



**MÁSTER EN RECURSOS HUMANOS**

# Impacto de la conciliación más allá de la flexibilidad y apoyo a la familia: una revisión bibliográfica

Autor: Marcos Béjar Berjano  
Tutor: Enrique Díaz Plaza

Trabajo Fin de Máster

Madrid  
Noviembre 2022

Índice:

-Abstract.....	p (3)
-Introducción.....	p (3-5)
-Contexto actual de la conciliación.....	p (5-6)
-Objetivo de este documento.....	p (6-7)
-Familia y flexibilidad.....	p (7-9)
-Conciliación a nivel internacional.....	p (9-11)
-Teletrabajo y tecnología.....	p (11-13)
-Calidad en el empleo.....	p (14-16)
-Desarrollo profesional.....	p (16-19)
-Igualdad de oportunidades: Igualdad de género.....	p (19-23)
-Igualdad de oportunidades: LGTB.....	p (23-25)
-Igualdad de oportunidades: Discapacidad.....	p (25)
-Igualdad de oportunidades: Diversidad cultural.....	p (25-26)
-Conclusiones.....	p (26-27)
-Futuras líneas de investigación.....	p (27)
-Bibliografía.....	p (28-31)

#### Abstract:

Actualmente, la conciliación abarca una amplia gama de oportunidades para las organizaciones para demostrar su compromiso por el bienestar y responsabilidades personales de los empleados, las cuales se encuentran en constante cambio y necesitando, por lo tanto, una atención especializada. Generalmente, los países occidentales muestran una gestión más avanzada de la conciliación, sin embargo, este desarrollo del equilibrio entre vida laboral y privada está extendiéndose a nivel mundial gracias a la globalización. Esta evolución generalizada de la conciliación debe parte de su crecimiento a la reciente relevancia del teletrabajo, suponiendo un antes y un después en los límites entre la vida laboral y privada. A pesar de que la flexibilidad de jornada y las medidas destinadas al apoyo a la familia como las facilidades para bajas de paternidad son comunes y muy útiles, tampoco debemos descuidar otros aspectos en los que la conciliación tiene un papel importante y puede suponer de vital importancia para la plantilla: la igualdad de oportunidades, el desarrollo profesional y la calidad en el empleo.

### **Introducción**

En cuanto a la conciliación, es una materia muy actual, ya que en las últimas décadas cada vez se le da más importancia, formando parte del plan europeo de creación de pleno empleo. A pesar de que no mucha gente conoce esta segunda parte de la conciliación, no sólo se refiere a equilibrar la vida laboral con la vida privada, sino, entre otras cuestiones, de proporcionar igualdad entre hombres y mujeres. Sin embargo, es un concepto complejo, significando algo distinto no sólo según cada país, sino incluso cada empresa. Por lo tanto, se intuye que dentro de cada país y empresa se realiza un esfuerzo distinto: algunos priorizan más elaborar nuevos planes de baja por maternidad, otros se centran en horarios, guarderías para hijos de empleados, etc. (Campillo, 2010).

¿Por qué es especialmente relevante este tema en España? Al igual que el resto de los países de la Unión Europea, en nuestro país se trata de averiguar la forma más apropiada de gestionar un concepto tan ambiguo como la conciliación, ya que somos un país que vivió un aumento de grandes proporciones y muy rápido de empleo femenino y cuya tasa de natalidad ha disminuido de forma drástica. Esto nos lleva a tener que gestionar nuestros

modelos de igualdad incluidos en los de conciliación, además de pensar cómo ayudar a las familias a mejorar su calidad de vida mediante la conciliación vida privada-trabajo. La planificación de la conciliación en el entorno empresarial generalmente se suele relacionar con el control o disminución de la cantidad de horas establecidas en el horario de trabajo, pero esta no es una de sus principales carencias o puntos a mejorar de forma urgente ya que en los últimos 25 años sí que hemos visto ciertas reducciones en el horario laboral. De hecho, lo que esto y el aumento del empleo femenino significa, es que el problema no es la cantidad de horas, sino la flexibilidad de estas y la necesidad de ofrecer soluciones para que las personas puedan ocuparse de sus responsabilidades de sus vidas privadas, ya que antes había más mujeres que se quedaban en casa realizando estos quehaceres (MacInees, 2005).

Sin embargo, el horario también es una parte del puesto que ha conllevado muchas discusiones en relación con la conciliación, abundando la demanda de trabajos con jornada reducida, e incluso encontrándonos con proyectos de reducir la semana laboral de 5 a 4 días, sin alargar jornada diaria y manteniendo el salario origen (Aros, 2021).

A pesar de que es muy común centrarnos en la flexibilidad de jornada y ayudas a las responsabilidades familiares, la conciliación tiene un papel importante en el desarrollo profesional de los empleados, la calidad en el empleo y la igualdad de oportunidades, especialmente si tenemos en cuenta la conciliación como aquella gestión que apoya a los empleados para suplir las necesidades y expectativas de los empleados (Martínez, 2006). El desarrollo profesional contiene una importancia compartida entre la vida laboral y privada: es necesario para crecer en la carrera profesional, pero también afecta a la vida personal consumiendo en muchas ocasiones tiempo libre y falta de desconexión por su complejidad. En cuanto a la calidad en el empleo, las ventajas ofrecidas como comida saludable, transporte limpio en emisiones y medidas destinadas a cuidar la salud del empleado, tienen un efecto dividido entre la vida personal y laboral: trabajan con más comodidades y beneficios, mientras que, a la vez, respetan la salud y bienestar personal, afectando a la vida privada.

Aunque el foco de estudio sea lo que ofrecen las organizaciones a los empleados en materia de conciliación, los trabajadores también tienen cierta responsabilidad sobre el equilibrio que consiguen mantener entre el trabajo y su vida privada. Es decir, aunque la empresa cumpla con sus responsabilidades en cuanto a conciliación, los individuos tienen también un papel importante, ya que son muchas veces ellos mismos los que tienen que aprender a establecer ciertos límites (no contestar correos cuando no es su horario laboral, no excederse en carga extra cuando las responsabilidades familiares tienen en el momento una mayor urgencia, hacer caso a síntomas de burnout o tecnoestrés, etc.). Puede percibirse una relación positiva entre este manejo o equilibrio de trabajo y vida privada con el compromiso laboral y la inteligencia emocional. En el caso de la inteligencia emocional parece un poco más evidente, conocerse a sí mismo es algo muy importante para establecer límites, pero es curioso que cuanto más comprometido estés con tu empresa, más probabilidad haya de que consigas tener un buen equilibrio con

tu vida privada. ¿Qué tiene una relación negativa con este equilibrio entre trabajo y vida privada? La sobrecarga de trabajo, ya que crea un nivel de dificultad mayor para los individuos para establecer prioridades y límites entre trabajo y vida personal. Esta relación negativa entre el equilibrio entre vida laboral y privada con la sobrecarga de trabajo puede ser explicada mediante la Teoría de Conservación de Recursos. Esta teoría explica que realizando tareas (como en nuestro puesto laboral) usamos recursos propios como la atención, concentración, memoria y energía, y que para que dichos recursos se conserven y usen adecuadamente, debemos contar con descansos proporcionados al uso de estos recursos (Kim et al., 2017).

También concuerda con la relación negativa entre el equilibrio entre vida laboral y privada el conflicto con el rol, es decir, no sólo con la tarea por una sobrecarga de esta, sino con el puesto en sí. Este conflicto puede darse por baja motivación, desajuste de expectativas con las responsabilidades impuestas, poca relación con la formación del empleado, entre otras situaciones (Carlson et al., 2000).

### **Contexto actual de la conciliación**

Como he mencionado, la intención de conciliar es especialmente beneficiosa para la población femenina, ya que asegura igualdad de condiciones para ambos géneros ofreciendo un equilibrio entre tiempo de trabajo y tiempo personal que otorga la flexibilidad suficiente para que ambas partes de una pareja o familia puedan atender sus quehaceres en igualdad de condiciones. De hecho, es importante recalcar que en muchas ocasiones, la mujer ha adoptado un doble trabajo, el laboral y el doméstico, es decir, que a pesar de unirse al ámbito laboral, en muchas casas las mujeres se encargan de más recados y responsabilidades caseras que los hombres, mientras que los hombres siguen con la etiqueta de ser quienes tienen la responsabilidad de trabajar y traer dinero a casa, afectándole negativamente también a ellos al alejarles de tareas como el cuidado de los hijos en determinadas ocasiones. Por lo tanto, es especialmente necesario equilibrar las cargas entre hombres y mujeres mediante la flexibilización de las jornadas laborales que ofrecen ciertos planes de conciliación (Fernández, 2014).

A pesar de que algunas organizaciones contemplan las medidas de conciliación como un gasto o amenaza a para la economía o rentabilidad en una empresa, estos proyectos tienden a crear unos efectos positivos que suplen con creces la inversión inicial. En concreto, podemos saber que el desempeño de los empleados, al verse apoyados y comprendidos por las medidas de conciliación de sus organizaciones, aumenta de forma significativa, además de su motivación y sensación de unidad y compromiso con la empresa. Es decir, la planificación de la conciliación puede suponer un apoyo a las medidas de employee experience que se encuentren planteadas en una organización, ya que proporcionamos unas medidas de flexibilidad y apoyo al empleado que impulsan el orgullo que pueden sentir los mismos por

pertenecer a dicha empresa, sirviendo así también como promoción de esta, ya que ellos mismos servirían de ejemplo a posibles futuros candidatos.

El aumento de desempeño mencionado puede tener su causa en el hecho de que al flexibilizar su vida laboral y ofrecer formas de equilibrarla con su vida privada, el empleado siente que confían en su labor y que le aprecian como empleado, centrándose entonces en aprovechar el tiempo que tienen trabajando para preocuparse únicamente por el mismo, ya que la propia empresa facilita que tenga tiempo para las preocupaciones de su vida privada (Ferrer & Garrido, 2014).

