



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Facultad de Administración y Dirección de Empresas

Bienestar y balance vida-trabajo en las organizaciones
españolas

Trabajo Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

AUTOR/A: Adán Roselló, Álvaro

Tutor/a: Villajos Girona, Esther

CURSO ACADÉMICO: 2021/2022

Universidad Politécnica de Valencia



Facultad de Administración y dirección de empresas

Grado en administración y dirección de empresas

Bienestar y balance vida-trabajo en las organizaciones españolas

REALIZADO POR:

Álvaro Adán Roselló.

DIRIGIDO POR:

Esther Villajos Girona

JULIO, 2022



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS. UPV

ÍNDICE

Resumen	1
Resumen	1
Abstract	2
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	2
1.1 Introducción	2
1.2 Objetivo	4
1.3 Relación del trabajo con el grado de ADE.....	4
CAPÍTULO 2 GESTIÓN DE RRHH	5
2.1. Definición	5
2.2. Ventaja competitiva	7
2.3. Proceso de gestión de los recursos humanos	8
CAPÍTULO 3. PRÁCTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	17
3.1. Definición	17
3.2. Prácticas sostenibles	18
3.2.1. Prácticas centradas en el desempeño	18
3.2.2. Prácticas verdes	19
3.2.3. Prácticas de apoyo al personal	20
3.3. BALANCE VIDA-TRABAJO	23
CAPÍTULO 4. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y BIENESTAR.	31
4.1 Balance vida trabajo y bienestar	31
4.2. Balance vida trabajo, bienestar y salud.....	33
4.2.1 Estrés laboral	34
4.2.1 Flexibilidad horaria	35
4.3 Teorías.....	39
4.3.1 Teoría de las necesidades Maslow	39
4.3.2. Teoría dual de la motivación/higiene de Herzberg.....	41
4.3.3 Teoría de la discrepancia de Locke	43
CAPÍTULO 5 METODOLOGÍA.....	45
5.1 Variables	45
5.2 Muestra.....	47
5.3 Método	47

5.4 Análisis	47
CAPÍTULO 6. RESULTADOS.	48
6.1. Resultados demográficos	48
6.2. Resultados “Prácticas de apoyo al personal”	52
6.2.1 Seguridad	53
6.2.2 Participación.....	54
6.2.3 Salida	55
6.2.4 Vida-trabajo	56
6.3 Resultado “Satisfacción laboral”	58
6.4 SALUD.....	60
6.4.1 Agotamiento emocional	60
6.4.2 Síntomas Psicósomáticos	61
6.4.3 Afecto negativo y positivo	62
CAPÍTULO 7. DISCUSIÓN	64
CAPÍTULO 8. CONCLUSIÓN.....	69
BIBLIOGRAFÍA.....	71



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS. UPV

Resumen

Resumen

El presente documento tratará la gestión sostenible de los recursos humanos y sus prácticas, centrándose sobre todo en las prácticas de apoyo al personal, en especial en el balance vida-trabajo, así como también bienestar de los trabajadores como resultado clave dentro de las organizaciones. Por lo tanto, el objetivo de este trabajo fin de grado es analizar el nivel de percepción que tienen los empleados con las prácticas de apoyo y de su bienestar, entendido como satisfacción laboral y salud personal. Con el fin de situar en el tiempo dicha gestión sostenible se realizará un análisis acerca de la evolución de la gestión de los recursos humanos, así como una explicación de sus distintos tipos. Además, se exponen los distintos tipos de prácticas sostenibles con especial énfasis en las de apoyo al personal, para posteriormente centrarse en el esencial balance vida trabajo y los beneficios que dicha práctica aporta a la salud de los trabajadores y al bienestar. Por último y con el objetivo de obtener una visión realista de cómo se aplica este tipo de prácticas en las organizaciones españolas, se realiza una encuesta a distintos trabajadores, en la cual se realizan preguntas acerca de las prácticas sostenibles y de su bienestar laboral. Los resultados arrojan la necesidad de mejora por parte de las organizaciones españolas en la puesta en marcha de políticas y acciones que faciliten la conciliación laboral y de la vida personal de los trabajadores. Además estos resultados son también plasmados en el análisis de la satisfacción laboral de los empleados, así como el impacto que tienen sobre su salud, la cual ha de mejorar, tanto para el beneficio de los empleados como de la empresa. Un trabajador que pueda conciliar y llevar a cabo sus responsabilidades personales y laborales, reducirá sus niveles de estrés y ansiedad, mejorando su salud mental, además de sentirse más satisfecho laboralmente al observar que la empresa tiene en cuenta su situación personal.

Palabras clave: Sostenibilidad, bienestar, prácticas de recursos humanos, balance vida-trabajo.

Abstract

This document will deal with the sustainable management of human resources and its practices, focusing above all on practices that support personnel, especially work-life balance and the well-being of workers. In order to situate said sustainable management over time, an analysis of the evolution of human resource management will be carried out, as well as an explanation of its different types. In addition, the different types of sustainable practices are exposed, with special emphasis on those that support staff, to later focus on the essential work-life balance and the benefits that this practice brings to the health of workers and well-being. Finally, and with the aim of obtaining a realistic view of how this type of practice is applied in Spanish organizations, a survey is carried out on different workers, in which questions are asked about sustainable practices and their well-being at work. The results show the need for improvement by Spanish organizations in the implementation of policies and actions that facilitate the reconciliation of work and personal life of workers. In addition, these results are also reflected in the analysis of employee job satisfaction, which has to be improved, in order to seek better productivity. A worker who can reconcile and carry out their personal and work responsibilities will reduce their levels of stress and anxiety, improving their mental health, as well as feeling more satisfied at work by seeing that the company takes their personal situation into account.

Key words: Sustainability, well-being, HR practices, work-life balance.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1 Introducción

Hoy en día las empresas requieren de grandes profesionales con conocimientos en el campo de RRHH o en el caso las organizaciones que se lo pueden permitir, ya que cuentan con un gran presupuesto, la formación de un departamento de RRHH.

Las razones son diversas, pero a medida que la sociedad evoluciona mayores son los retos a los que se enfrentan las organizaciones, ya que las personas ya no solo se mueven por motivos económicos. Actualmente hay otros incentivos que atraen a las personas y que motivan a que la relación entre organización y empleado sea duradera. Algunos de los principales incentivos son los siguientes;

- flexibilidad
- Proximidad
- Empresa preocupada por el bienestar del trabajador.
- Buena relación con los líderes.
- Compromiso de la empresa con la sociedad

Estos son algunos de los motivos que afectan al bienestar de los trabajadores de una organización. Por ello cada vez resulta más complejo la gestión de los recursos humanos y el desarrollo de sus prácticas para que el trabajador cuente con un bienestar que permita que sea productivo, comprometido y se sienta parte de la organización.

El documento se ha dividido en 8 capítulos a partir de los cuales se hablará acerca de tipos de la gestión sostenible de los recursos humanos centrándonos sobre todo en aquel tipo de gestión que facilite la conciliación de la vida laboral y familiar y cómo la empresa trata de comprometer al trabajador con los objetivos y desempeño de la misma.

En los primeros 4 capítulos se hablará acerca de algunos tipos de gestión, teorías y distintas prácticas sostenibles de los recursos humanos que beneficien dicha conciliación y facilite que el trabajador se comprometa, es decir desarrolle un sentimiento de pertenencia. En el capítulo 5, se tratarán los objetivos de desarrollo sostenible que más importancia tienen a la hora de contribuir a favorecer el bienestar del trabajador.

Posteriormente en los últimos 5 capítulos mediante el análisis de los resultados de la encuesta se podrá extraer conclusiones generales acerca de las actuaciones de organizaciones que operan en España sobre la gestión de las prácticas que facilitan el bienestar y el compromiso.

1.2 Objetivo

El objetivo del presente trabajo fin de grado es analizar el nivel de prácticas de apoyo a los empleados que perciben por parte de la empresa, haciendo especial mención a las prácticas de balance vida-trabajo, y el nivel de bienestar laboral que presentan los empleados, en concreto su satisfacción laboral y su salud personal.

1.3 Relación del trabajo con el grado de ADE

Los recursos humanos son una pieza fundamental en las empresas, por ello dicho trabajo se encuentra muy relacionado con el grado de Administración y dirección de empresas (ADE), ya que en él se tratarán algunos temas claves para el futuro de las empresas, concretamente, la sostenibilidad, el bienestar y la conciliación vida-trabajo.

Algunas de las asignaturas del grado de ADE, se encuentran muy enfocadas en la dirección de los recursos humanos y las prácticas sostenibles. Las más importantes son las siguientes;

- **Introducción a la administración y dirección de empresas (IAE)**

Asignatura a partir de la cual te vas introduciendo en la evolución de los objetivos empresariales, donde ya no solo hay objetivos económicos sino que en los últimos años ha aparecido un concepto tan importante como la sostenibilidad, haciendo referencia entre otras a la gestión de uno de los elementos más importantes en cualquier tipo de organización, los recursos humanos.

- **Derecho Laboral**

Durante el transcurso de esta asignatura puedes observar la importancia de las leyes a la hora de llevar una gestión sostenible de los recursos humanos, ya que puedes apreciar la importancia de los convenios a la hora de gestionar la conciliación de la vida laboral y personal. Un ejemplo de ello, son los días que por ley los trabajadores tienen para dedicar a asuntos propios.

- **Dirección de los recursos humanos**

A partir de la materia impartida en esta asignatura se puede alcanzar una visión global sobre la compleja situación en la que se encuentran las empresas en relación con la gestión de los recursos humanos. Esto es debido a que, en la actualidad, los trabajadores se decantan por un puesto de trabajo u otro dependiendo de distintos motivos que ya no son solo económicos como ocurría años atrás. Por ello, es vital que las organizaciones actuales promuevan políticas que satisfagan las demandas de los trabajadores.

El estudio de esta materia a su vez proporciona una visión general de las distintas estrategias que se llevan a cabo para la selección de personal así como las prácticas para motivar a este con el fin de general el mejor ambiente de trabajo posible.

Después de observar la relación de dicho documento con el grado de ADE, se procede a introducir y profundizar sobre la gestión de los recursos humanos, de cómo han evolucionado y escribir acerca de algunos tipos.

CAPÍTULO 2 GESTIÓN DE RRHH

2.1. Definición

La gestión de los recursos humanos surgió en Inglaterra a principios del siglo XIX, en la época de artesanos y del aprendizaje, y se desarrolló en el siglo XX con la llegada de la revolución industrial. En el siglo XIX Frederick W. Taylor sugirió la combinación de una gestión científica y de psicología industrial en los trabajadores, Es decir, se propuso que los trabajadores no solo debían de ser gestionados desde el punto laboral, sino tratar de de que alcanzaran el máximo nivel de bienestar. Además con los rápidos cambios tecnológicos y el aumento de asociaciones y sindicatos, se empezaron a desarrollar los departamentos de gestión del personal. los administradores de personal fueron llamados secretarios de (Haslinda,2009).

Los recursos humanos son mayor activo de una organización, ya que sin ellos, las funciones cotidianas empresariales como puede ser las transacciones comerciales o el trato con clientes

no se llevarían a cabo. Por ello los recursos humanos y su potencial se tratan de factores clave para el éxito organizacional. En un mundo globalizado y con una tecnología tan avanzada, las organizaciones se encuentran sometidas a cambios constantes, afectando de lleno a sus empleados. Debido a ello, las organizaciones han de gestionar y desarrollar el potencial, las capacidades, el tiempo y el talento de los individuos. Por lo tanto la gestión de los recursos humanos y el desarrollo de los recursos humanos son elementos clave para alcanzar los objetivos organizacionales (Haslinda, 2009).

Tal y como se observa en el párrafo anterior, se distinguen dos tipos de definiciones;

- Gestión de los recursos humanos
- Desarrollo de los recursos humanos

En primer lugar, la gestión de los recursos humanos se trata de la gestión del talento de los recursos humanos para tratar de alcanzar los objetivos empresariales. Tal y como indica Haslinda (2009) El proceso que sigue dicha gestión es el siguiente;

- Reclutamiento y selección
- Compensación y beneficios
- Relaciones laborales e industriales
- Safety and Health management

En segundo lugar, se encuentran el desarrollo de los recursos humanos, definido como una serie de actividades organizadas dentro de un tiempo determinado y diseñadas para producir un cambio de comportamiento. Las actividades a las que Haslinda (2009) hace referencia son las siguientes:

- Formación y desarrollo
- Evaluación del rendimiento
- Desarrollo de la carrera profesional
- Gestión del cambio

Por otro lado, Los recursos humanos son heterogéneos y cuentan con capacidades muy distintas, por ello empresas dedicadas a la misma actividad son más rentables que otras, debido a que las capacidades y recursos humanos con los que cuentan tienen un mejor desempeño. Es decir, si todas las empresas pudieran contar con el mismo stock de recursos no habría posibilidades diferenciación estratégica. Por ello una buena gestión de los recursos humanos puede llegar a suponer una ventaja competitiva (González, 2022).

Por su parte, la gestión sostenible de los recursos humanos se ha desarrollado durante los últimos años incorporando y tratando de ampliar los objetivos de desarrollo sostenible a la gestión más tradicional. En este sentido, representa la relación entre las prácticas de los recursos humanos y los objetivos, los cuales van más allá de los puramente económicos (Kramar 2013).

2.2. Ventaja competitiva

La gestión de los recursos humanos es fundamental en cualquier tipo de organización, ya que puede suponer una ventaja competitiva sostenible frente a otras organizaciones debidos a diferentes razones, tales como:

- Los recursos humanos son **valiosos**, personal altamente cualificado aportan un gran valor empresarial, ya que pueden desempeñar algunas funciones críticas con una actuación más rápida y eficaz que la de la competencia, pudiendo atraer clientes debido a un mejor servicio o una mejor respuesta frente a posibles problemas.
- Los recursos humanos son **raros**, es decir, son únicos y distintos entre ellos, por ello encontrar empleados con un alto grado de cualificación suele ser un gran reto para las organizaciones empresariales.
- Los recursos humanos **no pueden ser imitados fácilmente**, en un mundo donde la tecnología y la ciencia se encuentra tan avanzada, hay algunos rasgos a los cuales no pueden llegar, uno de ellos y el que más caracteriza al ser humano, la inteligencia es altamente inimitable. Por ello la capacidad resolutive del capital humano frente a

problemas que puedan surgir, es uno de los elementos que mayor ventaja competitiva generan en las distintas empresas.

- Los recursos humanos son **difícilmente reemplazables**, acorde a lo expuesto en el punto anterior, una persona motivada trata de aprender, desarrollar sus habilidades y ofrecer una atención de calidad al cliente. Cuando una persona se encuentra motivada es difícil reemplazarla por cualquier otro tipo de recursos.

Para determinadas organizaciones estas características pueden llegar a suponer una ventaja competitiva sostenible a largo plazo, algo que actualmente es fundamental, ya que relaciona sostenibilidad con el cuidado del capital humano, pudiendo dar a la empresa una gran imagen (Ribes Giner et al., 2018).

Con el objetivo de tratar de conseguir los recursos humanos mejor calificados y que se adapten al puesto de trabajo es fundamental llevar a cabo un proceso de gestión de los recursos humanos impecable, para de esta manera contribuir al compromiso del mismo con la empresa y que obtenga cierto grado de bienestar.

2.3. Proceso de gestión de los recursos humanos

Como bien sabemos las empresas de mayor éxito se rodean del personal con mayor cualificación. Por ello, para que los trabajadores cumplan con las funciones, capacitaciones y conocimiento fundamentales relacionados con la actividad de la empresa, es fundamental contar con profesionales o departamentos de recursos humanos que sean capaces de garantizarlo.

Por ello estos profesionales o departamentos no solo han de estar pendientes de los trabajadores, sino que también han de estar atentos a los acontecimientos que ocurren en el entorno, ya que de manera directa o indirecta pueden afectar a los empleados y de esta manera a la capacidad productiva de la empresa.

Por lo que habrán de estar al tanto de la estrategia empresarial, movimientos de la competencia, estructura de la empresa, entorno y expectativas de los socios o inversores.

En definitiva, el proceso de gestión de los recursos humanos se basa en los siguientes pasos tal y como propone Quiroa (2021) catedrática de la universidad Galileo;

1. **PLANIFICACIÓN DE LOS RRHH:** se basa en el análisis de los puestos de trabajo, es decir un diseño de las tareas y responsabilidades. Además, analizar cuántos empleados se requerirán y el perfil idóneo para cada puesto.
2. **RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN:** misión principal es atraer y elegir a los trabajadores más adecuados entre los distintos candidatos.
3. **FORMACIÓN Y DESARROLLO:** basado en la formación y enseñanza de los trabajadores para que tengan claridad sobre cómo realizar su puesto de trabajo y de esta manera prepararlos para el futuro dentro de la organización
4. **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:** En esta etapa se evalúa el rendimiento del trabajador.
5. **RETRIBUCIÓN:** Se establece la remuneración del trabajador en función de la estructura salarial de la empresa, atendiendo tanto factores internos como externos.
6. **PROMOCIÓN LABORAL:** la política de promociones y ascensos es una de las gestiones que los profesionales o departamentos de recursos humanos han de manejarlo de manera efectiva, ya que es fundamental para la motivación y desarrollo profesional de los trabajadores.
7. **AMBIENTE LABORAL:** deben generar un buen clima laboral, para el bienestar de los trabajadores y en definitiva de la empresa (Quiroa, 2021).

Figura 1: Proceso de Gestión de recursos humanos



Fuente: Elaboración propia.

Este proceso de gestión puede contribuir al bienestar del empleado con la empresa, pero básicamente se basan en eso, una serie de procesos, por los que en la práctica acercar al trabajador al bienestar se trata de una serie de procedimientos mucho más complejos por lo que a continuación se analizará la evolución de la gestión de los recursos humanos, para posteriormente enlazar con algunas teorías que tienen como objetivo principal alcanzar el bienestar.

2.3 Evolución de la gestión de los recursos humanos.

A continuación, se explicará la evolución de estos últimos años sobre la gestión de los recursos humanos desde una visión más estratégica a una más sostenible para sentar las bases del presente trabajo

Figura 2: Evolución gestión de los recursos humanos.

