

GUÍA PARA EMPRESAS

CÓMO

FOMENTAR

LA CONCILIACIÓN

CORRESPONSABLE

EN LOS HOMBRES

**Men in care**

WORKPLACE SUPPORT FOR CARING MASCULINITIES

## SOBRE EL PROYECTO MIC

**Men in Care** es un proyecto europeo de 3 años (marzo de 2019 - septiembre de 2022) de 12 organizaciones (Universidades, agentes sociales y ONG) cofinanciado por la Comisión Europea bajo el programa marco del programa EaSI (eje PROGRESS). **Men in Care** (MiC) tiene como objetivo mejorar las condiciones en las organizaciones laborales para promover que los hombres asuman funciones de cuidado en siete países (Alemania, Austria, Islandia, Noruega, Polonia, Eslovenia y España). MiC ha evaluado la forma en que las políticas y la cultura en las organizaciones pueden cambiar para para fomentar que los hombres sean más activos en el cuidado de los hijos/as, las personas ancianas, las parejas, colegas y amigos/as. Forman parte del proyecto MiC la Universidad Nacional de Educación a Distancia (coordinador del proyecto, España), Fundación 1 de Mayo (España), Verein für Männerund Geschlechterthemen Steiermark (Austria), Red Europea para el Trabajo con Perpetradores de Violencia Doméstica (Alemania), Universidad de Islandia, REFORM (Centro de Recursos para Hombres, Noruega), Universidad Jagiellonian (Polonia), PLinEU (Polonia), Diversity Hub (Polonia), The Peace Institute (Eslovenia), la Asociación de Empresarios de Eslovenia y la Asociación de Sindicatos libres de Eslovenia. También catorce organizaciones asociadas de los siete países participan en el proyecto.



El proyecto *Men in Care* y esta guía han recibido apoyo financiero del Programa de la Unión Europea para el Empleo y la Innovación Social "EaSI" (2014-2020). La información contenida en esta publicación no refleja necesariamente la posición oficial de la Comisión Europea.

## AUTORÍA

Esta guía ha sido editada por Živa Humer y Mojca Frelih del Instituto de la Paz, Eslovenia, y Danel Hammer y Ole Nordfjell de Reform - Resource Centre for Men, Noruega. Coautores: Francisco Abril-Morales (ES), Ásdís A. Arnald (IS), Cristina Castellanos-Serrano (ES), Ewelina Ciaputa (PL), Guðný Björk Eydal (IS), Marc Gärtner (AT, DE), Ingólfur V. Gíslason (IS), Majda Hrženjak (SI), Teresa Jurado-Guerrero (ES), Ewa Krzaklewska (PL), Oliver Posch (AT), Elli Scambor (AT), Marta Warat (PL).

## CONDICIONES DE USO

© 2022.

Esta guía tiene licencia:

[CC BY-NC-SA 4.0 license.](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

ISBN 978-84-09-32437-8

## CONTACTO

Teresa Jurado-Guerrero  
UNED (Universidad Nacional de Educación a Distancia, España)  
[tjurado@poli.uned.es](mailto:tjurado@poli.uned.es)

## EDICIÓN Y MAQUETACIÓN

[GRIGRI](https://www.grigri.com/)

[@magathings](https://www.magathings.com/)

# ÍNDICE

---

INTRODUCCIÓN	4
ACERCA DE ESTA GUÍA	4
ESTA GUÍA SE BASA EN LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO MEN IN CARE	5
¿QUÉ ES EL CUIDADO Y QUIÉN CUIDA?	6
MARCO LEGISLATIVO, DIÁLOGO SOCIAL Y NEGOCIACIÓN COLECTIVA	6
"BRECHA DE GÉNERO EN EL CUIDADO" PÉRDIDA DE TRABAJADORAS	7
¿POR QUÉ PRESTAR ESPECIAL ATENCIÓN A LOS HOMBRES CUIDADORES?	9
¿QUÉ TIPO DE OBSTÁCULOS PUEDE ENCONTRAR UN HOMBRE CUIDADOR?	9
¿CUÁLES SON LOS OBSTÁCULOS COMUNES QUE ENCUENTRAN LOS HOMBRES CUIDADORES EN LAS EMPRESAS DE TODA EUROPA?	10
7 PASOS PARA APOYAR A LOS HOMBRES CUIDADORES	13
BIBLIOGRAFÍA	24
NOTAS	25

# INTRODUCCIÓN

---

Durante la trayectoria profesional, las personas trabajadoras, hombres y mujeres experimentan dificultades para conciliar el trabajo con otras responsabilidades vitales. Sin embargo, los cuidados y la conciliación a menudo se consideran un tema de mujeres o de algunos hombres con necesidades especiales. Pero los hombres deben responsabilizarse de los cuidados por una cuestión de justicia social y una necesidad creciente en las sociedades democráticas e igualitarias. ¿Cómo puede su organización facilitar la conciliación de la vida laboral y familiar de sus trabajadores varones? ¿Qué obstáculos se encuentran los hombres que quieren combinar el trabajo con los cuidados?

## ACERCA DE ESTA GUÍA

---

Esta guía está dirigida a personas empresarias y directivas, departamentos de recursos humanos, personas expertas en género y representantes de las personas trabajadoras con interés en aprender cómo atender las necesidades de conciliación de la vida laboral, personal y familiar de los hombres en la empresa, ofreciendo estrategias para que sean los hombres quienes asumen estas responsabilidades en la empresa. Conocerán las barreras a las que suelen enfrentarse los hombres trabajadores y sus consecuencias. Además, recibirán información sobre cómo contratar, cuidar y retener a quienes priorizan una relación equilibrada entre el trabajo y la familia u otras responsabilidades de cuidado para conseguir una plantilla más motivada y un clima laboral más satisfactorio.

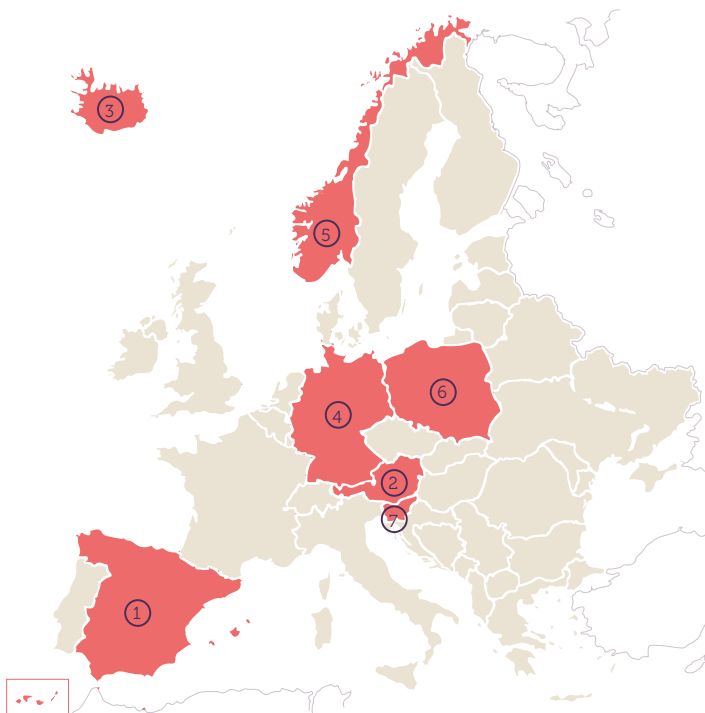


# ESTA GUÍA SE BASA EN LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO *MEN IN CARE*

Esta guía se basa en el proyecto de la UE **Men in Care - workplace support for caring masculinities (Apoyo en las empresas a los hombres que cuidan de otras personas)**, a través del cual se han estudiado contextos nacionales, experiencias en empresas y relaciones laborales en siete países europeos (España, Alemania, Austria, Polonia, Eslovenia, Noruega e Islandia), para evaluar cómo la cultura organizativa y las condiciones estructurales pueden afectar a los hombres trabajadores con responsabilidades de cuidado.

