad. Diversos estudios de organismos internacionales confirman que la igualdad de género y la flexibilidad laboral no solo incrementan la satisfacción del personal, sino que también mejoran la rentabilidad, reducen los costes de rotación, disminuyen el absentismo y fortalecen la reputación corporativa. La correlación es directa y estructural: a mayor equidad, mayor sostenibilidad económica y organizativa. Por ejemplo, las empresas con políticas de igualdad eficaces pueden registrar hasta un 30% menos de absentismo laboral y tienen un 25% más de probabilidad de rendimientos financieros superiores a la media de su sector. Del mismo modo, implantar planes de conciliación en la empresa podría reducir la tasa de absentismo más de un 20%, al tiempo que mejora la imagen de la empresa, incrementa la motivación y la productividad, y reduce el estrés de la plantilla. Incluso se ha observado que dichas medidas *generan un retorno de la inversión* de hasta el 400% para la empresa.

En el caso de las PYMES y entidades de la economía social, donde el vínculo personal, la confianza y la cooperación son pilares del trabajo cotidiano, estos efectos se manifiestan con mayor intensidad. Una

política de conciliación aplicada con coherencia y sensibilidad genera equipos más cohesionados, entornos más saludables y un sentido de pertenencia reforzado. Cada ajuste de horario, cada permiso respetado, cada conversación empática sobre los cuidados contribuye a reconstruir el contrato moral entre la organización y sus personas trabajadoras.

La igualdad efectiva entre mujeres y hombres no debe considerarse una carga o un coste, sino *una inversión estratégica en capital humano*, innovación y reputación. Su retorno se mide en compromiso, fidelización y productividad sostenible. Por ejemplo:

- a) Cada permiso respetado refuerza la credibilidad interna.
- b) Cada horario flexible mejora la eficiencia real y la conciliación efectiva.
- c) Cada protocolo de cuidado compartido incrementa la confianza en la dirección y el prestigio social de la empresa.

Por ello, las medidas de conciliación y corresponsabilidad deben entenderse no como concesiones ni gestos de buena voluntad, sino como instrumentos de gestión avanzada y parte de una estrategia integral de sostenibilidad empresarial. La competitividad del siglo XXI se define por la capacidad de las organizaciones para gestionar el tiempo, *integrar la diversidad* y cuidar los vínculos humanos que hacen posible la productividad.

Integrar la igualdad dentro de la RSE implica dar un paso decisivo: pasar del cumplimiento formal a la gestión estratégica del tiempo y de la diversidad. Supone transformar la obligación legal en *ventaja competitiva*, haciendo del respeto a la igualdad una palanca de innovación organizativa. Ello requiere compromisos concretos:

- a) Incorporar la conciliación en los planes de igualdad, acompañada de indicadores verificables, objetivos medibles y evaluaciones periódicas de impacto. *Los derechos no se improvisan: se planifican* y se siguen de cerca.
- b) Promover un liderazgo corresponsable, capaz de reconocer la pluralidad de trayectorias, tiempos vitales y necesidades personales, y de *convertir esa diversidad en una fuente de conocimiento y resiliencia*.
- c) Transversalizar la perspectiva de género en la planificación estratégica, la comunicación, la formación y la toma de decisiones, asegurando *que la igualdad sea una variable de gestión*, no un apartado complementario.

Este enfoque no es un lujo reputacional ni una cuestión de imagen: es una nueva forma de inteligencia organizativa, coherente con los principios de la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

5, 8 y 10. Una empresa igualitaria no se limita a evitar discriminaciones; aprende del pluralismo, convierte la diversidad en innovación y transforma el bienestar en motor de rendimiento. La igualdad, en este sentido, no es un adorno de la modernidad empresarial, sino su condición de posibilidad. Una empresa sostenible es aquella que genera beneficios sin agotar a las personas, que entiende el cuidado como una forma de eficiencia y la corresponsabilidad como un factor de ventaja competitiva. En el capitalismo del futuro (más tecnológico, interdependiente y exigente), *el bienestar será la nueva productividad*, y la igualdad su infraestructura invisible. Las empresas que comprendan esta ecuación no solo cumplirán con la ley: definirán el modelo económico y social del siglo XXI.



3.3. CONCILIACIÓN Y SOSTENIBILIDAD ORGANIZATIVA

Conciliar no solo mejora la vida de las personas: optimiza la inteligencia interna de las organizaciones. Una empresa que gestiona de forma equilibrada el tiempo, la carga emocional y el bienestar de su plantilla no solo actúa con justicia, sino también con eficiencia. Las políticas de conciliación no deben entenderse como un coste adicional, sino como una herramienta de gestión avanzada del capital humano, capaz de reducir los gastos invisibles que erosionan la productividad: la rotación de personal, las bajas médicas, el presentismo, la desmotivación o los conflictos internos. En un contexto donde los recursos materiales,

energéticos y financieros se gestionan con precisión, el tiempo continúa siendo el recurso más escaso (y, paradójicamente, el menos administrado) Gestionarlo con criterios de corresponsabilidad, salud y sostenibilidad es *un acto de inteligencia organizativa*. Significa garantizar que la empresa pueda mantener su actividad sin deteriorar su capital humano, sin agotar a las personas que la hacen posible. Del mismo modo que se evalúa el impacto ambiental o económico, las organizaciones deben comenzar a medir el impacto social y temporal de su modelo de gestión, *entendiendo el bienestar como un indicador estructural de éxito*. La conciliación contribuye de manera directa a tres dimensiones fundamentales de la sostenibilidad organizativa: económica, social y reputacional:

1. DIMENSIÓN ECONÓMICA: eficiencia, talento y resiliencia. Las políticas de conciliación fortalecen el rendimiento económico al reducir los costes derivados del absentismo y la rotación, a la vez que incrementan la fidelización del personal y la capacidad de innovación interna. Una plantilla equilibrada, descansada y comprometida produce más, mejor y durante más tiempo. Además, las empresas que ofrecen entornos laborales saludables y condiciones flexibles atraen y retienen talento cualificado, un factor crítico en el actual contexto de envejecimiento demográfico y escasez de perfiles profesionales. Invertir en conciliación equivale a *invertir en resiliencia organizativa*: disminuye la dependencia de la urgencia, estabiliza los equipos y convierte la flexibilidad en una fuente de productividad sostenible. En el marco de la transición digital y ecológica, este enfoque refuerza la competitividad a largo plazo y alinea la gestión empresarial con los principios del Pacto Verde Europeo y de la llamada “economía del bienestar”.

2. DIMENSIÓN SOCIAL: bienestar, igualdad y cohesión. El bienestar de las personas no es una variable emocional o accesorio, sino una condición estructural de la sostenibilidad laboral. Las medidas de conciliación (flexibilidad horaria, permisos retribuidos, desconexión digital, reorganización de tareas o jornadas adaptadas) mejoran la salud física y mental, reducen los niveles de estrés y fomentan la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. Una empresa que protege los tiempos vitales de su plantilla reduce el riesgo de *burnout*, de absentismo psicosocial y de desarraigo, fortaleciendo la cohesión y el sentido de comunidad. Como señala la literatura académica sobre recursos humanos, una adecuada conciliación disminuye las ausencias y la rotación y mejora la estabilidad del equipo. *Las personas trabajan mejor cuando se sienten reconocidas* en su humanidad, no solo en su función productiva. Esta dimensión social conecta de forma directa con los ODS, especialmente con el ODS 3 (Salud y bienestar), el ODS 5 (Igualdad de género) y el ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico), situando a las organizaciones corresponsables dentro de la estrategia global de sostenibilidad de Naciones Unidas y del Pilar Europeo de Derechos Sociales.

3. DIMENSIÓN REPUTACIONAL: legitimidad y ventaja competitiva. Las organizaciones que practican la conciliación con coherencia refuerzan su legitimidad institucional y social. La igualdad, la salud y el bienestar son hoy criterios de evaluación en la contratación pública, en las certificaciones de calidad, en las memorias ESG (*Environmental, Social and Governance*) y en las convocatorias de ayudas y subvenciones. Una empresa que demuestra corresponsabilidad gana confianza, atrae inversión y mejora su posición en mercados donde la sostenibilidad social tiene ya un peso equiparable a la sostenibilidad ambiental. La reputación, entendida no como estrategia de *marketing* sino como *legitimidad ética y organizativa*, se convierte en un activo estratégico de primer orden: aquello que distingue a una organización que simplemente cumple de otra que inspira.

LA CONCILIACIÓN COMO ÉTICA DE LA PERMANENCIA

En el ámbito de la economía social, esta ecuación adquiere un sentido aún más profundo. Allí donde las personas trabajadoras son también socias, partícipes o propietarias, la conciliación no solo mejora el clima laboral: garantiza la continuidad, la coherencia y el *propósito colectivo*. Una cooperativa, una sociedad laboral o una asociación que cuida los tiempos de su gente no solo sobrevive, sino que evoluciona junto a su comunidad, consolidando una economía que crece sin romper el tejido social que la sostiene. La sostenibilidad organizativa, en última instancia, no se mide por los balances contables, sino por la capacidad de una empresa para perdurar sin dañar la vida que la habita. Conciliar, desde esta perspectiva, es mucho más que equilibrar horarios: *es una ética de la permanencia, una política de cuidado y una forma de inteligencia colectiva*.

3.4. INDICADORES E INTEGRACIÓN EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL

MEDIR PARA TRANSFORMAR

La conciliación como sistema de gestión. Una gestión eficaz de la conciliación no puede basarse únicamente en la buena voluntad o en intervenciones aisladas. Como toda política estratégica, exige medir, evaluar y mejorar. Solo aquello que se mide puede gestionarse, y solo aquello que se evalúa con honestidad puede transformarse. Integrar la corresponsabilidad en el sistema de gestión empresarial significa convertir el bienestar, la igualdad y el tiempo en variables operativas y verificables, situadas al mismo nivel que la productividad o la rentabilidad. El Ministerio de Trabajo y Economía Social, junto con Forética, la Red de Empresas por la Igualdad (Red DIE) y los marcos de referencia europeos, recomienda el uso de *indicadores*

específicos de conciliación y corresponsabilidad que permitan monitorizar avances, detectar desigualdades y orientar decisiones. Estos indicadores no constituyen un trámite burocrático, sino la infraestructura de la mejora continua: el lenguaje que traduce la ética del cuidado en resultados tangibles y comunicables, tanto hacia dentro (gestión interna) como hacia fuera (rendición de cuentas social).

INDICADORES BÁSICOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN:

Área	Indicador de seguimiento	Objetivo estratégico
Organización del tiempo	Porcentaje de la plantilla con acceso a horarios flexibles, teletrabajo o jornada adaptada.	Incrementar progresivamente la flexibilidad real y bidireccional, garantizando equilibrio entre vida y trabajo.
Igualdad y cuidados	Ratio de uso de permisos y reducciones de jornada por género.	Equilibrar su uso entre hombres y mujeres, rompiendo el sesgo cultural del cuidado femenino.
Bienestar laboral	Índice de satisfacción interna con las medidas de conciliación y con el clima organizativo.	Mejorar la percepción de bienestar, reducir el estrés laboral y fortalecer el compromiso emocional con la organización.
Productividad y rendimiento	Variación de productividad y absentismo antes y después de aplicar medidas de conciliación.	Evaluar el impacto económico positivo de la corresponsabilidad sobre la eficiencia organizativa.
Cultura y liderazgo	Porcentaje de mandos intermedios y responsables formados en igualdad, conciliación y gestión emocional.	Integrar la perspectiva de los cuidados en la dirección y el liderazgo cotidiano.

Estos indicadores deben incorporarse a los sistemas internos de evaluación y transparencia, y recogerse en la memoria anual de RSE, en los planes de igualdad y conciliación, o en los informes no financieros exigidos por la Ley 11/2018 y por la Directiva (UE) 2022/2464 sobre información corporativa en materia de sostenibilidad (CSRD). De este modo, la conciliación se consolida como criterio de calidad empresarial y como elemento de *rendición de cuentas ante la plantilla*, las administraciones y la sociedad, alineando la gestión del tiempo con los principios de gobernanza responsable (ESG).

INSTRUMENTOS PARA LA INTEGRACIÓN EFECTIVA

Para que la medición sea útil y transformadora, debe apoyarse en una estructura organizativa clara. Tres herramientas son fundamentales para garantizar la coherencia y la eficacia del proceso:

- a) PLANES DE IGUALDAD Y CONCILIACIÓN. Deben incluir objetivos concretos, indicadores verificables, personas responsables definidas y un calendario de seguimiento. *La planificación temporal es clave: los derechos no se improvisan, se programan.*
- b) COMISIONES DE SEGUIMIENTO Y DIÁLOGO SOCIAL. Son espacios donde la dirección y la representación de las personas trabajadoras evalúan resultados, formulan propuestas de mejora y corrigen desviaciones. *Constituyen el núcleo operativo de la corresponsabilidad institucional: lugares donde el tiempo se negocia, no se impone.*
- c) COMUNICACIÓN INTERNA TRANSPARENTE. Asegura que toda la plantilla conozca sus derechos, los canales para ejercerlos y las medidas disponibles. *Una comunicación clara reduce el miedo, la incertidumbre y la desigualdad informativa, convirtiendo la norma en práctica cotidiana.*

De la medición al aprendizaje organizativo. Medir no es fiscalizar: es aprender colectivamente. Los indicadores de conciliación deben concebirse como herramientas de escucha interna, instrumentos que revelan las necesidades reales de la plantilla y orientan la innovación social dentro de la empresa. Cuando los datos se interpretan *con una mirada humana*, no solo contable, permiten identificar patrones de desigualdad, carencias estructurales y oportunidades de mejora. Así, la evaluación deja de ser una obligación externa y se transforma en un proceso de aprendizaje continuo. La verdadera integración de la conciliación se alcanza cuando los indicadores dejan de ser una exigencia documental y pasan a formar parte del ADN estratégico de la organización: cuando medir el bienestar es tan importante como medir el beneficio, y cuando la rentabilidad se calcula también en términos de tiempo ganado, salud preservada y confianza compartida. En ese punto, la empresa deja de gestionar personas y empieza a gestionar humanidad: un *cambio cultural* que no solo transforma la productividad, sino que redefine la noción misma de éxito empresarial.

3.5. DE LA RSE A LA CULTURA DEL CUIDADO

EL BIENESTAR COMO NÚCLEO DE LA COMPETITIVIDAD CONTEMPORÁNEA

La RSE más avanzada ha superado la lógica del cumplimiento formal. Ya no se limita a responder a indicadores o a publicar informes: se convierte en una cultura viva del cuidado compartido, en una ética

organizativa que atraviesa todos los procesos, las decisiones y las relaciones humanas dentro de la empresa. El cuidado deja de ser una categoría privada para convertirse en un principio de gobernanza, tan esencial como la transparencia o la sostenibilidad ambiental. La conciliación y la corresponsabilidad se integran, así, en *la estructura moral y estratégica de la organización*, configurando una nueva forma de competitividad basada en el bienestar. *Conciliar para avanzar* significa comprender que el bienestar del equipo no se opone a la rentabilidad: la hace posible. Una empresa que cuida no renuncia a la eficiencia; la redefine. La productividad, desde esta nueva lógica, no se obtiene a través del agotamiento o del control, sino de la energía serena que genera un entorno de confianza, respeto y equilibrio. El cuidado no es debilidad: es la infraestructura invisible de la fortaleza colectiva. Una empresa que cuida genera confianza, y la confianza es, en el siglo XXI, la forma más sólida y valiosa de *capital organizativo*. En un mundo marcado por la incertidumbre tecnológica, las cadenas globales y la desmaterialización del trabajo, la confianza se ha convertido en la nueva moneda del valor empresarial. Sin ella, ningún plan estratégico perdura; con ella, las organizaciones pueden adaptarse, innovar y resistir los cambios más profundos.



DEL CUMPLIMIENTO AL COMPROMISO

Pasar de la RSE a la cultura del cuidado implica una transformación cualitativa en la forma de entender la empresa y su función social. Supone transitar:

- a) *Del cumplimiento al compromiso*: de la obligación formal al convencimiento ético.
- b) *Del dato al vínculo*: de la medición cuantitativa al reconocimiento de la dimensión humana.
- c) *De la fiscalización al sentido*: de la vigilancia del comportamiento a la construcción de una comunidad de propósito compartido.

Esta transición redefine la sostenibilidad: ya no depende únicamente de los recursos materiales o financieros, sino de la calidad de las relaciones humanas que sostienen la vida interna de la organización. Cada política de conciliación, cada gesto de empatía, cada liderazgo que escucha y confía, construye capital simbólico, un tejido invisible de confianza y pertenencia que da continuidad al proyecto colectivo más allá de los balances contables.

HACIA UNA EMPRESA QUE CUIDA

La cultura del cuidado no se impone: se cultiva. Se aprende en la práctica diaria, en la manera en que se gestionan los conflictos, se distribuyen los tiempos y se reconocen los esfuerzos. Es la expresión más madura de la RSE: una responsabilidad encarnada, que transforma la empresa en una comunidad y el trabajo en una experiencia compartida de sostenibilidad. Este modelo, alineado con los principios ESG y con los ODS, especialmente el ODS 5 (Igualdad de género), el ODS 8 (Trabajo decente) y el ODS 3 (Salud y bienestar), proyecta una nueva idea de empresa: *una organización que genera valor cuidando la vida* que la sostiene.

CONCILIAR PARA AVANZAR: UNA ÉTICA DEL SENTIDO

“Conciliar para avanzar” resume este tránsito cultural: del cumplimiento normativo a la conciencia ética; de la empresa como estructura a la empresa como vínculo; de la rentabilidad inmediata a la sostenibilidad de lo humano. Una empresa que cuida no solo genera beneficios: genera sentido. Y el sentido, esa forma invisible de riqueza, es el bien más escaso y necesario del siglo XXI. Cuando la organización reconoce el cuidado como su infraestructura invisible, la igualdad como su principio rector y el bienestar como su métrica de éxito, la competitividad deja de ser una carrera y se convierte en una forma de permanencia digna. En palabras de un reciente estudio sobre salud laboral; *“una plantilla más sana y productiva no solo es positiva para las personas. Es una ventaja competitiva para cualquier empresa”*. Porque una empresa que cuida perdura, y en esa permanencia se juega el futuro de la economía, del trabajo y de la democracia social.

CONCILIAR PARA AVANZAR, HOY MÁS QUE NUNCA

En conclusión, la conciliación como estrategia de RSE representa una ética del cuidado y del sentido que redefine el éxito empresarial. Las organizaciones que integran la igualdad real y el bienestar de las personas en su núcleo operativo están mejor preparadas para avanzar en un mundo cambiante. *Conciliar no es ceder; es ganar futuro* para la empresa y para la sociedad en su conjunto.

4. MEDIDAS PRÁCTICAS APLICABLES

FLEXIBILIDAD, CUIDADOS Y CULTURA DEL BIENESTAR COMPARTIDO: HACIA UNA GESTIÓN INTELIGENTE DEL TIEMPO Y LA VIDA

Las medidas de conciliación y corresponsabilidad no exigen grandes estructuras ni presupuestos elevados: lo esencial es *coherencia, voluntad y sensibilidad organizativa*. El éxito no reside en la cantidad de recursos, sino en la capacidad de diseñar políticas adaptadas a la actividad, al tamaño y al contexto humano de cada empresa, aplicadas con confianza y transparencia. De hecho, cada vez son más las empresas que invierten en estrategias de conciliación para *fidelizar talento*, mejorar las relaciones internas y reforzar su reputación. La experiencia de numerosas PYMES demuestra que la conciliación puede incorporarse a la vida laboral mediante medidas flexibles, sostenibles y replicables, capaces de mejorar simultáneamente el bienestar del personal y la eficiencia organizativa. No se trata de imponer modelos externos, sino de cultivar prácticas de cuidado compatibles con la identidad de cada empresa.

LA CONCILIACIÓN BIEN GESTIONADA ACTÚA COMO UNA TECNOLOGÍA HUMANA DE EQUILIBRIO

Reorganiza el tiempo, redistribuye la atención, reduce el desgaste y potencia la productividad sin deteriorar la salud. Diversos análisis confirman que estas políticas, aplicadas con coherencia, no solo benefician a las personas trabajadoras, sino que fortalecen la cohesión interna, la reputación y la resiliencia de la empresa frente a cambios económicos o tecnológicos. Por ejemplo, se ha observado que implantar planes de bienestar y conciliación puede lograr reducciones de hasta un 20% en el absentismo promedio, además de descensos del 30% en incapacidades temporales y ahorros significativos de costes laborales. En este sentido, la conciliación no debe verse como un privilegio social o una concesión moral, sino como una política estratégica de sostenibilidad interna. Las empresas que aprenden a cuidar, planificar y flexibilizar son las que sobreviven y evolucionan: convierten la gestión del tiempo en un recurso competitivo y la confianza en su principal activo.