	Scientific Management	Human Relations	Revisionism	Strategic HRM	Second wave of revisionism in Sustainable HRM
Period	Ca.1918-1945	Ca.1945-1965	Ca.1965-1980	Ca.1980-now	Ca.2010-?
Focus	Labour division and close employee monitoring	Personal attention and employees in their social context	Creation of autonomy, challenging jobs and employee involvement	Strategic embeddedness and managerial orientation	Searching for the Human in HRM, HRM from the outside in and long-term HRM orientation
Purpose	Efficiency	Cooperation	Autonomy	Performance	Sustainability

Fuente: (De Prins et al., 2014)

En la figura 2, se puede observar de manera clara la evolución que durante el último siglo ha presentado la gestión de los recursos humanos. la evolución de esta gestión se divide en los siguientes periodos;

- **1918 - 1945**

Durante este periodo se llevó a cabo la *“gestión científica”* que como bien se puede apreciar, se basaba en la división del trabajo y el control constante de los empleados, es decir, trabajos bien definidos y una jerarquía muy estricta donde las personas con más jerarquía controlaban y ordenaban a los trabajadores con menos jerarquía, buscando como principal objetivo la eficiencia.

- **1945 - 1965**

En dicha etapa adquiere una gran importancia las relaciones humanas, por lo que la gestión de los recursos humanos se fue enfocando en la atención personal y tener en cuenta las circunstancias sociales de los empleados que componían la empresa, para de esta manera alcanzar un objetivo la cooperación entre los trabajadores.

- **1965 - 1980**

En el transcurso de esta fase aparece el revisionismo, centrando la gestión de los recursos humanos en la autonomía, en la involucración del empleado en su trabajo y por tanto en los objetivos de la organización, además de aparecer trabajos donde el empleado siente que tiene un reto al marcarse ciertos objetivos. El principal propósito de este tipo de gestión es alcanzar la autonomía de los empleados.

- **1980 - Actualidad**

En la década de los años 80 surge la gestión estratégica de los recursos humanos, cuyo foco está centrado en el asentamiento estratégico, es decir, que la estrategia de la empresa sea clara y conocida por todos los empleados y la orientación gerencial. El principal objetivo de esta estrategia es el rendimiento.

- **2010 - ?**

En 2010 surge la segunda ola de revisionismo durante el periodo donde empieza a adquirir cierta importancia la sostenibilidad de los recursos humanos, en esta segunda ola se empieza a preocuparse por el lado humano de los recursos humanos teniendo en cuenta sus circunstancias de vida y tratando orientar a los empleados durante un largo periodo de tiempo. Persiguiendo el objetivo de sostenibilidad.

De acuerdo con lo explicado anteriormente se puede observar cómo en los últimos años, el concepto global de negocio ha ido cambiando rápidamente y muchas organizaciones ya no basan su actividad en la consecución de objetivos económicos, si no que plantean y persiguen alcanzar múltiples propuestas. Es decir, ha ido apareciendo un término muy importante: **sostenibilidad**. Dicha sostenibilidad en los recursos humanos se puede clasificar en 4 modelos diferente aunque complementarios y que comparten muchos factores entre sí;

- **Gestión socialmente responsable** de los recursos humanos
- **Gestión verde** de los recursos humanos
- **“Triple bottom line”** de la gestión de los recursos humanos
- Gestión de los recursos humanos basado en el **bien común**.

A continuación, se procede a explicar estos 4 tipos de gestión sostenible de los recursos humanos desde la perspectiva organizaciones, que es lo que realmente preocupa (claves) y cómo se aplica.

1- Gestión socialmente responsable

Tiene un enfoque de dentro a fuera, lo que busca este tipo de gestión es reducir los impactos negativos dentro del negocio y tratar de reducir los riesgos empresariales, un ejemplo muy claro es el que proponen Aust y otros (2020) , el objetivo de este tipo de gestión sostenible no se trataría en mejorar la vida de los empleados en las cadenas de suministro de los países en desarrollo, sino gestionar los riesgos económicos asociados a las prácticas de gestión de personas en la cadena de suministro. Así, el objetivo social está al servicio del propósito económico.

Es decir, tal y como indica Rendueles (2016) la gestión socialmente responsable constituye un marco integrador de las políticas y actuaciones de la empresa con sus clientes, accionistas y empleados, es decir, los grupos de interés con los que mantiene relación. Esta gestión permite a la empresa llevar a cabo su actividad en una sociedad exigente que plantea a las empresas la satisfacción de nuevas y más exigentes necesidades y demandas.

2- Gestión verde

Al igual que la gestión socialmente responsable, la gestión verde también cuenta con un enfoque de dentro a fuera ya que persigue un objetivo económico. Actualmente hay ciertas especulaciones de que la gestión verde en las empresas suele ser fruto de las presiones del consumidor y de las partes reguladoras interesadas como pueden ser los gobiernos. Además, hay ciertos sectores de la sociedad que ponen en duda que esta gestión verde deba aplicarse desde los departamentos de los recursos humanos, por ellos esta gestión supone un verdadero reto para las organizaciones (Aust et al., 2020).

La necesidad de preservar el medioambiente se ha visto plasmado en las numerosas restricciones que las autoridades competentes se encuentran imponiendo en materia medioambiental, de ahí que numerosas empresas se encuentren adaptando sus procesos

productivos y comportamientos medioambientales con el objetivo de preservar el medioambiente (López et al., 2008).

Para poder aplicar estas políticas y actuaciones al día a día de la actividad empresarial los directivos y empleados necesitan un bagaje de conocimientos sobre la materia, es decir, el denominado capital medioambiental de la organización tal y como proponen López y otros (2008). Estos conocimientos influyen de forma directa en la gestión de los recursos humanos tanto en los diseños de las estructuras empresariales como en los de gestión (personal y colectiva)

3- Triple bottom line

Se trata de un tipo de gestión basado en 3 variables, objetivos económicos, sociales y medioambientales. Se encuentra muy cuestionado por algunos directivos ya que los gastos financieros en formación de los empleados o cuidado del medioambiente puede reducir el beneficio económico, lo que puede llegar a generar ciertos conflictos con accionistas o propietarios. Este enfoque polivalente además puede provocar que surjan conflictos organizativos, competencias interdepartamentales debido a la diferencia de recursos destinados a un departamento u otro y fomentar expectativas y demandas divergentes. Lo que requiere una gran gestión tanto a nivel personal como organizativo para evitar o disuadir los posibles conflictos (Aust et al., 2020).

Se trata de una herramienta basada en un triple finalidad, es decir, la base de medida que tienen las empresas para proporcionar información sobre su actuación económica, social y medioambiental. Esto ha influido de forma significativa en la gestión de los recursos humanos, ya que, han de ser gestionados de manera que se lleguen a cumplir los objetivos marcados por la empresa en cada uno de los 3 campos (García, 2015).

4- Bien común

Este tipo de gestión se basa en la aplicación de las competencias, actitudes y conocimientos del capital humano de la empresa en busca del bien común para resolver los grandes retos que nos ofrece el mundo de hoy. Esto implica que la gestión de recursos humanos asuma un nuevo papel de desarrollo de una cultura organizativa basada en una serie de valores comunes como pueden ser la solidaridad o la dignidad (Aust et al., 2020).

La teoría del bien común es muy utilizada actualmente. Sus inicios tratan de teoría filosóficas desarrolladas por importantes filósofos como pueden ser Aristóteles (2000) y Tomás de Aquino (1990), estas filosofías proporcionaron una amplitud de la concepción del hombre. Con el paso de los años estas filosofía ha sido adaptada al mundo empresarial.

La principales características de esta nueva filosofía es que se trata del conjunto ordenado de bienes trascendentes (virtudes) e intrínsecos (capacidades o conocimientos) que han sido generados en la actividad de la empresa. Se basan en bienes finales y comunes que han sido producidos en la organización para la satisfacción de las necesidades humanas y comunes mediante la cooperación de los miembros de la empresa en el proceso de producción. Es decir, la empresa trata de contribuir al bien común mediante su actividad empresarial, es decir que sus productos o servicios sean beneficiosos para la sociedad (Argadoña, 2009).

Seguidamente, se ha elaborado un cuadro a modo de resumen de estos 4 tipos de gestión sostenible.

Figura 3: TIPOS DE GESTIÓN SOSTENIBLE.

Tipo	Perspectiva organizacional	contribución interna	Procesos	contribución externa
Gestión socialmente responsable	inside-out. Objetivos económicos y sociales	crear conciencia sobre el impacto de la empresa, mas allá de los límites de la organización y de los marcos del tiempo actuales	gestión de los recursos humanos de una manera socialmente responsable, prácticas, estrategias y cultura, por ejemplo, iniciativas de salud y bienestar	Valores económicos y sociales, por ejemplo mejora de la reputación social y organizacional de la empresa, además de contribuir a bienestar del trabajador.
Gestión verde	Inside-out. Objetivos económicos y medioambientales	Uso de los recursos humanos para introducir valores verdes en una organización; implementando un lugar de trabajo de prácticas verdes	Comportamientos, prácticas y estrategias verdes, incorporando prácticas verdes a la cultura organizacional. formación verde, sensibilización, recompensas verdes.	Valores económicos y ecológicos, tales como compromiso de la organización para reducir la huella de carbono.
Triple Bottom Line	Inside-out. Objetivos económicos, medioambientales y sociales	Utiliza competencias, habilidades, conocimientos y actitudes para tratar de alcanzar objetivos económicos, medioambientales y sociales	Comportamiento, prácticas, estrategias, culturas, contribuyendo al bienestar del empleado, incorporar prácticas verdes y alcanzar los objetivos económicos.	Resultado final triple, por ejemplo, La gestión intergeneracional (verde), asegura la transferencia de conocimientos y habilidades a las futuras generaciones (sostenibilidad económica) y mejora el bienestar de los trabajadores con mayor experiencia
Bien común	Inside-out	Utiliza competencias, habilidades, conocimientos, y actitudes para contribuir al bien común y para ayudar a resolver algunos de los grandes desafíos a los que se enfrenta la sociedad.	Prácticas de recursos humanos y un comportamiento que busquen alcanzar objetivos de bien común. un ejemplo, es incorporar un clima de confianza	Desarrollo Social y Ecológico Sostenible Impacto sostenible, por ejemplo, condiciones laborales decentes o creación de empleo

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 3. PRÁCTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS

3.1. Definición

Los distintos tipos de gestión hablados en el **capítulo 2**, se han de poner en práctica mediante distintas medidas que se suelen implantar desde los distintos departamentos de recursos humanos, lo que técnicamente se conoce como las prácticas de los recursos humanos.

Las prácticas de los recursos humanos determinan en gran medida las experiencias de los individuos en las organizaciones, con lo cual medir la percepción de las mismas por parte de los empleados resulta indispensable. Cada una de las actividades que se llevan a cabo en las distintas prácticas de los recursos humanos determinan una elección de la organización sobre cómo tratar a sus empleados; a quien contratar, quien será promovido o quien será incentivado. Este tipo de decisiones tomadas por la empresa tienen una repercusión directa en las elecciones que toman los individuos respecto a la organización; grado de implicación, grado de esfuerzo o periodo de permanencia en la empresa. En definitiva, las prácticas de recursos humanos contribuyen a la configuración de la relación entre los empleados y la organización (Rodríguez, 1999).

Hoy en día y tal y como se indica en capítulo 2.3 sobre las teorías de gestión de los recursos humanos, se observa cómo han ido evolucionando hasta llegar a plantear el objetivo de sostenibilidad, concepto vital para los departamentos y profesionales de recursos humanos a día de hoy. Siguiendo el paradigma del Triple Bottom Line, nos centraremos en aquellas prácticas que puedan responder a los tres objetivos: *planet*, *people* y *profit*. Por ello, a continuación se procede a explicar los tipos de prácticas sostenibles que tratan de aplicarse en las diferentes organizaciones.

3.2. Prácticas sostenibles

Nos centraremos en aquellas prácticas que actualmente se encuentren estrechamente relacionadas con la sostenibilidad. En definitiva, aquellas prácticas que cumplan un triple objetivo; objetivo económico, centrado en el desempeño de los empleados; objetivo social, centrado en el bienestar de los empleados, objetivo medioambiental, centrado en el cuidado de los empleados hacia el medioambiente. Para ello los distintos departamentos responsables, sobre todo el de recursos humanos se enfrentan a un gran desafío, ya que han de aplicar distintas prácticas para conseguir el principal objetivo la sostenibilidad. Dichas prácticas son las siguientes;

- Prácticas centradas en el desempeño.
- Prácticas de apoyo al personal
- Prácticas verdes.

Estas tres prácticas son las que más relacionadas se encuentran actualmente con la gestión sostenible de los recursos humanos, y las que están abriendo las puertas a investigaciones sobre aplicaciones de nuevas prácticas que puedan contribuir al bienestar de los distintos trabajadores.

3.2.1. Prácticas centradas en el desempeño

En primer lugar, esta práctica se basa en la productividad y los resultados económicos de la empresa. Por lo que se fundamenta en garantizar que los empleados cuentan con los recursos necesarios para ser productivos y de esta forma contribuir al resultado global de la empresa. Estas prácticas se pueden observar día a día en las diferentes compañías, ya que se trata de algo fundamental, debido a que productividad y resultado económico están estrechamente relacionados con la supervivencia de la empresa.

Una de las prácticas que se aplican con mayor asiduidad es la **formación y desarrollo de los empleados**. También cuando un empleado cuenta con talento y se adecua al perfil requerido

por la empresa, se suele ofrecer el denominado plan de carrera, es decir crecer personal y profesionalmente dentro de una misma empresa con oportunidades de promoción en relación a su puesto de trabajo y consecuentemente del salario. Otro gran ejemplo de aplicación de este tipo de prácticas se trata de la gestión del desempeño, es decir la revisión periódica de los objetivos y de la calidad de trabajo desempeñada, una vez analizada se suele ofrecer algún tipo de recompensa en función de los resultados obtenidos. Otro de los grandes ejemplos, es el ofrecimiento de cursos para que desarrollen nuevas habilidades o amplíen conocimientos, siempre con el objetivo de que puedan ser más productivos trabajando.

3.2.2. Prácticas verdes

En los últimos años y debido a los avisos de los científicos acerca del calentamiento global, las empresas se encuentran incorporando prácticas verdes, es decir actuaciones para contrarrestar el calentamiento global y contribuir a la mejora del medioambiente.

En dichas prácticas se pueden diferenciar tres tipos. En primer lugar, encontramos las denominadas **prácticas básicas**, establecer objetivos tales como reducir el consumo de plásticos, por ello las empresas suelen proporcionar a sus empleados materiales para cumplir dicho objetivo, un ejemplo muy claro son las botellas de metal, una forma de que los empleados tengan una botella donde poder beber agua y rellenarla sin necesidad de utilizar botellas o vasos de plástico.

En segundo lugar, se encuentran las denominadas **prácticas de movilidad sostenible**, es decir, ofrecer al empleado alternativas de movilidad para de esta manera reducir el envío de gases nocivos producido por los motores de combustión. Por ello algunas empresas suelen ofrecer al empleado la posibilidad de adquirir bono transporte a un precio reducido o directamente pagado por la empresa. Otra opción y que debido a la pandemia es aplicada en muchas organizaciones se trata de la posibilidad de teletrabajar, de esta manera se evita el uso de transporte para desplazarse hasta la oficina.

En tercer lugar, se encuentran las denominadas **prácticas de consumo de energía**, Esta se trata de una de las prácticas más complicadas a la hora de ponerlas en marcha y concienciar a los trabajadores de su importancia. Por ejemplo, las salas de reuniones de ciertas empresas que se hayan utilizado y dejen de serlo, apagar las luces y de esta forma contribuir a un menor uso de la energía. Cuando un empleado ha acabado su jornada laboral, apagar el ordenador y las pantallas y en caso de utilizar aire acondicionado, que la persona que lo haya puesto o la última en salir revise si tiene que apagarlo. Algunas empresas con gran músculo financiero están adoptando placas solares para dotar de energía a las instalaciones. Algunos ejemplos son;

- Ikea
- Apple
- Facebook
- Google

3.2.3. Prácticas de apoyo al personal

Este tipo de prácticas van más allá de la relación laboral, es decir van dirigidas a la satisfacción del trabajador, a cubrir una serie de necesidades relacionadas con sus necesidades básicas, tales como seguridad, conciliación y autonomía. Aunque el foco central de este tipo de prácticas es el bienestar de las personas, también se llevan a cabo debido al buen impacto económico que puede llegar a tener, es decir, cuando un empleado alcanza cierto grado de bienestar, este es más productivo, lo que puede contribuir a mejorar el resultado económico de la empresa.

Relacionando las tres necesidades básicas, para alcanzar seguridad laboral las empresas suelen ofrecer ciertos incentivos como pueden ser el ofrecimiento de contratos laborales con sueldos superiores al que estaban cobrando, las oportunidades de promoción interna o acuerdos de planes de pensiones.

Es decir, las empresas han de llevar a cabo ciertas prácticas con el objetivo de que el trabajador sienta el apoyo de las empresas, es decir que perciban que la empresa valora el

trabajo que desarrollan, además de percibir que se preocupan por su bienestar. Esta percepción que puede recibir el trabajador es muy importante a la hora de aumentar el compromiso del trabajador con la empresa, el ver que su trabajo es recompensado y de esta manera ver que las ganancias o pérdidas de la empresa son también suyas, además valorará a la organización y adoptará sus valores y normas (Tejada Et al., 2015).

En relación con estas prácticas uno de los objetivos más claros de los recursos humanos es tratar de inducir la felicidad a sus empleados, para ello resulta fundamental buscar un ambiente laboral de desarrollo y satisfacción, que permita a los trabajadores progresar en función de sus aptitudes, méritos o habilidades. tal y como señala Fernández (2017), las empresas con el objetivo de buscar el bienestar de los trabajadores pueden realizar lo siguiente;

- **Desarrollar un entorno de trabajo agradable**

Para ello se ha puesto de moda el llamado “OFFICE” oficinas que ofrecen un entorno agradable y con comodidades como cocinas, donde el trabajador puede depositar sus comidas en neveras o calentarlas en microondas,

- **Hacer sentir al trabajador que su presencia y labor es importante**

Detalles como felicitarle por el trabajo bien hecho y ofrecer oportunidades de promoción interna en función de su buen desempeño.

- **Incentivar por los logros conseguidos**

Complementos salariales o remuneración en especie.