## SOCIOS Y ORGANIZACIONES AFILIADAS

1. ESPAÑA    3. ISLANDIA    5. NORUEGA    7. ESLOVENIA  
2. AUSTRIA    4. ALEMANIA    6. POLONIA



1.1 National Distance Education University (UNED)

1.2 Fundación 1 de Mayo

1.3 Municipality of Madrid

1.4 PPIINA - Platform for Equal and Non-transferable Parental Leave

1.5 The Basque Institute for Women/Emakunde

1.6 Red NUST-Ajuntament de Barcelona

1.7 DenBBora

2.1 Verein für Männer- und Geschlechterthemen Steiermark (VMG)

2.2 ÖGB-Steiermark/Austrian Trade Union of the region Steiermark (ÖGB)

3.1 University of Iceland

3.2 Alþýðusamband Íslands/Icelandic Confederation of Labour (ASÍ)

4.1 European Network for the Work with Perpetrators of Domestic Violence (WWP EN)

4.2 European Academy for Women in Politics and Business (EAF Berlin)

4.3 Bundesforum Männer/Federal Forum Men – Interest Association for Boys, Men and Fathers

5.1 REFORM - Resource Centre for Men

5.2 Agder County Council / Likestillt Arbeidsliv

5.3 The Equality and Anti-Discrimination Ombud of Norway

5.4 Equality Check

6.1 Jagiellonian University in Kraków

6.2 PLinEU

6.3 Diversity Hub

6.4 Konfederacja Lewiatan/Polish Confederation Lewiatan

7.1 The Peace Institute

7.2 Association of Employers of Slovenia (ZDS)

7.3 The association of free trade unions of Slovenia (ZSSS)

European Trade Union Confederation (ETUC)

# ¿QUÉ ES EL CUIDADO Y QUIÉN CUIDA?

---

Dar y recibir cuidados es una forma fundamental para los seres humanos de construir relaciones con nuestros seres queridos y con nuestras comunidades. El cuidado se puede definir como la *gestión cotidiana del bienestar propio y ajeno*<sup>1</sup>. Todas las personas recibimos y ofrecemos cuidados a lo largo de la vida, porque vivimos en relaciones de interdependencia y reciprocidad. Las investigaciones<sup>2</sup> sobre la salud demuestran que las relaciones estrechas son importantes para nuestra salud mental y física y la resiliencia ante el estrés. Las personas trabajadoras tienen parientes cercanos, amigos u otras personas significativas en su vida que pueden enfermar o que, en otras circunstancias, pueden necesitar apoyo y cuidados adicionales. También debemos tener en cuenta las necesidades de autocuidado de la plantilla.

Algunas personas trabajadoras tienen mayores responsabilidades de cuidado que otras, por ejemplo, las que cuidan de niños y niñas, personas con discapacidad, padres/madres mayores o dependientes, parejas, familiares o amistades. Además, los seres humanos también necesitan cuidarse a sí mismos, tanto física como psicológicamente, y a veces estas responsabilidades de cuidado pueden tener un impacto sustancial en el trabajo de las personas y en las horas de trabajo. Y muchas veces es al revés: las responsabilidades laborales impactan en la capacidad de atender las obligaciones y responsabilidades de cuidados.

Dar y recibir cuidados es algo humano, pero la distribución del trabajo familiar de cuidados y las consecuencias económicas de los mismos suelen tener una distribución desigual entre hombres y mujeres perjudicando la presencia de las mujeres en el mundo laboral.<sup>3</sup>

## MARCO LEGISLATIVO, DIÁLOGO SOCIAL Y NEGOCIACIÓN COLECTIVA

---

Igualmente, es importante conocer el marco de los acuerdos en esta materia contenidos en los espacios de Diálogo Social entre gobiernos, organizaciones patronales y organizaciones sindicales, así como lo acordado en la negociación colectiva en cada empresa, administración pública o sector, que también es asimilable a normativa de obligado cumplimiento en su ámbito determinado.

# "BRECHA DE GÉNERO EN EL CUIDADO" PÉRDIDA DE TRABAJADORAS

---

Muchas personas trabajadoras se ven obligados a trabajar a tiempo parcial o a reducir las horas de trabajo para satisfacer las necesidades de cuidado. Se reducen los ingresos, lo que afecta a las cotizaciones para la pensión, y a menudo se ven limitadas sus posibilidades para progresar y desarrollar una carrera profesional. Algunas, incluso, tienen que abandonar el mercado laboral. Son, en su mayoría, las mujeres las que tienen más presión y expectativas para asumir las responsabilidades de cuidado. Esto es lo que se denomina "brecha de género en el cuidado".

En el proyecto **Men in Care** hemos analizado los contextos nacionales de la brecha de género en los cuidados en ocho países europeos (Noruega, Austria, Alemania, Islandia, España, Macedonia del Norte, Eslovenia y Polonia). El informe **Carving out Space for Caring Masculinities** (2021)<sup>4</sup> ofrece una visión general de los resultados.

En las empresas esta brecha de género se traduce en la pérdida del talento femenino y de oportunidades laborales para las mujeres. La importancia del empleo de las mujeres es una de las principales razones de la **Directiva de la UE sobre la conciliación de la vida laboral y familiar para padres y cuidadores** (2019)<sup>5</sup>. La directiva debe aplicarse en todos los Estados miembros y en los Estados de la EFTA en julio de 2022.

A nivel nacional, gobiernos y organizaciones sindicales y patronales reconocen ampliamente la necesidad de tomar medidas para evitar la pérdida de trabajadoras cualificadas y la pérdida de empleo para las mujeres por esta causa, con las consecuencias de empobrecimiento y pérdida de autonomía para ellas. Los permisos parentales, de paternidad y maternidad se consideran clave. Por ejemplo, la principal organización patronal noruega (NHO) aboga activamente por un reparto equitativo e intransferible del permiso parental entre ambos progenitores, y también la reforma del permiso por nacimiento y cuidado de menor en España, que da derecho a los hombres a un permiso de 16 semanas, intransferible y pagado al 100% hasta el primer año del niño/niña, igual que el de las madres.