A pesar de que por los límites burocráticos la mayoría de las empresas no optan por el pleno uso del teletrabajo, si es cierto que muchas están empezando a ofrecer flexibilidad con este concepto, ofreciendo este tipo de trabajo dos días a la semana o de forma puntual. ¿Por qué resulta tan atractivo el teletrabajo? Por parte de los trabajadores, con este concepto cuentan con más tiempo libre al no haber tiempo de traslado al puesto de trabajo, se encuentran en un entorno cómodo para ellos y pueden atender responsabilidades como el cuidado de algún familiar. Por parte del empleador, muchos apuestan por el teletrabajo debido a no tener que necesitar oficinas, las cuales tienen un coste de mantenimiento muy elevado. Sin embargo, el teletrabajo conlleva ciertos riesgos para el empleador, ya que, a pesar de encontrarse el trabajador en su casa, la responsabilidad de conceptos higiénicos y de salud del puesto de trabajo es del empleador. Además, puede conllevar ciertas amenazas para la conciliación del empleado, ya que, aunque parezca un poco contradictorio, esta medida de conciliación puede llevar a invadir la vida privada del trabajador con trabajo. Otras opiniones afirman que esta fusión entre trabajo y vida privada es realmente el nuevo modo de flexibilidad y conciliación, asegurando, eso sí, la satisfacción y productividad por parte del empleado (Sánchez & Mozo, 2009).

La gestión de la conciliación no es sólo un proceso que beneficie a los empleados e indirectamente a la sociedad, sino que tiene un efecto positivo en el desempeño organizacional. Esto puede explicarse por el efecto que tienen las medidas de conciliación sobre el nivel de satisfacción general de los empleados, los cuales se sienten más protegidos y apreciados en su trabajo. En concreto, afecta a la intención de perseverar en su carrera, asistencia y retención. Además, estos beneficios y proyectos suelen tener un gran efecto en el employer branding de la empresa, haciendo que sea más deseable para nuevos candidatos (Wong et al.,2020).

### **Objetivo de este documento**

Siendo este documento una revisión bibliográfica, la intención principal consiste en recopilar aquella información relativa a la conciliación, en concreto, viendo sus diferencias entre regiones y su relación con las nuevas tecnologías. Además, se revisarán las formas fundamentales de apoyar la gestión de la conciliación, dejando un poco de lado la flexibilidad de jornada

ya el apoyo a la familia, ya que, al ser estos apartados más conocidos, considero que aporta una mayor riqueza centrarse en ramas de la conciliación menos usuales. Las ramas de conciliación a las que se prestará mayor atención en este documento son la igualdad de oportunidades, calidad en el empleo, y desarrollo profesional. Además, se tratará de ofrecer un punto de vista relativo a la conciliación en cuanto a su uso internacional y su relación con el teletrabajo.

La forma de describir y subclasificar la conciliación usada para recopilar la información relevante presentada forma parte de los principios de conciliación del modelo EFR, procedente de la Fundación Másfamilia, entidad privada sin ánimo de lucro. Este modelo que trata de impulsar a las empresas para que aporten medidas más allá de los mínimos legislativos define la conciliación en un concepto holístico que incluyó el apoyo a la calidad en el empleo, flexibilidad de jornada, desarrollo profesional, igualdad de oportunidad y apoyo a la familia (Martínez, 2006)

Es adecuado usar a esta organización como marco de referencia para los subapartados de la conciliación al ser una empresa expresamente dedicada a la conciliación y con un sello distribuido por cientos de empresas españolas con relevancia en su economía, llevando estos procesos con objetividad al ser auditado por terceros. Además, se encuentra avalada por el Gobierno de España.

Mediante la revisión de los siguientes estudios se presenta una recopilación de los fundamentos de la conciliación en la actualidad, ejemplos y recomendaciones a seguir para las empresas que quieran apostar por el equilibrio entre la vida laboral y vida privada, apoyando los objetivos vitales de sus empleados. El uso práctico de la revisión de este texto puede estar destinado a tratar de reorganizar las prioridades de responsabilidad social corporativa en una organización en la que la conciliación pueda dejar una huella relevante, necesitando por ejemplo nuevas ideas que impulsen el employer branding y disminuyan la rotación.

## **Familia y flexibilidad**

A pesar de que el foco de este documento se aleja del uso más común de la conciliación, que son dirigidos a la familia y flexibilidad de la jornada, es importante mencionar su relevancia.

La relación entre la vida familiar y laboral nos aporta datos interesantes que nos hacen entender mejor esta sinergia, por ejemplo, cuanto mayor sea el tiempo dedicado a los hijos y a la casa en general, mayor es la muestra de adaptación al teletrabajo. Tiene sentido si pensamos que una persona que aprende a gestionar su teletrabajo es capaz de usar en condiciones ese tiempo extra que le brinda para estar más tiempo con su familia y atendiendo a responsabilidades caseras. Sin embargo, es menos probable que este compromiso sea alto en hombres, la expectativa es que su rol laboral sea

priorizado, encontrándonos con trabajadores con un bajo compromiso psicológico hacia su familia, hogar, y responsabilidades adyacentes. Es comprensible que según te encargas de menos tareas familiares, tu implicación afecte a tu compromiso con las mismas, creando en determinados un efecto espiral que puede llegar a crear sensación de desconexión familiar. Esto por supuesto tiene efectos en la satisfacción laboral y en casa, ya que generalmente cuando uno de los dos aspectos falla, el otro también tiende a hacerlo. Las mujeres, por tener un carga laboral más unida a las responsabilidades familiares, cuentan con una discriminación salarial indiscutible y una asimetría laboral.

Durante el confinamiento por la Covid-19, encontramos conclusiones interesantes, como que la dedicación a las responsabilidades caseras se ve facilitada por un menor número de integrantes del domicilio. Por supuesto, cuantas más personas aporten económicamente (es decir, que trabajen ambos padres y preferiblemente un hijo) es más probable que puedan aprovechar mejor su ocio, ya que la estabilidad económica las brinda dicho alivio. Por otra parte, las cargas y recados del hogar aumentan según el número de hijos en la familia, afectando negativamente, al tiempo de ocio (por razones evidentes). Por lo visto, la clave para sentirse adaptado al teletrabajo es la sensación de no verse abrumado por las responsabilidades privadas y familiares, por lo que, según lo comentado, es más probable que se sientan adaptados los hombres que las mujeres (Ruperti-Lucero et al., 2021).

A pesar de que el equilibrio de la vida familiar y laboral es una de las principales bases de la conciliación, sigue siendo una tarea difícil distribuir adecuadamente la jornada laboral en función de las responsabilidades privadas. Sin embargo, ahora no solamente debemos plantarnos este equilibrio, sino también tener en cuenta que se ha añadido una nueva dimensión de trabajo, que es el teletrabajo. Es una dimensión distinta porque las condiciones difieren mucho: más distracciones, menos gasto por transporte, menor probabilidad de accidentes laborales, problemas comunicativos mediante herramientas digitales... La ayuda base para gestionar esta dimensión por parte del gobierno recientemente es la regulación del trabajo a distancia del Real Decreto-ley 28/2020. De manera más individual, aparte de la aportación y preocupación de las empresas, la negociación colectiva también ha traído avances en materia de conciliación, propiciando una comunicación entre los representantes de los trabajadores y los empleadores para llegar a acuerdos que permitan un uso responsable y comprometido por el bienestar del empleado, sin descuidar la productividad (Durán, 2021).

La vida familiar y laboral puede verse afectada entre sí de diversas formas, como, por ejemplo, en función del tiempo. Es decir, tenemos un tiempo limitado, que a veces es más requerido por el trabajo, y otras, por la familia o vida personal, causando problemas y difíciles decisiones para empleados con jornadas especialmente complejas.

También puede suponer un conflicto los eventos críticos en cada ámbito de la vida del trabajador, es decir, puede afectar al ámbito familiar una promoción o



una discusión con un superior, al igual que un divorcio o pérdida familiar puede afectar al ámbito laboral. El cómo puede afectar difiere según la situación, pero en general las situaciones mencionadas ocasionan distracciones, estrés y menor sensación de presencia (Fernández, 2002).

A pesar de haber una gran variedad de formas de tratar de aliviar los conflictos entre la vida laboral y familiar, la preferida por muchas organizaciones y empleados es la flexibilidad de jornada y/u horario. Al fin y al cabo, teniendo mayor poder de elección sobre cuándo se trabaja, es más fácil mantener un equilibrio de responsabilidades. Sin embargo, para lograr una mayor utilidad de estas medidas, es preferible que sean acompañadas de talleres de gestión del tiempo, para añadir potencial a las ayudas brindadas (Fernández, 2002).

### **Conciliación a nivel internacional**

La conciliación difiere en varios sentidos según el país, en naciones como USA las organizaciones tienen preferencia por las medidas de flexibilidad de jornada, mientras que, en oriente, como en la India, se centran más en conceptos de calidad del empleo, como la salud y bienestar del trabajador (probablemente porque sea un área de mejora en la intensiva área industrial). El peso que tienen estas medidas o la conciliación en general también es distinta según la región, ya que tanto en Europa como USA hay más empresas en las puntuaciones altas del ranking de Glassdoor. Esto es así gracias a la mayor inversión de la organización en la materia, tanto en materia de prioridades como económicamente (Chandra, 2012)

Otra cuestión importante para tener en cuenta es la influencia gubernamental, en occidente las políticas relacionadas con la flexibilidad de jornada y apoyo a la parentalidad permiten una mayor reducción de horas de jornada que en países orientales.

Es difícil decir si en una región o país se están usando las medidas de conciliación, ya que el equilibrio más satisfactorio para las personas puede depender de en qué etapa de la vida se encuentra cada empleado. Idealmente, la conciliación debería ser adaptada por la empresa para que cada empleado pueda beneficiarse de un apoyo en variedad de opciones a su bienestar y proyecto de vida.