- **Facilitar el estudio y desarrollo profesional de los trabajadores**

Ofrecer cursos de formación o incluso pagar un máster, de esta manera se sentirá agradecido y comprometido con la organización.

- **Desarrollar la promoción interna**

Incentivar la promoción interna de los trabajadores para que de esta manera puedan sentirse satisfechos con su trabajo y mejorar su nivel de vida por el aumento de recursos, permitiendo que alcancen cierto grado de bienestar.

- **Procurar ubicar a sus empleados en funciones afines a sus aptitudes**

Es decir, tener en cuenta las habilidades, aptitudes, experiencia y formación del empleado.

- **Desarrollar y facilitar los canales de comunicación**

Que haya una comunicación efectiva y eficaz entre los puestos directivos y los empleados. que sea además una comunicación sincera, tanto para las buenas noticias como para las malas.

- **Felicitar en público y reprender en privado.**

Felicitar el buen desempeño a los trabajadores en público provoca que estos se sientan motivados, comprometidos y alcancen cierto grado de bienestar, por otro lado, cuando hay errores es mejor hablar en privado para que el trabajador no se sienta señalado.

- **Facilitar la conciliación de la vida laboral y personal**

Tratar de que el trabajador encuentre un equilibrio entre vida personal y laboral

- **Evitar la incorporación de trabajadores tóxicos**

Una de las claves para favorecer un entorno laboral agradable y donde el trabajador pueda desarrollar su actividad laboral de forma adecuada es imprescindible evitar la incorporación de trabajadores tóxicos.

Por ello es vital que las empresas pongan en marcha las prácticas mencionadas anteriormente con el objetivo de lograr el bienestar de sus empleados, ya que un trabajador feliz en una empresa siempre hablará bien de ella, tanto si ejerce actualmente en la empresa como si ha dejado de trabajar en ella (Fernández, 2017).

Dentro de las prácticas de apoyo al personal podemos distinguir cuatro tipos;

- **Prácticas de seguridad**

Este tipo de prácticas se encuentran muy relacionadas con las prácticas que la empresa ponen en marcha para la estabilidad laboral de los trabajadores.

- **Prácticas de Participación**

Relacionadas con la participación de los empleados en las decisiones importantes de la empresa y que pueden afectar de forma directa a los trabajadores.

- **Prácticas de salida**

Basada en las facilidades y condiciones que la empresa ofrece a sus empleados a la hora cambiar de trabajo o incluso en el proceso de jubilación.

- **Prácticas Balance-vida trabajo**

Relacionadas con la conciliación de la vida laboral y personal, fundamentales hoy en día, ya que afectan de forma directa al bienestar del trabajador.

Uno de los aspectos fundamentales de las prácticas de apoyo al personal se trata de las facilidades que la empresa pone en mano de los trabajadores para la conciliación de la vida laboral y personal, por ello en el siguiente apartado se abordará el tema de la conciliación vida personal y laboral es decir del famoso balance vida-trabajo.

3.3. BALANCE VIDA-TRABAJO

Actualmente vivimos en una sociedad llena de conflictos, responsabilidades y compromisos, donde el equilibrio vida trabajo se ha convertido en fundamental. Tal y como define Lockwood (2003) hay tres factores que contribuyen al interés y la importancia que actualmente se le da al balance vida trabajo, estos factores son;

- Competencia global
- Interés renovado acerca de la vida personal y familiar
- Una población de trabajadores cada vez más envejecida.

Investigar sobre esta variable sugiere que los recursos humanos que quieran retener talento y busquen la gestión sostenible de los recursos humanos mediante la satisfacción de los empleados que componen la organización consideren dicha variable como fundamental, ya que de ella la empresa puede obtener una ventaja competitiva sobre sus competidores (Lockwood, 2003).

La definición del balance vida-trabajo no es única, ya que depende de la perspectiva de cada persona. Alguna de las posibles definiciones tal y como comenta Lockwood (2003) en su investigación sobre estas variables son las siguientes:

- **Trabajo/familia:** mayormente utilizado en el pasado que hoy en día, ya que se ha ido cambiando por término como trabajo/vida.
- **Conflicto Trabajo/familia:** La tradicional lucha entre la vida laboral y familiar.
- **Conciliación trabajo/vida desde la perspectiva del trabajador:** la dificultad de combinar la vida laboral y la familiar.
- **Conciliación trabajo/vida desde la perspectiva de la empresa:** crear un clima agradable donde el trabajador, ofreciendo facilidades para la conciliación.
- **Beneficios familiares:** Facilidades que la empresa pone en mano de los empleados con el objetivo de que cumplan con sus objetivos familiares y personales sin comprometer sus responsabilidades laborales.
- **Programas de vida/trabajo:** programas que las empresas ponen en manos de los trabajadores para abordar las responsabilidades laborales y personales.
- **Iniciativas trabajo/vida:** Políticas y procedimientos que las empresas ponen en mano de sus trabajadores para que cumplan con sus obligaciones laborales y tengan flexibilidad para lidiar con sus responsabilidades familiares y personales.

- **Cultura laboral/familiar:** se basa en la medida sobre la cual la cultura de una organización reconoce responsabilidades y obligaciones familiares de sus empleados y anima a los directivos y a los empleados a trabajar conjuntamente para satisfacer sus necesidades personales y laborales.

Si las organizaciones no facilitan al individuo medidas para poder conciliar su vida personal y laboral pueden estar provocando un conflicto, ya que el estrés causado en la vida laboral o la vida personal del individuo le afecta directamente a su vida en todos los ámbitos, ya que si un trabajador tiene problemas familiares y la empresa pone límites para que los pueda resolver se entrará en una situación de estrés que le podrá afectar a su rendimiento laboral. Pudiendo ocasionar (Delecta, 2021).

Desde la perspectiva empresarial, con el fin de reducir los conflictos que puedan surgir por la dificultad de conciliar la vida laboral y personal. En las agendas de los directivos está presente el facilitar medidas que permitan al trabajador poder lidiar con la balanza, medidas tales como, flexibilidad horaria, la posibilidad de teletrabajar y el trabajo en equipo para que si surge algún problema puedan suplirse. de esta manera el trabajador se siente apoyado y con alcanzará cierto grado de bienestar, siendo más productivo (Delecta, 2021).

Esta variable de los recursos humanos no habría sido posible sin la aparición del término bienestar en la gestión de los recursos humanos, convirtiéndose en un término con gran peso en las empresas actualmente, ya que medidas que permitan el bienestar tendrán un gran resultado un trabajador satisfecho, comprometido y más productivo.

Un aspecto fundamental para un buen equilibrio radica en el número de horas trabajadas. Los estudios realizados hasta el momento sugieren que un horario de trabajo largo puede poner en peligro la seguridad al aumentar de forma considerable el estrés. En los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) el 10% de los empleados trabaja 50 horas o más a la semana en un trabajo remunerado.

En la imagen adjuntada a continuación puede observarse un análisis llevado a cabo por la organización OCDE mediante el que clasificaron los países pertenecientes a dicha organización con el fin de determinar cuáles son los que, de media, poseen un mejor balance. Los indicadores de la clasificación en cuestión son el tiempo destinado al ocio y el cuidado personal, así como el número de horas trabajadas por los empleados. Puede observarse que este ranking se encuentra encabezado por Italia, seguido de Dinamarca y Noruega. Esto se debe a que mientras que el promedio de empleados que poseen un trabajo remunerado con un horario largo en la OCDE es de un 10%, en Italia se sitúa en un 3%, y en un 1% en Dinamarca y Noruega. A su vez, si hacemos uso del otro indicador, en promedio, los países de la OCDE dedican aproximadamente 15 horas al cuidado personal mientras que en el caso de Italia la media se sitúa en 16'5 horas.

Figura 4: Niveles de balance vida-trabajo según país.

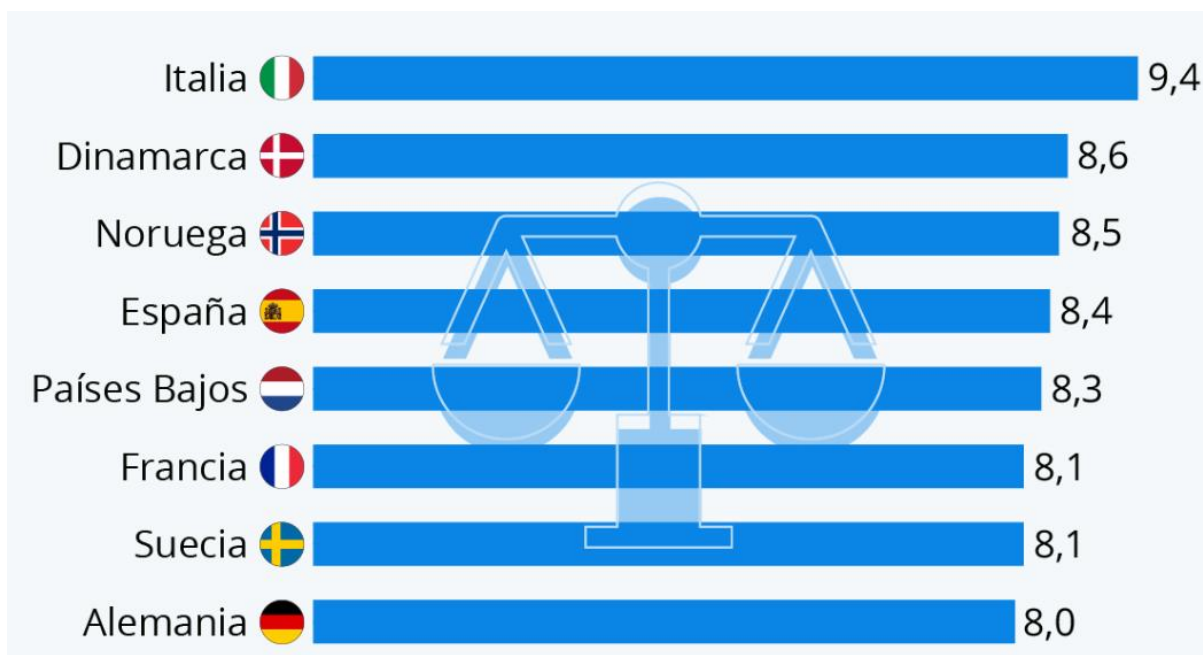


Fuente: OECD (2022)

Gráfico que clasifica a los países pertenecientes a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en base a unos indicadores relacionados con el balance vida-trabajo. La escala va de 0 a 10.

A continuación, se adjunta un gráfico, proporcionado por el portal estadístico statista, donde se realiza una comparación de los indicadores en los países mencionados con anterioridad.

Figura 5: Indicadores Balance vida trabajo



Fuente: Mena (2022)

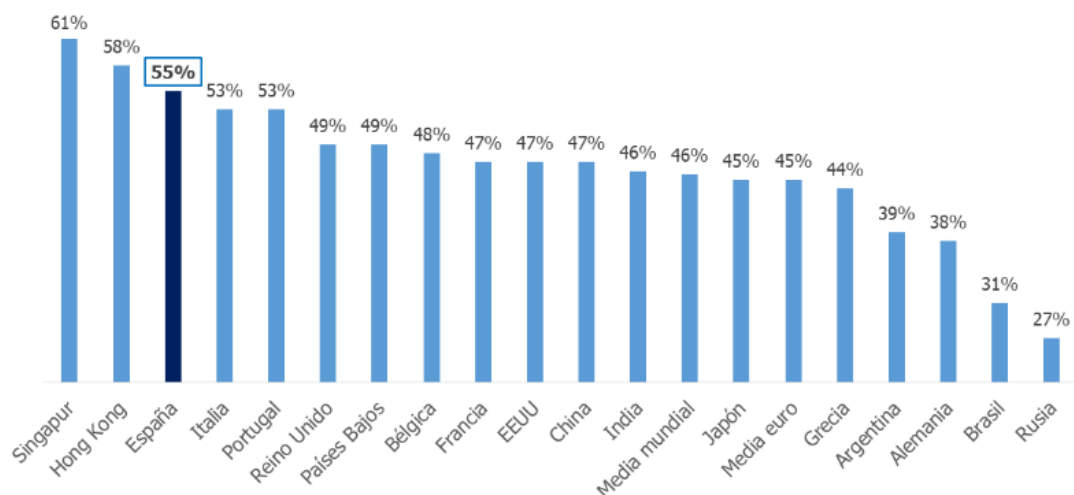
Un aspecto interesante que destacar es la diferencia entre género, mientras que el promedio de empleados hombres con jornadas de trabajo largas es de un 15%, en el caso de las mujeres no llega al 6%. Cabe resaltar que un horario más reducido no es igual a un mayor tiempo de ocio ya que a pesar de que la diferencia es muy significativa, el tiempo dedicado al ocio en ambos casos es prácticamente el mismo en los países pertenecientes a la organización.

Una forma diferente de diagnosticar los niveles de bienestar global es el indicador Ifrei (International Family-Responsible Employer Index), desarrollado por el Centro Internacional

Trabajo y Familia del IESE Business School (Universidad de Navarra). Estos, mediante encuestas realizadas a empleados y empleadores, tratan de evaluar el nivel de implementación de la responsabilidad familiar corporativa, la cual puede definirse como “el compromiso de las empresas para impulsar el liderazgo, la cultura y las políticas de flexibilidad que faciliten la integración de la vida laboral, familiar y personal de sus empleados”.

En cuanto a la importancia en la sociedad española sobre el balance vida-trabajo se puede observar el siguiente gráfico:

Figura 6: Importancia de la conciliación en función del país



Fuente: Camuñas (2019)

En dicho gráfico se puede observar como España se trata del país Europeo que mayor importancia le da a la conciliación de la vida laboral y personal. Se puede observar cómo el 55% de los trabajadores españoles encuestados consideró muy importante la conciliación de la vida laboral y familiar a la hora de elegir un trabajo (Camuñas, 2019).

Por otro lado, un estudio realizado por la consultora de recursos humanos Randstad muestran los siguientes resultados acerca de los factores más importantes a la hora de elegir una empresa donde trabajar:

Figura 7: Factores más importantes a la hora de elegir una empresa donde trabajar.



Fuente: Randstad (2022).

En dicho gráfico se puede observar la importancia que ha adquirido la conciliación de la vida laboral y familiar a la hora de decantarse por elegir un puesto de trabajo o no. Se puede observar como el 65 % de los españoles encuestados consideran la conciliación como factor decisivo a la hora de elegir un empleo.

A continuación se procede a comentar uno de los grandes retos para la gestión de los recursos humanos, tal y como es la satisfacción.

CAPÍTULO 4. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y BIENESTAR.

Tras la gran crisis económica sufrida en el 2008, las empresas empezaron a aceptar que el modelo económico que se conocía hasta entonces cuyo objetivo principal era la maximización de los beneficios estaba abocado al fracaso. Tras la crisis de 2008 el número de empresas desaparecidas que aplicaban un modelo de economía social buscando la sostenibilidad fue inferior al número de empresas que aplicaban el modelo capitalista, tal y como indica Rincón y López (2021).

Por ello indican que el modelo económico ha de reconsiderar hacia opciones más sostenibles y uno de los modelos con más futuro es el de economía social, en el cual no el principal objetivo es la sostenibilidad, también en términos económicos.

Es por ello que las organizaciones hoy en día, aparte de centrarse en objetivos económicos como vienen haciendo tradicionalmente, deben también centrar sus esfuerzos en mejorar el medio ambiente y el bienestar de sus empleados.

Para este trabajo fin de máster, nos centraremos en éste último, el bienestar laboral.

4.1 Balance vida trabajo y bienestar

El bienestar tal y como lo define la organización mundial de la salud (OMS) en su declaración constitucional de Agosto del año 1948 se trata del estado completo de bienestar físico, psicológico y social. Este tipo de bienestar ha sido aplicado al ámbito laboral, debido al impacto directo de este campo sobre los factores físicos, psicológicos y sociales de los trabajadores (Branch Et al., 2010).

El balance vida-trabajo y el bienestar se tratan de dos conceptos muy relacionados entre sí. Normalmente, se suele hacer hincapié en la capacidad de ayudas a la conciliación familiar y laboral, para tratar de ayudar al empleado en sus actividades laborales y no laborales. Pero mediante el uso de las teorías del trabajo y los recursos humanos se puede ir más allá. Las ayudas a la conciliación por parte de la empresa a su trabajador son beneficiosas para el

bienestar, pero estas se encuentran muy relacionadas con la reducción de las exigencias, el aumento del apoyo social y de la autonomía (Wood, 2018).

En primer lugar, tal y como indica el profesor Stephen Wood (2018) las posibles ayudas a la conciliación de la vida laboral y familiar reducen las exigencias de trabajo por medio de una serie de procesos:

1. Mayor control sobre el tiempo de trabajo.

Los trabajadores con ayudas para la conciliación de la vida laboral y familiar aprovechan más el tiempo efectivo de trabajo, para de esta manera tener tiempo para hacerse responsable de sus obligaciones personales o familiares. Una de las posibles ayudas que la empresa le puede proporcionar al trabajador es el teletrabajo, ya que de esta manera reduce el tiempo dedicado a ir a la oficina, pudiendo utilizar este tiempo para trabajar y ganar posteriormente para ocuparse de sus compromisos y responsabilidades personales.

2. Puede aumentar la autonomía.

La empresa que facilite a sus empleados la conciliación de la vida laboral y familiar, les dotarán de una mayor autonomía a la hora de trabajar, consiguiendo trabajadores que aprendan a priorizar y administrar la carga de trabajo de manera eficiente.

3. Mejora relación empresa y empleado.

Las ayudas ofrecidas por la empresa al trabajador suponen una mejora de las relaciones entre ambas partes, sobre todo por parte del trabajador, ya que sentirá que la empresa que apoya, por lo que desarrollará un alto grado de compromiso.

Estos tres tipos de ayudas, tienen un impacto directo sobre el bienestar del trabajador, haciendo que este priorice y gestione de manera efectiva la carga del trabajo. El observar que la empresa se preocupa por los posibles problemas personales del trabajador aumentará su compromiso y efectividad. Mejorando de manera considerable, la relación del trabajador con

la organización. Además el aumento de la autonomía hará que el trabajador pueda resolver posibles problemas personales sin tener que rendir cuentas a un posible supervisor, contribuyendo de manera considerable al bienestar laboral (wood, 2018).