## ¿QUÉ PUEDE GANAR SU EMPRESA CUANDO DA FACILIDADES A LOS HOMBRES CUIDADORES?

MAYOR  
MOTIVACIÓN Y  
CREATIVIDAD DE  
LAS PERSONAS  
TRABAJADORAS

MENOR  
ROTACIÓN  
DE PERSONAL  
EMPLEADO

MAYOR  
DIVERSIDAD  
Y MEJOR  
EQUILIBRIO DE  
GÉNERO

MENOS  
ESTRÉS Y  
AGOTAMIENTO  
ENTRE LAS  
PERSONAS  
TRABAJADORAS

COSTES DE  
FORMACIÓN,  
DEBIDO A LA MENOR  
ROTACIÓN Y A LA  
REDUCCIÓN DE  
LAS BAJAS POR  
ENFERMEDAD

SER UNA  
EMPRESA  
SOCIALMENTE  
RESPONSABLE

AUMENTO  
DEL  
COMPROMISO  
DE LA  
PLANTILLA

SER UN  
LUGAR DE  
TRABAJO MÁS  
ATRACTIVO

AUMENTO  
DE LA  
PRODUCTIVIDAD

MENOS  
BAJAS POR  
ENFERMEDAD

MAYORES  
GARANTÍAS DE  
IGUALDAD DE  
OPORTUNIDADES  
ENTRE MUJERES  
Y HOMBRES EN  
EL CENTRO DE  
TRABAJO



# ¿POR QUÉ PRESTAR ESPECIAL ATENCIÓN A LOS HOMBRES CUIDADORES?

---

Dado que el trabajo de cuidados suele percibirse como una responsabilidad de las mujeres, los hombres y las mujeres experimentan diferentes costes y recompensas cuando intentan conciliar las responsabilidades de cuidados y las laborales. En el caso de los hombres, algunos reciben un gran reconocimiento por dedicarse al trabajo de cuidados, mientras que otros se enfrentan a burlas, se los considera poco comprometidos o son desvalorizados por realizar un trabajo "poco masculino".

El envejecimiento de la población que necesita cuidados, así como una generación más joven de hombres y mujeres que valoran la igualdad, presionan a las empresas para que se adapten y ajusten la cultura empresarial y se acomoden a las nuevas expectativas de sus trabajadores y trabajadoras. Los trabajadores varones necesitan una atención especial porque los obstáculos a las que se enfrentan pueden diferir de las de sus homólogas femeninas.

## ¿QUÉ TIPO DE OBSTÁCULOS PUEDE ENCONTRAR UN HOMBRE CUIDADOR?

---

Existen tres tipos de condicionamientos, relacionados con la estructura empresarial, para que se asuman las responsabilidades de cuidado. Reconocer estos condicionamientos facilita el acceso de los hombres y las mujeres a los cuidados:

### TIPO DE EMPRESA

Las empresas pueden tener diferentes obstáculos, en función del horario, del tipo de tareas que se realizan y de las fórmulas de organización del trabajo que aplican. Una persona oficinista se enfrentará a obstáculos diferentes a los de una persona que trabaja en la docencia, carpintería, policía, comercio, sanidad, transporte o en una fábrica.

### CULTURA DE LA EMPRESA

La cultura de la empresa, los valores y la visión que se tiene de las personas empleadas pueden suponer barreras a los hombres cuidadores como las suponen también para las mujeres. Las culturas laborales competitivas pueden crear entornos laborales que no tienen en cuenta las necesidades de cuidado, mientras que, por otro lado, las culturas empresariales basadas en valores pueden atender y promover las necesidades de cuidados de su personal empleado, hombres y mujeres.

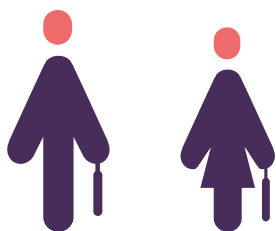
### ESTILO DE LIDERAZGO Y PAPEL DE LAS DIRECCIONES EMPRESARIALES

La aplicación de las políticas de conciliación de la vida laboral, personal y familiar puede ser diferente para las direcciones de las organizaciones jerárquicas que en las organizaciones dirigidas de manera más horizontal e informal. La clave debe ser apostar por un liderazgo sensitivo y con la mente abierta, tanto en los niveles más altos como en los mandos intermedios.

# ¿CUÁLES SON LOS OBSTÁCULOS COMUNES QUE ENCUENTRAN LOS HOMBRES CUIDADORES EN LAS EMPRESAS DE TODA EUROPA?

Estas son las barreras encontradas en el **Men in Care study** (2021).<sup>6</sup>

## LA CULTURA DELAS EMPRESAS MARCADA POR LOS ESTEREOTIPOS DE GÉNERO



Desde una mentalidad tradicional, se espera que las mujeres deban sacrificar su carrera profesional para cumplir con las responsabilidades de cuidado, mientras que de los hombres no se espera que lo hagan. Se puede pensar que las responsabilidades de cuidado de los hombres se limitan a llevar a los niños y las niñas al colegio, a actividades extraescolares por las tardes o a ocuparse de sus actividades de ocio. Esto no facilita la corresponsabilidad de los hombres.

Los estereotipos interiorizados se consideran un obstáculo a la hora de acceder a las medidas de conciliación. En muchas de las empresas estudiadas se ha hecho hincapié en que las "barreras están en la cabeza de los hombres", es decir, son de índole cultural o educativo pero la división de los cuidados y los estereotipos de género se reflejan también en la cultura de la empresa y contribuye a la interiorización de estos estereotipos.

El lugar de trabajo se percibe a menudo como un concurso de masculinidad en el que los hombres tienen que demostrar que son "hombres de verdad". Esta presión sobre los hombres para que actúen con una determinada masculinidad para asegurarse los recursos económicos revela cómo el género impacta en las prácticas y la cultura organizativa. En realidad, a los hombres no se les apoya para utilizar las políticas de conciliación de la vida laboral, personal y familiar.

## LA INSEGURIDAD Y PENALIZACIÓN DE LA PERSONA CUIDADORA



Los trabajadores varones admiten que temen ser penalizados o sustituidos, y que esto les impide utilizar las medidas de conciliación de la vida laboral, personal y familiar. Temen que su ausencia por un permiso para atender las necesidades de cuidado pueda perjudicar su proyección profesional.

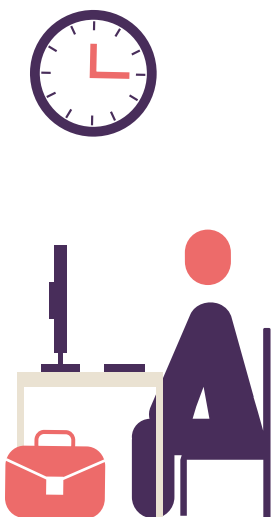
En un entorno laboral exigente y competitivo los trabajadores varones pueden ser reacios a asumir responsabilidades de cuidado, y son más propensos a aceptar las reuniones y correos electrónicos fuera del horario para demostrar su compromiso con la empresa, aunque ésta no les obligue a seguir esas prácticas.

En muchas empresas, uno de los mayores obstáculos son los horarios de las reuniones. Las reuniones, que suelen ser a primera hora de la mañana o a última hora de la tarde, dificultan que los hombres se impliquen en los cuidados. Se generan conflictos entre algunos hombres que deben o quieren recoger o llevar a su hijo o hija a la escuela infantil o al colegio. Al mismo tiempo, querrían estar presentes en las reuniones de primera hora de la mañana, reuniones que perciben como esenciales para la planificación de la jornada laboral en la oficina y el de intercambio con sus pares. Algunas empresas limitan las reuniones a una franja central (por ejemplo, de 10 a 14 horas) conveniente para la mayoría de personas.