A continuación, se presentan las principales líneas de actuación y ejemplos de aplicación práctica, organizadas en tres ámbitos complementarios que constituyen la estructura básica de cualquier política de conciliación moderna: (1) *Flexibilidad y organización del tiempo*, (2) *Cuidados, apoyo familiar y salud emocional*, y (3) *Cultura del bienestar y sensibilización interna*.

4.1. FLEXIBILIDAD HORARIA Y ESPACIAL: EL TIEMPO COMO RECURSO ESTRATÉGICO

La flexibilidad constituye la base de toda gestión moderna del tiempo de trabajo. No se trata de trabajar menos horas, sino de reordenarlas inteligentemente, de modo que las personas puedan compatibilizar sus responsabilidades personales, familiares y sociales sin renunciar a la productividad ni a la cohesión del equipo. En la práctica, esto implica *gestionar la confianza como un recurso organizativo*, sustituyendo el control rígido por una autonomía responsable y verificable. En la era posdigital y del trabajo distribuido, la flexibilidad no es un lujo, sino una condición estructural de sostenibilidad: en 2025, un 15 % de la población ocupada en España ya teletrabajaba de forma regular (la cifra más alta desde los confinamientos de 2020) y la tendencia sigue al alza. Ajustar los ritmos laborales a los vitales, reducir desplazamientos innecesarios, mejorar la eficiencia y disminuir el impacto ambiental se ha vuelto imprescindible. En las pequeñas y medianas empresas (especialmente en cooperativas y entidades de la economía social), donde los vínculos personales son directos y los márgenes económicos son ajustados, la flexibilidad genera efectos inmediatos sobre el bienestar y el rendimiento. Su éxito depende menos de la inversión que de la cultura: de *la capacidad de aprender a coordinar sin controlar* y de valorar el tiempo como un bien común.



PRINCIPALES MODALIDADES DE FLEXIBILIDAD: Las formas más habituales de flexibilizar la organización del tiempo y el espacio de trabajo incluyen varias modalidades. Cabe señalar que, en las empresas españolas distinguidas por sus buenas prácticas de igualdad, estas modalidades encabezan el ranking de medidas de

conciliación: el horario flexible y el teletrabajo son ofrecidos por un 71% y un 62% de las organizaciones respectivamente, reflejo de su importancia. Entre las medidas más destacadas se encuentran:

- A. HORARIOS FLEXIBLES DE ENTRADA Y SALIDA: establecer franjas horarias (por ejemplo, entrada entre las 8:00 y las 9:30, y salida entre las 16:00 y las 17:30) en lugar de un horario fijo estricto. Favorece la autonomía personal, facilita la conciliación de horarios (por ejemplo, con la escuela) y *reduce el tiempo perdido en desplazamientos*, con impacto directo en el bienestar diario. Refuerza la confianza mutua y promueve una cultura orientada a resultados, no al presentismo.
- B. JORNADA INTENSIVA O ADAPTADA POR TEMPORADA: concentrar las horas de trabajo en un tramo continuo (por ejemplo, de mañana), especialmente en periodos de menor actividad o coincidiendo con las vacaciones escolares, verano o determinadas campañas. Es una opción ideal para sectores con ciclos estacionales definidos (educación, comercio local, hostelería, industria agroalimentaria, servicios públicos, etc.), *aumenta la concentración*, reduce el desgaste físico y mental, y mejora la planificación familiar al liberar tardes o días completos.
- C. BANCO DE HORAS O BOLSA DE TIEMPO RECUPERABLE: permite acumular horas extraordinarias realizadas en *momentos de alta carga de trabajo* para luego compensarlas con *descansos equivalentes* o utilizarlas para atender urgencias personales. *Fomenta una flexibilidad bidireccional*: la empresa gestiona mejor los picos de actividad sin contratar personal extra, y las personas mantienen su equilibrio personal sabiendo que podrán recobrar ese tiempo más adelante. En PYMES este modelo refuerza el sentido de reciprocidad y corresponsabilidad mutua, al basarse en acuerdos de confianza sobre la devolución del tiempo.
- D. TELETRABAJO Y MODELOS HÍBRIDOS: posibilitar el trabajo a distancia, total o parcial, incluso en pequeñas empresas para tareas administrativas, contables, atención al cliente remota, coordinación logística, etc. Facilita la concentración al reducir interrupciones, reduce costes de desplazamiento y emisiones contaminantes asociadas (el teletrabajo puede disminuir hasta un 54% la huella de carbono individual frente al modelo presencial) y favorece la conciliación familiar, permitiendo un reparto más corresponsable de los cuidados en el hogar. Requiere no obstante *protocolos claros sobre comunicación*, fijación de objetivos y franja de conexión, para evitar la sobreexposición digital o la difuminación de la jornada. Cuando se gestiona adecuadamente, el teletrabajo se convierte en un instrumento de eficiencia ecológica, emocional y económica,

integrando el cuidado del medio ambiente con el bienestar del personal y la optimización de recursos.

- E. FLEXIBILIDAD ESPACIAL Y TRABAJO EN RED: uso de espacios de *coworking*, acuerdos para telecentros locales o *sedes descentralizadas*. Esta modalidad es especialmente útil para empresas de economía social, proyectos de emprendimiento local o en entornos rurales. Permite combinar la proximidad al domicilio de las personas (reduciendo desplazamientos largos) con la colaboración presencial periódica, reduciendo costes de infraestructura y mejorando la inserción territorial de la empresa. Consolida el modelo de empresa distribuida: conectada digitalmente, eficiente en el uso de espacios y más humana en su relación con el entorno, al acercar el trabajo a la comunidad.

La flexibilidad horaria y espacial es, en definitiva, una *política de confianza y madurez organizativa*. Lejos de suponer desorden o pérdida de control, constituye una forma avanzada de gobernanza del tiempo que convierte la autonomía en productividad y la corresponsabilidad en estabilidad. Toda empresa que aspire a perdurar en un entorno cambiante debe gestionar el tiempo como su recurso más valioso y humano: el único capital que, bien administrado, genera simultáneamente bienestar, eficiencia y cohesión.

4.2. MEDIDAS FAMILIARES Y SOCIALES: EL CUIDADO COMO PILAR ESTRUCTURAL DEL TRABAJO SOSTENIBLE

Las medidas orientadas al cuidado directo de familiares y personas dependientes constituyen el núcleo más tangible de la corresponsabilidad. Son las que convierten la igualdad de derechos en práctica cotidiana y traducen el compromiso institucional en bienestar real. No basta con reconocer derechos en el papel: es preciso *crear condiciones concretas para ejercerlos* sin culpa, sin miedo y sin penalización. Estas políticas deben diseñarse desde un enfoque inclusivo e interseccional, que reconozca la diversidad de familias, orientaciones, edades, condiciones de salud y entornos vitales. El objetivo no es solo permitir el cuidado, sino redistribuir el tiempo de la vida y asegurar que nadie quede fuera del mercado laboral por asumir responsabilidades afectivas o comunitarias.

En la realidad actual, la carga de cuidados sigue recayendo mayoritariamente en las mujeres: por ejemplo, los hombres solo toman el 15% de las excedencias para cuidado de familiares y apenas el 6% de las dirigidas al cuidado de hijos o hijas. Por ello, implementar medidas de conciliación desde la perspectiva de género contribuye a corregir este desequilibrio estructural y a *que el derecho a cuidar se ejerza por igual*. Las experiencias de cooperativas, PYMES rurales y entidades de economía social demuestran que incluso con

recursos limitados es posible “cuidar cuidando”, mediante iniciativas progresivas, flexibles y sostenibles que refuerzan el tejido humano y social de las organizaciones. A continuación, se describen algunas de las medidas familiares y sociales más habituales:

- A. **AMPLIACIÓN VOLUNTARIA DE PERMISOS Y EXCEDENCIAS:** Extender los días de permiso por nacimiento, fallecimiento u enfermedad grave de un familiar más allá del mínimo legal establecido, cuando la situación lo requiera. Ofrecer reincorporaciones graduales tras excedencias por cuidado (por ejemplo, regreso a jornada parcial temporalmente), con posibilidad de formación de actualización o adaptación del puesto. Estas medidas transmiten un poderoso mensaje de confianza y reciprocidad: la empresa entiende que cuidar no es ausentarse, sino mantener la continuidad del vínculo laboral *desde otra forma de presencia*. En organizaciones pequeñas, pueden gestionarse mediante acuerdos internos consensuados, garantizando equidad y previsión para no sobrecargar al resto del equipo.

- B. **ADAPTACIONES TEMPORALES DE JORNADA SIN REDUCCIÓN SALARIAL:** Permitir ajustes puntuales de horario durante periodos críticos de la vida personal (como el inicio del curso escolar, hospitalizaciones, tratamientos médicos de un familiar, etc.), de manera que la persona pueda retrasar o adelantar su jornada, o concentrarla en menos días. Formalizar estas adaptaciones mediante acuerdos flexibles y reversibles, sin pérdida de salario ni de estabilidad contractual, estableciendo un periodo definido tras el cual se reevaluará la necesidad. *Son medidas de alto valor simbólico:* comunican que la empresa prioriza el bienestar sobre la rigidez y entiende el tiempo de trabajo como una variable a compartir y negociar según las circunstancias. En cooperativas o pymes, pueden organizarse con relevos o rotaciones consensuadas entre compañeros, reforzando el sentido de comunidad y evitando sobrecargas individuales.

- C. **APOYOS A LA MATERNIDAD, PATERNIDAD O ADOPCIÓN:** Complementar económicamente los periodos de baja por nacimiento o adopción no cubiertos al 100% por la Seguridad Social, especialmente en las primeras semanas posteriores al parto o la adopción. Ofrecer programas de acompañamiento y mentoría para la reincorporación tras la baja maternal/paternal, evitando la desconexión profesional y facilitando la actualización de conocimientos si ha habido cambios en la empresa. Garantizar la no discriminación por haber ejercido derechos de cuidado: por ejemplo, que haber sido padre o madre reciente no suponga un freno en la progresión profesional, evaluaciones de desempeño o acceso a formación. Estas acciones, aunque modestas en coste, consolidan un mensaje esencial: *nadie “pierde” por cuidar*. La empresa se asegura de que quienes han sido padres/madres sigan sintiéndose parte del proyecto y puedan continuar desarrollándose.

- D. ACUERDOS CON SERVICIOS DE PROXIMIDAD: Establecer convenios o colaboraciones con guarderías, centros de día, residencias, asociaciones de apoyo o servicios municipales cercanos, de modo que la empresa facilite (mediante plazas reservadas, descuentos o ayudas) el acceso de su personal a estos servicios de cuidados. Facilitar servicios complementarios como transporte al centro de trabajo, comedor saludable o lavandería, a través de acuerdos con proveedores locales, para ahorrar tiempo al personal en las tareas diarias. En el ámbito rural o en proyectos de economía social, estas alianzas generan un doble impacto positivo: mejoran la conciliación de las familias y fortalecen el tejido comunitario, *conectando a la empresa con su entorno social*. La corresponsabilidad se convierte así en una práctica territorial, compartida entre empresa, instituciones y comunidad local.
- E. PROGRAMAS DE SALUD Y BIENESTAR EMOCIONAL: Promover pausas activas durante la jornada (ejercicio ligero, estiramientos grupales), campañas de sensibilización sobre salud mental, talleres de relajación o mindfulness, o incluso ofrecer servicios de apoyo psicológico confidencial. Fomentar actividades colectivas no competitivas que construyan equipo y alivien el estrés: caminatas o rutas en bici compartidas, desayunos saludables en grupo, círculos de conversación donde los empleados puedan expresar preocupaciones, o grupos de apoyo mutuo ante dificultades. *Considerar la salud emocional como un indicador de sostenibilidad organizativa*: un equipo que descansa, se comunica y siente apoyo es un equipo que trabaja mejor, se enferma menos y genera más valor a largo plazo. Estas acciones, aunque sencillas, producen un alto capital simbólico: el reconocimiento explícito de que trabajar implica también cuidar del cuerpo y de la mente, y que la empresa se preocupa por ambos aspectos.

Las medidas de apoyo familiar y social no son un añadido periférico, sino el corazón de una cultura corresponsable. Son la prueba de que el trabajo puede reorganizarse en torno a la vida -y no al revés. *Cuidar no detiene la productividad*: al contrario, la hace más humana, sostenible y significativa. En cada permiso ampliado, en cada hora recuperable, en cada gesto de comprensión mutua, la empresa se transforma en comunidad y el tiempo se convierte en una forma de justicia compartida.

4.3. CULTURA DEL CUIDADO Y COMUNICACIÓN INTERNA: DEL REGLAMENTO A LA SENSIBILIDAD ORGANIZATIVA

Las políticas de conciliación solo alcanzan su plena eficacia cuando se integran en una cultura del cuidado. Las normas aisladas, los permisos sobre el papel o las medidas esporádicas son insuficientes si no van acompañados de un cambio profundo en la manera de entender el tiempo, la autoridad y la confianza dentro de la organización. Conciliar no es únicamente permitir ausencias: es transformar la estructura emocional del trabajo, *convertir el cuidado en principio organizativo* y en lenguaje cotidiano.



En este proceso, el liderazgo y la comunicación interna desempeñan un papel decisivo: el liderazgo, porque da ejemplo y legitima la práctica; la comunicación, porque convierte el compromiso en cultura compartida. Cuando el mensaje interno es claro (*“conciliar es un derecho, no un favor”*) las resistencias se disuelven, la confianza crece y el cambio deja de ser anecdótico para hacerse estructural. Por el contrario, si la cultura no acompaña, las medidas pueden fracasar: un estudio sobre 2.200 PYMES españolas encontró que, aunque muchas tenían alguna política de conciliación, la mayoría quedaban en un *nivel bajo de eficacia* porque la cultura horaria y la idea tradicional de compromiso (*presencialismo*) impedían promover realmente su uso. Es decir, la falta de apoyo cultural puede sabotear las mejores iniciativas.

EJES DE ACTUACIÓN: Para integrar la conciliación en la cultura organizativa, se proponen varias líneas de acción principales:

- A. **FORMACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN:** desarrollar *formación anual obligatoria* para directivos y mandos intermedios en temas de igualdad de género, liderazgo empático, gestión del tiempo y corresponsabilidad. El liderazgo empático no surge espontáneamente: se aprende, se entrena y se

ejerce con coherencia. Organizar talleres participativos dirigidos a toda la plantilla sobre el uso equilibrado de permisos, la corresponsabilidad masculina en los cuidados y el derecho al descanso digital. Integrar la perspectiva de la igualdad y el cuidado en la formación continua de la empresa, considerándolas competencias transversales al mismo nivel que la eficiencia, la innovación o la digitalización. *Formar en cuidado es formar en inteligencia organizativa*: quien comprende los ritmos humanos, dirige mejor a las personas.

- B. COMUNICACIÓN CLARA Y ACCESIBLE: elaborar una *guía interna de conciliación* que recopile de forma unificada todas las medidas disponibles en la empresa, explicando cada derecho o permiso con lenguaje sencillo, indicando los canales de contacto para solicitarlos y estableciendo procedimientos ágiles. Difundir periódicamente mensajes que normalicen el uso de los permisos por parte de hombres y mujeres, evitando cualquier estigma o la percepción de que pedir conciliar es pedir un favor. Utilizar los medios internos (intranet, tableros, boletines, reuniones de personal) para mantener viva la información y recordar que la conciliación forma parte de la gestión ordinaria, no es una excepción extraordinaria. La transparencia reduce la culpa, y la accesibilidad convierte la norma en confianza.
- C. VISIBILIZACIÓN DEL COMPROMISO: incluir los logros y objetivos de conciliación y corresponsabilidad en la comunicación externa de la empresa (web corporativa, memoria de sostenibilidad, informes de RSE), mostrando datos concretos y destacando buenas prácticas internas. Participar en redes empresariales comprometidas con la igualdad, como la Red DIE del Ministerio de Igualdad u otros programas autonómicos/municipales, fomentando sinergias y aprendizajes colectivos. Actualmente, la Red DIE incluye empresas de todos los tamaños (un 38% son pymes) unidas por el objetivo común de promover la igualdad efectiva en el trabajo. Compartir experiencias en estos foros enriquece la cultura de todas las organizaciones implicadas. Promover campañas o reconocimientos internos que pongan en valor el compromiso con la conciliación: por ejemplo, premiar públicamente a los equipos que logran objetivos respetando jornadas, o destacar a personas (hombres y mujeres) de la plantilla que sirven de referente positivo al conciliar con éxito. En resumen, hacer visible el cuidado es reconocer que el bienestar es un activo estratégico, no un mero relato accesorio. La imagen externa de la empresa también se beneficia: una organización que comunica su cultura de bienestar proyecta coherencia, modernidad y compromiso social.
- D. PROTOCOLOS DE APOYO PERSONALIZADO: crear un *protocolo de acompañamiento individual* para situaciones de cuidado prolongado, enfermedad grave o crisis familiar de algún

empleado. Designar una persona de referencia (por ejemplo, de RR.HH. o un mentor) que *ofrezca confidencialidad, empatía y coordinación con la dirección* durante esos periodos difíciles. Integrar la dimensión emocional como parte de la gestión de recursos humanos: establecer pautas para apoyar anímicamente a quien atraviesa situaciones de cuidado o duelo, facilitando incluso derivaciones a servicios de apoyo psicológico o comunitario si es necesario. *Apoyar a quien cuida es cuidar a quien trabaja*. Incluir en estos protocolos flexibilidad para adaptar tareas o objetivos temporales, de modo que la persona que está cuidando no sienta una presión incompatible con su situación. Este acompañamiento responsable refuerza la lealtad y evita que el trabajador se desvincule durante su ausencia.

La cultura del cuidado no se redacta, se encarna. Se construye en cada conversación cotidiana, en cada gesto de respeto al tiempo ajeno, en cada silencio que permite descansar. Una empresa que cuida comunica con su ejemplo, no solo con sus manuales. El verdadero mensaje institucional no se imprime en papel, sino que se vive en la experiencia diaria de quienes trabajan. Cuando la comunicación interna se convierte en empatía, y la autoridad en escucha, la conciliación deja de ser “política” para convertirse en cultura viva. Esa cultura (*discreta, ética y persistente*) es la que garantiza que el trabajo siga siendo una forma digna, humana y sostenible de sostener la vida.

4.4. BUENAS PRÁCTICAS EN MICROEMPRESAS Y ECONOMÍA SOCIAL: LA ESCALA HUMANA COMO VENTAJA COMPETITIVA

Las microempresas y las entidades de la economía social constituyen un terreno fértil para la innovación en conciliación. Su tamaño reducido y a menudo su estructura horizontal favorecen la confianza, el diálogo y la flexibilidad en la gestión del tiempo. Lejos de ser una limitación, esta escala humana es su mayor fortaleza: permite adaptar las medidas a la realidad cotidiana de las personas, sin burocracia ni distancia jerárquica. Paradójicamente, estudios comparativos sugieren que las microempresas logran entornos de conciliación incluso más favorables que muchas empresas grandes: en España, *las compañías de menos de 5 empleados resultaron ser las más flexibles y enriquecedoras para la vida familiar*, frente a las de tamaño medio (50-100 empleados) que mostraban los peores resultados en conciliación. En estos entornos diminutos, la conciliación no se impone por decreto ni se delega en departamentos especializados: emerge como práctica colectiva, como un acuerdo tácito de cooperación y cuidado mutuo integrado en la rutina.

A continuación, se recogen ejemplos destacados de *buenas prácticas implementadas en microempresas y organizaciones de economía social*, con su impacto principal:

Tipo de empresa	Medida aplicada	Resultado principal
Comercio minorista (5 personas)	Horarios de entrada/salida flexibles y reducción de jornada durante el periodo escolar.	Mayor estabilidad de la plantilla, disminución de la rotación y mejora de la relación con la clientela (empleados más satisfechos).
Cooperativa de enseñanza (14 personas)	<i>Asamblea trimestral de cuidados</i> : espacio participativo para revisar horarios, permisos y apoyos.	Mejora del clima interno y aumento de la corresponsabilidad masculina en el uso de permisos.
Taller artesanal (3 personas)	Semana laboral comprimida (4 días x 9 horas) con rotación de tareas.	Incremento de la productividad y el bienestar; reducción del absentismo por fatiga.
Estudio creativo (8 personas)	Teletrabajo parcial (varios días a la semana) con una reunión presencial semanal y total autonomía en la gestión de proyectos.	Reducción de costes fijos, mayor concentración del personal y aumento de la autonomía y creatividad.
Restaurante familiar (10 personas)	Reparto rotativo de fines de semana y festivos para garantizar igualdad en el disfrute del tiempo libre.	Disminución del estrés, mejora de las relaciones internas y aumento del compromiso con el proyecto común.

ANÁLISIS Y APRENDIZAJES COMUNES: Estas experiencias confirman una idea esencial: conciliar no depende del tamaño, sino de la voluntad y la imaginación. De los ejemplos anteriores y de muchos otros similares, se pueden extraer varios aprendizajes relevantes:

- A. **EL DIÁLOGO SUSTITUYE A LA NORMA.** En las microempresas, las decisiones se toman de cerca, *cara a cara*. Esto permite resolver los conflictos de tiempo con rapidez, empatía y sentido común,

adaptando soluciones a cada caso particular. El consenso y la comunicación abierta resultan más eficaces que la regulación rígida.