El bienestar en un trabajador suele ser sinónimo de salud, por ello en el siguiente apartado se tratará los beneficios que aporta el equilibrio vida trabajo a la salud del trabajador.

4.2. Balance vida trabajo, bienestar y salud.

En los últimos años los niveles de frustración entre la sociedad se encuentran creciendo, como resultado ha aumentado las depresiones entre los trabajadores, así como la impaciencia y los casos de presión arterial. Acabar con la depresión generalizada de la sociedad se trata de uno de los objetivos más importantes para muchos países (Edubirdie,2022).

La economía actual provoca que las empresas se encuentren en una competencia constante provocando que las organizaciones trasladen esa presión a sus empleados tratando de que estos sean más productivos, además de aumentarles la carga de trabajo. Muchas personas se sienten estresadas debido a las horas extra que realizan para mantener sus trabajos y de esta forma tratar de cubrir los gastos familiares o personales que puedan tener (Edubirdie,2022).

Un estudio realizado en la universidad de Deakin habla sobre la importancia de la relación Balance vida trabajo, satisfacción y salud (Zheng et al., 2015). El objetivo de dicho estudio es la investigación sobre la influencia de los factores individuales y organizacionales en el balance vida trabajo, el bienestar y la salud de los empleados. Como bien se sabe factores como el estrés, conflicto entre la conciliación de la vida y del trabajo, el exceso de control a los que muchos trabajadores son sometidos se tratan de algunos ejemplos que influyen de manera negativa en la salud y bienestar del individuo. A diferencia de otros estudios acerca de la relación directa entre el balance vida-trabajo, el bienestar y la salud, se examina de quien es responsable gestionar los posibles problemas de salud y de bienestar que surjan por una mala conciliación de la vida personal y laboral (Zheng et al., 2015).

Mediante el análisis de datos y obtención de resultados, los investigadores llegaron a la conclusión de que mediante unas preguntas que hizo a los encuestados pensar y contestar sobre los efectos de los factores individuales y organizacionales en el balance vida trabajo, que se trata de una responsabilidad organizacional, es decir la organización ha de tratar de facilitar la conciliación entre la vida laboral y personal, atendiendo a las necesidades individuales de cada individuo. Además mostró como unas buenas prácticas sobre el balance vida trabajo tiene efectos positivos sobre la salud de los trabajadores, reduciendo el estrés y la ansiedad, además de ser un pilar fundamental para el bienestar del trabajador (Zheng et al., 2015).

A continuación, se procede a exponer uno de los mayores causantes de los problemas de salud.

4.2.1 Estrés laboral

Un estudio realizado por el Ministerio de Sanidad, define el estrés laboral como un conjunto de respuestas fisiológicas, cognitivas y emocionales ante ciertos aspectos adversos o nocivos que se pueden producir en el entorno laboral. Es decir, como reaccionamos físicamente y mentalmente ante un reto, como se trata del desarrollo de nuestra profesión y ante el ambiente donde son desarrolladas.

El estrés laboral puede producir ansiedad y en menor medida produce ira o depresión. Aunque también puede llegar a producir emociones positivas (alegría, orgullo o gratitud).

La ansiedad se produce cuando la situación es ambigua o en situaciones de incertidumbre donde no se sabe si el resultado podrá ser negativo. Los síntomas de ansiedad más comunes son los siguientes:

- **Nivel cognitivo-subjetivo**, hace referencia a la reacción de nuestra mente: síntomas tales como inseguridad, miedo o preocupación.
- **Nivel fisiológico**, es decir, la reacción de nuestro cuerpo: tensión muscular, dolores de cabeza o molestias digestivas entre otras.

- **Nivel conductual**, es decir las reacciones: fumar, beber o comer.

Pero este estrés también puede provocar efectos positivos, ya que cuando hay expectativas de un resultado positivo, horarios flexibles, un posible premio o ascenso, y se llega a conseguir se desarrollan síntomas favorables para la salud.

Hay diversas situaciones que pueden provocar estrés laboral, por ello el ministerio de sanidad español expone algunos de los factores que pueden llevar a desarrollarlo. Algunos de los factores son los siguientes;

- Exceso o falta de trabajo
- Falta de tiempo para completar las tareas
- Ausencia de una descripción clara del puesto
- Falta de reconocimiento por parte de la empresa
- Tener responsabilidades Múltiples
- Inseguridad laboral
- Falta de oportunidades para demostrar talento
- Condiciones físicas desagradables

Es decir, el estrés laboral puede ser provocado por cualquiera de los factores anteriormente expuestos o por una combinación de los mismos.

Como se puede observar a lo largo del documento, una de las mejores formas de facilitar la conciliación de la vida laboral y personal y por tanto contribuir al bienestar y de forma positiva a la salud de los trabajadores resultar ser la aplicación de la flexibilidad horaria.

4.2.1 Flexibilidad horaria

Tal y como propone Mazloum et al. (2017), la conciliación de la vida laboral y familiar esta suponiendo uno de los principales factores a tener en cuenta a la hora de encontrar un puesto de trabajo, ya que no siempre las personas pueden encontrar un trabajado con un horario que se adapte a su estilo de vida, además en determinadas organizaciones o en determinados

puestos del trabajo, el horario de trabajo no es siempre fijo debido a las necesidades que presentan. Por otro lado, las organizaciones se enfrentan a otro de los grandes retos, como es la organización del tiempo de trabajo por parte de las empresas.

Antiguamente las empresas utilizaban el aumento de sueldo para retener el talento, pero a día de hoy hay ciertas personas que no requieren de un aumento de sueldo para sentirse motivados, si no que se mueven por otros factores como es por ejemplo la flexibilidad horaria. Es por ello que al igual que los empleados se adaptan a las necesidades de la organización, la propia organización ha de adaptarse a las necesidades de los empleados.

Una de las necesidades que actualmente cuanta la sociedad es tratar de conciliar la vida personal con la laboral, es decir, tener tiempo libre para dedicar a ocio o posibles responsabilidades familiares. Por ello una de las grandes soluciones para promover la conciliación se trata de la flexibilidad horaria.

La flexibilidad horaria aporta una serie de beneficios tanto al trabajador como a las empresas. Estas ventajas tal y como indica Mazloum y otros (2017) son los siguientes:

- **Mayor satisfacción de los empleados**

Ya que los empleados podrán atender sus obligaciones personales y laborales, además de sentir que la empresa se preocupa por sus necesidades.

- **Mayor productividad**

Un trabajador con un cierto grado de bienestar, se trata de un trabajador con un mayor grado de compromiso por lo que resultará ser más productivo.

- **Mejor clima Laboral**

Los trabajadores al obtener un horario flexible y poder organizar su tiempo como ellos requieren, podrán atender tanto sus responsabilidades familiares como laborales. Por lo que el estrés al que puedan estar sometidos o la ansiedad se reducirá, aumentando su estado de alegría y por tanto generando un clima laboral con menos tensiones.

- **Menor control**

Las organizaciones y sobre todo los mandos directivos se olvidan de estar constantemente controlando a sus empleados, estableciendo fechas límite para que los empleados entreguen los reportes necesarios.

En la actualidad el debate acerca de las jornadas laborales ha cogido mucha fuerza, una gran muestra de ello, es la tentativa de implantar la jornada laboral de 4 días. Y es que datos como los que se van a mostrar en el siguiente gráfico avalan la posibilidad de poder implantarla.

Figura 8: Productividad por horas trabajadas

RANKING		País	PIB per capita anual (€)	Horas de trabajo anual	Productividad por persona por hora (€)
2016	2017				
1.	1.	Luxemburgo	91.635,45	1.512	60,61
2.	2.	Noruega	66.171,46	1.424	46,47
4.	3.	Suiza	70.491,33	1.590	44,33
7.	4.	Dinamarca	47.631,30	1.410	33,78
15.	5.	Islandia	60.873,86	1.883	32,33
8.	6.	EEUU	53.701,81	1.783	30,12
3.	7.	Australia	49.743,44	1.669	29,80
9.	8.	Irlanda	55.932,75	1.879	29,76
5.	9.	Países Bajos	40.229,00	1.430	28,13
10.	10.	Suecia	44.886,73	1.621	27,69
6.	11.	Alemania	37.156,60	1.363	27,26
11.	12.	Austria	39.446,90	1.601	24,64
14.	13.	Finlandia	38.389,00	1.653	23,22
13.	14.	Canadá	39.289,38	1.703	23,07
12.	15.	Francia	33.598,81	1.472	21,66
20.	16.	Nueva Zelanda	37.033,75	1.752	21,14
16.	17.	Reino Unido	34.065,29	1.676	20,32
17.	18.	Japón	34.487,88	1.713	20,14
22.	19.	Israel	35.248,36	1.889	18,66
19.	20.	Italia	26.799,19	1.730	15,49
18.	21.	España	24.002,99	1.695	14,16
23.	22.	Corea del Sur	26.229,45	2.113	12,41
21.	23.	Eslovenia	18.974,36	1.682	11,28
28.	24.	Portugal	17.754,48	1.842	9,64
24.	25.	Rep. Checa	16.697,58	1.770	9,43

Fuente: Mariño (2019)

Las jornadas maratonianas que se realizan en algunos países como España no son garantía de una mayor productividad. Tal y como se puede observar en el gráfico los países con una mayor productividad son Noruega y Luxemburgo donde las horas trabajadas no son ni mucho menos las más altas. Es decir, una flexibilidad horaria o una reducción de la jornada laboral no tiene porqué contribuir de forma negativa a la productividad, es más, por el contrario, el trabajador puede llegar a ser más productivo debido al alto grado de bienestar que puede llegar a alcanzar pudiendo atender tanto sus responsabilidades familiares como personales (Mariño, 2019).

Otro análisis muy interesante es las posiciones altas que ocupan los países nórdicos en el ranking. Uno de los factores que puede estar relacionado con el éxito de estos países tal y como expone Mariño (2019), puede basarse en la promoción de la conciliación y bienestar típico de estas culturas.

Figura 9: Los países más felices del mundo



Fuente: Mena (2022)

Una de las claves del éxito nórdico reside en el modelo laboral aplicado, el conocido como Flexiseguridad, modelo que permite la protección del trabajador y a su vez el crecimiento empresarial. Un trabajador cuando es despedido, el estado le proporciona un subsidio cuantioso para que este no vea mermado su capacidad de compra. Además de ofrecer al trabajador cursos y formaciones para renovar sus conocimientos y puede reincorporarse al mercado laboral cuanto antes. En cuanto las empresas, son beneficiadas legalmente, debido a la contratación y despido gratuito (Arancón, 2014).

Este modelo laboral proporciona una alta seguridad al trabajador, el cual no verá del todo mermada su vida personal a la hora de ser despedido. Además de esta seguridad, como comentado anteriormente los países nórdicos son de los países pioneros en cuanto a facilitar la conciliación de la vida laboral y personal y preocuparse por el bienestar de la población. Por ello se trata de un modelo en el que países como España han de tratar de fijarse. Ya que el resultado es una sociedad con un alto grado de bienestar.

A continuación se procede a explicar una serie de teorías relacionadas con el bienestar del trabajador.

4.3 Teorías

La mayoría de los estudios acerca de la relación entre gestión de recursos humanos y bienestar se han basado en algunas teorías que a continuación se presentan:

- Pirámide de Maslow
- Teoría dual de la motivación/higiene de Herzberg
- Teoría de discrepancia de Locke

4.3.1 Teoría de las necesidades Maslow

La pirámide de las necesidades elaborada por Maslow (1943) de las teorías de psicología humana mayormente conocidas en el mundo. Esta teoría habla de los 5 niveles de necesidad de todo ser humano, los cuales son los siguientes;

- Necesidades fisiológicas
- Necesidad de sentirse seguro y protegido
- Vivir en sociedad y pertenecer a un grupo
- Reconocimiento
- Autorrealización personal

Esta jerarquía de necesidades puede aplicarse en el ámbito laboral ya que los empleados cuentan con una necesidad de superación profesional tales como tener un buen sueldo con

el cual obtener un alto nivel de bienestar, disfrutar de un buen ambiente laboral, tener libertad de decisión, y conseguir éxitos a lo largo de la carrera profesional. (Abolafio, 2022)

Estos ejemplos propuestos por María Abolafio son muestras de cómo las empresas pueden contribuir a que sus empleados cubran sus necesidades;

- **Salario**

Se trata del elemento motivacional más importante, dicho salario es fundamental para cubrir las dos primeras necesidades de la pirámide Maslow. Si el salario percibido no logra cubrir las necesidades de los empleados difícilmente se encontrarán motivados. Por el contrario, un aumento del sueldo permite a los empleados sentirse más motivados ya que contarán con recursos adicionales para cubrir sus necesidades.

- **Ofreciendo beneficios sociales**

Algunos tales como servicio de guardería, seguro privado, coche de empresa permiten al empleado satisfacer tanto necesidades básicas como de seguridad y protección.

- **Ofreciendo un desarrollo profesional adecuado**

Una de las acciones que más influye para cubrir la necesidad de autorrealización se trata del desarrollo profesional adecuado permitiendo desarrollar confianza y potenciando el conocimiento de los empleados, ya que este tiene que sentir que aporta y que puede seguir aprendiendo y desarrollándose.

- **Reconocimiento de sus méritos**

Reconocer los méritos de los empleados favorece a que cubran sus necesidades de estima y autorrealización, de esta manera el trabajador alcanza un cierto grado de bienestar permitiendo al trabajador sentirse comprometido con la organización y crear un ambiente laboral óptimo para que se lleve a cabo la actividad empresarial.

Figura 10: Pirámide de Maslow



Fuente: Molina (2021)

Mediante dicha teoría se puede observar cómo ciertos incentivos expuestos anteriormente pueden contribuir a que el trabajador alcance cierto grado de bienestar y pueda conciliar su vida laboral y familiar, un gran ejemplo en el ofrecimiento de servicio de guardería.

Por otro lado, a continuación, se procede a explicar la teoría dual motivación/higiene de Herzberg.

4.3.2. Teoría dual de la motivación/higiene de Herzberg

En esta teoría se hipotetizan los factores que producen satisfacción o insatisfacción en el trabajador y como este puede llegar a cubrir sus necesidades laborales. (Rovira, 2017)

La base de esta teoría es que los elementos que provocan la satisfacción o la insatisfacción laboral poseen una naturaleza completamente distinta. Además, pone el foco en que los trabajadores tienen 2 tipos de necesidades tal y como explica Rovira (2017):

- Necesidad de evitar dolor
- Necesidad de progresar

En materia laboral estos 2 tipos de necesidades requieren de diferentes incentivos. De ahí que mediante esta dualidad Herzberg (1953) establezca la diferencia de 2 factores:

- Factores de higiene
- Factores de motivación

Estos dos factores modulan la motivación y satisfacción del trabajador.

Los factores de higiene se tratan de factores extrínsecos y están principalmente asociados a la insatisfacción laboral. Estos se encuentran situados en el ambiente del trabajador e incluye las condiciones del trabajo llevado a cabo por este. Son extrínsecos ya que dependen de las decisiones de la empresa y de cómo los administran (Rovira, 2017).

Herzberg llevó a cabo una serie de investigaciones y llegó a la conclusión de que los factores que a continuación se van a enumerar sirven para disminuir o evitar la insatisfacción laboral. Además, observó que la mala aplicación de estos factores generaba una insatisfacción en el trabajador de manera muy rápida. Los factores son los siguientes;

- Salario e incentivos económicos
- Políticas de empresa y organización
- Vínculos de afinidad con los compañeros
- Contexto físico donde el trabajador lleve a cabo sus tareas
- Vigilancia y supervisión del trabajador
- Estatus o posición que ocupa el trabajador dentro de la empresa.
- Estabilidad del puesto de trabajo

En relación a los factores de motivación, a diferencia de los factores de higiene estos son intrínsecos, es decir, están directamente relacionados con el cargo y con las tareas que desempeña. se encuentran bajo el dominio del individuo, relacionados de forma directa con los sentimientos que el trabajador tiene sobre sus crecimiento y desarrollo dentro de la empresa, estrechamente vinculado con la autorrealización y por tanto con el bienestar. (Rovira, 2017)

Estos factores son los siguientes;

- Facultad estimulante del trabajo
- Sentimientos de autorrealización
- Logros
- Reconocimiento por superiores
- Posibilidad de aumento de responsabilidades

Tal y como comenta la psicóloga Rovira, Herzberg extrajo una serie de conclusiones acerca de su teoría, estas conclusiones están basadas en la importancia de motivar y generar un ambiente agradable dentro de las organizaciones, es decir que el trabajador se sienta importante y que hay ciertas medidas las cuales dependen exclusivamente de las organizaciones (Factores higiénicos)

Se puede observar cómo siguiendo la teoría de Herzberg las empresas juegan un papel muy importante a la hora de ofrecer estímulos para que el trabajador vaya alcanzando ciertos grados de bienestar.

4.3.3 Teoría de la discrepancia de Locke

La satisfacción laboral se considera una variable muy importante en términos económicos, sociológicos y psicológicos. Desde los años 70 la filosofía y teoría sobre uno de los ejes fundamentales en el mundo laboral de hoy, es el bienestar laboral (Kucel y Villalta-Bufí, 2013).

Dentro de estos estudios y teoría que se han ido desarrollando encontramos la teoría de la discrepancia de Locke (1976) en dicha teoría se tiene como elemento principal los valores de los trabajadores. Es decir, en una empresa se puede dar lugar a acciones que puedan crear discrepancia, debido a los valores de cada uno. Por ejemplo tal y como expone Kucel y Villalta-Bufí (2013) un aumento de sueldo será mejor considerado por quien le de una mayor importancia al dinero.

Por ello tal y como expone el estudio realizado por Kucel et al (2013) la satisfacción laboral no solo depende de la cantidad de discrepancia entre el valor y la percepción del individuo, sino de la importancia que contenga dicho valor para el individuo. Por tanto, cuanto más importancia tenga ese valor para el individuo mayor impacto tendrán las posibles decisiones, como puede ser una subida de sueldo, en su satisfacción laboral. De ahí la importancia de conocer las necesidades de los empleados y de medir sus niveles de bienestar.

Lo que realmente llegó a plantear Locke (1976) es la importancia de los valores, percepciones, necesidades, y juicios proponiendo un modelo en cual una combinación de estos factores ayuda a medir la satisfacción laboral (Benedito et.al, 2008).