La conciliación como concepto, lento, pero sin pausa, se está unificando alrededor del mundo debido al efecto de globalización tan evidente en el que nos encontramos, apoyado por la expansión de la tecnología, que ha proporcionado una comunicación e inmediatez que facilita a empresas y trabajadores compartir protocolos y medidas a tener en cuenta. La delgada línea entre el trabajo y el hogar cada vez es más fina, y de forma global esto ha creado una necesidad e interés por el teletrabajo considerable, dando lugar a formas de trabajo mucho más diversas de las que antes estábamos acostumbrados.

Entre las prioridades y factores culturales que afectan a cómo sucede la conciliación en distintos países se encuentra la familia. En países anglosajones y occidentales, el conflicto entre trabajo y familia, o falta de apoyo a las responsabilidades con la misma, es una razón de peso para elegir si abandonar un puesto de trabajo. Mientras tanto, en oriente, esta materia es vista de manera distinta, ya que culturalmente se le da mayor prioridad a la vida laboral. Esta prioridad se basa en el compromiso con el puesto de trabajo, el cual está muy extendido entre países asiáticos, mostrándose en conceptos como el número de horas trabajadas, ya que en estas regiones tratar de trabajar menos horas es una señal de poca profesionalidad, mientras que, en países nórdicos, al hacer lo contrario, se muestra una falta de gestión del tiempo, es decir, no has podido hacer bien tu trabajo así que necesitas más tiempo (Sheikh et al., 2018).

Es común en países asiáticos el dar menos uso a las medidas de conciliación de parentalidad, como la baja por maternidad, como “muestra de compromiso” a la organización o puesto de trabajo. En mujeres este beneficio trata de usarse lo indispensable, mientras que en el caso de los hombres y su correspondiente baja por paternidad, el número de personas que usan esta medida es casi inexistente. (Chandra, 2012).

Entre los países europeos y americanos las principales medidas para tratar de aliviar la rigidez laboral se basan en la flexibilidad de horario, como el uso del teletrabajo y la reducción de jornada. Sin embargo, esta flexibilidad, en países orientales, está por así decirlo “destinada a las mujeres”, ya que son ellas las que necesitan más tiempo para sus responsabilidades familiares.

Internacionalmente, la conciliación es necesitada por los efectos que esta puede tener en ciertos aspectos. En cuanto al envejecimiento de la población y la escasez de parejas con intención de tener hijos, parte de esto es por culpa del poco tiempo que disponen las parejas y el impacto que tiene criar a un hijo mientras tratas de avanzar en tu vida profesional, muchas personas prefieren mantener su calidad de vida a arriesgarse a crear una familia. Además, cada vez es más alarmante cómo los niveles de estrés, ansiedad y malestar general afectan al absentismo, ya sea por condiciones de trabajo adversas o un aumento en la exigencia de productividad. Ante estos dos problemas, la solución es usar la conciliación como medio para crear unas condiciones y ambiente de trabajo socialmente responsables, es decir, que además de preocuparse por los beneficios de la propia organización, se preocupen por los de la sociedad (Lewis et al., 2007).

A pesar de la diversidad internacional de problemas y características relacionadas con el trabajo y el efecto que tiene en las personas, generalmente puede observarse que en los países pertenecientes a la OCDE las horas de trabajo van en disminución. Esta disminución es algo muy necesario especialmente para los trabajadores del sector servicios, ya que el exponencial crecimiento de las expectativas y exigencias de los consumidores causa una demanda por suplir que suele afectar a la conciliación de los trabajadores de dicho sector.

A pesar de que en general en los países miembros de la OCDE el número de horas de jornada se va reduciendo, hay regiones en las que no se tiene esta sensación. En Reino Unido se estima que un 75% de los trabajadores se encuentran “trabajando al máximo y no se imaginan trabajando más duro”.

Una medida muy bien recibida por la mayoría de los países de la OCDE es el teletrabajo, que facilita una mayor flexibilidad a aquellos que necesiten comunicarse con gente de otros países o regiones del mismo país, evitando desplazamientos innecesarios. Sin embargo, el aumento desenfrenado de llamadas y reuniones suele ocasionar efectos adversos en la conciliación, ya que alargan la jornada laboral y evitan al trabajador separarse de su trabajo debido a la expectativa de su compromiso con la organización o puesto (Shortland & Cummins, 2007).

### **Teletrabajo y tecnología**

El avance tecnológico, que en las últimas décadas ha avanzado desorbitadamente, ha supuesto un antes y un después en el ámbito empresarial. La forma en la que muchas personas trabajaban ha cambiado radicalmente, gran parte hace unos años ni conocía el teletrabajo, y ahora el modelo híbrido es ampliamente conocido, y trabajar ya no está asociado a un horario y lugar, dando pie a una mayor libertad. Esto se ha conseguido gracias a una gran variedad de aparatos electrónicos: móviles, tablets, ordenadores, portátiles... Sin embargo, esta falta de obstáculos supone una falta de límites que impiden que los empleados separen satisfactoriamente en muchas ocasiones el ocio de la vida laboral. Esta falta de límites afecta a las “zonas seguras” del trabajador, ya que su casa normalmente es un lugar de descanso, donde práctica su ocio, pasa tiempo con sus seres queridos... Y esa sensación de refugio se pierde al debilitar la frontera entre vida privada y laboral (Duxbury & Smart, 2011).

A pesar de que el equilibrio de la vida familiar y laboral es una de las principales bases de la conciliación, sigue siendo una tarea difícil distribuir adecuadamente la jornada laboral en función de las responsabilidades privadas. Sin embargo, ahora no solamente debemos plantarnos este equilibrio, sino también tener en cuenta que se ha añadido una nueva dimensión de trabajo, que es el teletrabajo. Es una dimensión distinta porque las condiciones difieren mucho: más distracciones, menos gasto por transporte, menor probabilidad de accidentes laborales, problemas comunicativos mediante herramientas digitales... La ayuda base para gestionar esta dimensión por parte del gobierno recientemente es la regulación del trabajo a distancia del Real Decreto-ley 28/2020. De manera más individual, aparte de la aportación y preocupación de las empresas, la negociación colectiva también ha traído avances en materia de conciliación, propiciando una comunicación entre los representantes de los trabajadores y los empleadores para llegar a acuerdos que permitan un uso responsable y comprometido por el bienestar del empleado, sin descuidar la productividad (Duran, 2021).

¿Qué conclusiones podemos sacar del trabajo en remoto?

Los trabajadores en remoto aseguran que su trabajo requiere un mayor esfuerzo y conocimiento/preparación, además de que no cuentan con unos límites de horarios tan fijos como aquellos que trabajan de forma presencial. Sin embargo, esto puede ser debatible, ya que no necesariamente trabajar presencialmente implica que tu horario sea del todo fijo. Tal vez esta sensación de menos límites y más trabajo pueda ir ligada a una mala gestión y planificación de objetivos guiada por la falsa sensación de que trabajando en remoto, al no contar con distracciones de la oficina, será más rápido.

Sin embargo, esto no encajaría con la sensación general de los trabajadores en remoto hacia la organización de la entidad, la cual suele ser positiva, habiendo cerca de tres cuartas partes de trabajadores en remoto que afirman estar comprometidos con su empresa y tener pocas o ninguna intención de rotar a cambio de un salario prometedor. Por otra parte, los trabajadores plenamente presenciales no aseguran tanto esta actitud, habiendo un 8% menos de trabajadores que aseguran no tener intención de rotar ante un supuesto trabajo con mayor remuneración (Felstead & Henseke 2017).

Podemos encontrar también entre los trabajadores en remoto una sensación y opinión propiciada por los numerosos beneficios del teletrabajo, la de que su trabajo es más placentero y excitante. El hecho de trabajar desde el domicilio aporta una mayor sensación de control sobre las responsabilidades familiares, por lo que la satisfacción por el trabajo en general es esperada.

Entre las desventajas técnicas, económicas y emocionales, se encuentra la dificultad para recrear el espacio de trabajo, contar con las herramientas disponibles en las oficinas, pagar por el extra de gasto energético, y la dificultad para desconectar (desconexión digital).

Adentrándonos en la “desconexión digital” nos encontramos ante un concepto cada vez más conocido y protegido por las empresas y trabajadores. Consiste en evitar la sensación de no haber llegado a terminar de trabajar por culpa de estar pendiente de llamadas, correos y reuniones fuera de horario laboral. Al ser un fenómeno recurrente, ha podido observarse que la falta de desconexión digital es nociva para los trabajadores, por lo que no sólo es recomendable tomar medidas al respecto, sino que siguiendo las direcciones de la Ley 31/1955 del BOE, deben gestionarse y prevenir los riesgos hacia la salud que causa el ámbito digital (Pons, 2021).

Este reciente aumento de daños a la salud psicosocial del trabajador es una consecuencia de la facilidad de conexión que nos permiten las nuevas tecnologías: con clientes, compañeros, superiores, proveedores... Esto hace que algunos trabajadores se sientan abrumados por la cantidad de información que debe ser asimilada en tan poco tiempo, manteniendo esa sensación de siempre estar disponible y visible en la red, teniendo que estar preparado constantemente para llamadas y mensajes, dando igual el lugar y la hora.

Más concretamente, el efecto principal que tiene la falta de desconexión digital sobre el empleado es el “tecnoestrés”, denominado así por el factor estresante y su condición ligada al ámbito digital. Sus principales rasgos posibles son la fatiga mental y física, episodios de migrañas, efecto negativo en la postura y musculatura, además de episodios de ansiedad.

La principal razón de aparición de estos síntomas tiene un fácil remedio, considerar que el uso de aparatos electrónicos en el trabajo puede llegar a ser un factor estresante. Esto debe ir ligado a un riguroso control de horarios, evitando un exceso de carga y tratando de propiciar el apoyo personalizado que requieran los empleados. Algo preocupante del tecnoestrés y una de las razones por las que no puede ser ignorado es que puede ser un factor de riesgo para otros trastornos, por lo que, para prevenir daños, es necesario una supervisión evaluadora de los riesgos psicosociales a los que se someten los trabajadores.