- B. LA CONFIANZA ES EL PRINCIPAL RECURSO. En equipos de 3, 5 o 10 personas no existen grandes departamentos, pero sí un conocimiento mutuo profundo: cada integrante sabe lo que la otra necesita en cada momento. Esa cercanía *se traduce en estabilidad emocional* y compromiso colectivo. Cuando hay confianza, se evitan controles innecesarios y cada quien responde con responsabilidad.
- C. EL CUIDADO ES PRODUCTIVO. En un equipo pequeño, el malestar o el estrés de una sola persona afecta al conjunto de forma inmediata. Por eso, cuidar el bienestar de cada integrante garantiza la continuidad del grupo y la sostenibilidad del negocio. Una ausencia por *burnout* en una microempresa puede paralizarla; prevenir ese desgaste es la mejor inversión en productividad.
- D. LA CORRESPONSABILIDAD SE CONTAGIA. Cuando en una microempresa los hombres también se acogen a permisos de paternidad, reducciones de jornada por cuidado u otras medidas, el equilibrio deja de ser una “excepción femenina” para convertirse en *norma compartida*. Al normalizar que todos cuidan, se eliminan los estereotipos y las mujeres no cargan en solitario con los ajustes laborales por la familia.
- E. LA CONCILIACIÓN GENERA IDENTIDAD. Estas empresas proyectan hacia su entorno una imagen coherente, ética y moderna: la del negocio que funciona porque pone la vida en el centro. Su reputación local y su capacidad de atraer talento crecen de la mano de su cultura de cuidado. Clientes y colaboradores valoran esa autenticidad. En otras palabras, conciliar se vuelve parte de la *marca* de la empresa, un sello distintivo que la hace única y cercana.

Las microempresas son, en muchos casos, los *verdaderos laboratorios del futuro del trabajo*. Allí donde el capital es escaso pero la confianza es abundante, florecen las formas más inteligentes de conciliación. No es el tamaño lo que define la sostenibilidad de un proyecto, sino la densidad del vínculo humano que lo sostiene. En estas empresas, conciliar no es una política añadida: es una forma de *vivir juntas* y de *trabajar mejor*. Y esa es, precisamente, la lección que pueden ofrecer al conjunto del tejido productivo: que la economía más eficaz es, sencillamente, la que cuida.

4.5. RECOMENDACIONES FINALES: CONCILIAR COMO FORMA DE INTELIGENCIA ORGANIZATIVA

La implantación de medidas de conciliación no depende del tamaño ni del presupuesto, sino de la voluntad de transformar la cultura de trabajo. Las empresas que inician este proceso descubren que cada gesto, por pequeño que parezca, genera un *efecto multiplicador*: mejora la comunicación, reduce la tensión y fortalece la cohesión interna. *Conciliar no significa trabajar menos, sino trabajar con sentido*, alineando la eficiencia con la dignidad y el bienestar colectivo.

A continuación, se sintetizan las principales claves para avanzar en esta dirección:

- A. EMPEZAR CON POCO, PERO EMPEZAR: No es necesario diseñar un macro-plan para provocar un cambio. Una sola medida bien aplicada (por ejemplo, implantar un horario flexible piloto en una sección, definir una bolsa de horas familiares, o ampliar un permiso concreto) puede alterar positivamente la percepción del trabajo. El progreso comienza con ese gesto concreto. *Empezar es más importante que esperar las condiciones ideales*. De hecho, las medidas más sencillas suelen ser las más sostenibles en el tiempo y las que generan mayor confianza inicial.



- B. ESCUCHAR A LA PLANTILLA: Las mejores ideas suelen surgir del conocimiento cotidiano que las personas trabajadoras tienen de su propia realidad. Antes de lanzar nuevas políticas, es clave abrir espacios de diálogo: encuestas de clima, reuniones informales, buzones de sugerencias. *Escuchar activamente* permite detectar obstáculos invisibles, anticipar resistencias y diseñar soluciones realistas. Además, la participación desde el inicio convierte la corresponsabilidad en una experiencia democrática dentro de la empresa: cada voz cuenta y cada historia aporta. Una cultura del cuidado se construye escuchando.
- C. COMUNICAR Y RECONOCER: Toda medida debe comunicarse con claridad y celebrarse con orgullo. Es fundamental dar visibilidad a los logros: anunciar internamente, por ejemplo, *“Hemos alcanzado 6 meses sin horas extra injustificadas”* o *“El 100% de los padres recientes han tomado sus permisos completos”*. Agradecer la colaboración del equipo y compartir testimonios humaniza el cambio. *El reconocimiento no es solo emocional: es una estrategia de sostenibilidad simbólica*, que refuerza el compromiso colectivo. Una empresa que comunica bien su cultura de cuidado construye confianza más allá de sus muros, proyectando una imagen de coherencia y modernidad que atrae talento y fideliza clientes.
- D. EVALUAR PERIÓDICAMENTE: *Lo que no se mide, se diluye*. Establecer indicadores y evaluar de forma continua permite comprobar la eficacia de las medidas, identificar áreas de mejora y demostrar con datos que la conciliación tiene efectos positivos reales. Por ejemplo, medir la evolución de la productividad, del absentismo, de la rotación voluntaria o del clima laboral antes y después de implantar ciertas medidas. La evaluación no debe verse como un trámite burocrático, sino como una forma de aprendizaje colectivo. Cada informe, encuesta o revisión anual mantiene vivo el proceso y legitima el esfuerzo compartido, dando argumentos para continuar avanzando.
- E. COOPERAR CON OTRAS ENTIDADES: La conciliación crece cuando se comparte. Buscar alianzas con otras empresas del entorno, participar en asociaciones sectoriales o en proyectos públicos de apoyo a la corresponsabilidad puede multiplicar los recursos disponibles y acelerar el aprendizaje. *En la economía social, esta cooperación es natural*: cada alianza genera tejido comunitario y sentido de pertenencia. Por ejemplo, varias pymes pueden unirse para cofinanciar un servicio de guardería común, o intercambiar personal temporalmente para cubrir mutuamente ausencias por cuidado. *Conciliar no es un acto aislado, sino un ejercicio de interdependencia*: cuidar juntas es avanzar juntas.

Conciliar para avanzar no significa trabajar menos, sino trabajar mejor. Significa comprender que cada hora de flexibilidad, cada gesto de cuidado y cada acuerdo compartido acerca a la empresa a un modelo más humano, eficiente y justo. Las pequeñas empresas que adoptan esta visión no solo mejoran su competitividad y su clima interno: se convierten en agentes activos de transformación social. Allí donde el cuidado se hace política y la empatía método de gestión, nace un nuevo modelo económico basado en la reciprocidad, la confianza y la sostenibilidad de la vida. En última instancia, conciliar no es una moda ni una obligación impuesta: es la forma más avanzada de inteligencia organizativa (y moral) que puede alcanzar una empresa contemporánea.

5. RECURSOS, AYUDAS Y APOYOS

PROGRAMAS PÚBLICOS Y REDES DE ACOMPAÑAMIENTO PARA LA CONCILIACIÓN

La implantación eficaz de políticas de conciliación y corresponsabilidad en las empresas se sustenta en tres pilares esenciales: *el compromiso empresarial, el acompañamiento técnico especializado y el respaldo institucional*. El equilibrio entre estos tres componentes determina la capacidad real del tejido productivo (especialmente en PYMES y microempresas) para integrar la igualdad de género y los cuidados como elementos estructurales de su gestión.

En los últimos años, las administraciones públicas (Estado y comunidades autónomas), junto con entidades de la economía social, han construido una arquitectura cada vez más sólida de programas, subvenciones y servicios de asesoramiento orientados a fomentar la conciliación, la igualdad de género y la corresponsabilidad. Estas herramientas públicas operan como instrumentos de transformación estructural, ayudando a las empresas a superar barreras de índole económica, cultural y organizativa que tradicionalmente han dificultado la conciliación.

En este marco, la conciliación deja de concebirse como un esfuerzo individual o un lujo exclusivo de las grandes corporaciones para asumirse como *un proyecto colectivo respaldado por políticas públicas*. Cada ayuda económica, cada servicio de asesoramiento técnico y cada red de acompañamiento representa una alianza concreta entre el sector público y el privado, orientada a garantizar que el derecho a cuidar y a ser cuidado se materialice en la práctica, y no quede en una mera declaración de principios.

Las políticas públicas de apoyo a la conciliación no solo propician la igualdad efectiva entre mujeres y hombres, sino que también impulsan un modelo económico más justo y resiliente, en el que el bienestar de las personas y la sostenibilidad humana se convierten en condiciones necesarias del desarrollo empresarial. Asimismo, estas medidas refuerzan el cumplimiento de los compromisos internacionales que España ha asumido en el marco de la Agenda 2030, en particular los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) n.º 5 (Igualdad de género), n.º 8 (Trabajo decente y crecimiento económico) y n.º 10 (Reducción de las desigualdades).

UN ECOSISTEMA PÚBLICO DE CORRESPONSABILIDAD

El mapa de recursos disponibles puede agruparse en tres niveles complementarios de intervención:

- A. NIVEL ESTATAL: iniciativas impulsadas por los ministerios del Gobierno central (principalmente el Ministerio de Trabajo y Economía Social, el Ministerio de Igualdad a través del Instituto de las Mujeres, y el Ministerio de Derechos Sociales) destinadas a fomentar la igualdad, la conciliación y la sostenibilidad en el ámbito laboral. Incluyen líneas de financiación específicas, servicios de asesoramiento técnico, programas formativos y sistemas de certificación de buenas prácticas.
- B. NIVEL AUTONÓMICO: cada comunidad autónoma despliega sus propias convocatorias y servicios para respaldar a empresas, entidades de economía social y organizaciones del tercer sector en materia de conciliación. Estas iniciativas regionales suelen contemplar subvenciones para la elaboración de planes de igualdad, ayudas para contratar personal sustituto durante permisos de cuidado, formación en liderazgo corresponsable y el impulso de redes territoriales de cuidado.
- C. NIVEL LOCAL Y SECTORIAL: en el ámbito municipal y sectorial, a través de ayuntamientos, mancomunidades, cámaras de comercio o asociaciones empresariales, se han consolidado redes de acompañamiento de proximidad que brindan apoyo directo, asesoramiento personalizado y difunden buenas prácticas replicables. La cercanía y el conocimiento del entorno por parte de estas entidades permiten adaptar las políticas de conciliación a la realidad cotidiana de cada tejido económico local.

DE LA AYUDA A LA ALIANZA

Más allá del aporte financiero puntual, este conjunto de políticas configura *una alianza estructural y duradera entre las empresas y la administración pública*. Las subvenciones, los reconocimientos oficiales y las certificaciones en igualdad no son fines en sí mismos, sino medios para transformar la cultura organizativa, fomentar la responsabilidad social corporativa y fortalecer el tejido productivo con un enfoque humano.

La nueva generación de programas públicos de conciliación (ejemplificada por iniciativas como el Plan Corresponsables, la Red DIE (Distintivo Igualdad en la Empresa), las acciones del Instituto de las Mujeres y las estrategias autonómicas de igualdad y empleo), comparte una convicción central: el cuidado no es un asunto privado, sino una cuestión de Estado. En consecuencia, los recursos y apoyos disponibles no solo alivian costes o financian medidas aisladas, sino que contribuyen a construir una auténtica infraestructura

de *justicia temporal*: una red, a menudo invisible, que permite sostener la vida (los cuidados) al mismo tiempo que se genera valor económico.



5.1. NIVEL ESTATAL: MARCO GENERAL Y PROGRAMAS DEL MINISTERIO DE TRABAJO Y ECONOMÍA SOCIAL

UNA POLÍTICA PÚBLICA DEL TIEMPO Y LA IGUALDAD

El nivel estatal funciona como la columna vertebral del sistema de apoyo a la conciliación y la corresponsabilidad en España. A través de varios ministerios (Trabajo y Economía Social, Igualdad y Derechos Sociales), el Estado impulsa un conjunto de programas, subvenciones y estrategias que consolidan una visión integral del trabajo: *productivo, igualitario y sostenible*. Todas estas iniciativas están unificadas por un compromiso común: plantear la organización del tiempo de vida y de trabajo como una cuestión de política pública, y no como un problema meramente individual o empresarial.

MINISTERIO DE TRABAJO Y ECONOMÍA SOCIAL:

- A. *Programas de fomento de la economía social y del trabajo autónomo*: comprenden ayudas específicas para la implantación de planes de igualdad y medidas de conciliación y corresponsabilidad en empresas, así como iniciativas destinadas a mejorar la calidad del empleo, la formación continua y la sostenibilidad organizativa de PYMES y cooperativas. Estas líneas de acción promueven una visión moderna del trabajo en la cual la rentabilidad empresarial se articula con la equidad y el bienestar de las personas.

- B. *Subvenciones a entidades de economía social*: reguladas por la Orden TES/1112/2021 y convocatorias sucesivas, financian proyectos orientados a promover la igualdad de género, la participación equilibrada de mujeres y hombres, y la corresponsabilidad en la gestión interna. Se priorizan aquellas iniciativas que integran la perspectiva de los cuidados en su gobernanza y aportan valor comunitario.
- C. *Distintivo “Igualdad en la Empresa” (Red DIE)*: reconocimiento oficial otorgado por el Ministerio de Igualdad a organizaciones que destacan por su compromiso tangible con la igualdad y la conciliación. Las empresas galardonadas se integran en la Red DIE, una comunidad activa dedicada al intercambio de experiencias, la formación y la difusión de buenas prácticas. Más que un simple sello honorífico, este distintivo representa una metodología compartida de excelencia y un compromiso institucional coherente con la igualdad de género.
- D. *Plan Corresponsables*: programa estatal implementado en coordinación con el Ministerio de Igualdad y las comunidades autónomas, cuyo objetivo es facilitar servicios públicos de cuidado y apoyo a familias trabajadoras. Para ello, promueve la creación de bolsas de empleo en el sector de cuidados, el desarrollo de recursos comunitarios y la articulación de redes locales de atención. Se trata de una política pionera que reconoce el cuidado como una infraestructura social esencial.
- E. *Estrategia Española de Economía Social 2023–2027*: marco estratégico nacional que sitúa la conciliación y los cuidados en el centro de la sostenibilidad empresarial, integrando la igualdad de género, la innovación social y la calidad del empleo como ejes del nuevo modelo productivo. En esta Estrategia, la conciliación deja de ser una medida aislada para convertirse en un criterio estructural de competitividad responsable en las empresas.

En síntesis, desde el Ministerio de Trabajo y Economía Social se configura un marco institucional en el que la conciliación se consolida como una auténtica política económica: una estrategia que vincula la productividad con la inclusión social y que refuerza la cohesión colectiva.

MINISTERIO DE IGUALDAD / INSTITUTO DE LAS MUJERES (IMIO) El Instituto de las Mujeres, organismo adscrito al Ministerio de Igualdad, actúa como entidad especializada en la promoción de políticas de

igualdad en el ámbito empresarial y laboral. Proporciona asesoramiento técnico, herramientas digitales y formación a las organizaciones para impulsar la igualdad y la conciliación. Sus principales líneas de acción son:

- A. PROGRAMAS DE APOYO A PLANES DE IGUALDAD Y CONCILIACIÓN EN PYMES: subvenciones anuales destinadas a facilitar el diseño, la implantación y la evaluación de planes de igualdad en empresas, con *especial atención a microempresas* y entidades de la economía social. Estas convocatorias proveen también herramientas digitales de diagnóstico y modelos simplificados de planificación para ayudar a las organizaciones con menos recursos.
- B. SERVICIO “EMPRESAS POR LA IGUALDAD”: plataforma en línea que ofrece recursos prácticos, plantillas, acompañamiento técnico y acceso a redes de colaboración entre empresas. Este servicio constituye un punto de encuentro entre la administración, el tejido productivo y la sociedad civil, impulsando la *cooperación horizontal* en materia de igualdad laboral.
- C. GUÍAS, MATERIALES FORMATIVOS Y CAMPAÑAS DE SENSIBILIZACIÓN: el Instituto publica periódicamente manuales y guías sobre temas como permisos corresponsables, medidas de flexibilidad laboral y buenas prácticas sectoriales en conciliación, orientados a reforzar la cultura organizativa de igualdad y cuidado en las empresas.

En conjunto, el Instituto de las Mujeres consolida una infraestructura pedagógica y técnica que permite a las empresas integrar la perspectiva de género y la corresponsabilidad en su gestión ordinaria.

MINISTERIO DE DERECHOS SOCIALES, CONSUMO Y AGENDA 2030 Desde este ámbito gubernamental, el cuidado se aborda como un derecho social y una condición para la sostenibilidad humana. Este ministerio impulsa políticas que amplían la perspectiva sobre la conciliación, incorporando dimensiones de salud, bienestar y cohesión social. Entre sus iniciativas destacan:

- A. ESTRATEGIA ESTATAL DE CUIDADOS 2023–2030: documento marco que coordina las políticas relativas al tiempo, la salud, la familia y el trabajo *con un enfoque interministerial*. Su objetivo es garantizar una infraestructura pública de cuidados que complemente la acción de las empresas y las entidades del tercer sector. Esta Estrategia reconoce el

cuidado como un eje vertebrador de la Agenda 2030, vinculándolo especialmente con los ODS 5 (Igualdad de género), 8 (Trabajo decente) y 10 (Reducción de las desigualdades).

- B. LÍNEAS DE FINANCIACIÓN AL TERCER SECTOR: subvenciones dirigidas a proyectos comunitarios enfocados en la conciliación, el apoyo a familias y la atención intergeneracional. Estas ayudas fomentan la cooperación entre entidades sociales y empresas, promoviendo *modelos híbridos de corresponsabilidad* que involucran tanto al sector público como al privado.

En suma, la intervención estatal consolida una auténtica *política pública del tiempo*, encaminada a construir un modelo productivo más humano y corresponsable. Las iniciativas descritas no solo financian medidas puntuales, sino que propician un cambio estructural basado en la convicción de que la igualdad y el cuidado constituyen motores de competitividad, justicia social y bienestar colectivo. En conjunto, la actuación coordinada de los tres ministerios transmite un mensaje común: la conciliación no debe verse como un gasto, sino como una inversión estratégica del Estado. Es una apuesta política, económica y ética por un futuro del trabajo que coloque la vida, y los cuidados, en el centro.

5.2. NIVEL AUTONÓMICO: PROGRAMAS Y SERVICIOS DE PROXIMIDAD

EL CUIDADO COMO POLÍTICA TERRITORIAL

Las comunidades autónomas desempeñan un papel crucial en la implementación efectiva de las políticas de conciliación y corresponsabilidad. Mediante convocatorias anuales de ayudas, redes de oficinas de igualdad, programas formativos y alianzas con el tejido empresarial, cada territorio adapta las estrategias estatales a *su propio contexto productivo, social y demográfico*. La intervención autonómica representa la escala de proximidad en la que las políticas de igualdad y conciliación se traducen en acciones concretas de apoyo técnico, financiero y comunitario. En este nivel, la conciliación deja de ser una política genérica para convertirse en un instrumento de cohesión territorial y sostenibilidad local: contribuye a fijar población en el territorio, mejora la empleabilidad, fortalece las redes comunitarias y promueve la igualdad real entre mujeres y hombres tanto en entornos rurales como urbanos.

Los programas autonómicos presentados reflejan la diversidad y, al mismo tiempo, la coherencia del modelo territorial de apoyo a la conciliación: distintos enfoques *adaptados a cada realidad regional*, pero

un mismo objetivo de fondo. En todos los casos, la conciliación se concibe como una estrategia territorial para promover el bienestar ciudadano y una competitividad económica sostenible.

SERVICIOS COMPLEMENTARIOS DE APOYO Y FORMACIÓN

Además de las convocatorias de subvenciones, la mayoría de las comunidades autónomas cuentan con una infraestructura técnica de acompañamiento que refuerza la implantación efectiva de las medidas de conciliación. Entre estos recursos complementarios se incluyen:

- A. OFICINAS DE IGUALDAD EMPRESARIAL Y ASESORAMIENTO TÉCNICO: unidades especializadas que asisten a las pymes en la elaboración de diagnósticos, planes de conciliación y protocolos internos adaptados a la normativa.
- B. PROGRAMAS DE FORMACIÓN GRATUITA: cursos y talleres ofrecidos a empresas y personas trabajadoras en materia de igualdad de género, liderazgo corresponsable y gestión eficiente del tiempo de trabajo.
- C. REDES TERRITORIALES DE ENTIDADES COMPROMETIDAS: foros y redes que vinculan a empresas, ayuntamientos y otros actores locales comprometidos con la conciliación (mediante encuentros periódicos, premios, distintivos y jornadas de intercambio de experiencias a nivel regional)
- D. SERVICIOS DE MEDIACIÓN Y ASESORAMIENTO JURÍDICO: dispositivos que facilitan la negociación de acuerdos de flexibilidad horaria o adaptación de jornada entre empleadores y empleados, garantizando seguridad jurídica y satisfacción mutua.