Este modelo parte de la base de que la satisfacción laboral depende de los valores mas importantes para las personas, los cuales pueden llegar a ser obtenidos incluso del propio trabajo. De hecho, tal y como indica Benedito et al (2008), la satisfacción laboral puede resultar de que un determinado puesto de trabajo concuerde con los valores del individuo, siendo congruentes para satisfacer sus necesidades básicas, tanto físicas como psicológicas.

En el modelo presentado por Locke (1976) se puede observar como las personas perciben los posibles cambios o novedades en el entorno del trabajo de manera personal afectando a su satisfacción laboral en función de sus valores y de la importancia que le den a estos Benedito et al (2008).

A través de las teorías descritas en este apartado se puede observar como las empresas cuentan con herramientas que pueden ayudar a sus empleados a conciliar la vida laboral y personal y ayudar a su satisfacción laboral, es decir al bienestar.

Una vez establecidas las bases teóricas del presente trabajo, a continuación, pasamos a exponer la metodología utilizada.

CAPÍTULO 5 METODOLOGÍA.

Para poder obtener una visión realista se ha realizado un estudio mediante el cual se puede establecer un análisis en base a una encuesta realizada por diferentes trabajadores en distintas empresas.

Mediante dicha encuesta encontraremos la visión de los trabajadores sobre la gestión sostenible de los recursos humanos y las distintas prácticas que se llevan a cabo. Mediante distintas preguntas podremos obtener información acerca del nivel de percepción que tienen los empleados tanto de sus prácticas como de su nivel de bienestar.

5.1 Variables

Se han realizado diferentes secciones para obtener información acerca de las distintas prácticas sostenibles que se llevan a cabo en las organizaciones españolas. Las cuales son:

- Prácticas centradas en el desempeño.
- Prácticas de apoyo al personal
- Prácticas verdes.

En análisis de los resultados nos centraremos en la percepción que tienen los trabajadores sobre la aplicación de las prácticas de apoyo al personal, las cuales se han dividido en tres secciones;

- Seguridad
- Balance vida/trabajo
- Salida
- Participación

En concreto las variables utilizadas en este trabajo han sido las siguientes;

- Prácticas de apoyo al empleado: Estas prácticas se midieron a través de la escala de Villajos et al. (2019), que incluye prácticas de conciliación trabajo-vida, participación, salida y seguridad laboral. Un ejemplo de ítem es “Indique el grado en el que su organización le ofrece la oportunidad de organizar mi horario de trabajo para cumplir con mis obligaciones familiares”. La escala fue de tipo Likert de 5 puntos (1= Nada y 5= mucho). El alfa de Cronbach es $\alpha=.87$.
- Satisfacción laboral: La satisfacción laboral se midió con la escala de Warr, Cook y Wall (1979) que incluye ítems sobre satisfacción laboral intrínseca y extrínseca. Un ejemplo de ítem es: "Indique en qué medida se siente satisfecho con las responsabilidades que se me han asignado". La escala fue de tipo Likert de 7 puntos (1 = bastante insatisfecho y 7 = bastante satisfecho). El alfa de Cronbach es $\alpha=.89$
- Agotamiento emocional: Se utilizó la escala de Peiró y otros (2001). Un ejemplo de ítem es: “Siento que mi trabajo me está desgastando”. La escala de respuesta fue de tipo Likert de 5 puntos (1=Nunca y 5=muchas veces). El alfa de Cronbach es $\alpha=.78$.
- Afecto emocional: El afecto emocional se midió utilizando la escala de Segura y otros (2003) que contiene ítems sobre el afecto negativo y afecto positivo. Un ejemplo de ítem de cada uno es “Tenso/a” (para afecto negativo) y “Relajado/a” (para afecto positivo). La escala de respuesta fue de tipo Likert de 5 puntos (1= nada y 5=mucho). El alfa de Cronbach fue $\alpha=.88$ (negativo) y $\alpha=.87$ (positivo).
- Riesgos psicosomáticos: Los síntomas o riesgos psicosomáticos se midieron utilizando la escala de Velez y Neves (2016). Un ejemplo de ítem es “Con qué frecuencia tiene usted problemas de sueño”. La escala fue de tipo Likert de 5 puntos (1=nunca y 5=todos los días). El alfa de Cronbach fue $\alpha=.79$.

En la última parte de la encuesta se ha realizado preguntas acerca de los rasgos demográficos de los encuestados con el fin de analizar los distintos perfiles demográficos de los trabajadores que han respondido a la encuesta.

5.2 Muestra

En cuanto a los rasgos de los trabajadores encuestados, la mayoría de los encuestados se tratan de mujeres y hombres menores de 25 años, ocupando puestos intermedios o que requieren de alta cualificación. Por ello la mayoría de ellos, cuentan con un grado universitario. Trabajan para empresas, es decir por cuenta ajena en sociedades cooperativas dedicadas al sector terciario. En el apartado de resultado explicaremos más detalladamente las variables demográficas de la muestra.

5.3 Método

Como se ha mencionado anteriormente el método utilizado se trata de una encuesta, la cual fue difundida a través de mis redes sociales, incluyendo la plataforma whatsapp. Los resultados muestran un alcance de 168 personas. Es decir 168 trabajadores respondieron a la encuesta, pero solo 145 la completaron, por ello los resultados han sido analizados en base a 145 respuestas.

La encuesta se ha realizado a través de la plataforma SurveyMonkey, una empresa estadounidense que permite la elaboración de encuestas online. Posteriormente mediante la extracción y codificación de los datos vía Excel, se extraen las medias de los diferentes tipos de prácticas para de esta manera obtener gráficos y poder analizar y discutir los resultados obtenidos.

5.4 Análisis

Los análisis realizados son puramente descriptivos, excepto el cálculo del alfa de Cronbach, para el cual se utilizó el programa estadístico SPSS.

CAPÍTULO 6. RESULTADOS.

Tal y como se ha explicado en el **Capítulo 5** se ha realizado una encuesta a diferentes trabajadores , llegando a una muestra final de 145 trabajadores. Mediante la extracción de los datos vía Excel, y su codificación se han realizado diferentes gráficas para analizar las prácticas de apoyo al personal, y una de las variables más importantes de un trabajador, la cual se trata de la satisfacción laboral. Además de extraer información acerca de las personas encuestadas (género, edad, categoría laboral, situación laboral, tipo de organización, sector económico)

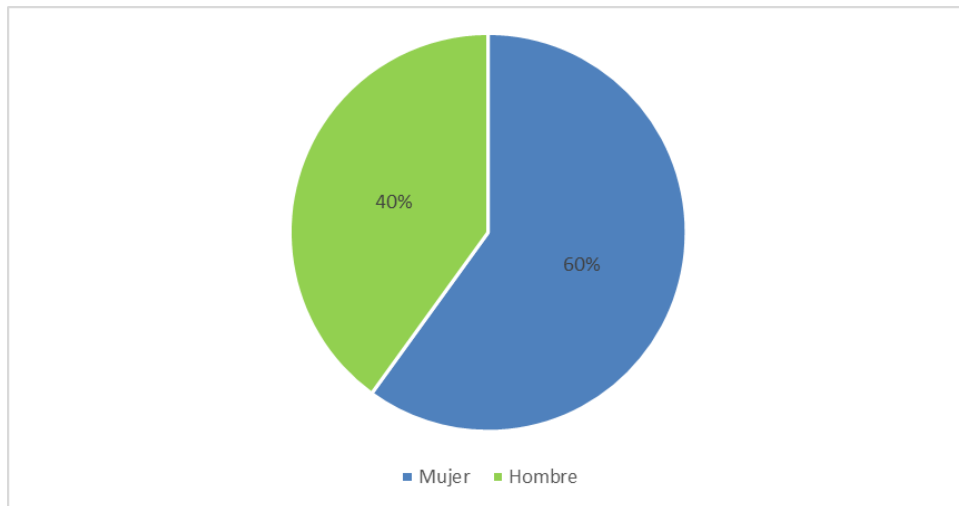
6.1. Resultados demográficos

En primer lugar hemos obtenido los resultados demográficos, la encuesta ha sido realizada por un 60% de mujeres y un 40% de hombres. La mayoría de los encuestados se encuentran por debajo de los 35 años, es decir, trabajadores que aún tienen un largo recorrido en el mundo laboral.

En cuanto al rango profesional, la mayoría se encuentran realizando labores de alta cualificación o que requieren algún tipo de formación, por ello, el nivel educativo de los encuestados se puede considerar alto, ya que un 44% han realizado un grado universitario.

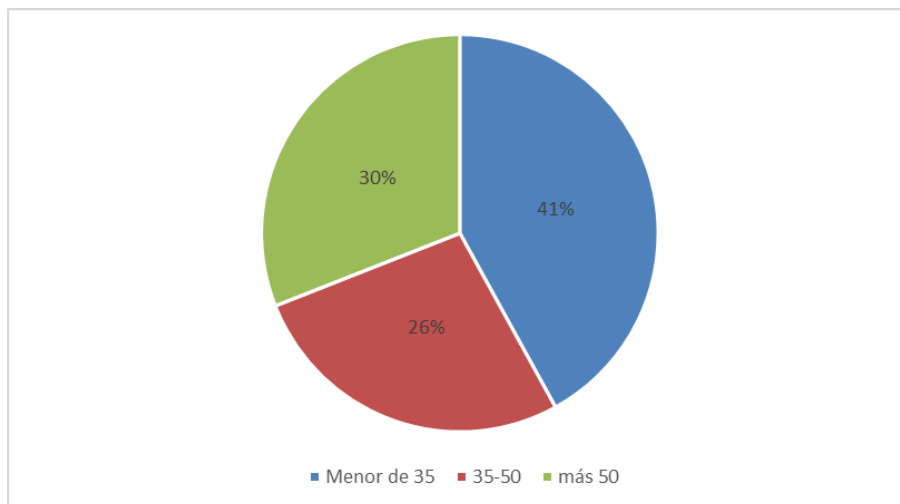
Por otro lado, una gran mayoría de los empleados prestan sus servicios en empresas privadas pertenecientes al sector terciario, lo que demuestra que España es un país donde predomina dicho sector.

Figura 11: Género encuestados



Fuente: Elaboración propia

Figura 12: Edad de los encuestados



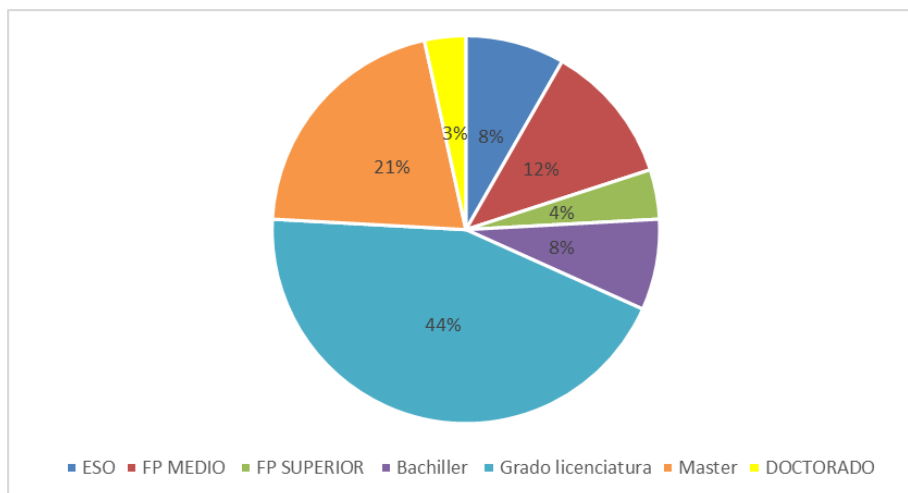
Fuente: Elaboración propia

Figura 13: Categoría Profesional



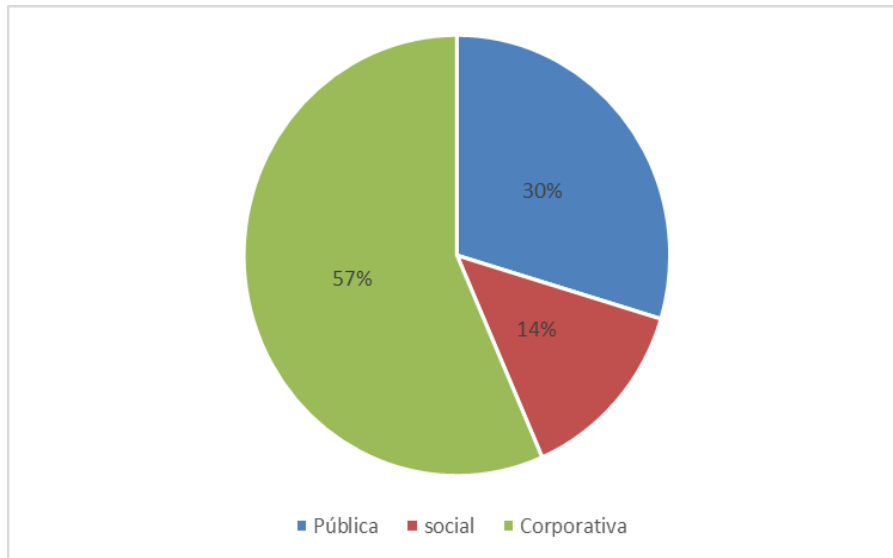
Fuente: Elaboración propia

Figura 14: Nivel educativo



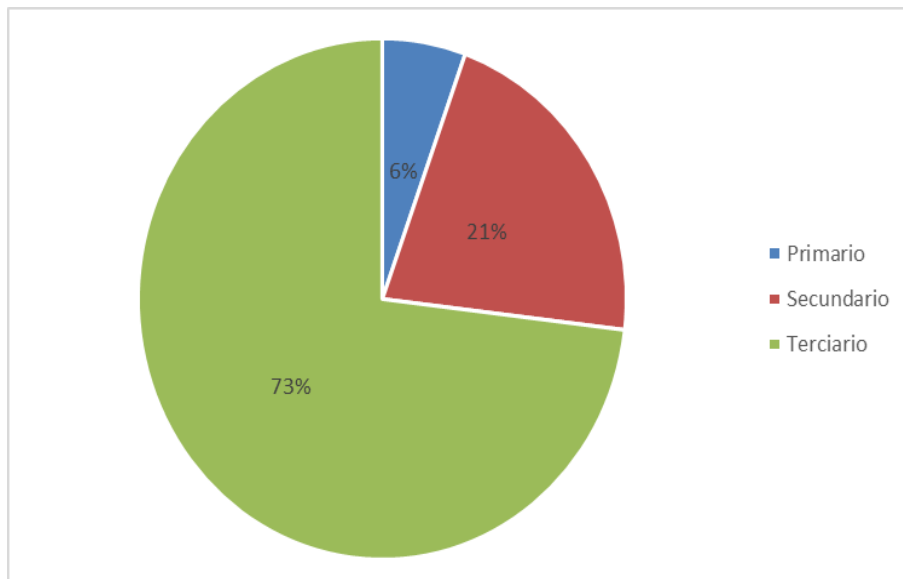
Fuente: Elaboración propia

Figura 15: Tipo de organización



Fuente: Elaboración Propia

Figura 16: Sector Económico



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, una vez obtenida la muestra y explicada la muestra se procede a comentar los resultados obtenido en relación a las preguntas acerca de las prácticas de apoyo al empleado.

6.2. Resultados “Prácticas de apoyo al personal”

En la figura 11 podemos observar las medias globales para las prácticas de apoyo a los empleados. Los tipos de prácticas de apoyo al personal son los siguientes:

1. Seguridad
2. Vida-Trabajo
3. Salida
4. Participación

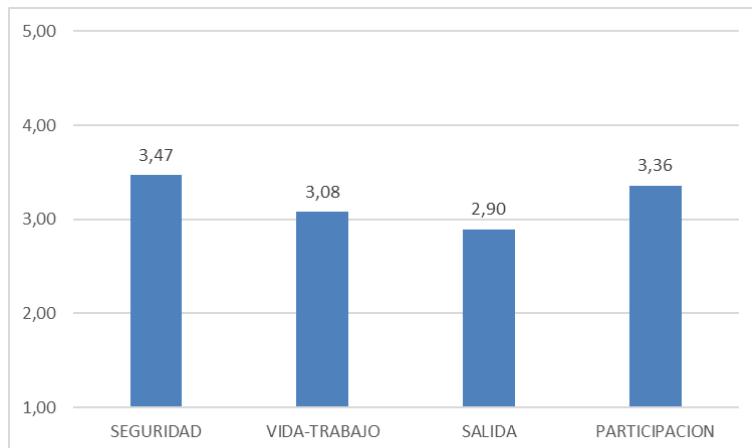
La práctica con mayor media se trata de las de seguridad, lo que resulta una buena característica de ciertas empresas, ya que, con el estado de incertidumbre y miedo en el cual nos encontramos hoy en día, que un trabajador perciba cierta seguridad se trata de un aspecto muy positivo de las organizaciones españolas.

En segundo lugar, otro de los aspectos positivos, se trata de que en ciertas organizaciones los empleados participan en las decisiones de la empresa, sintiéndose reconocidos y por tanto contribuyendo al bienestar.

En tercer lugar, las prácticas de balance vida trabajo han de mejorar, ya que se trata de un aspecto fundamental hoy en día en las variables de decisiones de los trabajadores para apostar por un trabajo u otro. La media obtenida nos indica que las organizaciones españolas tienen que mejorar en este tipo de prácticas.

En último lugar se encuentra la práctica de salida, es decir cómo las empresas facilitan o dan salida a sus empleados, la media obtenida indica que se trata de un aspecto muy preocupante, ya que los empleados sienten que las empresas podrían llegar a tener un comportamiento más humano a la hora de dar salida a los trabajadores

Figura 17: Resultados Prácticas de apoyo al personal



Fuente: Elaboración propia

A continuación, vamos a analizar cada una de las prácticas por su análisis de ítems.