## HORARIO DE REUNIONES



## HORARIOS LABORALES



Uno de los principales obstáculos a los que se enfrentan las personas que tienen que atender necesidades de cuidado en sus familias son los horarios rígidos y las largas jornadas. Muchas empresas del estudio Men in Care están aplicando la jornada flexible, en algunos casos la flexibilidad es posible hasta el 50% de la jornada. Otras han apostado por reducir la pausa de comida al mediodía, compactar la jornada, lo que permite salir antes por la tarde. De esta forma se compaginan más los horarios laborales con los escolares. Muchas de estas medidas han sido acordadas en el ámbito de la negociación colectiva entre la dirección de las empresas y la representación legal de las trabajadoras y los trabajadores, con lo que aseguran el mantenimiento de la actividad empresarial y aportan soluciones a las necesidades expresadas por las plantillas. Estas medidas tienen mucho éxito entre las personas cuidadoras y han reducido sensiblemente las peticiones de reducción de jornada o el absentismo laboral.

---

## DESCONOCIMIENTO DE LAS MEDIDAS

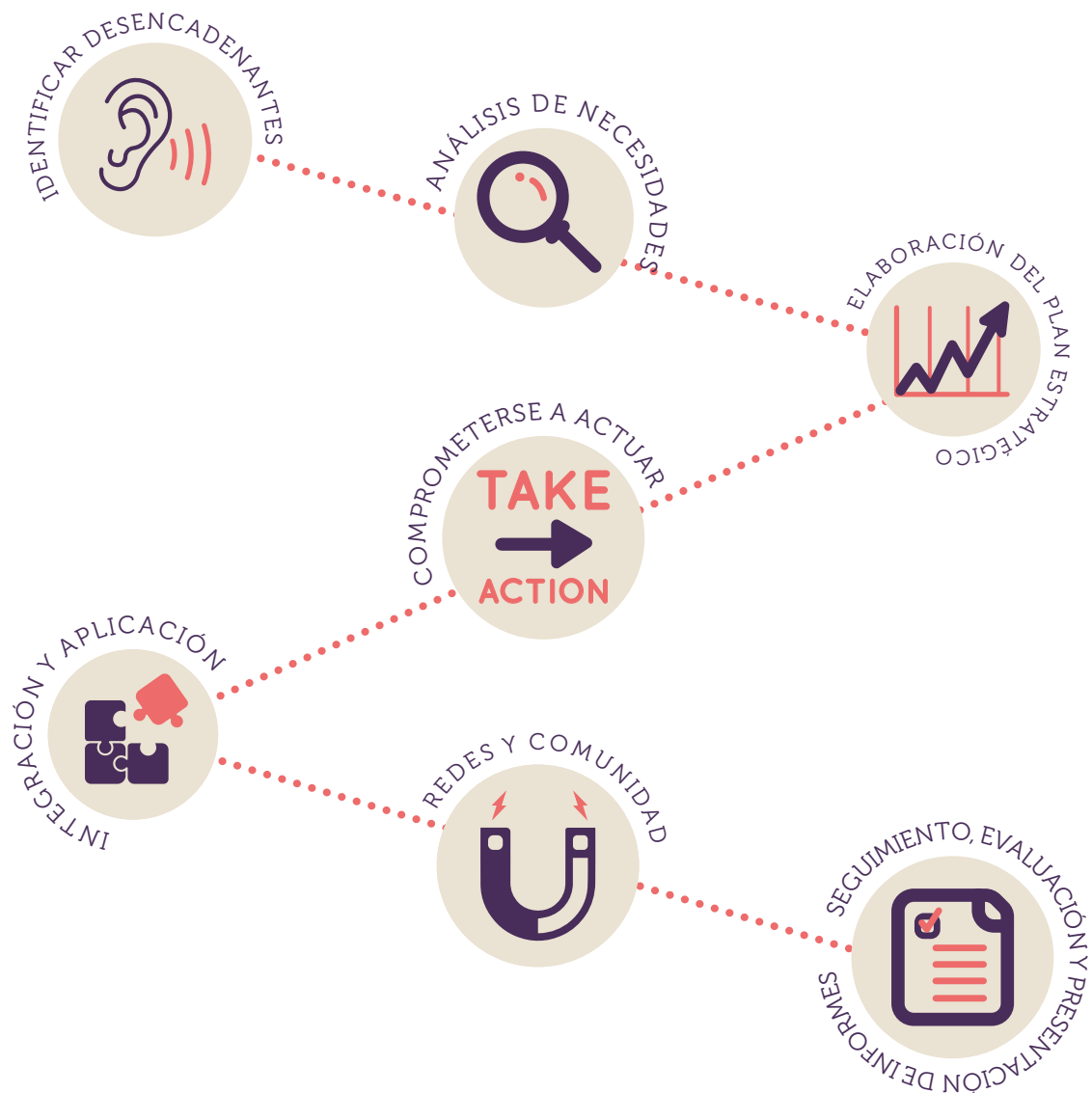
Nuestro estudio muestra que muchos trabajadores varones no son conscientes de sus derechos laborales en materia de conciliación familiar, y demostraron una falta de conocimientos sobre las medidas a las que tenían derecho.

En este contexto, se ha observado que las masculinidades cuidadoras se ven limitadas por la falta de una comunicación clara y eficaz que pueda facilitar el uso de las medidas de conciliación. Sólo en algunos casos los departamentos de RRHH o las direcciones empresariales han emprendido iniciativas para informar a los hombres trabajadores sobre sus derechos a través de guías para trabajadores, boletines o talleres. La falta de este tipo de enfoques y recursos puede indicar que los hombres no son los destinatarios de las medidas de conciliación debido a la asunción de roles de género tradicionales y patriarcales, a la creencia tradicional de que tales medidas solo van dirigidas a las mujeres. Por otro lado, desde el punto de vista de los hombres, se podría considerar que el desconocimiento de sus derechos puede explicar su falta de interés. En consecuencia, la inclusión de los derechos de conciliación para ellos puede pasar desapercibida para ellos.

# 7 PASOS PARA APOYAR A LOS HOMBRES CUIDADORES

Los siguientes siete pasos del proyecto **Men in Care** se basan en nuestro propio estudio en 21 empresas<sup>6</sup> y en el documento de *Grayson Seven steps to being a good employer for working carers* (2017)<sup>7</sup>.

Creemos que los siete pasos descritos aquí también son aplicables a todo tipo de persona que cuida, aunque nuestro estudio y proyecto se hayan dirigido a los hombres. (Para un resumen de los siete pasos de Grayson, véase: Hrženjak, 2020)<sup>8</sup>.





## PASO 1

### Identificar Qué Puede Desencadenar Los Cambios

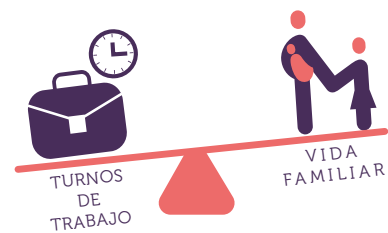
¿Cuáles son los obstáculos en su empresa?

¿Qué es lo que dificulta a las personas trabajadoras, hombres y mujeres, la conciliación de la vida laboral, personal y familiar?

¿Qué dificulta en su empresa que los hombres ejerzan el rol de cuidador?

¿Por dónde empezar?

Para varias empresas, un punto de partida fue la organización de los horarios que los trabajadores encontraban inflexibles y difíciles de combinar con los compromisos de cuidado. Por ejemplo, en algunas empresas, los turnos rotativos se identificaron como muy problemáticos para la vida familiar de las trabajadoras y trabajadores con hijas e hijos pequeños. En otras empresas, el desequilibrio de género y la falta de diversidad en la plantilla o en el liderazgo fue una motivación para mejorar la situación de las personas trabajadoras con necesidades de cuidado.