El papel que cumple el propio trabajador también es esencial para evitar estos efectos negativos, como por ejemplo manifestar su opinión y disponibilidad para el trabajo en remoto y conectarse fuera de la jornada laboral, reafirmando su derecho a desconectar mencionado con anterioridad. Para que el empleado pueda tener una oportunidad de gestionar su carga digital, debe ser informado y guiado acerca de los riesgos y efectos nocivos del tecnoestrés, además de aprender sobre sus derechos de desconexión. Si no se llevan a cabo medidas como las mencionadas, esto puede desembocar en un desgaste en el compromiso y motivación del empleado, aumentando la posibilidad de rotación y disminuyendo la productividad (Pons, 2021).

Concretando con algunos ejemplos de factores psicosociales de riesgo podemos encontrarnos los siguientes (Rodríguez, 2021):

-Aislamiento progresivo por sobreutilización del trabajo en remoto. Una mala gestión de, por ejemplo, un formato híbrido, puede hacer que algunas personas coincidan mucho menos con sus compañeros, afectando al compañerismo y relaciones sociales de la plantilla.

-Contacto constante, es decir, estar pendiente de forma continua a llamadas, mensajes y todo tipo de actualizaciones. Muchos trabajadores sienten una obligación a responder que no depende de su jornada, borrando los límites entre su vida laboral y su tiempo libre.

-Estar pendiente de tareas del trabajo en vacaciones, tiempo de desplazamiento, horario de tiempo libre... Estas situaciones alargan la jornada de trabajo, facilitando la probabilidad de agotamiento ante el ámbito digital.

-Exceso de horas extra mediante teletrabajo. Muchas veces por tratar de terminar una tarea o proyecto se termina en casa, alargando la jornada más de lo debido.

-Aumento exponencial de intensidad y cantidad de la carga de trabajo a través de herramientas digitales. Al usar herramientas como Microsoft Teams o

Whatsapp, recibimos información sobre muchas tareas desde canales, grupos y apartados distintos, creando una dificultad de trabajo mayor por la complejidad dimensional de las tareas a realizar.

## **Calidad en el empleo**

La preocupación por medidas de calidad en el empleo normalmente se ve dirigida hacia la salud y bienestar de los empleados, una forma sencilla y eficaz de demostrar que el capital humano se ve valorado en una empresa, ya sea favoreciendo la actividad física, higiene postural, nutrición equilibrada, actividad al aire libre... ¿Por qué es la calidad en el empleo algo relacionado con la conciliación? Contando los empleados con beneficios que hacen de su puesto de trabajo algo más agradable y sano, contarán con una salud física y psicológica que les permitirá disfrutar mejor de su estancia en el trabajo y en su vida privada, mejorando su bienestar general. Una organización debe tener como una de sus prioridades el bienestar de sus empleados, ya que la salud y estabilidad permiten a los trabajadores enfrentar situaciones adversas y sentirse protegidos y apoyados. De esta forma, evitamos un crecimiento de trastornos y enfermedades relacionadas con poca atención a la salud y el estrés.

El estrés y la salud están, por lo tanto, estrechamente relacionados. Por ejemplo, observando el sector de la salud, pudo observarse que en durante el confinamiento, los profesionales responsables de atender a un exorbitante número de personas sufrían consecuencias derivadas de la sobrecarga de trabajo y estrés/ansiedad. ¿De cuál forma se veían afectados? A la atención a su salud en general, nutrición y la satisfacción de necesidades de mayor altura (Reyna et al., 2021).

Hay diversas formas de propiciar la actividad física, una buena nutrición y beber agua, como traer a profesionales para inspirar en este tema, ofrecer descuentos para aplicaciones y establecimientos de fitness, ofrecer frutas como snack en la oficina y tener puntos de refill de agua disponibles distribuidos estratégicamente. Medidas sencillas de cumplir como estas pueden tener efectos no sólo en el absentismo y estrés de los trabajadores, sino en su productividad, siendo más probable que un trabajador sea productivo y eficiente si mantiene hábitos saludables. Para ello, es recomendable hacer un breve registro anual de costumbres relacionadas con la salud, para percibir antes de tiempo posibles necesidades que aplicar en el centro de trabajo (Ocampo, 2021).

Una de las consecuencias de la evolución de nuestra forma de trabajar es el sedentarismo, pasamos incontables horas sentados y con poca actividad física, llegando a afectar tanto a la población que ya supone un factor de riesgo para condiciones potencialmente mortales. Además, por culpa de esta inactividad pueden aumentar las probabilidades de sufrir problemas cardiovasculares, desajustes del control glucémico, sobrepeso, entre otros trastornos. Por lo tanto, facilitar que los empleados se encuentren en un entorno con mayor

movilidad física puede tener un impacto en las abajas laborales, evitando enfermedades gracias a evitar el sedentarismo, otorgando una mayor resistencia y energía a la plantilla. Desde el punto de vista de la conciliación, la relación con la salud bastante evidente: cuidando la salud del empleado conseguimos que pueda disfrutar también más de su vida privada, haciéndoles sentir más despejados, ágiles y relajados.

Por otro lado, aunque tampoco es que sea una situación común, hay que tener en cuenta que un exceso de ejercicio físico también puede tener efectos negativos. A pesar de que la actividad física puede ser muy beneficiosa, la sobrecarga de esfuerzo puede causar cansancio, ansiedad y falta de sueño, síntomas que afectan de forma directa a las labores del trabajador. Por lo tanto, la virtud se encuentra en el punto medio, es decir, mantener una actividad física compatible y ajustada para la plantilla, llegando incluso a afectar positivamente a la gestión emocional y a la satisfacción con su desempeño (Nicholls-Marín et al., 2021).

A pesar de que la salud física, por su efecto en la integridad y bienestar en el empleado, es fundamental, no debemos descuidar la importancia de la salud mental del empleado (también porque, como se ha mencionado, están interrelacionadas). A lo largo de las recientes décadas, la priorización de la salud mental ha ido aumentando, siendo cada vez más común que la persona promedio conozca términos básicos de inteligencia y gestión emocional. Además, la protección de nuestro bienestar psicológico se encuentra cada vez más normalizado, siendo también cada vez más común ir a terapia, enlazado a el progresivo aumento de estrés, ansiedad y depresión en la sociedad.

Al estar guiada la vida laboral por conseguir realizar tareas, proyectos o funciones, gran parte del bienestar mental del empleado nace de una buena organización, realización y satisfacción ligada a estas responsabilidades. Por lo tanto, volviendo a la utilidad de las medidas de calidad en el empleo, podremos observar una mejora y mantenimiento de la buena salud mental de nuestros empleados si empleamos un sistema de compensaciones, beneficios y gestión de tareas actualizado y adecuadamente planeado. Logrando que el proceso de cumplir objetivos y funciones resulte enriquecedor y recompensante, nos aseguramos de crear un ambiente de trabajo más sano y propenso a la colaboración y compromiso (Dávila & Núñez, 2022).

Otro aspecto a tener en cuenta sobre la importancia del impacto de la realización de sus funciones en su salud mental es la cantidad de autonomía otorgada al sujeto. Cuando un trabajador siente que le dan espacio para llevar a cabo sus funciones, se siente más vinculado a su objetivo, y, por lo tanto, obtiene una sensación de recompensa mayor cuando logra el mismo. Al igual que los hábitos saludables, un nivel alto de bienestar psicológico está estrechamente vinculado a una mayor productividad, comprensible por su relación directa con la satisfacción laboral y compromiso. Similar a la revisión recomendada de las condiciones de salud física de los empleados, una revisión del bienestar psicológico general de los empleados puede aportar conclusiones interesantes y mostrar áreas de mejora en la compañía, siendo este un papel estratégico para el departamento de gestión de personas.

Realizar, además, un análisis y visualización gráfica y dinámica de los datos para compartirlos con la empresa (anonimizando respuestas, claro) puede brindar a la empresa una perspectiva sobre las necesidades psicológicas acompañada de una sensación de coherencia por parte de quienes revisen dicho análisis. En función de esto, será más sencillo abordar el tema mediante charlas de Mindfulness, gestión del tiempo, de tareas, del conocimiento y de emociones, entre otros talleres/eventos personalizados según el tipo de empleado, género, edad, sector o departamento, para ofrecer soluciones y ayudas más específicas y prácticas. Estos proyectos pueden no sólo enriquecer la experiencia del empleado en la empresa, sino también propiciar el aprendizaje de factores de riesgo a evitar, para que autónomamente participen en la protección de su salud mental (Dávila & Núñez, 2022).

Dentro de los factores que ayudan a construir una base ejemplar de calidad en el empleo, además del mencionado cuidado a la salud y bienestar, se encuentra la compensación y sus muchas formas de gestionarse. La compensación flexible ha supuesto un avance en materia de conciliación, librando al empleado de molestias intermediarias ofreciendo servicios, descuentos y productos de forma directa como forma alternativa o suplementaria de remuneración. Sin embargo, la recompensa material o monetaria no es el porcentaje completo de la compensación que puede y debe recibir un empleado, también están las “emocionales”. Estas recompensas tienen un efecto crucial en la ya mencionada salud mental de los trabajadores, consistiendo en la declaración y otorgación de méritos de desempeño en tareas, dar más responsabilidad, muestras de respeto y consideración, concesión de mayor autonomía, entre otras. Estas recompensas, unidas a un buen sistema de compensaciones material, crea una sensación de aceptación, reconocimiento y de libertad profesional en los empleados, afectando a su compromiso y satisfacción con el puesto y organización (Madero, 2010).

## **Desarrollo profesional**

El fomento del desarrollo profesional, a pesar de ser visto como parte del proceso de formación, también es parte de las responsabilidades de un correcto modelo de conciliación, ya que otorgando las capacidades y herramientas a un profesional para que desarrolle su carrera laboral adecuadamente, podemos lograr que su calidad de vida y satisfacción por el puesto aumente gracias a que contará con el apoyo de crecer como profesional sin sacrificar estrictamente su tiempo libre.