6.2.1 Seguridad

Los ítems que tenemos en la práctica de seguridad en el trabajo son los siguientes (con el wording del ítem y su código interno):

Un contrato de trabajo que ofrece estabilidad en el empleo → S1

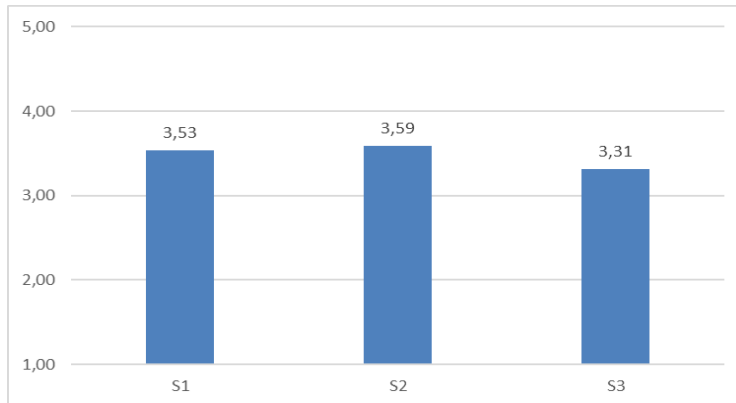
La garantía de mantener mi trabajo → S2

Una estabilidad laboral mayor de lo normal → S3

Los resultados obtenidos son muy parecidos destacando sobre todo cómo el trabajador ha firmado un contrato que le dota de cierta estabilidad, además de percibir por parte de la empresa una garantía para mantenerlo.

En segundo lugar, esa estabilidad percibida la conciben como por encima de lo habitual. Se trata de un aspecto fundamental, ya que afecta de forma directa al bienestar de los trabajadores.

Figura 18: Resultado Seguridad Laboral



Fuente: Elaboración propia.

Se procede a analizar los ítems de la práctica de participación.

6.2.2 Participación

Los ítems que componen la práctica de participación son los siguientes (wording y su código interno):

Relación con los jefes que favorece toma de decisiones participativa → P1

Oportunidad de participar en la toma de decisiones → P2

Oportunidad de proponer sugerencias de mejora sobre cómo hacer las cosas → P3

Comunicación abierta entre supervisor-empleado → P4

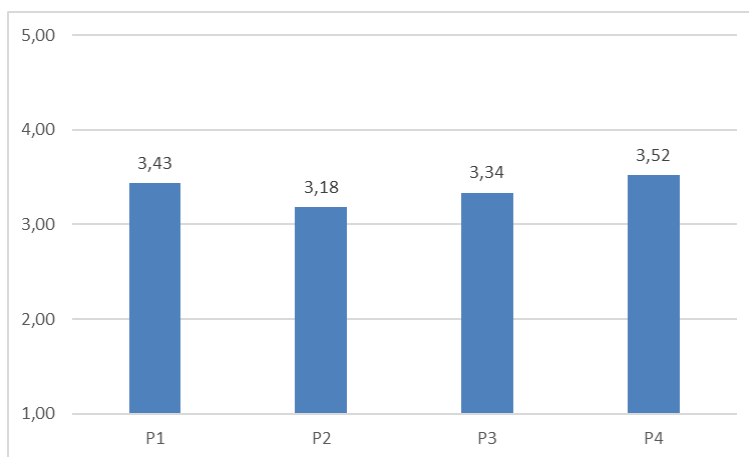
Los resultados muestran unas medias muy parecidas. Entre los ítems propuestos destaca la comunicación abierta entre empleado y supervisor, es decir, la formación de organizaciones cada vez más horizontales. También se demuestra este resultado, mediante la relación con los jefes, que ha obtenido una buena puntuación, es decir, destacan la buena relación entre empleados y jefes.

En segundo lugar, los empleados sienten que pueden proponer mejoras sobre cómo realizar ciertas actividades, lo que supone que el trabajador se sienta partícipe y por tanto aumente

su bienestar. No obstante, las organizaciones españolas deben seguir trabajando para mejorar este aspecto.

Para finalizar, las empresas deben tratar de involucrar más a los empleados en la toma de decisiones, ya que en muchas ocasiones ciertas decisiones les afecta de forma directa. Por ello, las empresas han de trabajar para tratar de involucrar a los empleados a la hora de tomar decisiones y de esta manera ayudar al bienestar del trabajador.

Figura 19: Resultado participación



Fuente: Elaboración propia

A continuación se procede a analizar los ítems de las prácticas de salida.

6.2.3 Salida

Los ítems propuestos para esta práctica han sido los siguientes;

Buenas condiciones en el proceso de jubilación → Sal 1

Apoyo para buscar otros empleos en caso de despido → Sal 2

Buenas condiciones en caso de despido → Sal 3

La oportunidad de cambiar de puesto o equipo de trabajo → Sal 4

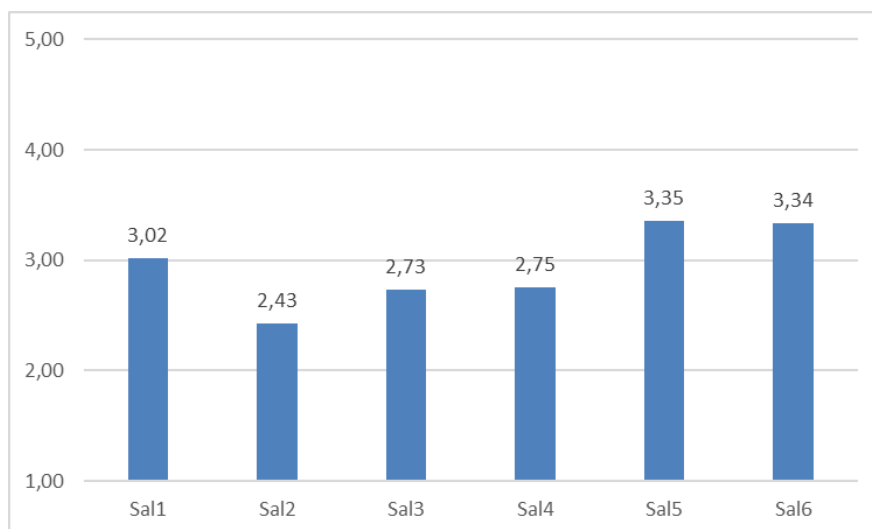
Posibilidades de excedencia/permisos → Sal 5

Reincorporación cuidadosa con los trabajadores que sufrieron bajas médicas → Sal 6

Los resultados obtenidos en esta práctica son preocupantes, ya que el mejor valorado han sido las posibilidades de obtener permisos o excedencias, y la media no es muy alta, por lo que las organizaciones españolas han de trabajar para mejorar estas prácticas.

Otro aspecto a destacar de forma negativa, son las malas condiciones que las empresas ofrecen a sus empleados en caso de despido o querer cambiar de puesto o equipo de trabajo. La organizaciones españolas han de tratar de mejorar en este aspecto, ya que una buenas condiciones de salida a los empleados pueden dar una imagen a la empresa de compromiso y agradecimiento, siendo motivo de atracción para futuros empleados.

Figura 20: Resultado Salida



Fuente: Elaboración Propia

En siguiente lugar, se procede a analizar los ítems de la práctica Balance vida-trabajo

6.2.4 Vida-trabajo

Los ítems de la práctica Balance Vida-trabajo son los siguientes;

Horarios de trabajo flexibles → BVT1

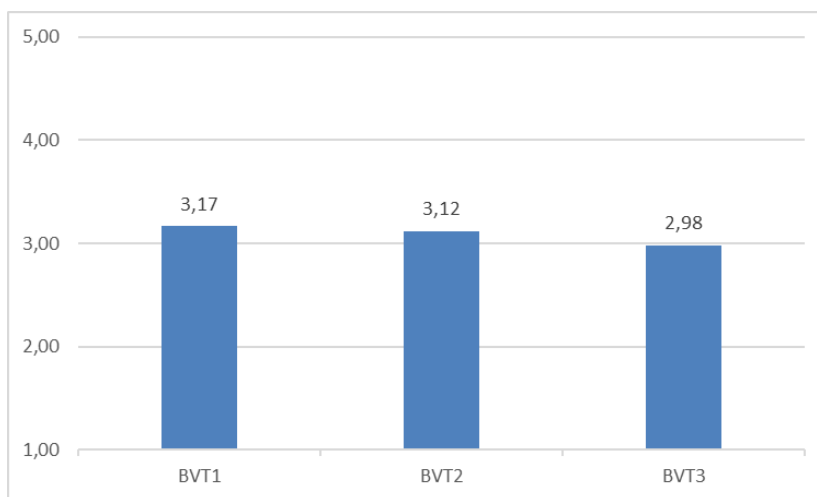
La oportunidad de trabajar a tiempo parcial en caso de ser necesario → BVT2

La oportunidad de organizar mi horario de trabajo para cumplir con las obligaciones familiares → BVT3

Una vez obtenidos los resultados, las empresas españolas han de mejorar a la hora de facilitar las fundamentales prácticas balance vida-trabajo, ya que se trata de una de las variables de decisión con más peso en la mente de un trabajador para elegir un trabajo u otro.

Las medias obtenidas son muy parecidas, destacando la flexibilidad horaria que ofrecen las empresas a sus trabajadores y en último lugar la posibilidad de que los trabajadores puedan gestionar su propio horario laboral para poder atender sus obligaciones familiares.

Figura 21: Resultado Vida-Trabajo



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se exponen los resultados acerca del bienestar, es decir los niveles de satisfacción laboral que reportan los empleados en sus puestos de trabajo. Para obtener los resultados se han realizado preguntas acerca de distintas cuestiones referentes a su satisfacción laboral, tanto extrínseca como intrínseca. El gráfico es titulado haciendo referencia a la satisfacción laboral, los límites se tratan de la escala de calificación (del 1 al 7), mientras que la barras representan las prácticas cuestionadas a los encuestados.

6.3 Resultado “Satisfacción laboral”

Del mismo modo que con cada una de las prácticas que integran el grupo de prácticas de apoyo al empleado Y las variables referentes a la salud, aquí analizaremos las puntuaciones de los distintos ítems para ofrecer una información más detallada de los resultados.

Los ítems utilizados para evaluar la satisfacción laboral de los encuestados han sido los siguientes;

La libertad de elegir mi propio método de trabajo → Jobstat1

El reconocimiento que obtengo por el trabajo bien hecho → Jobstat2

Las responsabilidades que se me han asignado → Jobstat3

La posibilidad de utilizar mis capacidades → Jobstat4

La variedad de tareas que realizo en mi trabajo → Jobstat5

Las condiciones físicas de mi trabajo → Jobstat6

Mis compañeros de trabajo → Jobstat7

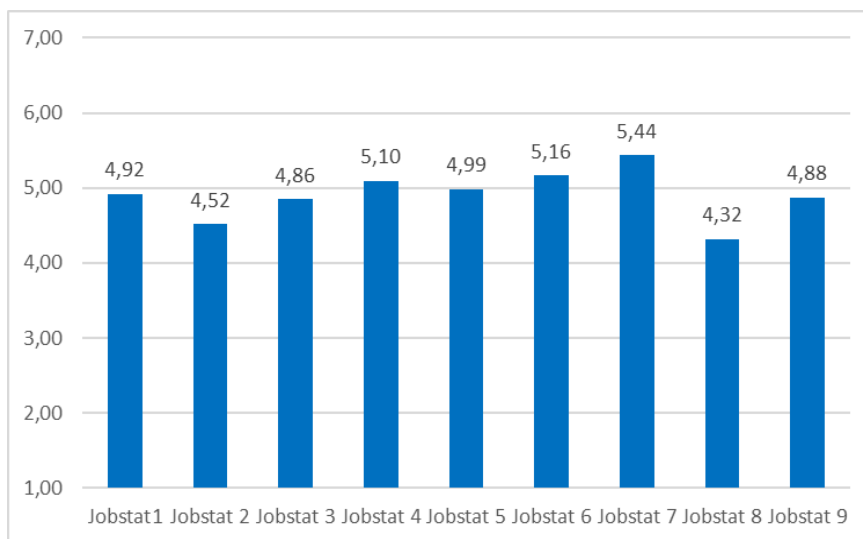
Salario → Jobstat8

Horario de trabajo → Jobstat9

Los resultados obtenidos presentan unas medias que indican la necesidad de las organizaciones españolas de mejorar para aumentar el grado de satisfacción laboral de sus trabajadores. Los encuestados han valorado a los compañeros de trabajo como el ítem que mejor satisfacción laboral les produce, lo que se traduce en la importancia de formar buenos equipos de trabajo y la promoción de ambientes laborales agradables. También han valorado de forma más o menos positiva las condiciones físicas de su trabajo, es decir, las instalaciones y equipos que las empresas de los trabajadores encuestados les ofrecen para desarrollar sus actividades laborales. Uno de los ítems que a pesar de no ser de los peores valorados ha de mejorar, es la oportunidad que tienen los trabajadores de utilizar sus capacidades, es decir, de demostrar y desarrollar su potencial, ya que, se trata de uno de los ítems que contribuyen de forma directa al bienestar laboral.

Por otro lado, la encuesta al realizarse en este año 2022, con la inflación y con la electricidad y los carburantes por las nubes, el salario ha sido el peor valorado de todos. Las empresas han de tratar de mejorar los salarios de los trabajadores, ya que se trata de un elemento vital para cubrir sus necesidades básicas, un buen salario contribuye de forma esencial a la satisfacción laboral, ya que es una forma de que el empleado perciba que la empresa valora su trabajo. En relación con la valoración del trabajo, las organizaciones españolas han de mejorar en materia de reconocimiento a sus empleados por el trabajo bien hecho, de esta manera se sentirán reconocidos y alcanzarán un alto grado de bienestar, aumentando su compromiso y productividad.

Figura 22: Satisfacción Laboral



Fuente: Elaboración Propia

En conclusión, las organizaciones españolas han de mejorar en las prácticas de apoyo al personal, en especial en el fundamental balance vida-trabajo, ya que hoy en día compone una de las variables de decisión con mayor peso en los empleados a la hora de decantarse por un trabajo u otro. Si las empresas mejoran en este tipo de prácticas, conseguirán que la salud mental y física de sus empleados mejore, al igual que la satisfacción laboral, es decir el bienestar. De esta manera, los trabajadores desarrollarán un mayor compromiso con la empresa y serán más productivos.

A continuación, se exponen las variables de salud, mediante unos gráficos titulados haciendo referencia al agotamiento emocional, afecto negativo, afecto positivo y síntomas psicósomáticos. Los límites de cada gráfico se tratan de la escala de calificación (del 1 al 5), mientras que las barras representan los síntomas cuestionados a los encuestados.

6.4 Resultados Salud

Las variables utilizadas para medir la salud han sido las siguientes;

- Agotamiento emocional
- Afecto negativo y positivo
- Síntomas psicósomáticos

6.4.1 Agotamiento emocional

Los ítems que se han utilizado en la encuesta para el agotamiento emocional han sido los siguientes;

Cuando acabo mi jornada laboral termino agotado → AgE1

Siento que mi trabajo me está desgastando → AgE2

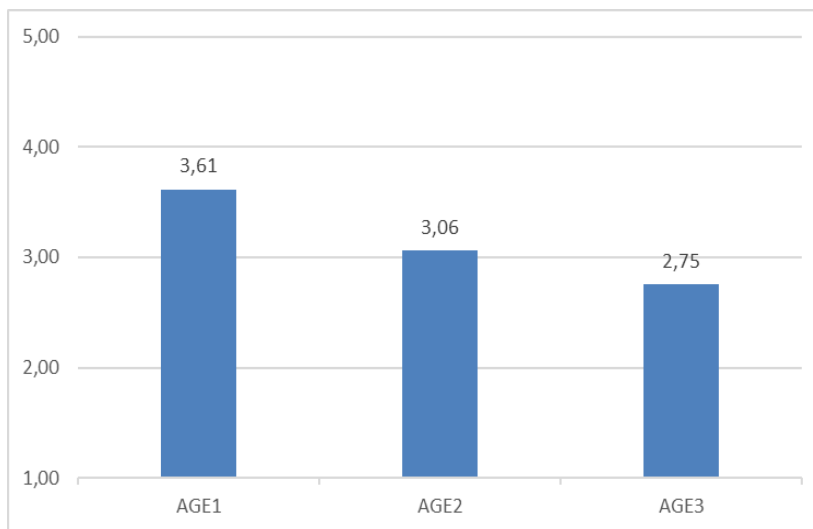
En relación con mi trabajo, me siento al límite de mis posibilidades → AgE3

En primer lugar, destacar que los trabajadores encuestados suelen acabar su jornada laboral agotados, lo que puede provocar la incompatibilidad con sus posibles obligaciones personales.

En segundo lugar, con una media no muy alta, los trabajadores encuestados han mostrado que sienten como el trabajo que realizan les está desgastando, es decir, les está provocando un agotamiento físico y mental contribuyendo de manera negativa a la salud del trabajador.

En tercer lugar, la mayoría de los encuestados no siente que se encuentren al límite de sus posibilidades en su trabajo, lo que resulta positivo para la salud mental de los trabajadores encuestados.

Figura 23: Agotamiento emocional



Fuente: Elaboración propia

A continuación se procede a analizar los ítems de los afectos negativos y positivos.

6.4.2 Síntomas Psicósomáticos

Los ítems para analizar los síntomas psicósomáticos han sido los siguientes;

Problemas de sueño → SPsi1

Dolores de cabeza → SPsi2

Dolores de espalda → SPsi3

Indigestión/acidez estomacal → SPsi4

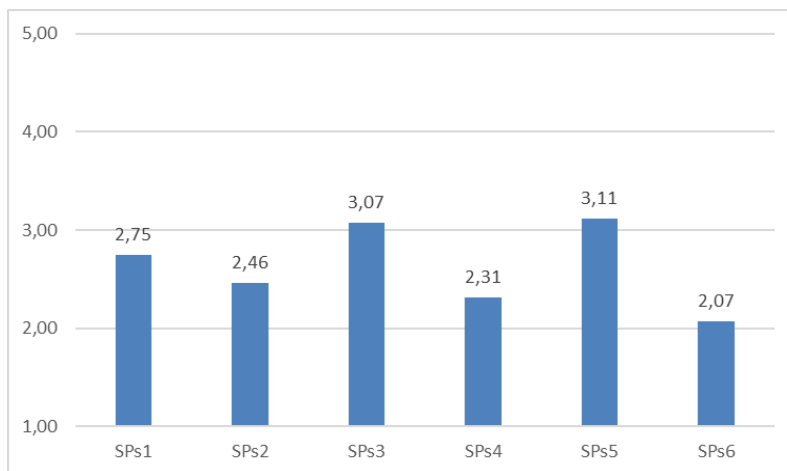
Cansancio/falta de energía → SPsi5

Palpitaciones → SPsi6

Dentro de esta variable destaca el cansancio, muy relacionado con el agotamiento que sufren al haber finalizado su jornada laboral. Por otro lado otro de los síntomas a destacar es el dolor de espalda, en muchas ocasiones debido a una mala postura, el tipo de trabajo o por el estrés a los que se encuentran sometidos muchos trabajadores.

por otro lado, los trabajadores encuestados no suelen sufrir palpitaciones no tener problemas de sueño, lo que resulta muy positivo para la salud física y mental de los trabajadores.