#### ¿QUÉ REALIDADES EN SU EMPRESA HACEN NECESARIO PLANTEARSE ESTRATEGIAS DIFERENTES?

- Los padres no utilizan la totalidad de su derecho al permiso de nacimiento o cuidado de menor o no pueden utilizarlo en función de sus necesidades familiares de cuidado.
- Las mujeres trabajadoras abandonan o cambian de puesto tras regresar del permiso de nacimiento o de una excedencia por cuidado de menor. Esta es a menudo la razón por la que las empresas pierden a mujeres comprometidas. No es una razón menor, porque estamos hablando de que las mujeres trabajadoras pierden sus empleos y con ello su autonomía económica.
- Una cultura en la que se aceptan las horas extraordinarias y el exceso de trabajo sin control. Esto a menudo establece un estándar para un ambiente de trabajo exigente y poco saludable.
- Alta rotación.
- Altos niveles de absentismo.
- Brecha de género en el tiempo parcial y en la reducción de la jornada laboral con menores índices de promoción de las mujeres.<sup>9</sup>
- Quejas o cuestiones presentadas por la plantilla o los representantes sindicales, que ponen de manifiesto que la empresa debe cumplir la normativa establecida y acordar mediante la negociación colectiva medidas que den respuesta a las necesidades familiares de cuidados.
- La empresa quiere redefinir sus objetivos y valores sobre como dirigirse hacia un modelo de empresa socialmente responsable, comprometida con la igualdad y la corresponsabilidad.
- El diagnóstico realizado para un plan de igualdad que detecta el desequilibrio entre permisos y otras medidas que se toman las trabajadoras y trabajadores para hacer frente a estas necesidades.



## PASO 2

### Análisis De Las Necesidades Por Género

Una vez que la empresa ha identificado un factor desencadenante o ha elegido un punto de partida, el siguiente paso es realizar una evaluación más amplia y sistemática de lo que dificulta y ayuda a las distintas personas trabajadoras a conciliar los compromisos laborales y los cuidados. Todos los puntos desencadenantes mencionados anteriormente pueden incluirse en la evaluación. Es importante contar con un proceso en el que se incluya a la representación sindical, las personas trabajadoras, con diferentes responsabilidades en materia de cuidados, y a la dirección. Este tipo de evaluación no debe ser un ejercicio aislado.

¿Cómo se pueden satisfacer las necesidades de las personas trabajadoras con responsabilidades de cuidado? ¿Qué prácticas informales existen ya en la empresa? ¿Cuáles de ellas son eficaces y podrían formalizarse fácilmente? ¿Hay ejemplos de otras empresas similares que parezcan aplicables a su contexto?

Al hacer un análisis de necesidades, se recomienda recuperar la distribución por edad y sexo de las estadísticas clave:

- Utilización del permiso por nacimiento, lactancia y otros permisos parentales y/o relacionados con los cuidados
- Uso de excedencias y reducción de jornada
- Posición después de volver de un permiso o relacionado con el cuidado (por nacimiento, excedencia, etc.)
- Uso de los días de enfermedad/cuidado de menores y familiares
- Puestos de trabajo a tiempo parcial o completo
- Uso del teletrabajo
- El número de trabajadores/trabajadoras con horario flexible y su uso

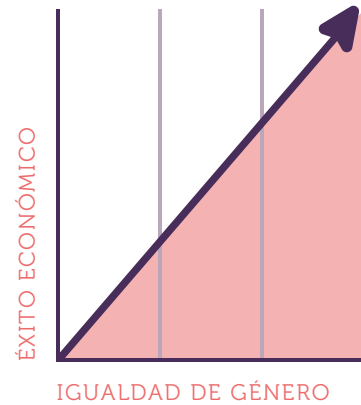
El aumento del teletrabajo desde el inicio de la pandemia de la COVID-19 en la primavera de 2020 ha mostrado problemas que también deben incluirse en la evaluación de necesidades. Las personas trabajadoras a menudo separan el tiempo de trabajo y el tiempo familiar y personal de manera difusa, lo que puede dar lugar a un exceso de trabajo invisible y a problemas para desconectar de un ámbito cuando se está en el otro. También se plantean problemas de comunicación y, potencialmente, de barreras para la promoción de las personas que teletrabajan. En España el teletrabajo está regulado por la Ley 10/2021 que entre otras cosas determina que el teletrabajo debe ser voluntario, reversible y que los costes de suministros deben ser compartidos entre la empresa y la persona empleada. Es importante señalar que el teletrabajo es una modalidad de trabajo, sujeta por tanto a las mismas medidas de conciliación que el trabajo presencial, y que en sí misma no puede considerarse un instrumento de conciliación.



## PASO 3

### Elaboración De Un Plan Estratégico

Las empresas del estudio **Men in Care** que destacan por su buena política de conciliación de la vida laboral y familiar, así como por sus altos niveles de igualdad de género, son también empresas de éxito económico. No se necesitan argumentos más allá de la equidad y la responsabilidad social para implantar un lugar de trabajo que cuide a quien cuida. Sin embargo, el argumento empresarial también es sólido, y preguntarse por los beneficios para su empresa puede ser útil para su implantación.



Concentrémonos en un par de puntos, ya que la mayoría de los elementos que deben resumirse en una relación coste-beneficio ya se han mencionado en la introducción de esta guía:

#### MENORES COSTES DE CONTRATACIÓN Y FORMACIÓN

Muchas personas cuidadoras reducen sus horas de trabajo o renuncian a su empleo para atender sus necesidades de cuidados. Por lo tanto, las empresas pierden los conocimientos, las habilidades y la experiencia que esa persona ha desarrollado a lo largo del tiempo y tendrá que sustituir al trabajador o trabajadora

#### MANTENER A LAS PERSONAS TRABAJADORAS MAYORES

Dado que una de las razones más importantes por las que las personas trabajadoras mayores abandonan el lugar de trabajo es el cuidado de su pareja, de sus padres/madres o de su propia salud, el apoyo a los cuidadores en activo contribuirá a mantenerlas en el trabajo y a no perder el valor de su experiencia y conocimientos.

#### CONTRATACIÓN DIVERSA, IGUALITARIA E INCLUSIVA

Si las políticas de su empresa, en efecto, seleccionan para la contratación y la promoción a las personas trabajadoras y directivas que están dispuestas a "sacrificar" todo (familia, amistades, tiempo libre), se pierde una multitud diversa de personas cualificadas.

#### REDUCIR EL RIESGO E INFRACCIONES DE LA SEGURIDAD

En muchas empresas y sectores en los que predominan los hombres (construcción, transportes, energía, etc.), la alta rotación y el exceso de trabajo representan un riesgo para su salud y un riesgo para la seguridad de las empresas.





## PASO 4 Comprometerse A Actuar

Tras el proceso de mapeo y análisis, el siguiente paso es comprometerse a apoyar a quienes cuidan, tanto hombres como mujeres. Esto debería estar reflejado en un plan o estrategia de conciliación de la vida laboral y familiar, de igualdad de género o en el convenio colectivo. Es esencial que el compromiso o plan de la empresa se dirija con alguna medida explícitamente a los hombres como cuidadores. Así se garantiza que los trabajadores varones estén informados de las políticas y derechos, y que se acojan al permiso por nacimiento y cuidado de menor y a otras medidas que facilitan los cuidados. Si no es así, el objetivo de ser una empresa corresponsable no suele cumplirse, ya que, como se ha mencionado, el cuidado y la igualdad de género se asocian más a menudo con las mujeres.