El apoyo al desarrollo profesional es un concepto que recientemente ha ido adquiriendo cada vez más valor, teniendo en cuenta que las organizaciones cada vez tienen unas dimensiones más horizontales (o por decirlo de otra manera, con jerarquías menos estrictas), por lo que algunos profesionales pueden sentir con más facilidad que no avanzan. Por esto, las organizaciones con una perspectiva estratégica sobre el desarrollo de sus profesionales han ideado sistemas de gestión de objetivos centrados en facilitar al empleado demostrar sus capacidades y méritos, aumentando las dimensiones y



dificultad de sus funciones. Con esta gestión del desarrollo a través de retos, es posible lograr inspirar a los empleados en diferentes formas, como haciendo que sean más resilientes ante situaciones adversas, otorgándoles una mayor capacidad de autoconocimiento sobre sus puntos fuertes y sus límites, aumentando su grado de compromiso con la tarea y la empresa, creando coherencia entre sus características y las de sus funciones (Fernández, 2002).

En la mayoría de los proyectos de RRHH, el apoyo de la dirección tiene una relevancia a considerar, pero con relación a propiciar mejores medidas de desarrollo profesional supone algo prácticamente imprescindible. ¿Por qué? Porque los superiores de los empleados muchas veces son su modelo para seguir, su objetivo o meta, así que un superior involucrado en el desarrollo profesional logrará una mayor adhesión al programa o medida. Por su parte, los propios superiores necesitarían, en la mayoría de los casos, una formación específica para esto, es decir, para poder instruir e inspirar a sus empleados profesionalmente, ayudando a ambas partes a sacar a relucir su potencial.

En general, cada vez más empresas han podido darse cuenta del potencial estratégico de apostar por el desarrollo profesional de su plantilla, sin embargo, este debe ser enfocado a aquellas áreas que mejor resulten al negocio, organización y sector. Sin embargo, hay direcciones de desarrollo que suelen funcionar y ser buscados por la mayoría de las direcciones, para empezar, está la formación individual: es decir, trabajar en las habilidades y desarrollo de cualidades que encajen con su puesto o futuros puestos. Se puede realizar de diversas formas, como en assement centers, talleres, charlas, formación individualizada, entre otras. Otra dirección con mucha versatilidad es la dirigida a la cooperación, favoreciendo canales de comunicación innovadores, propiciando que gente de este o distintos departamentos se conozcan más a fondo y empiecen a colaborar creativamente, facilitando mutuamente la mayor cantidad de aportaciones posibles (Madero, 2010).

Para aportar una mayor sensación de cohesión, además de ofrecer una meta común, está la dirección de desarrollo centrada en unificar objetivos usando el más básico de todos: el objetivo de la empresa. Involucrando a todos en la meta organizacional, conseguimos equipos dispuestos a crecer adaptándose a las aspiraciones del entorno.

A pesar de la intención de apostar por el desarrollo profesional de los empleados, es complicado ajustar este objetivo a los cambios que están sufriendo las organizaciones y la economía, ya que las prioridades de crecimiento profesional han ido cambiando con el tiempo, siendo en la mayoría de los casos una cuestión de aprendizaje o reaprendizaje digital. No solo las capacidades buscadas cambian, sino las formas de establecer jerarquías, dando mayor prioridad, por lo tanto, al desarrollo y desempeño orientado al trabajo grupal y la cooperación. Por otra parte, a pesar de que las empresas tratan de reducir la rotación, es adecuado impulsar el desarrollo de habilidades distintas a su puesto, ya que no necesariamente le van a ser estrictamente útiles para buscar otro trabajo, sino que pueden suponer la diferencia entre un ascenso por el que han sacrificado mucho tiempo de su vida privada o el estancamiento profesional.

Este fomento del desarrollo profesional tiene diversos beneficios en la empresa en cuestión, como un incremento de productividad, compromiso y satisfacción. Una mayor productividad gracias al cambio en su cualificación, un mayor compromiso por el agradecimiento por el apoyo brindado y el orgullo de pertenencia, que también desemboca de forma directa en un alto grado de satisfacción laboral. Darle un espacio de crecimiento y la oportunidad de que su tiempo personal no se vea afectado por ello supone un apoyo crucial para el empleado. Este apoyo, según los beneficios mencionados, no sitúa en una situación “win-win”, situación que ya muchas empresas están viendo como provechosa y comenzando a idear charlas, mentoring, talleres, proyectos colaborativos, clases privadas, outdoor training, convivencias y assesment centers para lograr mejorar la cualificación y crecimiento profesional de sus empleados (Díaz, 2010).

Para asegurar que las medidas de desarrollo profesional abarcan los objetivos y necesidades necesarios, se ha de tener en cuenta el exponencial avance tecnológico y su efecto en el ámbito profesional. Para esto, entra en juego el e-Learning, la formación basada en herramientas y técnicas digitales que permiten desarrollo profesional en remoto siguiendo metodologías innovadoras y de creación reciente. Gracias a este método de desarrollo de capacidades profesionales, es posible apoyar a la carrera profesional de los empleados si robarles demasiado tiempo, economizando el disponible gracias a la flexibilidad que la formación en remoto ofrece.

Al ser un tipo de formación breve y dinámico, ofrece una mayor versatilidad, ofreciendo aprendizaje para el que los empleados deben encontrar el uso correcto, añadiendo un reto al aprendizaje, y formación más específica para tareas concretas. El E-Learning ofrece además una interacción entre usuarios que puede dar pie a una formación colaborativa, en la que la que puede darse un aprendizaje recíproco entre compañeros, donde poder conseguir una perspectiva más profunda sobre las distintas partes y funciones de la empresa, al contar con la formación de primera mano de personas de distintos departamentos de la organización. Entre otras posibles ventajas del E-Learning, podemos encontrar un mayor espacio para especificar el aprendizaje deseado al perfil del empleado al que se pretende formar, consiguiendo ahorrar tiempo y reducir costes. Además, que las herramientas usadas sean digitales permite que puedan renovarse continuamente y con mayor frecuencia, evitando sistemas de formación desfasados, errores sin corregir e información sin valor (Cornella, 2002).

Una forma de propiciar un desarrollo profesional original y completo es plantear un voluntariado corporativo, en el cual, desarrollando tareas fuera de su zona de confort, ayuda a los empleados a sentirse realizados aportando su ayuda a una causa de necesidad, como plantar árboles, ayudar en un comedor social, orfanatos, limpiar playas... Estas actividades, cuando son bien recibidas por la plantilla y se organizan adecuando el voluntariado a las necesidades de horario de los trabajadores, tienen efectos positivos como un mayor compromiso con los valores empresariales y con la sociedad y medioambiente. Además, el voluntariado puede estar destinado incluso a indirectamente formarles en alguna herramienta o tarea en específico, o

incluso competencias como el trabajo en equipo y la adaptabilidad (Licandro et al., 2021).

Sin embargo, la razón esencial por la que las empresas deben tomar como opción el voluntariado corporativo es el apoyo a la comunidad y su entorno, haciéndose responsable no solo de su impacto en la sociedad, sino la ayuda potencial que esta puede ofrecer con sus recursos (entre ellos, sus empleados). Indudablemente, aunque esta no deba ser la razón principal para hacerlo, el voluntariado corporativo también supone un impulso a la reputación y atracción de talento de la empresa. Además, es una forma de invertir en sus empleados para evitar la rotación, consiguiendo con estos proyectos empleados complacidos e identificados con la empresa y sus funciones (Robledo et al., 2014).

### **Igualdad de oportunidades: Igualdad de género**

En general, el apoyo a la igualdad de oportunidades es abordado por muchas entidades como algo separado de la conciliación, incluso a veces contando con un departamento o responsable. Sin embargo, también puede ser considerado como un objetivo más para la gestión de la conciliación, ya que, para realmente sentir un equilibrio entre la vida laboral y privada, las personas necesitan contar con las mismas oportunidades y no sentirse discriminados en su puesto de trabajo, ya que la falta de este apoyo puede suponer un efecto negativo importante en la vida privada. Es decir, es difícil conciliar la vida laboral y privada si en el trabajo te discriminan por tu edad, discapacidad, género, orientación sexual o nacionalidad.

Dentro de datos a nivel histórico sobre la igualdad de género, las siguientes fechas fueron especialmente cruciales (Martínez, 2021):

-1978: mención en la Constitución Española de la igualdad de hombres y mujeres legislativamente. Es cierto que desde entonces han tenido que seguir habiendo grandes avances para que esto se acerque más a ser cierto en la práctica, pero fue un primer paso muy importante para la época

-1983: inauguración del Instituto de la Mujer, entidad destinada a proporcionar a la sociedad apoyo en cuanto a la igualdad de género a nivel político, económico y laboral.

-1989: aprobación de la ley 3/1989 de 3 de marzo, sobre Maternidad e Igual Trato de la Mujer Trabajadora. Un avance específico para la mujer trabajadora que rompía con los valores y sesgos impuestos en el antiguo ámbito laboral, defendiendo la protección del avance de la carrera profesional de las mujeres a pesar del embarazo.

-2020: firma del Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre, que se centra en la brecha salarial entre hombres y mujeres, instaurando la necesidad por parte de las empresas de ofrecer visibilidad sobre las nóminas al estado y cerciorarse

de que no se discrimina por género a la hora de retribuir a los empleados. Para llevar a cabo esto, las empresas tuvieron que reformular sus sistemas de evaluación de puestos, aportando así en la actualización de operaciones empresariales.