En conjunto, estos recursos configuran una *infraestructura institucional descentralizada* que acerca las políticas de conciliación a las realidades locales y permite una gestión del tiempo de trabajo más humana, contextualizada y colaborativa. Las políticas autonómicas de conciliación representan la expresión territorial del Estado de bienestar desde una perspectiva de igualdad de género. No se limitan a otorgar subvenciones, sino que contribuyen a transformar la cultura laboral desde el territorio, adaptando los derechos a la diversidad de empresas, sectores y comunidades locales.

Allí donde estas políticas se implementan de manera coherente (en diálogo con municipios, cooperativas y asociaciones), la conciliación deviene una política de *arraigo* y de *futuro*:

- a) *de arraigo*, porque sustenta la vida cotidiana en los territorios y fortalece las comunidades locales;
- b) *de futuro*, porque sienta las bases de una economía más equilibrada, inclusiva y solidaria a largo plazo.

En este contexto, la proximidad no es solo una cuestión geográfica, sino una forma de gobernanza basada en el cuidado compartido y la corresponsabilidad a nivel comunitario.



5.3. NIVEL DE RED SOCIAL Y SECTORIAL: ALIANZAS, ACOMPAÑAMIENTO Y CERTIFICACIONES

EL ECOSISTEMA COLABORATIVO DEL CUIDADO

La conciliación no puede sostenerse únicamente desde una institución ni limitarse a un solo nivel de intervención; su eficacia depende de *una red multiescalar de actores* (poderes públicos, empresas, sindicatos y organizaciones sociales) que cooperan para integrar el bienestar de las personas en la propia estructura del trabajo. Esta red interconectada conforma un ecosistema colaborativo del cuidado: un entramado de acompañamiento técnico, aprendizaje mutuo y reconocimiento público que traduce la corresponsabilidad en prácticas concretas.

RED DIE (EMPRESAS CON DISTINTIVO DE IGUALDAD)

La Red DIE, impulsada por el Ministerio de Igualdad, constituye el núcleo institucional de la comunidad de empresas comprometidas con la igualdad de género. Su función trasciende el reconocimiento formal otorgado a las empresas galardonadas; en la práctica, funciona como una *plataforma activa de cooperación* y transferencia de conocimiento entre las organizaciones miembro. A través de la Red DIE: se facilita el intercambio de experiencias y buenas prácticas en materia de igualdad y conciliación a escala estatal; se ofrece acceso a materiales especializados, jornadas, talleres y convocatorias que fortalecen las capacidades técnicas de las empresas adheridas; se difunden modelos replicables de gestión corresponsable y se genera capital reputacional en torno a la gestión equitativa del tiempo y los cuidados. En suma, la Red DIE convierte el Distintivo “Igualdad en la Empresa” en una metodología viva de mejora continua, midiendo, reconociendo y multiplicando las prácticas que humanizan la organización del trabajo.

CONFEDERACIONES Y ENTIDADES DE LA ECONOMÍA SOCIAL

Las organizaciones representativas de la economía social (como CEPES, ASALMA, COCETA o UATAE, entre otras), desempeñan un papel fundamental como *estructuras intermedias de formación*, asesoramiento y apoyo técnico. En particular, estas entidades: ofrecen apoyo técnico y jurídico para integrar la conciliación y la igualdad en los planes estratégicos de cooperativas y sociedades laborales; promueven la formación en liderazgo corresponsable, gestión del tiempo y cultura del cuidado dentro de las organizaciones; difunden experiencias inspiradoras y modelos de referencia que pueden adaptarse a distintos entornos empresariales. Estas organizaciones intermedias traducen la normativa en prácticas cotidianas y actúan como nodos de difusión del cambio cultural en el tejido productivo. Su conocimiento directo del territorio y de la economía real garantiza que las políticas de igualdad se apliquen de forma contextualizada, participativa y eficaz.

FORÉTICA Y OTRAS PLATAFORMAS DE SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL

Las redes dedicadas a la responsabilidad social empresarial (RSE) (como *Forética*, entre otras) han incorporado la conciliación al núcleo del modelo de empresa sostenible. Estas plataformas: desarrollan metodologías de autoevaluación y herramientas de diagnóstico para que las empresas puedan medir el impacto de sus políticas de conciliación; publican informes, *rankings* y estudios sectoriales que fomentan la transparencia y una cultura de mejora continua en materia de conciliación e igualdad; vinculan la conciliación con la triple dimensión de la sostenibilidad (económica, social y ambiental), convirtiéndola en un indicador clave de la resiliencia organizativa. A través de estas iniciativas, la igualdad y la conciliación dejan de ser ámbitos aislados de la acción social corporativa para convertirse en componentes estructurales del modelo empresarial responsable.

SINDICATOS Y ORGANIZACIONES EMPRESARIALES SECTORIALES

Las entidades representativas de trabajadores y empleadores (por ejemplo, los sindicatos CCOO y UGT, y las patronales CEPYME, COPYME, entre otras) son agentes estratégicos para la implementación práctica de la corresponsabilidad en el ámbito laboral. Estas organizaciones: ofrecen servicios de asesoramiento a trabajadores y empresas sobre derechos relacionados con la conciliación (permisos de cuidado, adaptaciones de jornada, elaboración de planes de igualdad, etc.); impulsan la incorporación de la perspectiva de conciliación en la negociación colectiva, introduciendo cláusulas específicas sobre flexibilidad horaria, corresponsabilidad en los cuidados y desconexión digital en los convenios laborales; desarrollan campañas y *acciones formativas conjuntas que normalizan el uso corresponsable de los permisos de cuidado*, fomentando especialmente la implicación de los hombres en las tareas domésticas y de cuidado.

El diálogo social se convierte, de este modo, en una herramienta institucional fundamental para el cuidado: un espacio de concertación donde la corresponsabilidad se traduce en acuerdos compartidos, en lugar de en imposiciones unilaterales.

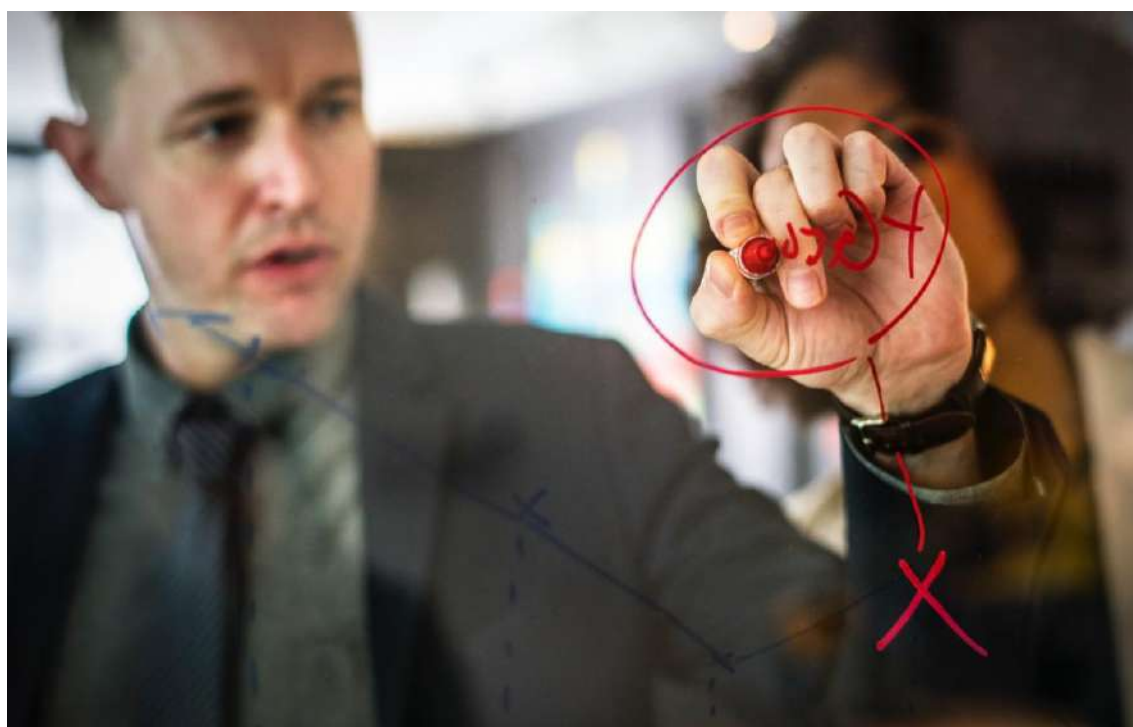
- A. AYUNTAMIENTOS Y ENTIDADES LOCALES. El nivel local es aquel en el que la conciliación adquiere su dimensión más tangible. Los ayuntamientos, las mancomunidades y las redes de municipios despliegan programas que vinculan la igualdad en el ámbito laboral con la vida comunitaria. Entre estas iniciativas se encuentran: Programas de conciliación comunitaria y bancos de tiempo: *mecanismos locales que facilitan redes de apoyo mutuo* entre familias y empresas, a través del intercambio de tiempo y servicios de cuidado.
- B. SERVICIOS SOCIALES DE BASE: prestación de servicios de atención a la infancia, personas mayores o dependientes desde la administración local (especialmente relevantes en municipios rurales o con población envejecida)
- C. CAMPAÑAS PÚBLICAS Y FORMACIÓN CIUDADANA: actividades de sensibilización y cursos dirigidos a la población sobre igualdad de género, corresponsabilidad y un uso justo del tiempo.

- D. INCENTIVOS LOCALES A EMPRESAS CORRESPONSABLES: subvenciones municipales, distintivos o premios otorgados a pymes y comercios que implementan planes de conciliación o medidas de flexibilidad laboral en favor de sus empleados.

En este nivel de intervención, la conciliación se convierte en una política de ciudadanía, donde el tiempo compartido se comprende como un bien común y un derecho colectivo. El nivel de red social y sectorial constituye la *mallá viva* que sostiene el sistema nacional de conciliación. Cada actor involucrado (ya sea una empresa, una confederación, un sindicato o un ayuntamiento) aporta una pieza distinta a esta *arquitectura colaborativa*: conocimiento especializado, acompañamiento técnico, recursos materiales o legitimidad pública.

La eficacia del modelo no depende únicamente de las leyes o las subvenciones, sino también de la capacidad de cooperación entre los agentes y de su voluntad para tejer alianzas y compartir aprendizajes. En esa interdependencia surge la verdadera innovación social: una *economía del cuidado* en la que el bienestar se gestiona de forma colaborativa y la igualdad se establece como criterio de gobernanza democrática.

En este nivel, *conciliar* equivale a *tejer vínculos de confianza entre instituciones y personas*. Son precisamente esos vínculos de cooperación los que permiten avanzar hacia una economía que no solo produce riqueza, sino que distribuye de manera justa el tiempo, la atención y el valor generado en la sociedad.



5.4. HERRAMIENTAS Y PLATAFORMAS DIGITALES DE APOYO

TECNOLOGÍA AL SERVICIO DEL TIEMPO Y LA IGUALDAD

La digitalización ha democratizado el acceso a los recursos para la conciliación y la corresponsabilidad, permitiendo que incluso microempresas y entidades en entornos rurales puedan diagnosticar, planificar y aplicar medidas de igualdad sin depender de grandes estructuras administrativas. Estas herramientas digitales se han convertido en una suerte de infraestructura pública del conocimiento en materia de igualdad, impulsada por los ministerios competentes, las redes estatales y los gobiernos autonómicos.

El valor de estas plataformas no reside solo en los contenidos que ofrecen, sino en su capacidad para convertir la gestión de los cuidados en un proceso accesible, medible y susceptible de acompañamiento técnico remoto. Gracias a ellas, cualquier empresa, independientemente de su tamaño o sector, puede *autoevaluarse, aprender y avanzar* en igualdad con apoyo técnico gratuito y en línea.

- A. HERRAMIENTA DE AUTODIAGNÓSTICO DE IGUALDAD EN LA EMPRESA: plataforma digital gratuita impulsada por el Ministerio de Igualdad, orientada principalmente a PYMES y entidades de la economía social. Esta herramienta permite realizar un diagnóstico integral de la situación de igualdad y conciliación en la empresa, *generando automáticamente un informe* que identifica las áreas de mejora e incluso proporciona la base para diseñar un plan de igualdad adaptado a las características de cada organización. La aplicación incluye apartados específicos sobre organización del tiempo de trabajo, gestión de permisos, corresponsabilidad en los cuidados y liderazgo inclusivo. Su enfoque práctico convierte la igualdad en un proceso de gestión continua, cuyos avances son verificables y revisables periódicamente.
- B. PORTAL DE LA RED DIE (EMPRESAS CON DISTINTIVO DE IGUALDAD): espacio oficial de documentación, formación e intercambio para empresas comprometidas con la igualdad. Este portal ofrece: modelos y plantillas de planes de igualdad y conciliación; ejemplos de buenas prácticas sectoriales recopiladas de las empresas distinguidas; materiales audiovisuales y guías para mejorar la comunicación interna en materia de igualdad; información actualizada sobre las convocatorias del Distintivo “Igualdad en la Empresa”. En conjunto, el portal actúa como una biblioteca dinámica de experiencias empresariales, donde el conocimiento compartido se

convierte en una herramienta de mejora colectiva y un motor de innovación cultural en las organizaciones.

- C. GUÍA “EMPRESAS QUE CUIDAN” (INSTITUTO DE LAS MUJERES, 2023): publicación de referencia elaborada por el Instituto de las Mujeres que recopila orientaciones prácticas, estudios de caso y estrategias replicables para implantar medidas de conciliación y promover una cultura empresarial del cuidado. La guía incorpora un enfoque interseccional, prestando atención específica a las particularidades de las pequeñas empresas, las personas trabajadoras autónomas y la economía social. Incluye fichas prácticas, indicadores de seguimiento y herramientas descargables listas para uso inmediato. Su mensaje central resume la filosofía del nuevo paradigma laboral: «*Cuidar a las personas no resta productividad: la multiplica*».
- D. BASE DE DATOS DE AYUDAS DEL MINISTERIO DE TRABAJO Y ECONOMÍA SOCIAL: buscador oficial que permite localizar las convocatorias de ayudas y subvenciones vigentes en materia de igualdad, conciliación y economía social. Esta base de datos ofrece filtros por comunidad autónoma, sector, tamaño de empresa y tipo de proyecto, facilitando la identificación de fuentes de financiación y de apoyo técnico disponibles para implantar planes de conciliación. Además, el portal enlaza con programas europeos relevantes (como el FSE+) y con la Estrategia Española de Economía Social 2023–2027, proporcionando un marco completo de recursos relacionados.

PLATAFORMAS AUTONÓMICAS DE IGUALDAD Y CONCILIACIÓN: cada comunidad autónoma dispone de portales web que reúnen sus recursos locales en materia de igualdad, formación y conciliación. Estas plataformas suelen ofrecer:

- a) SIMULADORES Y CALCULADORAS DE IMPACTO: herramientas para estimar los costes y beneficios de implantar distintas medidas de conciliación en la empresa.
- b) PLANTILLAS Y MODELOS DE PLANES: documentos descargables con esquemas simplificados de planes de igualdad y conciliación, adaptados a la normativa autonómica.
- c) BASES DE DATOS DE AYUDAS Y BUENAS PRÁCTICAS: información actualizada sobre subvenciones autonómicas disponibles y repositorios de buenas prácticas locales en empresas e instituciones.
- d) MATERIALES FORMATIVOS EN LÍNEA: cursos, webinars y guías sobre liderazgo corresponsable, comunicación inclusiva y otras competencias relacionadas con la igualdad laboral.

Las herramientas digitales de conciliación representan la traducción tecnológica del derecho a la igualdad. No sustituyen la implicación humana, pero *la facilitan al permitir medir, aprender y tomar decisiones basadas en datos objetivos* y metodologías compartidas. Gracias a estas tecnologías, la conciliación puede gestionarse como un proceso participativo y verificable, en lugar de permanecer como una aspiración abstracta.

En un país cuyo tejido productivo está dominado por pymes, estas plataformas actúan como puente entre la voluntad y la capacidad: entre el compromiso ético de las organizaciones y la aplicación práctica de medidas de igualdad. En última instancia, demuestran que la transformación cultural en las empresas también puede planificarse y programarse, siempre que las herramientas se orienten por un principio fundamental: poner la vida, y el tiempo de las personas, en el centro de la gestión.

5.5. UNA RED PÚBLICA PARA CUIDAR EL TIEMPO

EL TIEMPO COMO BIEN COMÚN Y LA CONCILIACIÓN COMO POLÍTICA DE ESTADO

Los recursos y programas descritos conforman una auténtica infraestructura pública del cuidado: una red que articula todos los niveles de la administración (estatal, autonómico y local) en alianza con el tejido empresarial, sindical y comunitario. No se trata de un conjunto disperso de iniciativas, sino de un *ecosistema cooperativo* diseñado para acompañar a las empresas y entidades en la transición hacia modelos de trabajo centrados en las personas, la corresponsabilidad y la sostenibilidad.

El desafío actual no consiste únicamente en aprovechar las ayudas disponibles o en cumplir con la normativa, sino en integrar la corresponsabilidad como principio de gestión y como pilar de la cultura organizativa. Cada subvención, cada plan de igualdad, cada herramienta digital o red de apoyo funciona como una semilla de transformación cultural, capaz de modificar no solo la organización interna del trabajo, sino también *la manera de entender el valor del tiempo* en nuestra sociedad.

“Conciliar para avanzar” deja de ser una consigna para convertirse en un itinerario compartido, una política pública construida desde la interdependencia: desde el Estado, que impulsa el marco normativo y financiero; desde las comunidades autónomas, que adaptan las medidas a la realidad de cada territorio y a sus ritmos de vida; desde los ayuntamientos, que activan la dimensión comunitaria del cuidado; y desde

cada empresa, cooperativa o micro-proyecto, que traduce esas políticas en gestos cotidianos y decisiones concretas que equilibran vida y trabajo.

En esta cadena solidaria de corresponsabilidad, cada nivel aporta un eslabón imprescindible: la administración garantiza el derecho, las redes empresariales lo promueven, y las personas trabajadoras lo encarnan en su práctica diaria. El resultado es la configuración de una nueva economía del tiempo, en la cual la productividad se mide no solo en términos de beneficios económicos, sino también en indicadores de bienestar colectivo, equidad y sostenibilidad humana.

Porque una empresa que cuida a su gente multiplica su valor; una administración que escucha y apoya refuerza su legitimidad; y una sociedad que organiza su tiempo con justicia construye futuro. En definitiva, cuidar el tiempo es una forma contemporánea de democracia: una práctica política que convierte la igualdad en experiencia cotidiana, y a la corresponsabilidad en el verdadero motor del progreso social.

REFERENCIAS Y RECURSOS

El presente apartado reúne los principales marcos normativos, documentos de referencia y materiales de apoyo utilizados para la elaboración de la guía *CONCILIAR PARA AVANZAR*. Su objetivo es ofrecer al tejido empresarial y a las entidades de la economía social una base documental fiable y accesible para profundizar en la implantación de medidas de conciliación y corresponsabilidad.

LEGISLACIÓN BÁSICA EN MATERIA DE CONCILIACIÓN, IGUALDAD Y CORRESPONSABILIDAD:

- Constitución Española (art. 14 y 39) – Principios de igualdad y protección de la familia.
- Estatuto de los Trabajadores (RDL 2/2015) – Artículos 34 a 38: jornada, permisos, reducciones y adaptaciones.
- Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.
- Real Decreto-ley 6/2019, de medidas urgentes para la garantía de la igualdad de trato y oportunidades.
- Real Decreto-ley 5/2023, de 28 de junio, que incorpora los nuevos permisos parentales y de cuidados.
- Ley 31/1995, de Prevención de Riesgos Laborales – Art. 26 sobre riesgo durante el embarazo y la lactancia.
- Ley 39/1999, para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras.
- Ley 43/2006, de mejora del crecimiento y del empleo – bonificaciones por sustituciones en permisos.
- Ley 5/2011, de Economía Social – Fomento de la sostenibilidad y el empleo digno.
- Real Decreto 901/2020, sobre planes de igualdad y su registro.
- Directiva (UE) 2019/1158, sobre equilibrio entre la vida profesional y privada de progenitores y cuidadores.

GUÍAS Y MANUALES UTILIZADOS COMO BASE DE ESTA PUBLICACIÓN:

- *Guía de Empresas “Co-responsabilidad, Compromiso Común”* – Instituto de las Mujeres y FEMP (2015).
- *Buenas Prácticas de Conciliación y Corresponsabilidad* – Red DIE, Instituto de las Mujeres (2023).
- *Guía de Conciliación en la Administración General del Estado* – Ministerio de Hacienda y Función Pública (2022).
- *Estrategia Española de Economía Social 2023–2027* – Ministerio de Trabajo y Economía Social.