Para que este compromiso sea efectivo es clave la implicación de la representación de las personas trabajadoras para negociar y acordar medidas concretas a incluir en los convenios colectivos y otros marcos normativos de la empresa. Además, hay que contar con las personas expertas en género y conciliación.

En lugar de limitarse a reflejar las normas mínimas nacionales de las políticas de conciliación de la vida laboral y familiar, usted, como empleador o empleadora, debería liderar su desarrollo (véase recuadro). Debe estimular una mayor tasa de uso de los permisos por cuidado por parte de los hombres y en función de las necesidades familiares en todos los departamentos y puestos directivos.

SOBRE LA BASE DE SU ANÁLISIS DE NECESIDADES, SE DEBE ORGANIZAR EL TRABAJO TENIENDO EN CUENTA LAS RESPONSABILIDADES DE CUIDADO.



Muchas personas cuidadoras necesitan reducir el tiempo que pasan fuera de casa o conciliar las horas de trabajo con las de la escuela infantil o el colegio, por lo que pueden ser útiles políticas como la jornada compacta, los turnos ininterrumpidos, los turnos de mañana, horarios flexibles, banco de horas, compartir un mismo puesto de trabajo, etc.

## UN ÁREA CLAVE DE INTERVENCIÓN ES EL TIEMPO DE TRABAJO

El exceso de trabajo y las largas jornadas laborales suelen alterar a las personas trabajadoras que necesitan limitar el tiempo de trabajo por razones de cuidado. Es importante tener en cuenta las políticas de reducción de las horas extraordinarias y de implantación de una semana laboral corta. En la actualidad, algunas empresas están probando, con carácter experimental, la semana laboral de cuatro días (32 horas) o una reducción de la jornada laboral dentro de una semana laboral de cinco días (35 horas), manteniendo el mismo nivel salarial.

## LAS PERSONAS LÍDERES, Y ESPECIALMENTE LOS HOMBRES, DEBEN COMPROMETERSE A ACTUAR CON EL EJEMPLO

En nuestro estudio descubrimos que algunos hombres se sienten incómodos a la hora de revelar y hablar de sus responsabilidades de cuidado. Se necesitan personas directivas y líderes que estén dispuestas a hablar de sus propias funciones de cuidado y que utilicen las medidas de conciliación a disposición en su propia organización, como el uso de toda la baja por paternidad, los horarios de trabajo flexibles, el teletrabajo, etc.

### INVENTARIO DE MEDIDAS EN LAS POLÍTICAS DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y FAMILIAR

Compactación De La Jornada

Horario De Trabajo Flexible

Banco de Horas

Sistema De Turnos Con Criterios De Conciliación Y No De Antigüedad

Adaptación De La Jornada A Las Necesidades De Cuidado

Política De Reducción De Las Horas Extraordinarias Y Sobrecarga De Trabajo

Teletrabajo Regulado Y Voluntario

Semana Laboral Corta (30-35 Horas Sin Reducción Salarial) Como Medida A Largo Plazo

Compartir Un Mismo Puesto De Trabajo

Jubilación Por Etapas

Opciones Para Pausas En La Carrera Profesional O Año Sabático



## PASO 5 Integración Y Aplicación

En el estudio **Men in Care**, un número abrumador de informantes (hombres cuidadores) destacaron que los mandos superiores y la alta dirección son fundamentales para el éxito de las medidas de conciliación de la vida laboral, personal y familiar. Como se ha mencionado, muchos hombres cuidadores no piensan en plantear a su superior las cuestiones relacionadas con el conflicto entre el trabajo y los cuidados. A las personas trabajadoras, y a los hombres en particular puede preocuparles que no se les considere comprometidos y dedicados con el trabajo. Contar con una regulación de la organización del trabajo, acordada entre la empresa y la representación de las personas trabajadoras, que permita idear fórmulas de flexibilidad, facilita enormemente el acceso de los hombres a los permisos y medidas de conciliación. El potencial del trabajo flexible, en la planificación y gestión de las cargas y tiempos de trabajo, depende, en cierta medida, de las actitudes y comportamientos de los mandos intermedios.

### EN LAS EVALUACIONES ANUALES

Los departamentos de personal o Recursos Humanos de las empresas, en coordinación con la representación sindical y delegados y delegadas de prevención de riesgos laborales, podrían establecer mecanismos de participación directa de la plantilla de los que extraer información y consultar sobre la situación de la conciliación de la vida laboral, familiar y personal. Podrían formularse, asegurando el anonimato, preguntas abiertas:

¿Cómo crees que tu trabajo aquí se ha ajustado a tus obligaciones en otras áreas de tu vida en el último año?

¿Hay algo que podamos hacer para acomodar las necesidades que tienes con respecto a las responsabilidades de cuidados?

### LA PLANIFICACIÓN DEL PERMISO POR NACIMIENTO

Cuando los trabajadores están planeando una baja por nacimiento y cuidado de menor a tiempo completo, aconsejamos por un lado al trabajador que, para mayor garantía en el ejercicio de este derecho, se dirija al comité de empresa, para que le informe de si hay alguna medida ya acordada en el convenio colectivo a la que acogerse, y para asistirle en la tramitación de su solicitud, y favorecer así su negociación particular con la empresa.

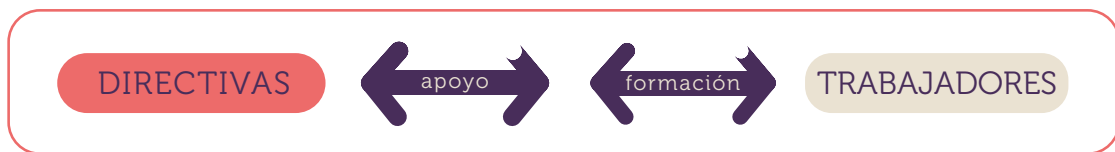
Por otro lado, aconsejamos a sus superiores que conociendo las necesidades del trabajador, planifiquen la organización de los tiempos y cargas de trabajo con el equipo y/o la posible sustitución del trabajador durante su permiso.

### RUTINA PARA CONTROLAR LAS HORAS DE TRABAJO Y EL EXCESO DE TRABAJO

Como ya se ha dicho, las horas extraordinarias tienen consecuencias perjudiciales para la salud, especialmente para las personas trabajadoras con necesidades de cuidado. La empresa debería tener estrategias para controlar las horas de trabajo y las horas extras, la dirección debería intervenir y encontrar soluciones. Los hombres que entrevistamos en el estudio Men in Care apreciaron a los mandos que fueron capaces de ver si estaban sobrecargados de trabajo y de intervenir para reducir esta sobrecarga.

## FORMACIÓN

Los hombres cuidadores quieren personas directivas que sean conscientes de su vida en el hogar y de sus necesidades de cuidado. Pero a menudo estas no son sensibles a las necesidades de las personas con responsabilidades familiares de cuidado ni a las condiciones del entorno que podrían satisfacerlas. Puede que no tengan menores a su cargo, que no asuman las necesidades de cuidado o que no reconozcan que el cuidado es relevante para la empresa o el negocio. Así pues, para que las personas directivas se acerquen y dirijan adecuadamente a quienes cuidan, necesitan apoyo y formación. Un primer paso es una introducción a los retos y barreras comunes que tienen cuando trabajan (talleres de sensibilización).