A pesar de que en España dos conceptos fundamentales en los que la conciliación debe intervenir sean la baja tasa de fecundidad y el reciente aumento de empleo femenino, no significa que ambos efectos estén relacionados. Es interesante observar cómo ambos hechos han influido en el avance de la conciliación, disminuyendo la brecha cultural de responsabilidades del hombre y la mujer e incluyendo cada vez más a la figura paterna en el apoyo temprano de la crianza. Para conseguir estos efectos también han ido aproximándose más los salarios y horarios entre géneros (MacInnes, 2005).

Aunque los avances en conciliación normalmente han supuesto un factor positivo para la inclusión de la mujer en el entorno laboral, en nuestra sociedad podemos encontrar que esta inclusión a veces esconde una doble carga: la laboral y “casera” o familiar. Es decir, a pesar de la inclusión clara de la mujer en el entorno laboral, la brecha de responsabilidades entre el hombre y la mujer en la vida privada y familiar aún es preocupante, consistiendo todavía en una carga para las mujeres a la hora de crecer y mantener su carrera profesional. Además, hay conceptos sobre las mujeres y el trabajo que la sociedad sigue dando por hecho, como que algunos trabajos no son para ellas, que la prioridad siempre debe ser la reproducción, que las mujeres no llegan a puestos de dirección por falta de capacidades o que la explicada “doble carga” es normal (Sabater, 2014).

El rol de la mujer ha sido asociado normalmente con el de labores de cuidado, cosa que las nuevas tecnologías no han mejorado mucho, ya que han dado más espacio a que la doble carga de la mujer siga su curso. Si ambos progenitores de la familia contasen con el tiempo suficiente para sus responsabilidades, este problema se mitigaría. Sin embargo, ¿qué es lo más efectivo para lograr esto? Por una parte, las licencias y excedencias suponen medidas excepcionalmente útiles para determinadas situaciones, habiendo gran variedad de permisos y duraciones de los mismo, sin embargo, su utilidad tiene un plazo limitado, por lo que a largo plazo la mejor opción es optar por medias de flexibilidad de jornada y teletrabajo. Este tipo de medidas, sin embargo, no son fáciles de asegurar, ya que no todos los puestos pueden contar con la misma flexibilidad, y algunos tampoco pueden asegurar una desconexión digital completa. Esto se muestra en la Directiva 2010/18/UE, que comenta la importancia del avance de la flexibilidad y el fracaso de ciertas medidas anteriores cortoplacistas (Rodríguez, 2021).

La igualdad y la defensa de los derechos de las minorías ha ido creciendo poco a poco entre los valores de la sociedad, pasando a ser algo esperable por parte de las organizaciones un cierto compromiso. La igualdad de oportunidades forma parte de los pilares de la conciliación por la relación entre vivir como uno más en el trabajo y el efecto que esto tiene en el empleado como persona y en su vida privada. Ayudamos a que la vida de una

persona esté en mayor armonía si permitimos que se respeten sus derechos como persona discapacitada, LGTB, de mayor o menor edad, o de la nacionalidad que sean.

El avance de la igualdad de género, estando estrechamente relacionado con el avance de la conciliación, se ha convertido en uno de los objetivos de igualdad de oportunidades en las organizaciones. La forma principal de asegurar un apoyo real a la igualdad de género es fomentar el empoderamiento de las mujeres, de forma general y específicamente en el entorno laboral.

¿Qué podemos hacer que sea empoderamiento? Todas las medidas que otorguen visibilidad, relevancia y mayor cualificación a las mujeres, además de procurar una concienciación adecuada del camino a seguir como sociedad para alcanzar una igualdad plena. Un ejemplo de esto son las becas para mujeres ingenieras (llevadas a cabo por la escasez de este género en determinadas facultades), grupos de sororidad y relatos de experiencias, formación para jóvenes promesas femeninas y visibilidad a los méritos de empleadas. Demostrando este apoyo, nos aseguramos de que la población femenina de nuestra empresa se sienta respaldada para adquirir papeles con responsabilidad y liderazgo, aportando sus habilidades e ideas con la tranquilidad de ser escuchadas como corresponde, además de pudiendo gestionar simultáneamente su trabajo con una vida familiar plena (Marulanda et al., 2019).

A pesar de que ya hemos ido contando en las últimas décadas con avances en la igualdad de la igualdad de género, aún hay mucho que cambiar, y las empresas cuentan con las herramientas para aportar un gran apoyo a este cambio. Sigue habiendo graves ataques a la igualdad entre géneros, como la aún remanente violencia de género, la cual puede ser combatida con medidas como protocolos de defensa contra la violencia de género, apoyo de flexibilidad de jornada a víctimas, grupos de apoyo, talleres de concienciación... Estas medidas, junto con las ya mencionadas, ayudan a combatir la dificultad añadida que tienen las mujeres para alcanzar puestos de liderazgo de alto grado, dificultad ampliamente demostrada, incluso después de años de avances. Es cierto que individualmente las mujeres también deben hacerse responsables de escalar en la jerarquía y contar con la iniciativa necesaria para desarrollar su carrera, como todos, pero esa iniciativa y determinación no puede alcanzar su potencial si el entorno laboral, jerarquía y apoyo organizacional no respeta la lucha por la igualdad del hombre y la mujer en el ámbito laboral. Nos queda un largo camino por recorrer, ya que hay costumbres y sesgos que necesitan tiempo para amainar, y en las empresas esto no es una excepción, ya que la llegada de la mujer a la actividad laboral que ha alcanzado recientemente, si hablamos desde una perspectiva histórica, no ha sido hace tanto (Lamolla, 2020).

Además de dentro de la igualdad de oportunidades, la igualdad de género siempre ha supuesto un pilar importante en la gestión de la conciliación en una empresa por el avance conjunto que ambas han tenido. Para esto, un avance legislativo fue la Ley Orgánica 3/2007 del 22 de marzo, que introdujo

los distintivos corporativos que demostraban el compromiso de las empresas por la diversidad, para distinguir a las empresas con una RSC bien elaborada de una forma eficaz. A nivel global, podemos observar que las medidas de conciliación destinadas al cuidado de hijos siguen siendo mayoritariamente usadas por mujeres, el doble que hombres, siendo comúnmente dado por hecho que la responsabilidad familiar recae en la mujer. En España, contamos con datos esperanzadores como la reducción de la brecha género, es decir, la equidad en el porcentaje de plantilla masculino y femenino. Sin embargo, aún tenemos que mejorar en cuanto a la igualdad de género, ya que aproximadamente dos tercios de los integrantes de puestos directivos en España son hombres, el resto son mujeres. A nivel europeo, a pesar de ser una región muy avanzada en conciliación, los hombres generalmente ganan un 16% más de salario (Martínez, 2021).

En España, además, podemos ver que el problema de la falta de corresponsabilidad aún sigue muy arraigado, ya que los hombres realizan un 35% de las horas de tareas centradas en la crianza, y alrededor de un 20% de las tareas domésticas. Hay determinados aspectos en los que las empresas, por la libertad que pueden tener para crear medidas innovadoras, pueden llegar a crear situaciones más favorecedoras que las que ofrecen los mínimos impuestos legislativamente, y es de hecho la responsabilidad de las empresas ofrece ese “extra” para demostrar el compromiso desinteresado. Este compromiso ha ido aumentando a lo largo de las décadas, terminando el siglo pasado con un 7% de organizaciones que ya disponían de medidas de conciliación. Aproximadamente una década después, en 2008, este porcentaje se triplicó, avanzando y creciendo hasta las cifras actuales de entre un 50% y un 80% (Martínez, 2021)

La parte esencial de la corresponsabilidad es evitar que la mujer mantenga, aparte de su rol laboral, exclusividad de las responsabilidades familiares, incluyendo mantenimiento del hogar y crianza de los hijos. En esta materia, las empresas deben responsabilizarse de tratar de llevar a cabo una concienciación básica a través de formación en prejuicios y sesgos de género, preferiblemente tras un diagnóstico de otros posibles temas a tratar. Logrando acercarnos a la corresponsabilidad podemos reducir el impacto negativo que la sobrecarga de ambos roles tiene en las mujeres, el cual afecta a su salud, su descanso y su capacidad de gestionar su tiempo y responsabilidades. Este avance es necesario para la población trabajadora femenina, ya que una falta de equilibrio entre responsabilidades familiares y laborales tiene efectos perjudiciales en la salud psicológica y física, y ya que son ellas las que más problemas tienen con la conciliación, son las que acaban presentando más síntomas derivados del estrés, insatisfacción y cansancio (Pérez, 2021).

La época del Covid-19 causó tales desajustes en el mercado laboral que sirvió para impulsar el interés por la igualdad de género en empresas, al verse la población femenina trabajadora abrumada por la doble carga en la época de confinamiento. A pesar de eso, no se vieron cambios drásticos en el porcentaje de plantilla femenina y en la cantidad de empresas con medidas de conciliación de igualdad de género. Sin embargo, algo que si se ha podido notar relevantemente en los últimos años es la diferencia en los estudios entre

hombre y mujeres, habiendo cada vez mayor número de mujeres con titulaciones de licenciatura o superior en comparación a los hombres.

El avance en la igualdad de condiciones laborales sigue dando poco a poco resultados prometedores, pero para poder asegurar cambios a corto plazo, las empresas deben dar mayor importancia a la revisión de los procesos de selección, el aprendizaje buscado en los empleados, objetividad en los ascensos y retribución, visibilidad de líderes femeninos y prevención de conflictos entre compañeros. Buscando la objetividad y usando la perspectiva de la igualdad de género, podemos lograr que varios procesos que en determinadas empresas se ven afectados por sesgos, no lo estén (Megías, 2021).

### **Igualdad de oportunidades: LGTB**

La protección y defensa de la diversidad ha ido evolucionando a lo largo del tiempo, avanzando de la mano de la evolución de los valores de la sociedad. Hace unas décadas, tratar de integrar a las personas del colectivo LGTB se habría visto como algo temerario o poco común, mientras que poco a poco se está convirtiendo en una necesidad. Con el crecimiento en derechos humanos referente a este colectivo, la sociedad poco a poco ha ido aceptando que una parte de su población es diferente, pero debe de ser tratada con el mismo respeto, y defendida de ataques de odio.