SEGUNDA PARTE

ANEXOS: HERRAMIENTAS PRÁCTICAS

DIAGNÓSTICO EXPRÉS PARA PYMES:

AUTODIAGNÓSTICO DE CORRESPONSABILIDAD

Una herramienta para mirarse desde dentro y activar el cambio cultural en la organización.

Antes de implementar un plan de conciliación o solicitar apoyos públicos, resulta fundamental realizar un **autodiagnóstico participativo** que permita conocer el punto de partida real de la empresa en materia de conciliación y corresponsabilidad. **Esta herramienta no es un formulario burocrático**, sino un “*espejo operativo*” que ayuda a visibilizar la cultura interna, las prácticas cotidianas y las oportunidades de mejora en igualdad, cuidados y bienestar organizativo. La utilidad del diagnóstico radica en su honestidad: **no se trata de medir la perfección, sino el compromiso** con un modelo de trabajo más humano y sostenible. Está diseñada para PYMES, microempresas, cooperativas y entidades de la economía social que deseen avanzar de forma práctica hacia una gestión corresponsable.

El objetivo de este ejercicio no es evaluar a individuos particulares, sino **medir la madurez del sistema organizativo** en relación con la igualdad y los cuidados. De hecho, diversas experiencias señalan que involucrar a todo el equipo en un diagnóstico participativo puede **impulsar un proceso de transformación cultural** dentro de la empresa, generando entornos de trabajo más inclusivos y de mayor confianza, con beneficios como mayor retención del talento, más innovación y mejor reputación. En otras palabras; *diagnosticar no es un acto administrativo, sino el primer gesto de transformación organizativa: una toma de conciencia colectiva que convierte la observación en aprendizaje, y el aprendizaje en acción.*

INSTRUCCIONES DE USO

A continuación, se presenta un **checklist de autodiagnóstico** dividido en **5 bloques temáticos**.

Para cada afirmación, valore de forma realista si se cumple en la situación actual de su empresa.

Marque su respuesta según la siguiente escala:

- **Sí (✓)** – si la medida o práctica se aplica plenamente y de manera sistemática en la empresa.
- **Parcial (≈)** – si la medida existe de forma incipiente, es aplicada de modo irregular o limitada solo a algunos equipos o áreas.
- **No (X)** – si la práctica no se aplica aún o no está prevista por el momento.

Procure que la respuesta a cada *ítem* sea fruto de la discusión y acuerdo entre quienes realizan el diagnóstico, respaldada por ejemplos o evidencias internas cuando sea posible. Al finalizar el *checklist*, **cuente el número de respuestas “Sí”** obtenidas en total y consulte la escala de evaluación global para situar a su organización en un nivel orientativo de corresponsabilidad. Más allá del número, es crucial **reflexionar en equipo** acerca de aquellas áreas en las que hayan predominado respuestas “Parcial” o “No”, e **identificar tres prioridades** concretas para empezar a mejorar.

NOTA: La verdadera riqueza de este diagnóstico reside en el diálogo que genera y en la toma de *conciencia compartida*, más que en la puntuación numérica obtenida. Utilice los resultados como puntos de partida para la mejora, no como juicios definitivos. Recuerde que conciliar no es un lujo, sino una forma de *cuidar el tiempo común* y garantizar el futuro sostenible del trabajo.

CHECKLIST DE AUTODIAGNÓSTICO

BLOQUE 1. COMPROMISO Y LIDERAZGO

EL PUNTO DE PARTIDA: DIRIGIR CON EL EJEMPLO. Toda política de conciliación y corresponsabilidad nace del compromiso visible de la dirección. Sin un liderazgo proactivo y consciente desde la cúpula, las medidas tienden a diluirse en acciones aisladas o quedan supeditadas a la buena voluntad individual de algunas personas. Por el contrario, un liderazgo corresponsable implica **pasar del discurso a la práctica**, asignando responsabilidades claras, comunicando derechos al personal, y haciendo de la igualdad y el cuidado valores estructurales

de la organización. En este bloque se evalúa la presencia de un compromiso real y sostenido por parte del equipo directivo y los órganos de decisión de la entidad.

PREGUNTAS (BLOQUE 1): (Marque ✓ / ≈ / ✗ en cada caso según las definiciones dadas.)

1. La dirección ha expresado públicamente su **compromiso con la igualdad y la conciliación**, ya sea por escrito (políticas, comunicados), en reuniones generales o en otros comunicados internos.
2. Se ha designado a **personas referentes** o existe un equipo interno responsable de velar por la igualdad, la conciliación o el bienestar laboral en la organización.
3. **Toda la plantilla** conoce claramente sus *derechos de conciliación*: permisos disponibles, opciones de adaptación de jornada y otras medidas de balance trabajo-familia proporcionadas por la empresa o la ley.
4. La empresa **dispone de un plan** de igualdad vigente, un protocolo específico o un conjunto de medidas de conciliación formalmente aprobadas por la dirección.
5. Los compromisos de **igualdad y conciliación** están integrados en la misión, los valores corporativos, la comunicación pública (por ejemplo, en la web o memoria de RSE) y demás documentos estratégicos de la empresa.

INTERPRETACIÓN DEL BLOQUE 1: Un liderazgo corresponsable se evidencia no solo en declaraciones, sino en la **institucionalización del cuidado** y la igualdad en la organización. Si en este bloque ha obtenido al menos *tres respuestas “Sí”*, su organización demuestra una base sólida de compromiso desde la dirección. Por el contrario, si predominan las respuestas “Parcial” o “No”, conviene iniciar un proceso de formalización del compromiso: por ejemplo, establecer políticas escritas, comunicar internamente los valores de conciliación y asignar responsables claros para impulsar estas materias. En resumen; reforzar el liderazgo interno en conciliación será el primer paso para avanzar.

BLOQUE 2. ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO

EQUILIBRAR LOS RITMOS PARA SOSTENER LA VIDA. La gestión del tiempo de trabajo es el corazón práctico de la conciliación. No se trata solo de ajustar horarios puntualmente, sino de reconocer que el tiempo es un recurso común en la empresa: la materia invisible que **sostiene tanto la productividad como el bienestar del personal**. Administrarlo con flexibilidad y justicia es una decisión estratégica que puede multiplicar la eficiencia, reducir el estrés y fortalecer la confianza dentro del equipo. Este bloque evalúa la capacidad de la empresa para adaptar sus ritmos y jornadas laborales a las necesidades de las personas, sin comprometer la actividad empresarial, buscando un equilibrio sostenible entre ambos.

PREGUNTAS (BLOQUE 2): (Marque ✓/≈/✗ en cada caso según las definiciones dadas.)

6. Se ofrecen **horarios de entrada y salida flexibles**, con márgenes que facilitan la conciliación de la vida familiar y personal (por ejemplo, cierta banda horaria de libre entrada/salida).
7. Existe la posibilidad de **teletrabajo**, total o parcial, según la naturaleza de las funciones y las necesidades operativas de la empresa, con las debidas garantías de organización.
8. Se respetan los tiempos de descanso (pausas, vacaciones) y se garantiza el derecho efectivo a la **desconexión digital** fuera del horario laboral establecido.
9. Se aplican **jornadas intensivas** o adaptadas en determinados períodos (vacaciones escolares, verano u otras épocas de alta carga familiar) para facilitar la conciliación en momentos críticos del año.
10. La **planificación de turnos y horarios** de trabajo se revisa periódicamente con criterios de equidad, e idealmente se consensua o dialoga con el personal para acomodar necesidades personales cuando es posible.

INTERPRETACIÓN DEL BLOQUE 2: Una organización que gestiona bien el tiempo de trabajo *aumenta su resiliencia ante cambios* y reduce conflictos. Cuando la flexibilidad horaria se aplica con criterios de justicia y con confianza mutua, el tiempo deja de ser una fuente de conflicto para convertirse en una herramienta de bienestar compartido. Si en este bloque la mayoría de respuestas son “Sí” (o incluso “Sí” + “Parcial”), significa que la empresa ya dispone de bases sólidas sobre las que **implantar nuevas medidas estructurales** de conciliación. Si por el contrario abundan los “No”, conviene priorizar medidas básicas de ordenación del tiempo (flexibilidad, desconexión, planificación participativa de horarios) como primer paso de mejora.

BLOQUE 3. PERMISOS Y MEDIDAS DE CONCILIACIÓN

EL CUIDADO COMO DERECHO Y PRÁCTICA COMPARTIDA. Los permisos (ejemplo: licencias de maternidad/paternidad, excedencias por cuidado, permisos por enfermedad de familiares, etc.), y demás medidas de conciliación representan la traducción concreta del *derecho al cuidado* dentro del ámbito laboral. La gestión justa y equitativa de estos derechos transforma la organización en un espacio donde la vida personal y la profesional no se oponen, sino que se equilibran mutuamente. Este bloque evalúa hasta qué punto la empresa reconoce, amplía o facilita el ejercicio de esos derechos de conciliación, garantizando que su uso no implique penalización en la carrera ni genere desigualdades de género (por ejemplo, fomentando que no solo las mujeres tomen las excedencias o reducciones de jornada).

PREGUNTAS (BLOQUE 3): (Marque ✓/≈/✗ en cada caso según las definiciones dadas.)

11. La empresa **amplía o facilita** de algún modo los permisos legales de cuidado (por nacimiento/adopción, cuidado de menores o familiares enfermos, etc.), ya sea ofreciendo más días que el mínimo legal, permitiendo tomarlos de forma fraccionada/flexible, o cubriendo ciertas contingencias adicionales.
12. Se fomenta explícitamente que los hombres del equipo hagan uso de sus permisos de paternidad y de cuidados, **promoviendo la corresponsabilidad** real (por ejemplo, mediante comunicaciones internas, sensibilización o ejemplos desde la dirección).
13. Se ofrecen opciones de **reducción de jornada** o adaptaciones temporales de horario por motivos de conciliación, *sin perjuicio profesional* (es decir, procurando no penalizar la progresión de quien lo usa) ni una pérdida salarial excesiva que desincentive su uso.
14. La empresa contempla **ayudas o apoyos complementarios** a la conciliación familiar, como podrían ser servicios de guardería o cheque guardería, facilidades de transporte en ciertos horarios, bonos de conciliación, convenios con recursos locales de cuidado, etc.
15. Las personas que se **reincorporan** al trabajo tras una baja prolongada, excedencia o permiso de cuidados reciben algún tipo de acompañamiento o medida de adaptación (por ejemplo, reintegración paulatina, formación de actualización, seguimiento especial por parte de RR.HH.) para facilitar su retorno.

INTERPRETACIÓN DEL BLOQUE 3: La gestión corresponsable de los permisos y medidas de conciliación revela el verdadero compromiso de una organización con la igualdad. No basta con cumplir la ley de forma pasiva; es necesario promover activamente que *todas* las personas del equipo —especialmente los hombres, a menudo menos proclives a pedir permisos— ejerzan su derecho a cuidar sin temor. Cuando **la cultura interna normaliza y protege el hecho de que los empleados cuiden de sus familias** (y de sí mismos), la empresa se humaniza. En ese contexto, el trabajo recupera su función social original: *sostener la vida sin agotarla*. Si en este bloque tiene varias respuestas “No” o “Parcial”, probablemente la prioridad de la empresa deba ser establecer políticas claras para que los permisos de conciliación se usen por cualquier género sin castigo ni culpa, comunicando desde la dirección que cuidar es un valor apoyado institucionalmente.

BLOQUE 4. CULTURA Y COMUNICACIÓN INTERNA

LA PALABRA COMO ESPACIO DE CUIDADO. Las políticas de conciliación solo se consolidan verdaderamente cuando calan en la cultura cotidiana de la empresa. Una cultura organizativa corresponsable se reconoce en *cómo se habla y se comunica* internamente sobre el tiempo, **el trabajo y el cuidado**, y en cómo se organizan las dinámicas diarias de equipo. Tanto la comunicación interna como la externa actúan como herramientas de transformación cultural: permiten visibilizar los avances, normalizar el uso de los permisos y convertir la igualdad en un valor asumido por todas las personas del equipo. Este bloque evalúa cómo se expresa, comunica y sostiene la cultura del cuidado dentro de la organización: si se comunica con coherencia, si se ofrece formación en igualdad y corresponsabilidad, y si las decisiones diarias reflejan realmente ese compromiso declarado.

PREGUNTAS (BLOQUE 4): (Marque ✓/≈/X en cada caso según las definiciones dadas.)

16. La empresa promueve activamente la corresponsabilidad a través de su **comunicación interna** – por ejemplo, mediante mensajes regulares en tabloneros, boletines, e-mails o canales digitales internos que refuercen la importancia de la igualdad, la conciliación y el reparto equilibrado de responsabilidades.

17. Se realizan **acciones formativas o de sensibilización** (cursos, charlas, talleres, campañas internas) sobre temas de igualdad de género, corresponsabilidad y/o cultura del cuidado, dirigidas al personal de la empresa.

18. Las **reuniones, formaciones y eventos internos** se programan en horarios razonables y *compatibles con la vida personal y familiar* de la plantilla (evitando, por ejemplo, reuniones muy tarde o fuera de la jornada estándar que dificulten la conciliación).

19. Dentro del equipo se percibe un **ambiente de respeto y confianza** hacia quienes utilizan medidas de conciliación. (Es decir, no existe un estigma o desconfianza hacia quienes trabajan en flexibilidad, teletrabajan, toman permisos, etc., sino que se ve como algo normal y apoyado).

20. La empresa **comunica públicamente** su compromiso con la igualdad y la conciliación, por ejemplo, en su página web, redes sociales, notas de prensa, informes anuales o memoria de RSE, de modo que proyecta externamente una imagen coherente con lo que promueve internamente.

INTERPRETACIÓN DEL BLOQUE 4: La *cultura del cuidado* se construye con palabras y con hechos cotidianos. Una comunicación interna **inclusiva, coherente y constante** acerca de la conciliación genera legitimidad dentro de la empresa, y a la vez refuerza el prestigio externo de la organización. Cuando la igualdad y la corresponsabilidad pasan a formar parte del relato e identidad corporativa, las medidas dejan de percibirse como concesiones aisladas y se entienden como parte natural de la forma de trabajar. Si en este bloque predominan las respuestas positivas, es señal de que la conciliación ha dejado de ser algo excepcional para convertirse en narrativa organizativa: un valor compartido que se refleja en el clima laboral. En aquellas áreas con “No”, será útil trabajar en estrategias de comunicación y formación interna para alinear el discurso con la práctica y evitar mensajes contradictorios.

BLOQUE 5. EVALUACIÓN Y MEJORA CONTINUA

MEDIR PARA APRENDER; REVISAR PARA CUIDAR. Cualquier política de conciliación solo será eficaz y sostenible si se evalúa periódicamente y se mejora con el tiempo. La evaluación no debe verse como un trámite burocrático, sino como una práctica de *conciencia organizativa*: es el mecanismo que **permite identificar avances, detectar resistencias o dificultades**, y adaptar las medidas a la evolución real de la plantilla y sus necesidades. Este bloque valora la capacidad de la empresa para integrar la mejora continua en su cultura, entendiendo la corresponsabilidad no como un logro estático, sino como un proceso dinámico de aprendizaje organizacional.

PREGUNTAS (BLOQUE 5): (Marque ✓ / ≈ / ✗ en cada caso según las definiciones dadas.)

- 21.** Se **evalúa anualmente** el uso y la eficacia de las medidas de conciliación y corresponsabilidad implantadas (por ejemplo, seguimiento de cuántas personas usan cada medida, resultados en clima laboral, etc.).
- 22.** La empresa ha definido **indicadores periódicos** sobre aspectos como clima laboral, bienestar y satisfacción del personal, y los monitorea regularmente para obtener datos sobre el equilibrio trabajo-vida y otros factores de calidad de empleo.
- 23.** Los **resultados** de las medidas de conciliación se analizan de forma desagregada (por sexo, por departamento o categoría profesional, etc.) para detectar posibles desigualdades o brechas (por ejemplo, si solo las mujeres usan cierta medida, o un área específica no participa).
- 24.** Las medidas de conciliación vigentes se **revisan y actualizan** periódicamente en función de las necesidades detectadas y de la retroalimentación del personal (indicando una adaptación continua a nuevas circunstancias).
- 25.** Los resultados y avances en materia de conciliación se **comunican de manera transparente** a toda la plantilla (por ejemplo, compartiendo en reuniones o boletines internos qué se ha logrado, qué falta por mejorar, etc., fomentando así la confianza y el compromiso colectivo).

INTERPRETACIÓN DEL BLOQUE 5: *Evaluar es otra forma de cuidar, pero con método.* Una empresa que mide y comunica sus avances en conciliación demuestra **madurez institucional** y compromiso ético. Cuando la evaluación de estas medidas se realiza con transparencia y promoviendo el diálogo, la mejora continua deja de ser una obligación y se convierte en un ejercicio de **confianza colectiva**: todos los miembros de la organización se sienten partícipes del progreso y cooperan en la construcción del bienestar común. Si las respuestas “Sí” abundan en este bloque, indica que la empresa incorpora la corresponsabilidad en un ciclo de gestión de

calidad (planificación, acción, evaluación y ajuste). Si hay varios “No”, sería prioritario establecer mecanismos básicos de seguimiento y evaluación para que las iniciativas de conciliación no queden estancadas y puedan evolucionar con el tiempo.

INTERPRETACIÓN GLOBAL DE RESULTADOS: MAPA DE MADUREZ CORRESPONSABLE

Una vez respondido todo el cuestionario, el **número total de respuestas “Sí”** obtenidas ofrece una orientación sobre el *nivel de corresponsabilidad* y desarrollo en conciliación de la organización. A continuación, se presenta una escala orientativa de niveles de madurez, con su interpretación general:

Número de respuestas “Sí”	Nivel de corresponsabilidad	Descripción general
0 – 10	Inicial	Se reconoce la importancia de la conciliación, pero las medidas implementadas hasta ahora son informales, puntuales o dispersas. Es recomendable iniciar un diagnóstico participativo más profundo y elaborar un plan básico de conciliación para establecer una base estructurada.
11 – 18	Intermedio	Existen ya políticas o acciones activas de conciliación, aunque no siempre sistematizadas ni evaluadas regularmente. Conviene consolidarlas en un plan formal , definiendo objetivos, personas responsables e indicadores, para darles estructura y seguimiento en el tiempo.
19 – 25	Avanzado	La corresponsabilidad está integrada en la cultura organizativa de la empresa. La entidad puede actuar como referente en este ámbito, compartiendo su experiencia y participando en redes de igualdad o programas de reconocimiento público (p. ej., la Red DIE del Ministerio de Igualdad, distintivos locales, etc.), promoviendo así la corresponsabilidad más allá de sus fronteras.

LECTURA FINAL: Es importante destacar que este *checklist* no es una auditoría que la empresa “aprueba” o “suspende”, sino más bien una **hoja de ruta viva** para guiar su progreso. Cada respuesta “Sí” marca una práctica ya consolidada; cada “~” o “X” señala una *oportunidad de mejora* y aprendizaje. La meta no es obtener la puntuación perfecta, sino utilizar lo aprendido para impulsar una mejora continua y sostenible.

Una empresa verdaderamente corresponsable no es la que simplemente cumple con un estándar mínimo, sino la que **se interroga, escucha y evoluciona** constantemente. La conciliación y el cuidado, en este sentido, no se logran de una vez y para siempre, sino que implican un **proceso permanente de ajuste, atención y compromiso** colectivo.

RECOMENDACIONES TRAS EL DIAGNÓSTICO: *De la autoconciencia a la acción corresponsable*

El resultado global que su empresa obtenga en este diagnóstico **no es un veredicto inamovible**, sino un punto de partida para la transformación. Cada nivel identificado arriba representa una *etapa de madurez* en el camino hacia una cultura organizativa más igualitaria, flexible y humana. Lo importante no es el número de “Sí” en sí, sino la **disposición a mejorar colectivamente** a partir de la autoconciencia lograda.

A continuación, se sugieren **ALGUNAS ORIENTACIONES PRÁCTICAS** según el nivel en el que se encuentre su organización:

SI EL NIVEL ES INICIAL: Es momento de *comenzar por lo esencial y lo posible*. En esta fase temprana, priorice **medidas básicas** que sean viables y visibles para toda la plantilla:

- A. **Introducir medidas sencillas** y de impacto rápido. Por ejemplo, implantar una flexibilidad horaria mínima (márgenes de entrada/salida), establecer horarios de trabajo más compatibles con la vida familiar, y asegurar el derecho a la desconexión digital fuera de la jornada. Son acciones concretas que no suelen requerir gran coste y demuestran el compromiso de la empresa.
- B. **Abrir canales de comunicación** transparentes y empáticos. Informar a todo el personal sobre *sus derechos de conciliación* y sobre las nuevas medidas disponibles es el primer paso para generar confianza y participación. Fomente un clima donde se pueda hablar abiertamente de necesidades de conciliación sin miedo a represalias.
- C. **Iniciar un diálogo colectivo** sobre la gestión del tiempo, el reparto de cuidados y la igualdad en el trabajo. La cultura del cambio nace del diálogo: considere realizar

reuniones o grupos de discusión informales donde la plantilla pueda compartir dificultades y proponer ideas relacionadas con conciliación. Esta conversación interna sembrará la base cultural para cambios más profundos.