En nuestro estudio encontramos que muchas personas directivas y trabajadoras no ven que el hecho de que los hombres cuiden de menores o de otras personas esté relacionado con la igualdad de género. Una masculinidad cuidadora se opone a la masculinidad tradicional, que se basa en el sacrificio de las mujeres, en la subordinación de su empleo al de su pareja. Los beneficios mutuos de la igualdad de género y que los hombres asuman un papel cuidador deberían señalarse más claramente en la política y la comunicación de las empresas. Podría celebrarse un seminario dirigido a personas clave en la empresa para reflexionar sobre la masculinidad hegemónica, los estereotipos de género, la división del trabajo doméstico y de cuidados, y la necesidad de que los hombres intervengan para lograr la igualdad de género.



La relativa libertad de las personas trabajadoras en muchos lugares de trabajo modernos puede dificultar la gestión de sus propias tareas laborales, para limitar la carga de trabajo y evitar que el trabajo invada otras partes de la vida. En respuesta, muchas empresas ofrecen cursos de coaching empresarial o de autogestión. Pero a menudo los problemas pueden ir más allá del alcance del trabajador individual: demasiada carga de trabajo total, falta de transparencia en las decisiones tomadas, etc. Por lo tanto, la aplicación de las medidas de autogestión y coaching debe ser supervisada y evaluada para asegurarse de que no suponen una carga para los trabajadores por problemas que tienen que ver con la empresa.

## INFORMACIÓN

Un aspecto importante es hacer que las persona directivas y trabajadoras comprendan y conozcan las políticas de las empresas sobre la conciliación de la vida laboral, personal y familiar, el apoyo a los cuidadores y a la igualdad de oportunidades.

Los convenios colectivos, el plan de igualdad, el de diversidad, y todas las políticas relevantes deberían estar descritas en la intranet de la empresa y fácilmente accesibles para toda la plantilla. Algunas empresas también destacaron la importancia de una guía para nuevas personas empleadas en la que se describan todas las políticas y medidas. Con una descripción elaborada de las diferentes políticas, cada persona trabajadora puede seleccionar o ajustarlas a sus necesidades de cuidado.

Dado que muchos hombres, según hemos comprobado, no hablan de manera informal sobre los acuerdos de cuidados con sus compañeros y compañeras de trabajo, es muy importante disponer de una buena información formal. También se aconseja disponer de información que se dirigida a los hombres (imágenes, iconos y lenguaje). En este sentido, los temas relacionados con el permiso de paternidad y el permiso para cuidar a la pareja o al padre mayor con enfermedad o dependencia pueden ser su centro de atención.

Para resaltar que la empresa no pone trabas para que los hombres usen el permiso de paternidad se puede hacer una campaña donde se visibilice, en la web o la intranet de la empresa, a los padres que están de baja por paternidad.



En el flujo de información diario de las empresas, las políticas de conciliación de la vida laboral, personal y familiar podrían compartirse con más frecuencia; por ejemplo, añadir las en el orden del día de las reuniones mensuales del personal.

## PUNTO DE CONTACTO EXPERTO

Las personas trabajadoras y directivas de las empresas medianas y grandes deberían tener un único punto de contacto para informarse sobre las políticas de la empresa y del país en materia de cuidados y de conciliación de la vida laboral, personal y familiar. A menudo se trata de la oficina de Personal o de Recursos Humanos. La representación sindical también es ese punto de contacto experto, especialmente cuando hay diferencias de opinión.

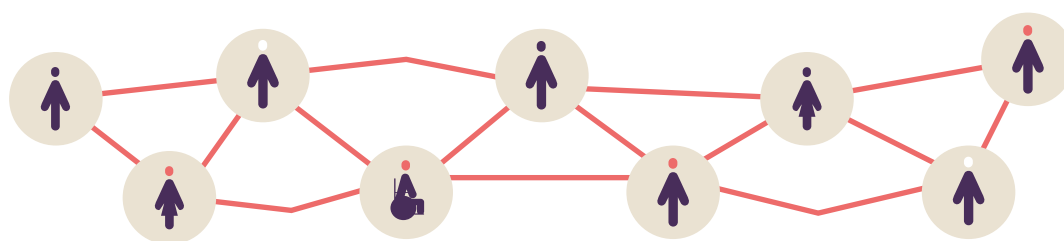




## PASO 6 Redes y Comunidad

Para la empresa, facilitar o unirse a redes puede ser útil para construir una cultura del cuidado y la corresponsabilidad dentro de la empresa. En España ya existen algunas redes de empresas que trabajan la igualdad, la conciliación y los usos del tiempo y la corresponsabilidad, como la Red Nust en Barcelona, denBBora Sarea en el País Vasco o la Red de Empresas corresponsables en Madrid.

Para la plantilla y su representación, tener como referencia las organizaciones sindicales, tanto sectoriales como territoriales, proporciona un espacio de intercambio de experiencias, necesidades y propuesta de soluciones para promover la conciliación de la vida laboral, familiar y personal. Representan instrumentos clave para asesorar en la negociación de derechos en esta materia e impulsar que los hombres accedan efectivamente a los permisos y medidas.



Las redes e iniciativas externas sobre inclusión, diversidad, recursos humanos e igualdad de género pueden ser útiles para intercambiar información, debatir y buscar nuevas medidas y soluciones. A menudo se necesitan también recursos y redes de personas expertas con conocimientos especializados para consultar en situaciones particulares de cuidado, como, por ejemplo, la situación y necesidades de apoyo de los trabajadores que cuidan de personas con demencia.

También es importante crear un espacio en la empresa para que los hombres debatan sobre su participación en los cuidados. Se puede fomentar el desarrollo de grupos de padres y redes de hombres cuidadores que se hacen cargo de familiares enfermos, discapacitados o ancianos. Las redes de cuidadores son importantes para que las personas trabajadoras compartan experiencias y obtengan apoyo emocional. También son útiles para identificar los obstáculos comunes a los que se enfrentan las personas cuidadoras en la empresa y proponer soluciones colectivas.

Las redes de personas cuidadoras dentro de la empresa se pueden promocionar a través de boletines internos, intranet, sitios web de noticias y tableros de anuncios. Se pueden ofrecer talleres presenciales, apoyo individual, seminarios en línea, etc. Si en estas redes participan hombres con responsabilidad en la organización aumenta su visibilidad, credibilidad e impacto.

Algunas empresas del estudio **Men in Care** organizan eventos sociales para que las familias se reúnan en un entorno relajado, ya que estos encuentros podrían desarrollar aún más la empatía y la comprensión a la hora de utilizar medidas relacionadas con los cuidados.



## PASO 7

### Seguimiento, Evaluación Y Presentación De Informes

Digamos que su empresa se ha fijado objetivos para apoyar a los hombres y a las personas cuidadoras y ha puesto en marcha acciones. La empresa y tú, como empleador u empleadora, el departamento de recursos humanos, las personas expertas en género o la representación sindical, deberían aprender de la experiencia y obtener respuestas a las preguntas clave:

¿Cuáles han sido los resultados de las políticas aplicadas?

¿Cuántas personas directivas y trabajadoras se han acogido?