A pesar de que no ser heterosexual no afecta a tu trabajo, ser aceptado y sentirse integrado y visibilizado si, necesitando ser consciente de que su entorno le da la bienvenida tal y cómo es, y que no tiene por qué callarse nada. Al ser un tipo de apoyo aún novedoso, las aportaciones de las empresas en defensa a la integración del colectivo LGTB aún tienen que crecer, pero aquellas empresas que se involucran con la calidad de las sociabilidad, motivación y eficiencia de sus empleados ya están en ello.

Tanto en España como en nuestro país vecino, Portugal, se ha podido percibir un avance legislativo en cuanto a la defensa del colectivo LGTB, además de contar con una sociedad generalmente abierta a este tipo de diversidad. Sin embargo, como sociedad y organizaciones, España debe afrontar ciertos sesgos y costumbres, ya que más de un tercio de las personas pertenecientes al colectivo sigue escuchando comentarios y conversaciones entre terceros acerca de su orientación o identidad. Además, el mismo porcentaje de personas no solo escucha comentarios, sino también mofas y frases de rechazo o reprimiendo por su orientación o identidad sexual. En cuanto a situaciones más graves como discriminación a través de burlas o vejaciones nos encontramos con que más de una décima parte del colectivo las sufre, un 7% afirma no poder crecer profesionalmente y verse premiado por culpa de su identidad y/u orientación sexual y un 2% ha manifestado directamente haber sido despedido por haberse sabido que era parte del colectivo (Pichardo, 2019).

La discriminación y rechazo por parte de los pares supone un daño indescriptible para los trabajadores LGTB, ya que deben mantener un desempeño y actitud profesional estables mientras sus compañeros le tratan de forma despectiva. Aunque menos dañino que el mobbing, pérdida de trabajo, ataques y otras situaciones, la discriminación de menor intensidad como las mofas y uso de lenguaje inapropiado también supone un factor clave en la integración del colectivo LGTB. Comentarios “ligeramente” homófobos como usar palabras como “marica”, “bollera” o “travelo” reafirman una normalización del rechazo a cualquier cosa que difiera a la heteronormatividad, siendo la base cultural para que se cometan ataques de mayor impacto y de consecuencias injustas para el empleado (López, 2017).

La razón por la que muchos trabajadores pertenecientes al colectivo LGTB no logran sentirse integrados es que, por el miedo a desvelar su orientación o identidad sexual, ocultan esa parte de sus vidas a compañeros y superiores, cosa de la cual el resto de los empleados no siente ningún miedo. Esto es, en parte, una libertad truncada, ya que impide una socialización plena ante el temor de un juicio negativo. Por lo tanto, por mucho que legalmente en su vida privada las personas LGTB se sienten más “seguras”, es decir, de “puertas para adentro”, no están recibiendo un trato basado en la igualdad si por los sesgos y juicios que reciben en el trabajo no pueden mencionar ciertos aspectos de sus vidas, como sobre su pareja, por ejemplo (Fernández-Paradas, 2020).

En concreto, datos como los siguientes nos muestran la realidad de cuánto realmente estos empleados esconden por temor a las consecuencias (Pichardo, 2019):

-Más de la mitad de los trabajadores LGTB afirman que no hablan sobre ello por ser parte de su vida personal, siendo esta actitud parte de su resignación a lo establecido.

-Un 9% menos de empleados son capaz de hablar con total libertad de su vida privada por ser parte del colectivo LGTB, en comparación con el resto de los trabajadores, y hay un 5% menos de los empleados LGTB que se siente a salvo comentando cosas privadas de su vida.

-El 45% de los trabajadores LGTB que son padres/madres no se sienten seguros desvelándolo o comentándolo con otras personas del trabajo.

Estos datos nos confirman que no es que estas personas sean simplemente más reservadas o introvertidas, sino que el hecho de que el resto de las personas con las que trabaja sepa acerca de su orientación o identidad sexual les hace sentir inseguros. Es necesario para defender a este porcentaje de la población (más del 10%) contar con programas anti-homofobia, apoyo a la transición de sexo, proyectos de visibilidad LGTB laboral, charlas de concienciación, comprobación de métodos de selección sin prejuicios, informar sobre legislaciones extranjeras a expatriados LGTB y actuar en la esfera pública para demostrar el compromiso por la causa (Pichardo, 2019).



En caso contrario, una oficina en la que impera el prejuicio y la mofa ocasiona en los empleados LGTB una mayor probabilidad de sufrir estrés, depresión y aumentar su absentismo. Por lo tanto, no defender estas medidas supone hacer la zancadilla a aproximadamente una décima parte de las aportaciones e ideas innovadoras que algunos empleados no pueden llevar a cabo por tener que estar más ocupados de estar a salvo en su propio oficio, situación que ninguna empresa que diga defender los principios de responsabilidad social corporativa debe permitir. Un buen punto de partida es realizar un diagnóstico para ver el estado actual del ambiente laboral, asegurarse de que no se observan sesgos arcaicos, que todos los empleados comunican sus anécdotas sin trabas, y que los procesos de la organización se adaptan a todo tipo de empleados.

### **Igualdad de oportunidades: Discapacidad**

Las personas con diversidad funcional, con el paso del tiempo, son integradas cada vez más en las empresas, ya que muchas de ellas han conseguido concienciarse de que son empleados con mucho que aportar a la organización. Otras, sin embargo, solo buscan cumplir con los mínimos legislativos y de las subvenciones. La pauta que seguir por las empresas realmente concienciadas se basa en realizar un diagnóstico inicial de áreas a pulir al respecto, como el proceso de selección, ayudas que aportar y comprobar que el resto de los empleados muestren valores de integración.

A pesar de la intención de integrar a las personas con diversidad funcional, hay que tener en cuenta que no todo es cuestión de un cambio de gestión, sino que también hay que adaptar el entorno de trabajo: ascensores funcionales, maquinas o herramientas a una altura que pueda ser alcanzada por personas en silla de ruedas, programas de audio para personas invidentes, rampas, baños adaptados... La concienciación y formación en diversidad dirigida a todos los empleados debe basarse en que la diversidad funcional o discapacidad no es lo que define a una persona, sino una situación en la que encuentra, y en la que, además, cualquiera de nosotros puede verse en algún momento de nuestras vidas. Es decir, protegiendo los derechos e integración de las personas con discapacidad posiblemente estemos defendiendo nuestros derechos o los de nuestros seres queridos (Simanca, 2021).

Para lograr este entendimiento, sería favorable la implementación de proyectos y talleres en la que los empleados puedan colaborar y conversar con trabajadores con diversidad funcional, para que entiendan de primera mano los verdaderos límites, y no los que formen parte de sus sesgos y prejuicios.

### **Igualdad de Oportunidades: Diversidad cultural**

Junto con la globalización, la diversidad de nacionalidades entre empleados ha ido aumentando exponencialmente, llegando con ello una diversidad

cultural que ofrece una riqueza de variedad de opiniones y aportaciones inigualable para las empresas. Este cambio ha facilitado la aceptación e integración de gente con distintas nacionalidades a pesar de los sesgos aún vigentes, pero sigue habiendo ciertos trazos de racismo interiorizado que algunas personas deben tratar. Debemos tener en cuenta de que la variedad de nacionalidad puede verse envuelta en el lenguaje, actitud, creencias y formas de trabajar, dando lugar a situaciones y formas de convivencia diversas.

Las empresas, para ello, deben adaptarse a las peculiaridades de ciertas culturas, como normalizar el pañuelo en mujeres, avisar de que comida compartida en la oficina contenga cerdo, y en general estar atento al tipo de comportamientos que pueden ser vistos como una falta de respeto en cada cultura presente en la empresa (o fuera, en caso de clientes y proveedores). Esta gestión de diversidad cultural debe ser revisado por cargos con relevancia y autoridad en la organización, y que pueda asegurar una determinación duradera por la integración de distintas nacionalidades. Esta diversidad tiene potencial para ser un punto fuerte en una organización, así que es importante saber aprovecharlo, especialmente tratando de extraer la mayor creatividad posible en el intercambio de opiniones en proyectos en los que coincidan trabajadores de distintas culturas (García et al., 2021).

Como se pretende sugerir con esto, los efectos positivos de la diversidad cultural son: tener una perspectiva más profunda, mayor variedad de aportaciones e ideas, proyectos más originales gracias a la unión de distintas formas de trabajar y un desarrollo organizacional mejorado por la integración de líderes diferenciados. También es cierto que la variedad cultural puede traer ciertos inconvenientes, como pueden ser por ejemplo los problemas derivados del lenguaje o de ciertas costumbres de protocolo social (saludos, despedidas, intercambios de información, etc.), pero son confusiones que pueden ser evitadas mediante una breve formación sobre las distintas formas de interactuar que acostumbran a tener cada cultura o nacionalidad.

## **Conclusiones**

Encontrar la forma de apoyar los objetivos de vida y el bienestar de los empleados es una tarea que puede ser llevada a cabo desde una gran cantidad de perspectivas, pero que puede suponer una oportunidad (o incluso una necesidad) para que los empleados se sientan orgullosos y satisfechos respecto a pertenecer a una organización comprometida con las familias, el futuro de sus empleados, su salud, que cuenten con las mismas oportunidades y tiempo para gestionar sus responsabilidades. Estas medidas o gestión de la conciliación tienen un impacto directo en las vidas de los trabajadores y su relación con la vida laboral, ayudando a establecer una mayor sensación de armonía entre espacios para los trabajadores (entre su puesto y vida privada, es decir). Este efecto tiene una relación directa sobre la huella de desempeño de los empleados en la organización, ya que una plantilla con tiempo para responder a sus responsabilidades, con un desarrollo de carrera adecuado y que se siente respetada muestra un esmero muy diferente que aquellas

personas sin condiciones favorecedoras de la conciliación en su puesto de trabajo. La gestión de la conciliación extendida internacionalmente ha sido fruto de la globalización y de la transmisión de valores relacionados con el employee experience, principalmente formados y formulados en occidente, y siendo el reciente crecimiento a causa de los cambios de valores de la sociedad en la actualidad, esta gestión también se ha visto afectada recíprocamente por el teletrabajo y evolución del uso de las nuevas tecnologías en el ámbito laboral.