SI EL NIVEL ES INTERMEDIO: Es momento de *consolidar lo que ya funciona y darle estructura*. La empresa cuenta con iniciativas valiosas, pero necesita integrarlas en una estrategia coherente:

- A. **Formalizar un Plan de Conciliación.** Reúna las medidas existentes y nuevas en un Plan participativo de Conciliación, con objetivos claros, responsables designados y un calendario de aplicación. Involucre a representantes de los trabajadores en su elaboración para garantizar que las acciones responden a necesidades reales.
- B. **Integrar la conciliación en la política general de la empresa.** Por ejemplo, vincule el Plan de Conciliación con el Plan de Igualdad (si lo hay) o incorpórelo a la estrategia de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de la organización. Esto asegurará recursos y respaldo institucional, mostrando que la corresponsabilidad forma parte de la visión de largo plazo.
- C. **Establecer indicadores y evalúe anualmente.** Comience a medir resultados con indicadores sencillos (¿qué porcentaje de la plantilla usa tal medida? ¿ha mejorado la satisfacción o bajado la rotación?). Revise los avances cada año, introduzca ajustes en el plan según lo aprendido. Este ciclo de evaluación periódica consolidará la mejora continua.

SI EL NIVEL ES AVANZADO: Es momento de *convertir la práctica en un ejemplo a seguir*. La empresa ya es fuerte en corresponsabilidad; el siguiente paso es ampliar su impacto y liderazgo:

- A. **Evaluar y comunicar el impacto.** Profundice en el análisis cualitativo y cuantitativo de los beneficios que las medidas de conciliación aportan a su organización (mejora del clima, productividad sostenible, reducción de ausentismo, etc.) y comuníquelo internamente. Que toda la plantilla conozca los frutos de este enfoque refuerza el compromiso colectivo.
- B. **Difundir las buenas prácticas** y aprendizajes hacia fuera. Compartir sus resultados en foros, jornadas o redes de empresas aumenta su prestigio y multiplica el efecto transformador de sus experiencias. Por ejemplo, publicar un caso de éxito, participar en plataformas de empresa familiarmente responsable, etc., puede inspirar a otras pymes.

- C. **Optar a reconocimientos públicos** o distintivos de igualdad. Considere postularse a programas oficiales (p. ej., la Red DIE – Distintivo de Igualdad en la Empresa – u otros premios del Ministerio de Trabajo y Economía Social) que certifiquen su excelencia en corresponsabilidad. Estos reconocimientos no solo son honoríficos, sino que les permiten entrar en redes de intercambio con empresas líderes en igualdad.
- D. **Actuar como entidad mentora o referente.** Si tiene los recursos, ofrézcase para colaborar con otras organizaciones (proveedores, clientes, redes locales) compartiendo su conocimiento o asesorando iniciativas. La corresponsabilidad se fortalece cuando se expande en cadena: al actuar como agente de cambio en su entorno, su empresa también seguirá creciendo en esta cultura.



CONCLUSIÓN

Conciliar para avanzar **empieza por mirarse hacia dentro**. Reconocer honestamente la situación de partida, asumir responsabilidades compartidas y actuar con coherencia son los pilares de toda transformación organizativa. La corresponsabilidad, entendida como el equilibrio equitativo de roles de cuidado y trabajo, no es un mero gesto puntual ni un protocolo formal: es una **ética del trabajo y del cuidado** que, integrada en la gestión diaria, permite construir empresas más humanas y entornos laborales más sostenibles en el tiempo.

En última instancia, apostar por la conciliación y la corresponsabilidad beneficia a toda la sociedad: una empresa que cuida a su gente multiplica su valor; una economía que respeta los tiempos de la vida construye un futuro más igualitario. Este diagnóstico exprés habrá cumplido su objetivo si consigue iniciar en su organización **un proceso continuo de reflexión y mejora**, porque la empresa corresponsable no es la que ya “ha llegado”, sino la que se compromete a **evolucionar constantemente** hacia la igualdad en la experiencia cotidiana.

ENLACES INSTITUCIONALES Y MATERIALES DE DESCARGA

Entidad / Recurso	Descripción	Enlace
Ministerio de Trabajo y Economía Social	Políticas de economía social, ayudas y convocatorias.	https://www.mites.gob.es
Instituto de las Mujeres	Guías, materiales formativos y Red DIE.	https://www.inmujeres.gob.es
Red DIE – Igualdad en la Empresa	Banco de buenas prácticas, distintivos y asesoramiento.	https://redigualdadenaempresa.es
CEPES	Información sobre economía social y programas de igualdad.	https://www.cepes.es
UATAE	Programas de apoyo al trabajo autónomo y conciliación.	https://uatae.org
COPYME	Recursos y asistencia técnica para pymes y entidades asociadas.	https://copyme.es
CCOO / UGT	Guías actualizadas sobre permisos, negociación colectiva e igualdad.	https://www.ccoo.es/ https://www.ugt.es
Portal del Plan Corresponsables	Información y convocatorias autonómicas.	https://plan-corresponsables.es

TRABAJO AUTÓNOMO Y ECONOMÍA SOCIAL:

PILARES DE UN MODELO PRODUCTIVO INCLUSIVO, RESILIENTE Y CENTRADO EN LAS PERSONAS

El **trabajo autónomo** y la **economía social (ES)** son vectores estructurales para un modelo productivo **más inclusivo, resiliente y orientado al bien común**. Comparten lógicas de proximidad, arraigo territorial, gobernanza democrática y creación de empleo de calidad en micro y pequeñas unidades productivas.

Para desplegar todo su potencial se requiere un **paquete coherente de políticas**: formación aplicada, financiación adecuada, intercooperación, digitalización justa, contratación pública responsable y sostenibilidad organizativa.

1. OBJETIVO, ALCANCE Y PRINCIPIOS

OBJETIVO. Definir un **marco operativo** para impulsar autónomos y entidades de ES mediante acciones prácticas, indicadores y una hoja de ruta.

ÁMBITO. España, con adaptación autonómica/sectorial.

PRINCIPIOS. Las personas en el centro; **corresponsabilidad público-privada**; territorialidad; igualdad y cuidados; transición ecológica y digital justa; evaluación e impacto.

2. DIAGNÓSTICO SINTÉTICO (*retos y oportunidades*)

1. ATOMIZACIÓN Y ESCALA: fragmentación de autónomos y microempresas que limita competitividad y acceso a mercados.
2. BRECHAS DE FINANCIACIÓN: falta de instrumentos a medida (capital paciente, avales, circulante).
3. CAPACIDADES DESIGUALES: necesidades en gestión, comercialización, digitalización y medición de impacto.

4. INFRA REPRESENTACIÓN EN RSE Y COMPRA PÚBLICA: escasa participación en contratos con cláusulas sociales y cadenas de valor.
5. DESIGUALDADES DE GÉNERO Y TERRITORIALES: cuidados, conciliación y ruralidad condicionan proyecto y continuidad.
6. OPORTUNIDAD ES: cooperativas, SLL, EI y CEE muestran resiliencia, arraigo e impacto social diferencial (fuentes sectoriales: CEPES, CIRIEC, etc.).

3) PAQUETE DE POLÍTICAS (6 ejes)

EJE 1. FORMACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA

- a) Itinerarios modulares (gestión, marketing, finanzas, datos, impacto) con tutoría 1:1 para autónomos y cooperativistas.
- b) Cheque consultoría para planes de negocio, diversificación y transición verde/digital.
- c) Escuela de intercooperación (compras compartidas, consorcios, licitaciones).

EJE 2. FINANCIACIÓN Y ALIVIO DE TESORERÍA

- a) Microcréditos blandos y capital semilla con aval público/mixto.
- b) Líneas de circulante y *factoring* público para contratos con AAPP.
- c) Bonos/contratos de impacto (inserción, transición energética).
- d) Incentivos fiscales a cooperativización y participación de trabajadoras/es en el capital (SLL/SAL).

EJE 3. REDES E INTERCOOPERACIÓN

- a) Consorcios autónomos-ES por sector/territorio (exportación, logística, marca colectiva).
- b) Plataformas de compras y servicios compartidos (energía, seguros, software, asesoría).
- c) Cooperativas de plataforma y polos comarcales de servicios empresariales.

EJE 4. INNOVACIÓN Y DIGITALIZACIÓN JUSTA

- a) Diagnóstico digital exprés y plan de datos (CRM, analítica, comercio electrónico).
- b) Economía circular: rediseño de procesos, simbiosis industrial, trazabilidad.
- c) Laboratorio de modelos híbridos (empresas sociales tech, cooperativas data-commons).

EJE 5. ENTORNO INSTITUCIONAL Y MERCADO

- a) Contratación pública responsable: rutas para reservas, lotes y puntuación de valor social; acompañamiento en CPV y ofertas.
- b) Ventanilla única para trámites y ayudas específicas de autónomos/ES.
- c) Protección social del autónomo: medidas de continuidad post-maternidad/paternidad, conciliación y prevención de riesgos.

EJE 6. NARRATIVA Y VISIBILIDAD

- a) Sello “Autónomo Responsable/ES” con criterios simples de buenas prácticas.
- b) Campañas de casos de éxito y mapas de impacto territorial.
- c) Alianzas con medios locales y mercados de proximidad.

4) MATRIZ DE MEDIDAS (qué, quién, cuándo, indicador)

Medida	Qué resuelve	Quién lidera	Plazo	Indicador de logro
Cheque consultoría 40h	Brecha de gestión	CCAA/Ayto + redes ES	0–6 meses	Nº proyectos asesorados / supervivencia 12m
Microcrédito blando	Falta de capital	IF público + banca ética	0–9 meses	€ financiados / morosidad
Consortios sectoriales	Escala y mercado	Asociaciones + CEPES/ciae	3–12 meses	Nº consorcios / ventas conjuntas
Compra pública social	Acceso a AAPP	AAPP + oficinas PYMES	3–12 meses	Nº licitaciones con cláusulas / adjudicaciones
Escuela intercooperación	Capacidades en red	Red ES/Universidades	0–6 meses	Nº personas formadas / proyectos en red
Diagnóstico digital	Productividad	Cámaras/Clusters	0–3 meses	% empresas con plan digital

(“IF público”=instrumento financiero público; plazos desde lanzamiento del programa.)

5) GOBERNANZA DEL ECOSISTEMA

1. ADMINISTRACIONES: marco regulatorio y compra pública; líneas financieras; ventanilla única.
2. REDES DE AUTÓNOMOS/ES (CIAE, CEPES, etc.): intermediación, formación, consorcios.
3. BANCA ÉTICA/AVALES: instrumentos financieros a medida.
4. UNIVERSIDADES/CENTROS: capacitación, evaluación e innovación.
5. EMPRESAS TRACTORAS: cadenas de suministro inclusivas y acuerdos de compras.

6) KPIS Y METAS (2026)

ECONÓMICOS: tasa de supervivencia 12m de nuevos proyectos ($\geq 70\%$); margen operativo medio ($\geq 6\%$); días de caja (≥ 45).

SOCIALES: % mujeres en liderazgo ($\geq 40\%$); % proyectos con medidas de conciliación ($\geq 60\%$).

RED/MERCADO: nº consorcios activos (≥ 20); facturación media por consorcio (+15%).

COMPRA PÚBLICA: licitaciones adjudicadas a autónomos/ES (+25%); contratos con cláusulas sociales (+30%).

DIGITAL-VERDE: % con plan digital y circular ($\geq 50\%$); reducción estimada de residuos/energía (–10%).

7) HOJA DE RUTA (90–180–365 DÍAS)

0–90 días

- a) Puesta en marcha ventanilla única y catálogo de ayudas.
- b) Llamada a consorcios piloto (3 sectores) y apertura de cheque consultoría.
- c) Convocatoria microcréditos/avales; guía rápida de compra pública.

90–180 días

- a) Primera cohorte de formación + tutoría.
- b) Licitaciones con lotes accesibles y puntuación de valor social.
- c) Lanzamiento del sello y mapa de impacto.

180–365 días

- a) Evaluación intermedia de KPIs; ampliación de consorcios/polígonos rurales.
- b) Laboratorio de modelos híbridos (plataforma/circular).
- c) Memoria pública de resultados e iteración de medidas.

8) RIESGOS Y MITIGACIONES

- 1. FRAGMENTACIÓN INSTITUCIONAL → comité de coordinación y calendario único.
- 2. BAJA ABSORCIÓN DE FINANCIACIÓN → asistencia técnica obligatoria previa.
- 3. SOBRECARGA ADMINISTRATIVA → plantillas estándar y gestor/a de caso.
- 4. GREEN/SOCIAL-WASHING → auditoría de valor social y verificación de KPIs.

IGUALDAD DE GÉNERO CON POLÍTICAS TRANSVERSALES**¿QUÉ IMPLICA APLICAR UN ENFOQUE TRANSVERSAL?**

La igualdad de género transversal no se limita a un departamento o protocolo. Supone revisar todas las prácticas, decisiones y estructuras organizativas desde una mirada de género: desde la selección de personal y el lenguaje corporativo hasta los criterios de liderazgo, los tiempos de cuidado y las dinámicas de poder.

ESTE ENFOQUE PERMITE:

- A. Corregir desigualdades normalizadas.
- B. Prevenir sesgos inconscientes.
- C. Redistribuir el poder, el reconocimiento y los recursos.
- D. Garantizar oportunidades reales y sostenibles para todas las personas.

ÁREAS CLAVE DE INTERVENCIÓN

ÁREA	ACCIÓN ESPECÍFICA	OBJETIVO ESTRATÉGICO
CONTRATACIÓN	Revisión crítica de procesos de selección	Eliminar sesgos y asegurar equidad de acceso desde el origen.
LIDERAZGO	Promoción de liderazgos diversos	Visibilizar referentes femeninos y romper techos de cristal.
CONCILIACIÓN	Implantación de medidas corresponsables	Equilibrar vida laboral y personal sin penalizaciones.
FORMACIÓN	Capacitación continua en igualdad	Desactivar estereotipos y fortalecer cultura de equidad.
COMUNICACIÓN	Uso sistemático de lenguaje inclusivo	Representar a todas las personas sin sesgos androcéntricos.

HERRAMIENTAS DISPONIBLES

1. GUÍA DE LENGUAJE NO SEXISTA E INCLUSIVO: Orientaciones prácticas para una comunicación equitativa y representativa.
2. PLANTILLA DE DIAGNÓSTICO DE BRECHAS DE GÉNERO: Instrumento para identificar desigualdades internas en selección, salarios, liderazgo, etc.
3. HERRAMIENTA PARA ELABORAR DIAGNÓSTICOS Y PLANES DE IGUALDAD: Adaptable a entidades públicas y privadas. Incluye fases, indicadores y responsables.
4. MODELO DE CLÁUSULAS DE IGUALDAD: Para incluir en convenios, licitaciones, acuerdos o contratos externos.
5. II PLAN DE IGUALDAD DEL CDTI 2025-2029 (referencia estructural): Estructurado en 6 ejes replicables con medidas, indicadores y responsables asignados.

ESTRUCTURA DE UN PLAN DE IGUALDAD INTEGRADO

EJE ESTRATÉGICO	FOCO PRINCIPAL	RESULTADO ESPERADO
1. TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL	Revisar cultura, estructuras y normativas internas	Organización inclusiva y sin sesgos estructurales.
2. SENSIBILIZACIÓN Y FORMACIÓN	Capacitar a toda la plantilla, especialmente responsables	Conciencia colectiva y liderazgo inclusivo.
3. CONDICIONES LABORALES	Igualdad en acceso, desarrollo profesional y retribución	Carrera sin barreras y justicia salarial.
4. CONCILIACIÓN	Medidas corresponsables para todas las identidades	Equilibrio real vida-trabajo sin penalización.
5. VIOLENCIA DE GÉNERO	Prevención, actuación y sensibilización	Tolerancia cero a la violencia.
6. INTERSECCIONALIDAD	Inclusión de personas con múltiples factores de discriminación	Igualdad también para colectivos vulnerables.

VENTAJAS ESTRATÉGICAS DE INCORPORAR LA IGUALDAD

La igualdad ya no es solo una obligación legal, sino una exigencia de mercado, una prioridad organizativa y una demanda de la plantilla.

BENEFICIOS ORGANIZATIVOS TANGIBLES:

- Mejora del clima laboral y disminución de conflictos.
- Incremento de la innovación (equipos diversos = más ideas).
- Refuerzo de la reputación y el valor de marca.
- Aumento del compromiso interno y retención del talento.
- Mayor competitividad en licitaciones públicas y alianzas.

ENFOQUE TRANSFORMADOR: IGUALDAD COMO PALANCA DE CAMBIO

- A. La igualdad de género no debe abordarse como cumplimiento normativo, sino como herramienta estratégica para la sostenibilidad empresarial y la justicia organizativa.
- B. Las políticas transversales desactivan sesgos, redistribuyen cuidados, visibilizan liderazgos ocultos y transforman prácticas cotidianas con impacto directo.

“Una empresa que incorpora igualdad en todas sus capas no solo es más justa: es más fuerte, más resiliente y más preparada para el futuro.”

MINI-MANUAL OPERATIVO DE RSE PARA PYMES Y ECONOMÍA SOCIAL

1. ¿QUÉ ES LA RSE?

La **Responsabilidad Social Empresarial (RSE)** es el compromiso voluntario de las organizaciones con el desarrollo sostenible, el bienestar de las personas y la protección del medio ambiente, **más allá del cumplimiento de las obligaciones legales**. Esto implica integrar en la estrategia empresarial acciones que generen un **impacto positivo en la sociedad**, equilibrando las metas económicas con los objetivos sociales y ambientales. En esencia, la RSE significa gestionar la empresa de forma ética y sostenible, contribuyendo activamente al mejoramiento social, económico y ambiental de la comunidad.

2. PRINCIPIOS CLAVE DE LA RSE EN PYMES

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) y las entidades de la economía social comparten una serie de **principios fundamentales** al abordar la RSE. Estos principios guían sus políticas y decisiones diarias:

- A. **CORRESPONSABILIDAD ORGANIZATIVA:** Promover la conciliación de la vida laboral y personal, con un reparto justo de tareas y responsabilidades dentro del equipo.
- B. **SOSTENIBILIDAD HUMANA:** Priorizar el bienestar físico, mental y emocional de las personas trabajadoras, creando entornos laborales saludables y seguros.
- C. **EQUIDAD DE GÉNERO:** Visibilizar y corregir las desigualdades estructurales. Esto incluye garantizar igualdad de oportunidades, eliminar brechas salariales y fomentar la diversidad en todos los niveles de la organización.
- D. **IMPACTO TERRITORIAL:** Adaptar las acciones de la empresa a las realidades locales. La pyme debe considerar las necesidades de su comunidad y entorno cercano, contribuyendo al desarrollo local y respetando la cultura y el medio ambiente de la zona.

Estos principios sientan las bases para una gestión responsable. A partir de ellos, la pyme puede definir estrategias concretas y **coherentes con sus valores** en el día a día.

3. HERRAMIENTAS APLICABLES POR ÁREA

Para llevar a la práctica los principios de RSE, las PYMES cuentan con diversas herramientas adaptadas a su escala. A continuación, se presentan algunas **herramientas concretas**, organizadas por área de actuación, que facilitan la implementación de la RSE:

Área	Herramienta	Descripción
CONCILIACIÓN	<i>Calendario flexible</i>	Ajuste de horarios de trabajo según las necesidades personales, facilitando la conciliación.
IGUALDAD	<i>Auditoría de género</i>	Evaluación interna para detectar brechas de género y oportunidades de mejora en igualdad.
MEDIO AMBIENTE	<i>Plan de acción verde</i>	Conjunto de medidas para reducir la huella ecológica (ahorro de energía y agua, gestión de residuos, movilidad sostenible, etc.).
GOBERNANZA	<i>Código ético</i>	Documento que recoge los valores de la empresa, sus compromisos éticos y un canal confidencial de denuncia de malas prácticas.
COMUNIDAD	<i>Alianzas locales</i>	Colaboraciones con asociaciones, ONGs o redes de economía social del entorno local para proyectos con impacto comunitario.