¿Cuál es la situación en los distintos departamentos y niveles de dirección?

En este paso hay que actualizar las estadísticas y los conocimientos sobre las necesidades detectadas en los pasos 1 y 2.

Las encuestas anuales al personal empleado sobre el clima laboral pueden ser una valiosa fuente adicional de información sobre la situación en la empresa. Es muy importante asegurar el anonimato y se recomienda incluir preguntas sobre la conciliación de la vida laboral, personal y familiar, las necesidades de cuidado, el autocuidado y el exceso de trabajo.

Este tipo de actualización (paso 7) sobre el apoyo de la empresa a las personas cuidadoras debería realizarse anualmente en colaboración con todas las partes interesadas. Puede hacerse como parte del informe de un plan o estrategia para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar, de un plan de igualdad entre mujeres y hombres o de diversidad. En el informe, la empresa debe aportar pruebas de que cumple los criterios en cuatro áreas:

#### POLÍTICA DE LA EMPRESA

Los conceptos de conciliación, cuidado y autocuidado se reconocen en los convenios colectivos, planes de igualdad, las políticas de RRHH u otros procedimientos. Los hombres como cuidadores están explícitamente contemplados y mencionados.

#### APOYO EN EL LUGAR DE TRABAJO

Las personas cuidadoras disponen de apoyo práctico en el lugar de trabajo y pueden acceder a información sobre políticas públicas, apoyo externo e interno y servicios.

#### COMUNICACIÓN, SENSIBILIZACIÓN Y FORMACIÓN

Las políticas y las ayudas disponibles se comunican a todas las personas directivas y trabajadoras.

#### APOYO ENTRE IGUALES

Las personas cuidadoras reciben apoyo para relacionarse con sus semejantes.

# FUENTES

---

Directive (EU) 2019/1158 of the European Parliament and of the Council of 20 June 2019 on work-life balance for parents and carers and repealing Council Directive 2010/18/EU. Available at <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1311&langId=en>

Fernandez-Lozano, I., González, M. J., Jurado-Guerrero, T., & Martínez-Pastor, J. I. (2020). *The hidden cost of flexibility: A factorial survey experiment on job promotion*. *European Sociological Review*, 36(2), 265-283.

Fernández-Lozano, Irina, Jurado-Guerrero. 2021. Carving out Space for Caring Masculinities. Results from a European Study. Men in care. Workplace support for caring masculinities. Action grant VS-2018-0417.

Gärtner, Marc, Scambor, Elli, Warat, Marta, Eds. 2021. Transnational Analysis of Studies in Organisations. Men in care. Workplace support for caring masculinities. Action grant VS-2018-0417.

Grayson, David. 2017. *Take Care. How to be a Great Employer of Working Carers*. United Kingdom: Emerald Publishing.

Hanlon, Niall. 2012. *Masculinities, Care and Equality: Identity and Nurture in Men's Lives*. New York: Palgrave Macmillan.

Hrženjak, Majda. 2020. *Guidelines for Employers: Take Care of Working Carers with Special Considerations for Men Carers*.

Hrženjak, Majda. 2010. (Neformalno) skrbstvenodelo in družbeneneenakosti. *Teorija in praksa: revijazadružbenavprašanja*. Letnik 47, št. 1 (Jan.-Feb. 2010), str. 156-171.

Leigh-Hunt, N., Bagguley, D., Bash, K., Turner, V., Turnbull, S., Valtorta, N., Caan, W. 2017. An overview of systematic reviews on the public health consequences of social isolation and loneliness. *Public Health*. 2017 Nov;152:157-171. doi: 10.1016/j.puhe.2017.07.035. Epub 2017 Sep 12. PMID: 28915435.

Lutz, Helma. 2008. *Migration and domestic work: a European perspective on a global theme*. Aldershot; Burlington: Ashgate.

Scambor, E., Warat, M., Gärtner, M., Ciaputa, E., Frelj, M., Hrženjak, M, Humer, Ž. & P. Abril Morales (2022). *CARING MASCULINITIES IN CARING ORGANIZATIONS? Insights from international workplace studies*. In: Scambor, E., Gärtner, M., Holter, Ø.G., Snickare, L. & M. Warat (eds.) GWO Special Issue Caring Masculinities at Work: Theoretical and Empirical Perspectives across Europe (forthcoming).

Umberson, Debra, Williams, Kristi, Thomas, Patricia A., Liu, Hui, Thomeer, Mieke Beth. 2014. *Race, Gender, and Chains of Disadvantage: Childhood Adversity, Social Relationships, and Health*. In: *Journal of Health and Social Behavior*. 55(1):20-38; SAGE Publications.



# NOTAS

---

<sup>1</sup>Durán, M. Ángeles. 2018. *La riqueza invisible del cuidado*. España: Universitat de València.

<sup>2</sup> Leigh-Hunt, N., Bagguley, D., Bash, K., Turner, V., Turnbull, S., Valtorta, N., Caan, W. 2017. An overview of systematic reviews on the public health consequences of social isolation and loneliness. *Public Health*. 2017 Nov;152:157-171. doi: 10.1016/j.puhe.2017.07.035. Epub 2017 Sep 12. PMID: 28915435.

<sup>3</sup> Umberson, Debra, Williams, Kristi, Thomas, Patricia A., Liu, Hui, Thomeer, Mieke Beth. 2014. Race, Gender, and Chains of Disadvantage: Childhood Adversity, Social Relationships, and Health. In: *Journal of Health and Social Behavior*. 55(1):20-38; SAGE Publications.

<sup>4</sup> [Fernández-Lozano, Irina, Jurado-Guerrero. 2021. Carving out Space for Caring Masculinities. Results from a European Study. Men in care. Workplace support for caring masculinities. Action grant VS-2018-0417.](#)

<sup>5</sup> [Directive \(EU\) 2019/1158 of the European Parliament and of the Council of 20 June 2019 on work-life balance for parents and carers and repealing Council Directive 2010/18/EU.](#)

<sup>6</sup> [Gärtner, Marc, Scambor, Elli, Warat, Marta, Eds. 2021. Transnational Analysis of Studies in Organisations. Men in care. Workplace support for caring masculinities. Action grant VS-2018-0417.](#)

<sup>7</sup> Grayson, David. 2017. *Take Care. How to be a Great Employer of Working Carers*. United Kingdom: Emerald Publishing.

<sup>8</sup> [Hrženjak, Majda. 2020. Guidelines for Employers: Take Care of Working Carers with Special Considerations for Men Carers.](#)

<sup>9</sup> Fernandez-Lozano, I., González, M. J., Jurado-Guerrero, T., & Martínez-Pastor, J. I. (2020). *The hidden cost of flexibility: A factorial survey experiment on job promotion*. *European Sociological Review*, 36(2), 265-283.

# Men in care

WORKPLACE SUPPORT FOR CARING MASCULINITIES



El proyecto Men in Care y esta guía han recibido apoyo financiero del Programa de la Unión Europea para el Empleo y la Innovación Social "EaSI" (2014-2020). La información contenida en esta publicación no refleja necesariamente la posición oficial de la Comisión Europea.



UNIVERSITY OF ICELAND



Mirovni inštitut  
Inštitut za sodobne družbene in politične študije  
The Peace Institute  
Institute for Contemporary Social and Political Studies



Federal Ministry  
Republic of Austria  
Social Affairs, Health, Care  
and Consumer Protection