### **Futuras líneas de investigación**

A pesar de que las diversas formas de brindar una gestión de la conciliación adecuada es una materia que comenzó hace varias décadas, la mayoría de los estudios y materiales de revisión son muy recientes. Por lo tanto, para llegar a un punto en el que se considere un tema verdaderamente revisado y fundamentado, será necesario que continúen las investigaciones y revisiones, logrando generar un mayor contraste interno entre documentos informativos. Generalmente, gran parte de la información disponible relacionada con esta materia se encuentra enfocada en la flexibilidad de jornada y medidas de apoyo a la familia. Al estar enfocado este documento en el resto de los aspectos en los que la conciliación tiene efecto, la cantidad de estudios a revisar es menor, habiendo además escasos estudios en español. Para enriquecer la variedad de documentos con información relevante relacionada con la conciliación, sería necesario una mayor profundización en su papel en el desarrollo profesional e igualdad de oportunidades, siendo estos dos temas los más escasos. Especialmente en el caso del apoyo a la igualdad de oportunidades, considero que la conciliación tiene mucho que ofrecer, tanto en materia de generaciones/edad, diversidad cultural, igualdad de género, apoyo LGTB como en discapacidad. Siendo uno de los temas a los que más recientemente se le está prestando atención, el apoyo al colectivo LGTB puede llegar a ofrecer soluciones y ayudas que ya están empezando a ser demandadas en las sociedades más avanzadas. Estas medidas ofrecen ayuda en los procesos de transición de sexo, como permisos para ir al médico y apoyo con su cambio de nombre dentro de la organización, creación de días de visibilidad, charlas y espacios seguros, supervisión de acoso laboral y sesgos en el proceso de selección, entre otras medidas.

## Bibliografía:

- Campillo Poza, Inés (2010) Políticas de conciliación de la vida laboral y familiar en los regímenes de bienestar mediterráneos: los casos de Italia y España. *Política y Sociedad*, 47(1). pp. 189-213
- MacInnes, J. (2005). Diez mitos sobre la conciliación de la vida laboral y familiar. *Cuadernos de Relaciones Laborales*.
- Aros, C. (2021). La jornada laboral de 4 días. *OBS Business School*.
- Fernández, M. C. S. (2014). La interacción trabajo-familia. La mujer y la dificultad de la conciliación laboral. *Lan harremanak: Revista de relaciones laborales*, (30), 163-198.
- Biedma Ferrer, J. M., & Medina Garrido, J. A. (2014). Impacto de la conciliación laboral y familiar en el desempeño organizativo. *Intangible Capital*, 10(3), 448-466.
- Sánchez, C. P., & Mozo, A. M. G. (2009). Teletrabajo y vida cotidiana: Ventajas y dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar. *Athenea Digital*, 57-79.
- Wong, K., Chan, A. H., & Teh, P. L. (2020). How is work–life balance arrangement associated with organisational performance? A meta-analysis. *International journal of environmental research and public health*, 17(12), 4446.
- Chandra, V. (2012). Work–life balance: eastern and western perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(5), 1040-1056.
- Sheikh, M. A., Ashiq, A., Mehar, M. R., Hasan, A., & Khalid, M. (2018). Impact of work and home demands on work life balance: Mediating role of work family conflicts. *Pyrex Journal of Business and Finance Management Research*, 4(5), 48-57.
- Lewis, S., Gambles, R., & Rapoport, R. (2007). The constraints of a ‘work–life balance approach: An international perspective. *The international journal of human resource management*, 18(3), 360-373.
- Shortland, S., & Cummins, S. (2007). Work-life balance: Expatriates reflect the international dimension. *Global Business and Organizational Excellence*, 26(6), 28-42.
- Duxbury, L., & Smart, R. (2011). The “Myth of separate worlds”: An exploration of how mobile technology has redefined work-life balance. *Creating balance?*, 269-284.

- Durán, C. G. (2021). La relación entre el teletrabajo y la conciliación de la vida laboral y familiar: el papel de la normativa y la negociación colectiva. *Anuario IET de trabajo y relaciones laborales*, 7, 171-185.
- Felstead, A., & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195-212.
- Pons, F. T. (2021). La “desconexión digital” a lomos de la seguridad y salud en el trabajo. *Lan harremanak: Revista de relaciones laborales*, (45), 257-275.
- Martín Rodríguez, O. (2021). El tecnoestrés como factor de riesgo para la seguridad y salud del trabajador. *Lan Harremanak*, (44), 164-183.
- Sabater Fernández, M. C. (2014). La interacción trabajo-familia. La mujer y la dificultad de la conciliación laboral. *Lan Harremanak: Revista de relaciones laborales*.
- Rodríguez, E. R. (2021). De la conciliación a la corresponsabilidad en el tiempo de trabajo: un cambio de paradigma imprescindible para conseguir el trabajo decente. *Lex Social: Revista de derechos sociales*, 11(1).
- Marulanda, N. L. A., Flórez, A. K. P., & Blanco-Ariza, A. B. (2019). Empoderamiento femenino e igualdad de género en las organizaciones. *Liderazgo Estratégico*, 9(1), 140-148.
- Lamolla, L. (2020). Género y empresa: hacia la igualdad real. *Oikonomics. Revista de Economía, Empresa y Sociedad*, 13, 1-3.
- Esain Martínez, M. (2021). La igualdad de género en las empresas certificadas como Familiarmente Responsables. Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Pérez Ramos, S. P. (2021). Conciliación familia-trabajo y su relación con la salud mental y el apoyo social desde una perspectiva de género. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*.
- Megías Sánchez, A. (2021). Diversidad de género en la empresa y la conciliación familiar y laboral. Universidad de Cantabria.
- Reyna, P. L. L., Loza, M. G. L., & Vega, J. R. (2021). Relación entre estilo de vida y estrés laboral en el personal de enfermería en tiempos de COVID-19. *Revista cubana de enfermería*, 37(1).
- Ocampo, J. (2021). Productividad en trabajadores de hábitos saludables y hábitos no saludables de Compañía Nacional de Metrología para enero-febrero de 2021, un estudio exploratorio. ECCSI.

Nicholls-Marín, A., del Hierro-Marín, J. E., Gañán-Moreno, A., & Villamizar-Reyes, M. M. (2021). Efectos de la actividad física en el estrés laboral en un grupo de trabajadores de Colombia y Panamá. *Revista digital: Actividad Física y Deporte*, 7(2).

Dávila Elescano, C. N., & Núñez Hidalgo, D. D. C. (2022). Bienestar psicológico y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una organización en la ciudad de Quitos. UCP.

Madero Gómez, S. M. (2010). Factores relevantes del desarrollo profesional y de compensaciones en la carrera laboral del trabajador. *Contaduría y administración*, (232), 109-130.

Fernández Losa, N. (2002). El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas. *Cuadernos de Gestión Vol. 2*.

Díaz Quintero, D. M. (2021). La apuesta por el desarrollo profesional: el desafío de los empleados de la ciudad de Cali. FUCLG.

Cornella, A. (2002). e-Learning: de la formación de los empleados al conocimiento en toda la cadena de valor. *El profesional de la información*, 11(1), 65-68.

Licandro, O. D., Yapor, S., & Correa, P. (2021). Beneficios del Voluntariado Corporativo para la gestión de los Recursos Humanos. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(93), 227-244.

Robledo, J. L. R., Arán, M. V., & Porras, J. L. G. (2014). El voluntariado corporativo y sus efectos sobre la satisfacción laboral y el compromiso en empresas familiares de Andalucía. *European Journal of Family Business*, 4(1).

Ruperti-Lucero, E., Espinel-Guadalupe, J., Naranjo-Cabrera, C., & Aguilar-Pita, D. (2021). Conciliación de la vida familiar y bienestar laboral, análisis de roles sociales y género en tiempos de Covid-19. Caso Ecuador. *Revista Chakiñan de Ciencias Sociales y Humanidades*, (15), 18-30.

Durán, C. G. (2021). La relación entre el teletrabajo y la conciliación de la vida laboral y familiar: el papel de la normativa y la negociación colectiva. *Anuario IET de trabajo y relaciones laborales*, 7, 171-185.

Pichardo Galán, J. I., Alonso, M., Puche Cabezas, L., & Muñoz, Ó. (2019). Guía ADIM LGBT+. Inclusión de la diversidad sexual y de identidad de género en empresas y organizaciones. *Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes e Igualdad*.

López Fernández, E. (2017). Discriminación social del colectivo LGTBI y sus efectos en el entorno laboral. UAB.

Fernández-Paradas, A. R. (2020). Patrimonio y memoria LGTBI en las leyes autonómicas en España. *Profesional de la información*, 29(1).

Simanca Reyes, J. D. (2021). Diseño de estrategia de atracción y reclutamiento de personas en situación de discapacidad para empresa de cosméticos y belleza. Universidad de Chile.

García, A. L., Zepeda, Á. E., & Gutiérrez, S. Q. (2021). Importancia de la diversidad cultural en la empresa global. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(6), 80-89.

Martinez , R. (2006). El Modelo EFR: Un nuevo paradigma para la gestión de las empresas familiarmente responsables (II). *Capital Humano* (203), 00

Kim, S., Park, Y., & Niu, Q. (2017). Micro-break activities at work to recover from daily work demands. *Journal of Organizational Behavior*, 38(1), 28-44.

Carlson, D. S., & Kacmar, K. M. (2000). Work-Family Conflict in the Organization: Do Life Role Values make a Difference?. *Journal of Management*, 26(5), 1031-1054.