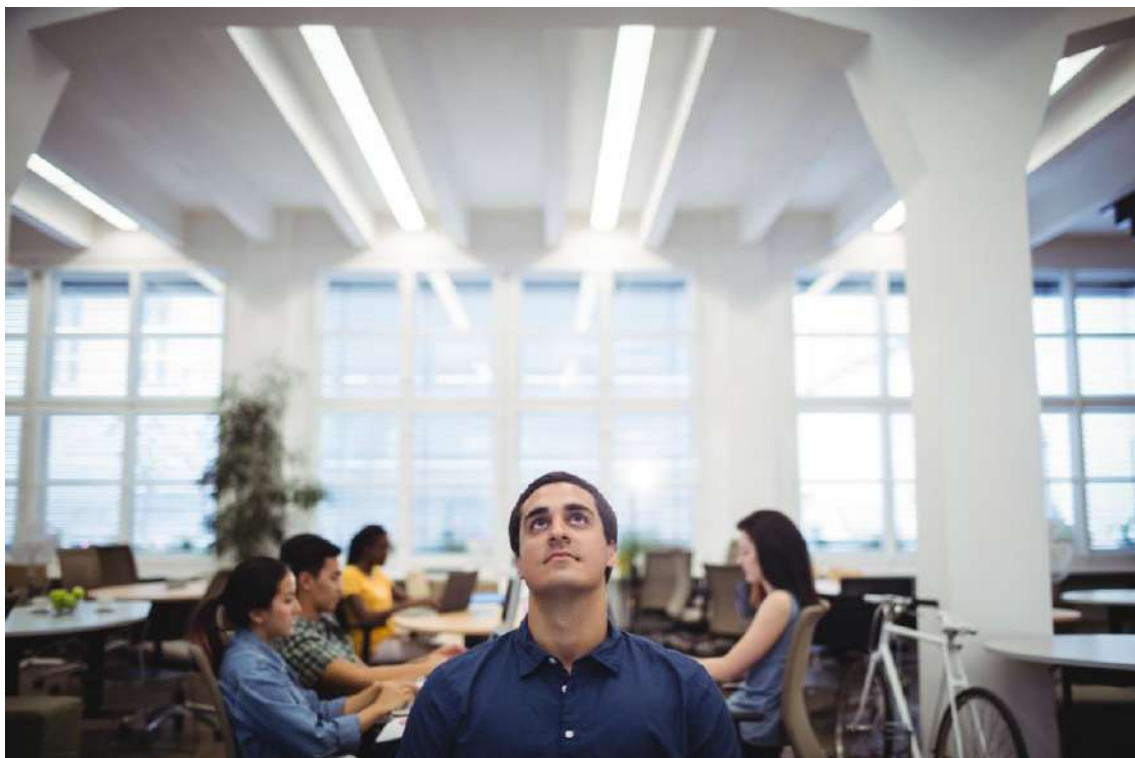
Cada herramienta actúa como un apoyo práctico. Por ejemplo, un calendario flexible promueve la corresponsabilidad al equilibrar trabajo y vida personal; una auditoría de género ayuda a establecer planes de igualdad; un plan de acción verde guía las mejoras ambientales; un código ético refuerza la **gestión transparente**; y las alianzas locales fortalecen el vínculo con la comunidad.

4. INTEGRACIÓN DE VALORES ÉTICOS EN LA GESTIÓN

Para incorporar la RSE de forma efectiva, la pyme debe **integrar sus valores éticos en la gestión diaria** de la empresa. Esto se logra principalmente a través de dos acciones iniciales:

- A. DEFINIR UNA MISIÓN Y VISIÓN CON ENFOQUE SOCIAL Y AMBIENTAL: Orientar la **razón de ser de la empresa** más allá del lucro, estableciendo un propósito que incluya el compromiso con la sociedad y el medio ambiente. La misión y visión deben reflejar valores como la solidaridad, la sostenibilidad y la justicia social, sirviendo de guía para todas las decisiones estratégicas.
- B. ESTABLECER CÓDIGOS DE CONDUCTA Y PRINCIPIOS ÉTICOS CLAROS: Desarrollar un *código ético* interno que detalle los **valores corporativos**, las normas de comportamiento esperado y los compromisos hacia empleados, clientes, proveedores y la comunidad. Este código debe ser comunicado a todo el personal y también exigido a colaboradores externos o proveedores, asegurando que la cadena de valor comparte los mismos principios responsables.

Integrar los **valores éticos** significa que cada proceso de trabajo, política interna o decisión comercial esté alineado con esos principios. De este modo, la RSE deja de ser algo “extra” para la empresa y pasa a ser parte de su cultura organizativa.



5. COMPROMISO CON LA COMUNIDAD Y EL ENTORNO

Las PYMES socialmente responsables se distinguen por su **estrecha vinculación con la comunidad local** y su entorno inmediato. En lugar de enfocarse únicamente en acciones globales, valoran el impacto que pueden lograr a nivel local. Algunas iniciativas para reforzar este compromiso son:

- A. COLABORAR CON ORGANIZACIONES LOCALES: **Participar en proyectos** con asociaciones de vecinos, ONG locales, escuelas u otras entidades de la comunidad. Por ejemplo, la empresa puede apoyar eventos benéficos, patrocinar actividades culturales o deportivas en el barrio, realizar voluntariados corporativos o proveer asesoramiento profesional a organizaciones sin ánimo de lucro de la zona.
- B. RESPONDER A NECESIDADES DEL ENTORNO: Identificar problemas o necesidades específicas de la comunidad (mejorar espacios públicos, ayudar a colectivos vulnerables, etc.) y desarrollar soluciones desde la empresa. Esto no requiere grandes campañas internacionales; a veces **lo más valioso es la contribución en el entorno cercano**.

Mantener un compromiso activo con la comunidad genera confianza y mejora la reputación de la pyme en su entorno. Al mismo tiempo, refuerza el sentido de pertenencia de las personas trabajadoras, que ven a su empresa como un actor positivo en su propia comunidad.

6. SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL

La **gestión ambiental** es un pilar central de la RSE. Las pymes, incluso con recursos limitados, pueden adoptar medidas concretas para reducir su impacto ecológico. Entre las estrategias de sostenibilidad ambiental se incluyen:

- A. REDUCIR EL CONSUMO DE RECURSOS: Implementar acciones para **disminuir el consumo energético** (por ejemplo, usando iluminación de bajo consumo o apagando equipos no utilizados) y reducir el uso de agua en las operaciones diarias.
- B. PROGRAMAS DE RECICLAJE Y ECONOMÍA CIRCULAR: Establecer puntos de reciclaje en las instalaciones, **minimizar residuos**, reutilizar materiales cuando sea posible e incorporar materiales sostenibles en los productos o embalajes. *Pequeños pasos*, como eliminar plásticos de un solo uso o separar residuos correctamente, marcan la diferencia.
- C. MEDIR Y REDUCIR LA HUELLA DE CARBONO: Emplear herramientas (a menudo gratuitas o de bajo costo) para calcular las emisiones de CO₂ de la empresa (por consumo

energético, transporte, etc.), con el fin de fijar objetivos de reducción. Acciones como **optimizar rutas de transporte**, fomentar el teletrabajo o contratar energía de fuentes renovables ayudan a disminuir la huella de carbono.

Adicionalmente, se pueden promover prácticas como la **movilidad sostenible** (bicicletas, vehículos eléctricos compartidos) o la **compra verde** (priorizar proveedores con certificaciones ambientales). Cada empresa puede empezar con **medidas simples y realistas**, adaptadas a su actividad, que juntas contribuyan significativamente al cuidado del planeta.

7. CONDICIONES LABORALES JUSTAS

La RSE tiene una dimensión interna fundamental: el compromiso con **condiciones laborales justas y dignas** para todo el personal. Las PYMES deben cuidar a su equipo humano, reconociendo que sus trabajadores son su principal activo. Algunas prácticas en este ámbito son:

- A. IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y CONCILIACIÓN: Garantizar procesos de selección y promoción libres de discriminación, **fomentar la equidad salarial** y facilitar la conciliación de la vida laboral y familiar. Medidas como horarios laborales flexibles, teletrabajo o permisos parentales igualitarios contribuyen a un mejor equilibrio para la plantilla.
- B. FORMACIÓN CONTINUA Y DESARROLLO PROFESIONAL: Invertir en la capacitación de los empleados mediante cursos, talleres o mentoring. Una PYME socialmente responsable promueve el **crecimiento profesional interno**, ofreciendo oportunidades de aprendizaje que aumenten las habilidades y la motivación del equipo.
- C. ENTORNO DE TRABAJO SEGURO Y SALUDABLE: Cumplir y exceder las normativas de seguridad laboral, proporcionando equipos de protección, ergonomía adecuada y protocolos claros para prevenir accidentes. Asimismo, fomentar el bienestar integral: desde programas de salud (ej. revisiones médicas, apoyo psicológico) hasta un **clima laboral positivo** donde se respeten los derechos y se valore la diversidad.

Cuidar a las personas trabajadoras **no es solo una obligación legal, sino un compromiso ético**. Empresas que adoptan estas medidas suelen tener plantillas más motivadas y leales, lo cual redundará en menor rotación y mejor productividad. En resumen, una PYME que *“cuida su casa”* demuestra coherencia en su RSE, predicando con el ejemplo hacia afuera.

8. TRANSPARENCIA Y COMUNICACIÓN

La transparencia es otro eje de la RSE. Una pyme responsable **informa abiertamente** sobre sus prácticas, logros y también desafíos en materia social y ambiental. Esto construye confianza con clientes, proveedores, inversores y con la sociedad en general. Para fomentar la transparencia y una buena comunicación, se recomienda:

- A. COMUNICAR LAS ACCIONES DE RSE A LAS PARTES INTERESADAS: Dar a conocer, **tanto internamente como al público**, las iniciativas que la empresa está realizando. Por ejemplo, informar a los clientes sobre los productos sostenibles o las causas sociales que apoya la PYME, o compartir con los empleados los avances en igualdad o medio ambiente. La comunicación puede realizarse mediante la página web, boletines, reuniones con empleados o incluso en los mismos productos o tiendas (cartelería sobre ahorro energético, certificaciones, etc.).
- B. PUBLICAR INFORMES DE IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL: Sin necesidad de ser tan extensos como los de una gran corporación, las PYMES pueden elaborar informes breves (anuales o semestrales) que **resuman indicadores clave**: p.ej., porcentaje de residuos reciclados, reducción de emisiones, número de horas de voluntariado realizadas, equilibrio de género en la plantilla, etc. Publicar estos datos muestra un compromiso real y cuantificable con la mejora continua en RSE.

Al comunicar, es vital **mantener la honestidad**: no exagerar logros ni ocultar áreas de mejora. La transparencia implica reconocer también los retos pendientes. Esta sinceridad mejora la credibilidad y evita el riesgo de *greenwashing* (presumir de ser responsable sin acciones que lo respalden). En suma, una comunicación transparente y periódica refuerza la confianza de la sociedad en la empresa y crea una cultura de responsabilidad compartida.

9. CONSUMO RESPONSABLE Y PROVEEDORES ÉTICOS

Otra estrategia de RSE consiste en ampliar la mirada responsable hacia la **cadena de suministro y el consumo** asociado al negocio. Esto significa que la PYME no solo se fija en **qué** produce, sino también en **cómo lo produce** y con **quién**. Algunas pautas en este sentido son:

- A. PRIORIZAR PROVEEDORES LOCALES Y SOSTENIBLES: Siempre que sea posible, elegir **proveedores de la economía local** o de la economía social, reduciendo la distancia de transporte y apoyando el desarrollo de la comunidad. Además, evaluar que estos

proveedores compartan valores sociales y ambientales (por ejemplo, que utilicen materiales ecológicos, que respeten los derechos laborales de sus empleados, etc.). Favorecer compras a cooperativas, empresas con certificaciones de comercio justo o agricultores locales puede tener un doble impacto positivo: económico y social.

- B. EVALUAR LA CADENA DE SUMINISTRO: Analizar el ciclo de vida de los productos o servicios de la PYME, **identificando riesgos sociales** o ambientales en cada etapa. Por ejemplo, verificar que no haya trabajo infantil o condiciones inseguras en la fabricación de insumos, o que los materiales provengan de fuentes responsables. Si se detectan problemas, se deben tomar medidas como buscar proveedores alternativos o ayudar a los actuales a mejorar sus prácticas. Algunas PYMES implementan códigos de conducta para proveedores o cuestionarios de autoevaluación de RSE como herramienta de seguimiento.

Adoptar un enfoque de consumo responsable también implica **repensar hábitos internos**: desde el uso eficiente de papel y materiales de oficina, hasta preferir productos reutilizables o con menor empaque. Estos pequeños cambios, sumados a una selección cuidadosa de socios comerciales, alinean a la PYME con un modelo de negocio más sostenible integralmente.

10. INNOVACIÓN SOCIAL

La innovación no solo se refiere a tecnología o procesos productivos; en el contexto de RSE, hablamos de **innovación social**, es decir, de crear soluciones novedosas a problemas sociales o ambientales. Las PYMES y entidades de la economía social tienen gran potencial para innovar en esta dirección por su cercanía a la comunidad y su flexibilidad. Algunas formas de impulsar la innovación social son:

- A. DESARROLLAR PRODUCTOS O SERVICIOS CON IMPACTO SOCIAL/AMBIENTAL: Orientar la oferta de la empresa hacia la resolución de problemas reales. Por ejemplo, una PYME puede lanzar un producto ecológico que reduzca desperdicios, una aplicación que facilite la inclusión de colectivos desfavorecidos, o servicios orientados a educación, salud, energías limpias, etc. Lo importante es **identificar necesidades sociales/ambientales** en el mercado y responder a ellas con creatividad empresarial.
- B. PARTICIPAR EN REDES DE ECONOMÍA SOCIAL Y PLATAFORMAS COLABORATIVAS: Integrarse en ecosistemas colaborativos donde se **comparten buenas prácticas** e incluso se co-crean soluciones. Esto incluye pertenecer a asociaciones sectoriales de RSE,

clústeres de economía social, incubadoras de empresas sociales, cooperativas de segundo grado, etc. Al colaborar con otros emprendedores sociales, ONG, universidades o entes públicos, la PYME puede acceder a ideas innovadoras, proyectos conjuntos y nuevos enfoques para amplificar su impacto.

La innovación social suele traer consigo **valor añadido**: genera reputación positiva, abre nuevos nichos de mercado y cumple la doble misión de la empresa socialmente responsable (sostenibilidad económica y beneficio a la sociedad) Es, en definitiva, una forma de alinear el **espíritu emprendedor** con la **misión social** de la empresa.

11. ADAPTACIÓN A LAS PYMES Y ENTIDADES DE ECONOMÍA SOCIAL

Cada empresa debe adaptar la RSE a su realidad. En el caso de las PYMES y las organizaciones de economía social, existen ventajas y **características propias** que facilitan la implementación de la RSE:

- A. AGILIDAD Y PERSONALIZACIÓN: A diferencia de las grandes corporaciones, las PYMES pueden aplicar políticas de RSE de forma más ágil y a medida. Suelen tener estructuras menos burocráticas, lo que permite involucrar rápidamente al equipo e integrar cambios en los procesos cotidianos. Además, no se requieren grandes presupuestos ni informes complejos para comenzar a ser socialmente responsable; **la clave está en la voluntad y la coherencia** entre los valores y las acciones diarias. Por ejemplo, pequeñas iniciativas (como las descritas en secciones anteriores) pueden ponerse en marcha con recursos modestos, pero compromiso firme.
- B. VALORES INTRÍNSECOS DE LA ECONOMÍA SOCIAL: Las entidades de economía social (cooperativas, asociaciones, fundaciones, empresas de inserción, etc.) tienen en su ADN principios de solidaridad, equidad y participación. De hecho, históricamente el cooperativismo y asociacionismo han buscado conciliar la eficacia empresarial con fines sociales, siendo precursores de la RSE moderna. Esto significa que muchas prácticas de RSE ya están incorporadas de forma natural en su modelo de gestión (decisiones democráticas, reparto justo de beneficios, reinversión en la comunidad, etc.), lo que facilita la implementación de las estrategias mencionadas. En cierto modo, **las empresas de economía social son por definición socialmente responsables**, y pueden servir de ejemplo e inspiración para otras PYMES.

En resumen, cada PYME puede y debe adaptar las recomendaciones a su escala. No existe un enfoque único, pero sí un principio común: la **coherencia**. Por pequeño que sea el paso que se dé, debe estar alineado con los valores de la empresa. Esa autenticidad es la que garantiza que la RSE funcione y perdure en el tiempo.



12. USO DE LENGUAJE INCLUSIVO

La comunicación dentro y fuera de la empresa también forma parte de la RSE, especialmente en el respeto a la diversidad. Implementar un **lenguaje inclusivo** es una acción sencilla pero poderosa para visibilizar a *todas* las personas y fomentar la igualdad. Para lograrlo, la PYME puede:

- A. EVITAR EL MASCULINO GENÉRICO EXCLUSIVO: En español es habitual usar el masculino plural para referirse a grupos mixtos (por ejemplo, "los trabajadores"). Se debe procurar adoptar expresiones que incluyan a todos los géneros, **evitando sesgos**. En lugar de "empleados", optar por términos neutros o colectivos como *"el equipo"*, *"la plantilla"* o *"las personas trabajadoras"*.
- B. UTILIZAR FÓRMULAS NEUTRAS O DOBLES: Cuando sea posible, reestructurar las frases en **forma neutra** (ej.: en vez de "el candidato ideal debe tener...", usar "la persona candidata ideal debe tener..."). También se pueden usar desdoblamientos moderados

cuando resulte claro y fluido (ej.: "estimados colaboradores y colaboradoras" en una comunicación formal, si la redacción neutra es complicada).

- C. REVISAR TODOS LOS MATERIALES Y CANALES DE COMUNICACIÓN: Asegurar que documentos internos (reglamentos, correos, anuncios) y externos (páginas web, redes sociales, publicidad) sigan la política de **lenguaje inclusivo**. Esta revisión puede ser periódica, y conviene capacitar al equipo en estas buenas prácticas para que la aplicación sea coherente en toda la organización.

Adoptar el lenguaje inclusivo refleja el **compromiso real de la empresa con la igualdad** y el respeto. Además, mejora la percepción de la marca, ya que los públicos externos perciben una comunicación respetuosa y acorde a los valores de responsabilidad social que se promueven.

13. VISIBILIZACIÓN DE REFERENTES DIVERSOS

Ligado a la comunicación inclusiva, está la **visibilización de la diversidad** en los contenidos e imágenes que difunde la empresa. En la práctica, esto se traduce en:

- A. MOSTRAR DIVERSIDAD EN MATERIALES GRÁFICOS Y TESTIMONIOS: Incluir en la página web, folletos, presentaciones o redes sociales imágenes de personas diversas en cuanto a género, edad, origen étnico, capacidades físicas o mentales, orientación sexual, etc. Del mismo modo, si se comparten historias de empleados o clientes, procurar que reflejen **distintos perfiles**. Esto envía el mensaje de que *todas las personas son parte* de la empresa y de su comunidad.
- B. EVITAR ESTEREOTIPOS EN LA REPRESENTACIÓN: Rehuir de imágenes o narrativas que refuercen roles de género tradicionales o clichés (por ejemplo, siempre mostrar a mujeres en roles asistenciales o a hombres en posiciones técnicas) En su lugar, optar por **representaciones no estereotipadas**: mujeres líderes, hombres en roles de cuidado, personas mayores aprendiendo tecnología, personas jóvenes asumiendo responsabilidades, etc. También cuidar que los logros y aportaciones de grupos minoritarios se reconozcan y difundan, no solo los de la mayoría dominante.

Al visibilizar referentes diversos, la PYME contribuye a **normalizar la inclusión** en la sociedad. Para el público interno, verse representado aumenta la identificación y la moral; para el público externo, la empresa proyecta una imagen abierta y moderna, acorde con los valores de igualdad y diversidad que propugna.

14. DIFUSIÓN EN REDES SOCIALES Y OTROS CANALES DIGITALES

En la era digital, las redes sociales, la web corporativa y otras plataformas de comunicación son aliados importantes para difundir el compromiso RSE de la PYME. Un uso estratégico de estos canales incluye:

- A. **COMPARTIR CONTENIDO ALINEADO CON LOS VALORES DE RSE:** Publicar regularmente en redes sociales sobre las iniciativas sociales, ambientales y de inclusión de la empresa. Por ejemplo, fotos de jornadas de voluntariado, historias de empleados beneficiados por políticas de conciliación, logros en reducción de residuos, celebraciones del Día de la Mujer o del Medio Ambiente, etc. Esto no solo da **visibilidad al esfuerzo** de la PYME, sino que puede inspirar a otras y generar una comunidad en torno a estos valores.
- B. **MANTENER LA PERIODICIDAD Y AUTENTICIDAD:** La difusión debe ser constante en el tiempo (sin ser invasiva), para demostrar que la RSE es continua. Siempre comunicar con transparencia y honestidad, destacando logros, pero también mencionando próximos pasos o desafíos, para **evitar caer en *postureo***. Como recomienda la práctica empresarial, *“comparte tus avances en redes sociales... pero siempre con honestidad”*.
- C. **CUIDAR LA ACCESIBILIDAD Y EL LENGUAJE CLARO:** Asegurar que el contenido digital sea comprensible para públicos diversos. **Usar un lenguaje claro**, no excesivamente técnico, y proporcionar información contextual cuando sea necesario. También procurar que el diseño gráfico sea accesible (por ejemplo, usando subtítulos en videos, textos alternativos en imágenes, contrastes de color adecuados para personas con dificultades visuales, etc.), de modo que nadie quede excluido de recibir el mensaje.