Figura 26: Síntomas psicósomáticos



Fuente: elaboración propia

En el siguiente capítulo se procede a discutir los resultados obtenidos.

6.4.3 Afecto negativo y positivo

Los ítems utilizados para valorar el afecto positivo y negativo han sido los siguientes;

Afecto negativo:

Tenso/a → AN1

Nervioso/a → AN2

Ansioso/a → AN3

Triste → AN4

Pesimista → AN5

Desanimado/a → AN6

Afecto positivo:

Relajado/a → AP1

Tranquilo/a → AP2

Calmando/a → AP3

Alegre → AP4

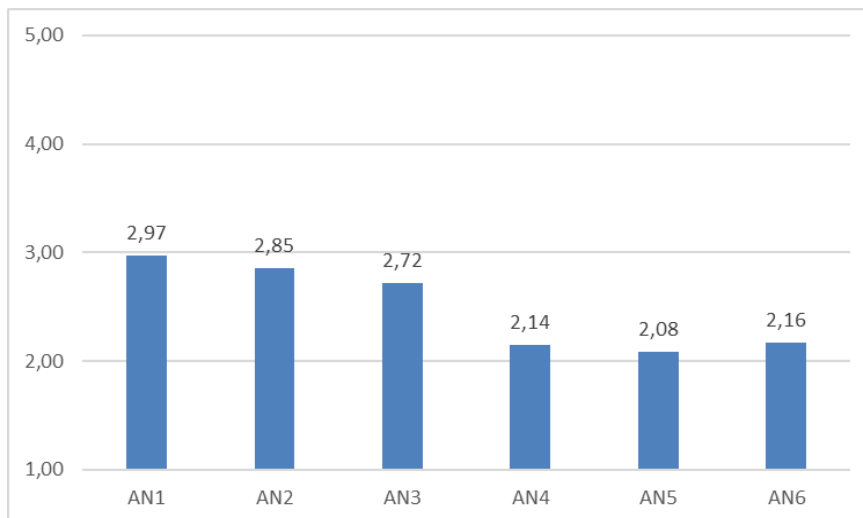
Optimista → AP5

Animado/a → AP6

En primer lugar se encuentran los afectos negativos, los resultados obtenidos son positivos aunque mejorables, ya que las medias obtenidas por cada ítem son bajas. Destaca la situación de tensión que algunos puestos de trabajo requieren.

Por otro lado, lo que menos siente es un sentimiento de pesimismo, lo que se encuentra muy relacionado con la seguridad laboral.

Figura 24: Afecto negativo

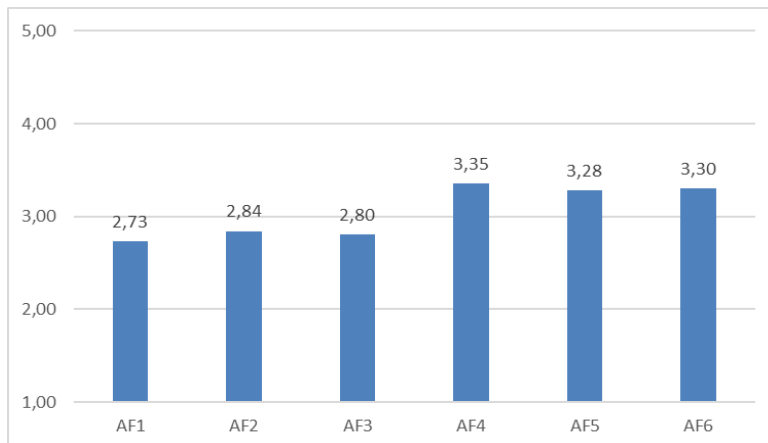


Fuente: Elaboración propia

En segundo lugar, se ha analizado el afecto positivo, destacando el sentimiento de alegría y ánimo, lo cual resulta muy positivo, ya que si un trabajador se siente alegre y animado es resultado de que tiene un alto grado de bienestar.

Por otro lado, muy relacionado con la situación de tensión, los encuestados no se llegan a sentir relajados, tranquilos y calmados. Es decir, los afectos negativos y positivos se encuentran muy relacionados.

Figura 25: Afecto positivo



Fuente: Elaboración propia.

A continuación se procede a analizar los ítems de los síntomas psicossomáticos

CAPÍTULO 7. DISCUSIÓN

El objetivo de este trabajo era el análisis de las prácticas de apoyo a los empleados, en especial la práctica de balance vida-trabajo, y el análisis de los niveles de bienestar, más concretamente los niveles de satisfacción laboral y salud, que presentan los empleados. A continuación, analizaremos los resultados tratando de darles explicación desde la teoría.

Los resultados muestran que las empresas han de mejorar a la hora de aplicar las prácticas de apoyo al personal. En referencia al objetivo de este documento, el cual es hablar acerca del bienestar y el balance vida-trabajo. Por medio de los estudios y la literatura se procede a dar lugar a la discusión.

Uno de ellos es el estudio realizado por Wood (2018), en este se presentan una serie de pruebas que justifican la provisión y el uso de políticas empresariales que permitan el equilibrio entre la vida laboral y personal. Se trata de uno de los mejores medios para que el trabajador pueda llegar a sentir que la empresa apoya y se preocupa por el trabajador. La investigación confirma que los apoyos laborales y no laborales tienen efectos muy

significativos para los empleados. Pero la gran novedad de esta investigación radica en que estos apoyos son indirectos, es decir, se transmiten por medio de prácticas como una mejora en la gestión de la carga de trabajo, gestión de apoyo en lugar de mejorar la forma de programar el trabajo. Es decir darle herramientas al empleado para que sea capaz de gestionar la carga de trabajo desarrollando una mayor eficiencia y el saber priorizar lo importante. En relación con los resultados, las prácticas de conciliación vida- trabajo cuentan con un gran margen de mejora, las organizaciones españolas han de fijarse en teorías como a propuesto por Wood (2018), debido a los grandes beneficios que puede aportar sus empleados y en definitiva a la organización. Esta teoría se encuentra muy relacionada con la figura 21, es decir, los resultados de vida-trabajo, los cuales muestran las pocas facilidades que actualmente dan las organizaciones españolas a sus empleados para facilitar la conciliación, por ello, el modelo planteado por Wood (2018) es una de las opciones a tener en cuenta para que en un futuro, ya que, un trabajador el cual puede administrarse el tiempo de trabajo, mejorará su bienestar al poder atender sus responsabilidades familiares y personales.

Tal y como marca el estudio de Zheng et al (2015) y en relación con el trabajo de investigación de Wood (2018), la responsabilidad acerca de facilitar la conciliación de la vida laboral y familiar es de la organización, es decir, es quien debe conocer la situación personal de los individuos y tratar de proporcionarles herramientas para que puedan atender sus responsabilidades familiares y laborales. Los resultados de satisfacción laboral muestran un gran margen de mejora, por ello las organizaciones han de aplicar medidas como por ejemplo facilitar la conciliación, de esta manera el empleado sentirá el apoyo de la empresa, aumentado su bienestar laboral. También muy relacionado con la figura 21, es decir este tipo de práctica es responsabilidad de la organización.

En otro estudio, se plantearon 2 preguntas, la primera de ellas trataba sobre si los empleados tienen voz sobre los problemas que surjan en la vida laboral, en caso de respuesta afirmativa, se planteaba una segunda pregunta, la cual se encontraba relacionada con la mayor o menor utilidad de usar esta voz para establecer políticas de empleo favorables a la familia dentro de las organizaciones. En dicho estudio, se llegó a la conclusión de que los empleados sí que suelen tener voz en este tipo de temas pero depende del tamaño de la empresa. Dentro de las empresas de gran tamaño, la voz suele ser colectiva, debido a la presencia de sindicatos o

asociaciones colectivas, mientras que en el caso de las empresas pequeñas no suele existir sindicatos o asociaciones colectivas. No obstante, sí que se detectaron comunicaciones directas entre los empleados y sus respectivos jefes. (Hyman & Summers, 2007). Los resultados de participación (Figura 19) muestran que los empleados pueden aportar más a la hora de dar su opinión, por ello los supervisores han de tratar de darle confianza al empleado para que pueda proponer alternativas o propuestas de mejorar sobre cómo hacer las cosas.

En dicho estudio también se señala la importancia de la gestión del tiempo en los empleados, sobre todo aquellos que cuentan con responsabilidades domésticas y por tanto han de establecer un equilibrio para conciliar ambas responsabilidades. Sin embargo, señala el hecho de que las largas jornadas de trabajo no han sido reguladas por las regulaciones del tiempo de trabajo.

El tiempo de trabajo se ha considerado uno de los principales factores a la hora de poder conciliar la vida laboral y personal. Por ello, a partir de los datos sacados de la OCDE, se observa como países como Noruega, Dinamarca o Italia, destinan alrededor de 15 o más horas a ocio, por ello los países tienen que tratar de fijarse que medida aplican para que los trabajadores de esos países puedan dedicar ese tiempo al ocio.

Los estudios mencionados en los dos párrafos anteriores muestran una relación estrecha con las figuras 21 y 22, es decir, la balanza vida- trabajo y la satisfacción laboral, parte de los ítems cuestionados en ambos hacen referencia al tiempo de trabajo, es por ello, que se ha de plantear si realmente las largas jornadas laborales en algunas organizaciones realmente son necesarias en términos de productividad.

Además, la satisfacción laboral se encuentra muy relacionada con la teoría de las necesidades de la pirámide de Maslow. Por ello tal y como muestra el artículo de Abolafio (2022), la empresa cuenta con herramientas para contribuir a cubrir las necesidades de los trabajadores, y con ello poder contribuir a la satisfacción laboral, es decir al bienestar. Por ejemplo, los datos obtenidos de la encuesta muestra como los directivos tienen que tratar de reconocer de forma más habitual la labor de sus empleados, pudiendo contribuir a cubrir a sus necesidades de reconocimiento y de manera directa al bienestar.

Tal y como marca dicho estudio, una de las herramientas más conocidas y que cubre las necesidades básicas, es el recibimiento de un salario, es decir, cuando un trabajador percibe un sueldo puede cubrir necesidades como comprarse una casa o alimentar a su familia. Los resultados arrojan una media muy baja en cuanto al salario (Figura 22) se refiere, dejando entrever la necesidad de mejora en materia salarial por parte de las empresas.

En relación con dicho ejemplo, las empresas tienen herramientas que permiten cubrir las necesidades de sus trabajadores y una de ellas considerada una necesidad básica es la conciliación de la vida laboral con la vida personal. Por ello empresas que suelen ser multinacionales, para tratar de cuidar este aspecto ofrecen un servicio de guardería a sus empleados para que no tengan que preocuparse de los hijos mientras están trabajando. De esta manera contribuyen a su bienestar, además de reducir posibles problemas de estrés, es decir aportando beneficios a su salud mental (Abolafio, 2022). Los resultados arrojados por los afectos negativos (figura 24) muestran como el sentirse tenso es el síntoma más común, por lo que medidas como estas pueden contribuir a reducir los niveles de tensión del empleado.

Relacionando estas herramientas que las organizaciones pueden poner en manos de sus empleados, también se encuentra la teoría de Herzberg, ya que las prácticas que faciliten a los empleados la conciliación de su vida laboral y familiar, podrán sentir que la empresa se preocupa por su situación personal, considerándolo un factor motivacional que tiene un impacto directo en su bienestar y por tanto en la mejora de sus prestaciones (Rovira, 2017). Teoría directamente relacionada con la seguridad (figura 18) y el balance vida trabajo (figura 21), ya que la seguridad laboral del empleado aumentaría de forma considerable debido al sentimiento de que la empresa se preocupa por su situación, aumentando de esta manera su compromiso. Por otro lado, medidas que faciliten la conciliación, ayudarían de manera directa a mejorar los resultados del balance vida-trabajo. Por último, una mejora de los resultados obtenidos provocaría la mejora de la satisfacción laboral (figura 22) y por tanto aumentaría de forma positiva el bienestar del trabajador.

Con respecto a las organizaciones españolas, tal y como indica el gráfico del artículo de Mariño (2019) no por más horas trabajadas se va a obtener una mayor productividad por parte de los trabajadores, tal y como demuestran los modelos nórdicos, donde las horas trabajadas son menores que por ejemplo en España, obteniendo una mayor productividad.

Por ello el estudio realizado por Mazloun et al. (2017) acerca de la flexibilidad horaria y los beneficios que conlleva tanto para el trabajador como para la organización puede tratarse de uno de los factores clave en el futuro para la conciliación de la vida laboral y personal.

Mediante la implantación de la flexibilidad laboral, los trabajadores podrán cumplir con sus obligaciones familiares y laborales. Siendo uno de las medidas que puedan contribuir a reducir los niveles de estrés laboral que pueden llegar a sufrir y convirtiéndose en uno de los elementos clave de la satisfacción laboral, es decir del bienestar.

Con respecto a los 3 párrafos anteriores, podemos relacionar las figuras 21 y 22 y , la flexibilidad horaria se trata de uno de los ítems peores valorados por los encuestados, y se trata de una de las medidas que las empresas han de tratar de ir aplicando poco a poco, debido a la relación directa con la conciliación, la salud y la satisfacción laboral.

Por otro lado, siguiendo el estudio realizado por Benedito et al (2008), las organizaciones españolas han de tratar de analizar a sus empleados, ya que la satisfacción laboral de los mismos depende de sus valores y de la importancia a esos valores, es decir, dependen de la percepción que tengan sobre lo que este ocurriendo. El Ejemplo más claro es el propuesto en el estudio de Kucel Et al. (2013) una subida de sueldo le causará una mayor satisfacción a aquellos que le den una mayor importancia al dinero. Este estudio hace referencia a todos y cada uno de los resultados obtenidos, ya que la gestión de los recursos humanos ha de derivar a ser cada vez más individualizada, ya que los valores y perspectivas de cada empleado son diferentes, por ello se ha de tratar de conocer las circunstancias y valores de cada uno, para de esta manera ofrecer unas condiciones que permitan disfrutar a los empleados de la satisfacción laboral.

CAPÍTULO 8. CONCLUSIÓN.

En primer lugar, las empresas al igual que la sociedad evolucionan, es decir, pasan por etapas, tal y como se ha podido observar a lo largo del documento. A día de hoy los objetivos de las organizaciones ya no son solamente económicos, entrando en juego la sostenibilidad, es decir, preocuparse y establecer objetivos más allá del terreno económico, fijando metas medioambientales o sociales.

Por ello, Las jornadas laborales interminables, el control excesivo de un supervisor o el diseño de estructuras empresariales demasiado jerárquicas parecen que se están quedando atrás, dando lugar a unas organizaciones más aplanadas, humanas y tratando de centrarse en las circunstancias individuales de cada empleado

Por otro lado, Los trabajadores ya no se mueven únicamente por incentivos salariales, sino que han entrado en juego nuevos factores convirtiéndose en uno de los más importantes la conciliación de la vida laboral y familiar

Tras la obtención de los resultados de la encuesta y su posterior análisis, las empresas españolas cuentan con un amplio margen de mejora en relación con la gestión sostenible de los recursos humanos.

En cuanto al balance vida-trabajo, los resultados arrojados, muestran que aun queda un largo camino por recorrer. Las organizaciones españolas han de tratar de facilitar que sus empleados puedan cumplir tanto con sus obligaciones personales como laborales, para ello han de realizar un análisis individual de las circunstancias de cada individuo y de esta manera darle las herramientas necesarias para que pueda conciliar su vida laboral y su vida personal sin que este sea sometido a situaciones de estrés.

Con respecto al bienestar, hay numerosos factores que las empresas han de tener en cuenta para que sus trabajadores estén satisfechos. Al fin y al cabo, un trabajador dedica muchas horas de su vida a trabajar, por ello las empresas han de tenerlo en cuenta, han de analizar

las herramientas con las que cuenta y aplicarlas para contribuir al bienestar de sus empleados. De esta manera, contribuirá de forma positiva a la salud mental y física de sus trabajadores.

Después de la discusión, donde se relaciona la parte de la teoría con los resultados de la encuesta, se puede observar que tal y como dice la teoría de la discrepancia de Locke, la satisfacción laboral depende totalmente de los valores, necesidades, juicios y preferencias de cada individuo.

Por ello las empresas para poder atraer y retener talento, desde los departamentos de recursos humanos han de tratar de analizar las circunstancias individuales de cada empleado, es decir, observar que preferencias puede llegar a tener, para de esta manera tratar de ofrecerle las herramientas necesarias para satisfacerlo, y de esta manera contribuir de manera directa a su bienestar.

Para finalizar, las organizaciones han de tener muy en cuenta la agenda de 2030, ya que muchas de las futuras normativas o decisiones que se toman y que pueden afectar a su actividad o al bienestar de los trabajadores están basadas en los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

BIBLIOGRAFÍA

Abolafio, M. (2022). *4 formas de motivar a tus empleados aplicando la teoría de Maslow*. El blog de Edenred. Recuperado de: <https://blog.edenred.es/piramide-de-maslow-motivacion/>.