La difusión en redes y medios digitales amplifica el impacto de las acciones RSE y fortalece la marca empleadora de la PYME. Clientes y *stakeholders* valoran la comunicación abierta de estas iniciativas. Eso sí, es crucial que lo comunicado *coincida con la realidad*, ya que las redes sociales también facilitan que el público detecte incongruencias. La mejor receta es **coherencia entre lo que se hace y lo que se dice**, para construir credibilidad.

15. PARTICIPACIÓN EN EVENTOS SECTORIALES

Por último, una PYME comprometida con la RSE debe estar presente en los **foros y eventos** donde se debate y promueve la sostenibilidad, la economía social y la responsabilidad corporativa. La participación activa en la comunidad profesional de RSE aporta varios beneficios:

- A. ASISTENCIA A JORNADAS, FERIAS Y ENCUENTROS ESPECIALIZADOS: Acudir (y si es posible, colaborar como ponente u organizador) a eventos del sector, como congresos de responsabilidad social, ferias de economía social, seminarios sobre sostenibilidad o igualdad, etc. Estos espacios permiten **aprender sobre tendencias y herramientas** emergentes, así como dar a conocer las iniciativas de la propia empresa.
- B. COMPARTIR APRENDIZAJES Y BUENAS PRÁCTICAS: En talleres, mesas redondas o foros, los representantes de la PYME pueden intercambiar experiencias con otras empresas y organizaciones. Compartir casos de éxito, pero también obstáculos superados, **enriquece a la comunidad y posiciona** a la PYME como referente cercano y transparente.
- C. INTEGRARSE EN REDES COLABORATIVAS Y PLATAFORMAS DE RSE: Fomentar la presencia activa en agrupaciones como asociaciones empresariales responsables, foros locales de empresas con impacto social, o plataformas en línea de intercambio de conocimiento. La colaboración en red multiplica el alcance de las acciones de la PYME y facilita alianzas estratégicas para proyectos de mayor envergadura.

En síntesis, estar **conectado con el ecosistema RSE** mantiene a la PYME actualizada y le brinda apoyo. Además, refuerza el mensaje de que su compromiso no es aislado, sino parte de un movimiento más amplio hacia una economía sostenible y solidaria.

MINI-MANUAL

TRABAJO DIGNO Y DERECHOS LABORALES EN PYMES

1. COMPROMISO ORGANIZATIVO: DEL CUMPLIMIENTO A LA TRANSFORMACIÓN

COPYME reafirma su compromiso con un modelo de empresa centrado en **la dignidad del trabajo**. Esto significa ir más allá de los mínimos legales y construir entornos laborales que sean:

- A. ESTABLES: con empleo seguro, contratos claros y perspectiva de continuidad.
- B. SEGUROS: libres de riesgos físicos, emocionales o psicosociales.
- C. EQUITATIVOS: que garanticen igualdad de trato y oportunidades.
- D. COMPATIBLES CON LA VIDA: que respeten los ritmos, cuidados y trayectorias vitales de las personas.

La **apuesta por el trabajo digno** no es solo una obligación ética: es una estrategia de sostenibilidad organizativa, productividad responsable y cohesión interna.

2. PRINCIPIOS ESTRUCTURALES DEL TRABAJO DIGNO

Desde el marco de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la normativa (Estatuto de los Trabajadores, Ley 4/2023 de Igualdad), **se identifican tres pilares**:

- 1. DERECHOS INDIVIDUALES:
 - a) **Salario justo** y proporcional al trabajo realizado.
 - b) **Jornada razonable**, con descansos y tiempo de recuperación.
 - c) Derecho a la **salud y la seguridad** en el puesto de trabajo.
 - d) **Conciliación** entre vida laboral y personal.
 - e) **Protección** frente a cualquier forma de abuso, discriminación o acoso.
- 2. DERECHOS COLECTIVOS:

- a) **Libertad sindical** y derecho a organizarse.
- b) **Negociación colectiva** como herramienta para mejorar condiciones.
- c) Participación real en **las decisiones que afectan a la plantilla**.

3. CULTURA ORGANIZATIVA TRANSFORMADORA:

- a) Humanización del trabajo.
- b) **Inclusión** como principio de diseño organizativo.
- c) Equilibrio entre rentabilidad, bienestar y sostenibilidad.

3. ACCIONES CLAVE PARA PYMES Y ENTIDADES DE ECONOMÍA SOCIAL

Área	Acción	Objetivo estratégico
CONTRATACIÓN	Contratos claros y estables	Reducir la precariedad y garantizar seguridad jurídica.
PARTICIPACIÓN	Espacios de diálogo interno	Fortalecer la voz de las personas trabajadoras y la escucha activa.
SALUD LABORAL	Evaluación de riesgos psicosociales	Prevenir el agotamiento y promover entornos emocionalmente sostenibles.
IGUALDAD	Planes de igualdad y conciliación	Corregir brechas estructurales y redistribuir cuidados.
FORMACIÓN	Capacitación en derechos laborales	Empoderar a la plantilla como sujeto de derechos.

Estas acciones son interdependientes: una contratación justa sin espacios de participación puede derivar en frustración; un plan de igualdad sin conciliación práctica pierde eficacia.

4. HERRAMIENTAS DE APOYO

- a) Guía de derechos laborales básicos para PYMES (adaptada a la normativa vigente)
- b) Estatuto de los Trabajadores (actualizado al 30 de julio de 2025)
- c) Modelos de contrato estables y transparentes.
- d) Cláusulas para el diálogo social en reglamentos internos.
- e) Módulos formativos en derecho laboral y sindicalismo democrático.

5. PLANTILLA PARA DIAGNÓSTICO DE CONDICIONES LABORALES

Este instrumento permite **autoevaluar el entorno laboral** desde múltiples dimensiones. Puede aplicarse de forma participativa:

5.1. ENTORNO FÍSICO Y AMBIENTAL

Aspecto	Descripción	Observaciones	Nivel de cumplimiento
ESPACIO FÍSICO	Oficinas, talleres, zonas comunes		Alto / Medio / Bajo
ILUMINACIÓN	Natural y artificial		
VENTILACIÓN	Flujo de aire, climatización		
RUIDO	Niveles de ruido ambiental		
SALUD Y SEGURIDAD	Condiciones de trabajo, materiales, exposición a riesgos		

5.2. SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

Aspecto	Descripción	Observaciones	Riesgos detectados
EQUIPOS DE PROTECCIÓN	Disponibilidad y uso		
SEÑALIZACIÓN DE SEGURIDAD	Salidas, zonas de riesgo		
ERGONOMÍA	Mobiliario, posturas		
PROTOCOLOS DE EMERGENCIA	Simulacros, extintores		
ACCIDENTES LABORALES	Historial reciente		

5.3. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

Aspecto	Descripción	Observaciones	Evaluación
HORARIOS Y JORNADAS	Flexibilidad, cumplimiento legal		Alto / Medio / Bajo
CARGA DE TRABAJO	Equilibrio, picos, fatiga		
ROLES Y FUNCIONES	Claridad, duplicidades		
SUPERVISIÓN	Estilo de liderazgo		
COMUNICACIÓN INTERNA	Canales formales/informales, feedback		

5.4. CLIMA LABORAL

Aspecto	Descripción	Observaciones	Evaluación
AMBIENTE DE TRABAJO	Respeto, colaboración		Alto / Medio / Bajo
CONFLICTOS LABORALES	Tipología, frecuencia		
IGUALDAD Y DIVERSIDAD	Inclusión, trato justo		
RECONOCIMIENTO	Incentivos, valoración		

5.5. FORMACIÓN Y DESARROLLO

Aspecto	Descripción	Observaciones	Evaluación
OPORTUNIDADES DE FORMACIÓN	Acceso a cursos, talleres		
PROMOCIÓN INTERNA	Existencia de planes de carrera		
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Frecuencia, criterios		

6. MEDIDAS DE CONCILIACIÓN RECOMENDADAS

La **conciliación** no es un lujo: **es una necesidad organizativa** en un mundo atravesado por el cuidado y la complejidad. COPYME propone estas medidas:

1. FLEXIBILIDAD HORARIA: entrada y salida adaptada, jornada intensiva en verano, margen para comidas o gestiones personales.
2. TELETRABAJO/MODELO HÍBRIDO: posibilidad de trabajar desde casa según perfil y necesidades familiares.
3. REDUCCIÓN DE JORNADA: por cuidado de menores, personas mayores o dependientes.
4. PERMISOS RETRIBUIDOS: nacimiento, adopción, enfermedad familiar, visitas médicas, urgencias domésticas.
5. LICENCIAS PARENTALES IGUALITARIAS: aplicadas conforme a la legislación vigente en España.
6. CORRESPONSABILIDAD: los planes de igualdad deben incluir medidas que involucren a los hombres en el cuidado, para desactivar la desigualdad estructural de género.

7. COMPROMISOS INSTITUCIONALES

1. Incorporación efectiva de la corresponsabilidad en los planes de igualdad.
2. Participación activa de hombres en las medidas de cuidado (formación, permisos, visibilización).
3. Diálogo con sindicatos, comités de empresa y/o delegados/as de personal para revisar, co-diseñar y evaluar estas políticas.
4. Apertura a la negociación colectiva transformadora como vía de mejora continua.

8. ENFOQUE TRANSFORMADOR

Promover el trabajo digno no es solo cumplir la ley, sino transformar la cultura organizativa.

Algunas prácticas legales pueden seguir siendo injustas:

- a) Jornadas abusivas con “compensación emocional” nula.
- b) Contratación temporal encadenada sin estabilidad.
- c) Ambientes tóxicos o excluyentes.
- d) Participación meramente simbólica de las personas trabajadoras.

Frente a esto, las entidades de economía social tienen un papel clave:

- a) Son **laboratorios éticos** donde se ensayan nuevas formas de gestión humana.
- b) Practican la democracia interna, la equidad salarial, el reparto de excedentes y la transparencia como ejes de sostenibilidad real.



9. IMPACTO DEL TRABAJO DIGNO

Invertir en trabajo digno **produce resultados tangibles**:

- a) Mejora la salud mental y emocional del equipo.
- b) Aumenta la productividad y el compromiso.
- c) Reduce la rotación, el absentismo y el burnout.
- d) Atrae talento con propósito y fideliza personas con vocación.
- e) Contribuye al desarrollo sostenible, la equidad social y la regeneración democrática del tejido económico.

FICHA RESUMEN DE DERECHOS Y PERMISOS (2025)

Esta herramienta sintetiza los principales derechos laborales en materia de conciliación y corresponsabilidad en España a fecha de 2025, según la legislación vigente.

PRINCIPALES DERECHOS DE CONCILIACIÓN Y CORRESPONSABILIDAD

Concepto	Duración	Retribuido	Titulares	Base legal
Nacimiento y cuidado del menor	16 semanas (6 obligatorias + 10 voluntarias)	Sí	Ambos progenitores	ET art.48 bis / RDL 6/2019
Permiso parental	8 semanas (hasta 8 años)	No	Ambos progenitores	RDL 5/2023
Cuidados urgentes familiares	Hasta 4 días/año	Sí	Personas trabajadoras	RDL 5/2023
Enfermedad grave o accidente de familiar	5 días	Sí	Hasta 2.º grado / conviviente	RDL 5/2023
Lactancia	1 h/día o acumulable	Sí	Madre o padre	ET art.37.4
Reducción de jornada por cuidados	⅛ – ½ jornada	Parcial	Cuidador/a directo	ET art.37.6
Adaptación de jornada	Negociable	Sí	Por conciliación	ET art.34.8
Excedencia por cuidado de hijo/a	Hasta 3 años	No	Progenitores	ET art.46.3
Excedencia por cuidado de familiar	Hasta 2 años	No	Familiar hasta 2.º grado	ET art.46.3
Violencia de género o sexual	Adaptaciones y movilidad	Sí	Víctimas acreditadas	LO 1/2004 / LO 10/2022

PROTOCOLO TIPO PARA SOLICITUD DE MEDIDAS DE CONCILIACIÓN

Formulario simplificado para adaptaciones de jornada o medidas de conciliación

Datos de la persona solicitante:

Nombre y apellidos: _____

Puesto de trabajo: _____

Correo / Teléfono: _____

Medida solicitada:

☐ Adaptación de jornada

☐ Teletrabajo parcial

☐ Bolsa de horas / flexibilidad

☐ Reducción de jornada

☐ Otro (especificar): _____

Motivo de la solicitud (breve descripción):

Duración estimada / periodo solicitado:

Observaciones adicionales:

Firma de la persona solicitante: _____

Fecha: ____ / ____ / 20__

Respuesta de la empresa / entidad

☐ Aprobada ☐ En revisión ☐ Denegada (justificación adjunta)

Responsable de RRHH / Igualdad: _____

Fecha de resolución: ____ / ____ / 20__

LENGUAJE INCLUSIVO Y COMUNICACIÓN CORRESPONSABLE

OBJETIVO: Promover una comunicación igualitaria y libre de sesgos.

1. PRINCIPIOS BÁSICOS

- Nombrar a todas las personas.
- Evitar expresiones que asuman estereotipos de género o rol.
- Usar fórmulas neutras y plurales cuando sea posible.

2. EJEMPLOS PRÁCTICOS

Inadecuado	Recomendado
<i>“Los trabajadores deben solicitar el permiso...”</i>	<i>“La plantilla puede solicitar el permiso...”</i>
<i>“El empresario puede ofrecer flexibilidad...”</i>	<i>“La empresa o la dirección puede ofrecer flexibilidad...”</i>
<i>“Las madres suelen pedir reducciones”</i>	<i>“Las personas trabajadoras con responsabilidades de cuidado pueden pedir reducciones.”</i>

3. COMUNICACIÓN VISUAL CORRESPONSABLE

- Representar diversidad de edades, géneros y orígenes.
- Evitar asociar cuidado exclusivamente a mujeres.
- Usar colores y símbolos neutros o inclusivos.

4. CULTURA COMUNICATIVA DEL CUIDADO

1. Hablar con respeto también es cuidar.
2. Cada palabra puede construir o deshacer igualdad.
3. La comunicación corresponsable no es corrección política: es justicia cotidiana.

DIRECTORIO DE ENTIDADES COLABORADORAS

Estructura del directorio:

CATEGORÍA	ENTIDAD	TIPO DE APOYO	CONTACTO / ENLACE
ADMINISTRACIÓN ESTATAL	Ministerio de Trabajo y Economía Social	Subvenciones y asesoramiento en economía social	www.mites.gob.es
	Instituto de las Mujeres (IMIO)	Herramientas, formación y programas de igualdad	www.inmujeres.gob.es
REDES EMPRESARIALES Y SOCIALES	COPYME	Formación, acompañamiento y sello “Empresa que concilia”	www.copyme.org
	CEPES / COCETA / ASALMA	Programas y asesoramiento en cooperativas y sociedades laborales	www.cep.es / www.coceta.coop
ORGANISMOS INTERNACIONALES	OIT / ONU Mujeres	Informes y buenas prácticas en igualdad laboral	www.ilo.org / www.unwomen.org

IMPULSAR LA CULTURA DE LA RSE EN LA EMPRESA

1. ¿POR QUÉ HABLAR DE “CULTURA DE RSE” Y NO SOLO DE ACCIONES?

Impulsar una cultura de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) no significa ejecutar campañas puntuales o cumplir normativas mínimas: significa integrar la sostenibilidad, la ética y la corresponsabilidad en la identidad, **las decisiones cotidianas y las relaciones internas** y externas de la organización. Es un cambio estructural de cómo se hace empresa.

2. UNA CULTURA DE RSE BIEN INTEGRADA:

- a) Mejora la **cohesión interna** y el orgullo de pertenencia.
- b) Aumenta la **resiliencia**, la transparencia y la reputación.
- c) Fortalece la **sostenibilidad a largo plazo** del negocio.
- d) **Atrae talento**, alianzas y financiación comprometida.

3. ÁREAS CLAVE PARA FOMENTAR CULTURA DE RS

Dimensión	Acción estratégica	Objetivo operativo
LIDERAZGO	Compromiso visible de la dirección	Legitimar la RSE como eje estratégico transversal.
PARTICIPACIÓN	Espacios de diálogo y escucha activa	Involucrar a toda la plantilla en decisiones con impacto colectivo.
FORMACIÓN	Capacitación en sostenibilidad, ética y derechos	Empoderar al equipo y crear conciencia crítica.
COMUNICACIÓN	Difusión interna y externa de valores y acciones	Generar coherencia narrativa y sentido de propósito.
RECONOCIMIENTO	Visibilización de buenas prácticas internas	Reforzar y motivar comportamientos responsables.

4. HERRAMIENTAS FUNDAMENTALES

CÓDIGO ÉTICO PARTICIPATIVO

Un código ético no es un documento decorativo: debe construirse colectivamente, ser dinámico y usarse como brújula para decisiones complejas.

PRINCIPIOS CLAVE:

- a) Respeto, **dignidad**, inclusión.
- b) Transparencia y **responsabilidad** compartida.
- c) **Participación** activa.
- d) Compromiso con la sostenibilidad integral (social, ambiental, económica).

VALORES COMPARTIDOS:

- a) Colaboración.
- b) Empatía.
- c) Integridad.
- d) Justicia social.

COMPROMISOS EXPLÍCITOS:

- a) Con las personas: espacios seguros y libres de violencia.
- b) Con la comunidad: **impacto social** positivo.
- c) Con el entorno: reducción del impacto ambiental.
- d) Con la organización: **corresponsabilidad** y mejora continua.

MECANISMOS DE APLICACIÓN:

- a) Foros de revisión y **actualización**.
- b) **Canales confidenciales** de consulta/denuncia.
- c) Evaluación participativa anual con indicadores propios.

5. MAPA DE GRUPOS DE INTERÉS: ¿Con quién se activa esta cultura?

Grupo de interés	Tipo de relación	Influencia	Interés	Ejemplos de necesidades
CLIENTES/USUARIOS	Directa	Alta	Alta	Calidad, atención, impacto social
PERSONAS TRABAJADORAS	Interna	Alta	Alta	Desarrollo, participación, equidad
PROVEEDORES	Comercial	Media	Media	Transparencia, pagos, continuidad
ADMINISTRACIONES PÚBLICAS	Institucional	Alta	Media	Cumplimiento normativo, colaboración
COMUNIDAD LOCAL	Social	Media	Alta	Inclusión, sostenibilidad, retorno social
ONGS Y ASOCIACIONES	Colaborativa	Media	Alta	Alianzas, coherencia ética, resultados
MEDIOS DE COMUNICACIÓN	Informativa	Media	Baja	Reputación, información verificada
COMPETENCIA	Sectorial	Baja	Media	Benchmarking, innovación social

6. ESTRATEGIAS RECOMENDADAS:

- a) Comunicación **personalizada** con grupos de alta influencia e interés.
- b) Participación activa para personas trabajadoras, clientela y comunidad.
- c) **Alianzas estratégicas** con ONGs, actores sociales y proveedores clave.
- d) **Transparencia** pública y rendición de cuentas.
- e) Monitorización continua de relaciones con menor impacto directo.

7. REFERENTES Y MARCOS NORMATIVOS

La RSE está respaldada por pactos internacionales que legitiman su adopción por parte de empresas de todos los tamaños:

1. Pacto Mundial de Naciones Unidas (2000): 10 principios sobre derechos humanos, trabajo decente, medioambiente y lucha contra la corrupción.
2. Principios *Ruggie* (2011): "*Proteger, respetar y remediar*" los derechos humanos desde las estructuras empresariales.
3. ODS 2030: Invitación explícita a las empresas a alinear sus estrategias con la eliminación de la pobreza, la igualdad de género, la protección ambiental y la justicia social.

8. MECANISMOS DE SEGUIMIENTO

- a) Reportes anuales *Communication on Progress*.
- b) Supervisión local mediante oficinas regionales del Pacto Mundial.
- c) Indicadores de evaluación contruidos participativamente.
- d) Integración progresiva en estándares sectoriales (incluso para PYMES)

9. BUENAS PRÁCTICAS EN ACCIÓN

- A. Empresas como Unilever, Novartis o Telefónica han integrado plenamente la RSE en su estrategia comercial, vinculando su desempeño ambiental o su política de inclusión financiera con los ODS.
- B. Muchas PYMES han demostrado que es posible aplicar los mismos principios con mayor agilidad y coherencia, adaptando formatos y recursos a su escala.

10. CLAVES OPERATIVAS PARA IMPLANTAR UNA CULTURA DE RSE

- Realiza una **autoauditoría cultural interna**: ¿qué valores se viven de verdad en la empresa?
- Inicia un proceso colectivo de construcción de un **código ético**.
- Revisa la **coherencia** entre discurso y prácticas (RRHH, proveedores, gobernanza).
- Crea **canales seguros** para el diálogo, la denuncia y la participación propositiva.
- Alinea tu estrategia con ODS y principios internacionales para ganar solidez normativa.
- Activa **una narrativa que conecte valores**, personas y acción.