Arancón, F. (2014). *El modelo de bienestar nórdico*. Recuperado 14 de julio de 2022, de El orden Mundial website: <https://elordenmundial.com/el-modelo-de-bienestar-nordico/>

Argandoña, A. (2009). El bien común de la empresa y la teoría de la organización. "Cátedra" *La Caixa De Responsabilidad Social De La Empresa Y Gobierno Corporativo, DI-777*, 1–16. <https://doi.org/https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0777.pdf>

Aust, I., Matthews, B., y Muller-Camen, M. (2020). Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM?. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100705. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2019.100705>

Benedito, M., Bonavia, T., & LLinares, L. (2008). Relación entre las prioridades de valor y la satisfacción laboral. *Revista COLOMBIANA De psicología*, 17, 59–73. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/pdf/804/80411803004.pdf>

Blanch, J. M., Sahagún, M., Cantera, L., & Cervantes, G. (2010). Cuestionario de Bienestar Laboral General: Estructura y Propiedades Psicométricas. *Revista De Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones*, 26, 157–170. <https://doi.org/https://scielo.isciii.es/pdf/rpto/v26n2/v26n2a07.pdf>

Camuñas, A. (2019). *Los españoles son los europeos que más valoran la conciliación*. Recuperado 17 de junio de 2022, de El economista website: <https://www.eleconomista.es/gestion-empresarial/noticias/10083658/09/19/Los-espanoles-son-los-europeos-que-mas-valoran-la-conciliacion.html>

Canalís, X. (2022). *España se queda sin camareros*. Hosteleur. Recuperado de: <https://www.hosteltur.com/151665-espana-se-queda-sin-camareros.html>.

Delecta, P. (2011). Work Life Balance. *International Journal Of Current Research*, 3(4). 186-189

De Prins, P., Van Beirendonck, L., De vos, A., & Segers, J. (2014). Sustainable HRM: Bridging theory and practice through the 'Respect Openness Continuity (ROC)'-model. *Management Revue*, 25(4), 263–284.

Edubirdie (2022). *The Impact Of Work-life Balance On Wellbeing Of Employees*, Recuperado de: <https://edubirdie.com/examples/the-impact-of-work-life-balance-on-wellbeing-of-employees/#citation-block>

El economista.es. (2022). *La UE pacta una cuota para mujeres del 40% en las cúpulas de las grandes empresas*. Recuperado de: <https://www.eleconomista.es/industria/noticias/11807303/06/22/La-UE-pacta-una-cuota-para-mujeres-del-40-en-las-cupulas-de-las-grandes-empresas.html>

Encuesta : https://es.surveymonkey.com/r/alvaro_tfg

europapress.es. (2022). *Parlamento Europeo La UE acuerda exigir un 40% de mujeres en los puestos de dirección de las grandes empresas*. Recuperado de: <https://www.europapress.es/eseuropa/noticia-parlamento-europeo-ue-acuerda-exigir-40-mujeres-puestos-direccion-grandes-empresas-20220607203955.html>.

Fajardo Santana, J. (2022). *Continúa el avance! Sube del 9% al 20% el porcentaje de empresas donde la presencia de mujeres en puestos directivos supera el 50%*. Rrhhdigital.com. Recuperado de: <http://www.rrhhdigital.com/secciones/mercado-laboral/152928/Continua-el-avance-Sube-del-9-al-20-el-porcentaje-de-empresas-donde-la-presencia-de-mujeres-en-puestos-directivos-supera-el-50>.

Fernández, J. (2017). *10 cosas que puede hacer el departamento de Recursos Humanos para que los trabajadores sean felices en su trabajo* | *Laboral Social*. Laboral-social.com. Recuperado de: <https://www.laboral-social.com/cosas-hacer-departamento-recursos-humanos-trabajadores-sean-felices-trabajo.html>.

García, M. J. (2015). La Cuenta del Triple Resultado o Triple Bottom Line. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 20, 65–77.

Gestión de Recursos Humanos: qué es, funciones y objetivos – Centro Enseñanza Superior Cardenal Cisneros Madrid. Universidadcisneros.es. (2019). Recuperado de: <https://www.universidadcisneros.es/blog/gestion-de-recursos-humanos-que-es-funciones-y-objetivos/>.

González, L (2002). Gestión del conocimiento y gestión de recursos humanos: una convergencia necesaria. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18(2-3),177-213. ISSN: 1576-5962. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231318274004>

González, L. 2002. Perspectivas autorreferenciales en ciencias sociales. *Cinta moebio*, 14, 190-195

Haslinda (2009). Evolving terms of human resource management and development. *The Journal of International Social Research*, 9, 180–185.

Hyman, J., & Summers, J. (2007). Work and life: can employee representation influence balance?. *Employee Relations*, 29(4), 367-384. <https://doi.org/10.1108/01425450710759208>

INE. (2022). *Brecha salarial de género (no ajustada a las características individuales) en salario por hora*. Recuperado de: <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=10888#!tabs-grafico>.

Kramar, R. (2013). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?. *The International Journal Of Human Resource Management*, 25(8), 1069-1089. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>

Kucel, A., & Villalta-Bufí, M. (2013). *Job satisfaction of university graduates*. *Revista De economía Aplicada*, 21, 29–55. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/pdf/804/80411803004.pdf>

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Nueva York: John Wiley and Sons

Lockwood, N. (2003). Work/Life Balance Challenges and Solutions. *SRHM research*, 2, 1-9

López, M., y Avilés, C. (2008). La gestión “verde” de recursos humanos: el capital medioambiental. *Economía Y Sociedad*, 21, 99–108. <https://doi.org/file:///C:/Users/alvar/Downloads/DialnetLaGestionVerdeDeRecursosHumanos-5571519.pdf>

Mariño, D. (2019). *Por qué los países en los que se trabaja menos horas son los más productivos*. Recuperado 11 de julio de 2022, de La información website: <https://www.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/paises-trabaja-menos-horas-luxembrugo-noruega-mas-productivos/6495826/>

Mazloum, R Y Isea, j (2017). La flexibilidad en los horarios de trabajo como herramienta para la productividad del talento. *Iustitia Socialis. Revista Arbitrada De Ciencias Jurídicas.*, 2, 85–109. <https://doi.org/Dialnet-LaFlexibilidadEnLosHorariosDeTrabajoComoHerramienta-7049431.pdf>

Mena, M. (2022a). *Finlandia, el país más feliz del mundo por quinto año consecutivo*. Recuperado 12 de julio de 2022, de Statista website: <https://es.statista.com/grafico/8575/paises-con-mayor-nivel-de-felicidad/>

Mena, M. (2022b). *España, cuarto país de la OCDE con mejor equilibrio vida-trabajo*. Recuperado 21 de julio de 2022, de Statista website: <https://es.statista.com/grafico/19506/paises-con-mejor-equilibrio-entre-la-vida-personal-y-el-trabajo/>

Molina, D. (2021). *La pirámide de necesidades de Maslow y cómo usarla en tu equipo*. Thinking for Innovation. Recuperado de: <https://www.iebschool.com/blog/la-piramide-de-necesidades-de-maslow-y-como-usarla-en-tu-equipo-marketing-estrategico/>.

Peiró, J.M., González-Romá, V., Tordera, N., y Mañas, M.A. (2001). Does role stress predict burnout over time among health care professionals? *Psychology and Health*, 16, 511-525

Prins, P., Beirendonck, L., Vos, A., y Segers, J. (2014). Sustainable HRM: Bridging theory and practice through the 'Respect Openness Continuity (ROC)'-model. *Management Revue*, 25(4), 263-284. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2014-4-263>

Quiroa, M. (2021). *Gestión de recursos humanos*. Economipedia. Retrieved 6 July 2022, from <https://economipedia.com/definiciones/gestion-de-recursos-humanos.html>.

Randstad (2022). *Dos de cada tres españoles buscan empresas que permitan conciliar*. Recuperado 14 de julio de 2022, de Randstad website: <https://www.randstad.es/nosotros/sala-prensa/dos-de-cada-tres-espanoles-buscan-empresas-que-permitan-conciliar/>

Rendueles, M. (2016). Balance social: herramienta de medición o rendición de la gestión socialmente responsable. *Neumann Business Review*, 2, 93–106

Ribes, G., Perelló, M., & Herrero, A. (2018). *Dirección de recursos humanos. Gestión de personas*. Editorial Universitat Politècnica de València. Recuperado de: <https://riunet.upv.es/handle/10251/113116>.

Rincón, F., & López, Á. (2021). Valores de la Economía Social: Gestión de Recursos Humanos y Sostenibilidad. CIRIEC-España, *Revista De Economía Pública, Social Y Cooperativa*, (102), 33-59. <https://doi.org/10.7203/ciriec-e.102.18291>

Rovira, I. (2017). La Teoría del Factor Dual de Frederick Herzberg. Recuperado 13 de julio de 2022, de Psicología y mente website: <https://psicologiymente.com/organizaciones/teoria-factor-dual-frederick-herzberg>

Salvador, I. (2017). *La Teoría del Factor Dual de Frederick Herzberg*. Psicologiymente.com. Recuperado de: <https://psicologiymente.com/organizaciones/teoria-factor-dual-frederick-herzberg>.

Segura, S. L., & González-Romá, V. (2003). How do respondents construe ambiguous response formats of affect items? *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(5), 956-968

Tejada, J.M y Aria, F (2005). Prácticas organizacionales y el compromiso de los trabajadores hacia la organización. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 10(2),295-309.

Velez, M.J. Y Neves, P. (2016). Abusive supervision, psychosomatic symptoms, and deviance: can job autonomy make a difference? *Journal Of Occupational Health Psychology*, 21(3), 322-333

Villajos, E., Tordera, N., Peiró, J.M. y van Veldhoven, M. (2019). Refinement and validation of a comprehensive scale for measuring HR practices aimed at performance-enhancement and employee-support, *European Management Journal*, 37, 387-397

Wood, S. (2018). *Work–life balance support can improve employee well-being*. CIPD Applied Research Conference 2018. Recuperado el 14 Julio 2022. https://www.cipd.co.uk/Images/work-life-balance-supports_tcm18-57294.pdf

Zheng C., Molineux, J., Mirshekary, S., y Scarparo, S. (2015). Developing individual and organisational work-life balance strategies to improve employee health and wellbeing. *Employee Relations*, 37(3), 354-379.

ANEXO

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



Reflexión sobre la relación del TFG con los ODS en general y con el/los ODS más relacionados.

Los objetivos de desarrollo sostenible se tratan de objetivos que la sociedad en conjunto ha de alcanzar para 2030. Por ello los recursos humanos no se quedan atrás y han de guiarse por una serie de directrices para conseguir los objetivos de sostenibilidad. La organización de las naciones unidas aprobó en 2015 los OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS), con el objetivo de poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas disfruten en paz y prosperidad.

Se tratan de 17 ODS que están relacionados entre sí, ya que como bien reconoce las Naciones Unidas la acción en un área afectará a otra área, además de reconocer que en el desarrollo de los mismos ha de alcanzarse un equilibrio social, económico y ambiental. ("Objetivos y metas de desarrollo sostenible - Desarrollo Sostenible", 2022)

Figura 27 : Objetivos de desarrollo sostenible



Fuente: Objetivos y metas de desarrollo sostenible (2022)

La aparición de los ODS ha provocado que la gestión de los RRHH empiece a centrarse en salud, bienestar, igualdad de género y acción por el clima, es decir, en busca de una gestión sostenible.

Por ello, cada vez son más las empresas que se encuentran incorporando acciones para tratar de cumplir con la agenda 2030, alguna de las acciones que se incorporan y que son actualmente observables en la gran mayoría de las organizaciones, se tratan de las siguientes;

- Programas de igualdad de género en todos los niveles de la organización
- Acciones de concienciación sobre los ODS, en concreto acerca de la sostenibilidad
- Creación de áreas que fomenten la salud y el bienestar
- Formación constante en todos los equipos y todos los niveles en competencias digitales
- Programas para líderes sobre la importancia de los ODS. (Gentili, 2020)

En concreto los ODS que más influyen en los recursos humanos y en especial este documento son los siguientes;

1. ODS 3. Salud y bienestar.

El principal ODS sobre el que trata este documento la salud y el bienestar. Esto es debido al gran peso que tienen las empresas a la hora de aplicar medidas que tienen un impacto directo sobre la salud y el bienestar de los trabajadores. Por ello las empresas han de tener muy en cuenta este ODS, ya que pueden influir en el estado de bienestar y salud de sus empleados de forma positiva y de esta manera beneficiar a la sociedad en su conjunto.

2. ODS 5. IGUALDAD DE GÉNERO

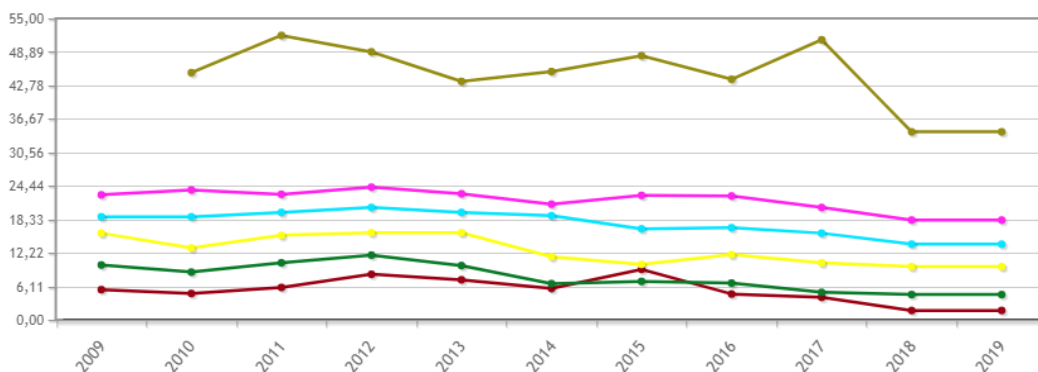
Actualmente las organizaciones tratan de fomentar la igualdad de género en todos los niveles de sus plantillas, por el ODS número 5, es uno de los más utilizados en la gestión de los recursos humanos, es por ello por lo que las empresas suelen estructurar sus plantillas de

manera de que haya la máxima igualdad entre hombres y mujeres, pero no solo a nivel operativo o departamental, sino también a nivel directivo.

Una de las medidas que las empresas incorporan para alcanzar la igualdad se trata de acabar con la cuestionada **brecha salarial**, es decir, que los salarios de mujeres y hombres con un mismo puesto de trabajo y mismas responsabilidades sea el mismo.

Por otro lado, también tratan de acabar con el denominado **techo de cristal**, es decir, que el sector femenino que componen las empresas pueda aspirar a puestos directivos y de representación de las empresas, ya que este tipo de puestos han sido mayoritariamente ocupados por hombres.

Figura 28: Brecha Salarial



Fuente: INE

Los últimos datos a los que se pueden llegar a tener acceso en la página web del INE, corresponden a 2019, En dicho gráfico se puede ver el porcentaje de desigualdad salarial en función del rango de edad.

- Menores de 25 años: ROJO
- Entre 25 y 34 años: VERDE
- Entre 35 y 44 años: AMARILLO
- Entre 45 y 54 Años: AZUL
- Entre 55 y 64 años: ROSA
- Mayores de 65: VERDE PISTACHO

En dicho gráfico podemos observar como uno de los temas más preocupantes y que las empresas han de tratar de abordar para alcanzar el objetivo de la igualdad de género, la tan cuestionada y polémica brecha salarial en función de los rangos de edad.

Un aspecto a favor es como se puede observar, que la brecha salarial es menor en función de la edad, es decir que las generaciones que se están incorporando al mundo laboral, siguen enfrentándose al problema, pero a una escala mucho menor.

Otra de las conclusiones que se pueden extraer del gráfico es la tremenda injusticia que están viviendo las mujeres que se encuentran asentadas en el mundo laboral sobre todos las comprendidas entre 45 y 64 años, las cuales deben estar cobrando sueldos menores que los hombres que ocupan el mismo puesto laboral y que comparten las mismas responsabilidades. Esta política de reducir la brecha salarial que están incorporando las empresas contribuye de manera directa al bienestar de los trabajadores, es decir se trata de una política relacionada de forma estrecha con la sostenibilidad.

En referencia al techo de cristal, se puede observar cómo según el estudio “III observatorio Adecco de la igualdad” presentado por el grupo Adecco. En dicho estudio se puede observar como la presencia de las mujeres en las directivas de las distintas organizaciones ha pasado del 9% al 20% supera el 50% en el último año. Los resultados de dicho estudio han sido extraídos de una encuesta realizada por 30.000 empresas españolas sobre las principales materias acerca de igualdad de género.

Además, los principales departamentos donde las mujeres tienen una mayor presencia en los puestos directivos se tratan del departamento de recursos humanos 22% y el departamento financiero 20 %. Otro buen dato se trata del aumento de las mujeres en los mandos intermedios, subiendo del 7 al 20%. Estos datos son muy positivos y se prevé que se pueda llegar a experimentar más aumentos para los próximos años. (Fajardo, 2022)

Por otro lado, y en acorde con lo comentado las autoridades juegan un papel muy importante para lograr objetivos de sostenibilidad, por ellos el parlamento europeo ha planteado fijar

una cuota del 40% de presencia de mujeres en los puestos directivos de las empresas para junio de 2026.

Mientras que las empresas que aprueben cuotas tanto para consejos ejecutivos como no ejecutivos tendrán que establecer un mínimo del 33%. Para garantizar que se cumplen con los mínimos, los países miembros tendrán que crear un sistema de penalizaciones que sea punitivo para aquellas empresas que no lo cumplan. ("La UE pacta una cuota para mujeres del 40% en las cúpulas de las grandes empresas", 2022)

En conclusión, se trata de uno de los principales ODS que influyen en los recursos humanos, ya que se trata de una de las mayores preocupaciones globales y que más fuerza han ido adquiriendo en los últimos años, muestra de ello son las diferentes asociaciones feministas que han ido surgiendo o las diferentes medidas que están tratando de llevar a cabo las autoridades de los diferentes países para garantizar la igualdad. Además, se trata de una de las principales herramientas para garantizar el bienestar entre los empleados de la empresa, ya que una empresa preocupada por luchar contra la desigualdad puede hacer que el trabajador se sienta orgulloso de pertenecer, ofrecer y llevar a cabo sus servicios en una organización preocupada y que toma acciones visibles para acabar con ello.

Por lo tanto, se trata de un claro ejemplo de cómo las ODS tienen una influencia directa en la gestión de los recursos humanos de las diferentes organizaciones tanto a nivel empresarial como gubernamental, ya que cada vez es más frecuente que las mujeres ocupen puestos de alta responsabilidad en las autoridades competentes.

3. ODS 8. TRABAJO DECENTE PARA TODOS

Las empresas han de contribuir para ofrecer trabajo digno a sus empleados y tratar de apoyar el crecimiento económico de la región o ciudad donde se ubiquen. Las metas que persigue este ODS y por tanto parte de los objetivos que los recursos humanos de las diferentes organizaciones han de adoptar son los siguientes;

- Alcanzar el pleno empleo productivo y trabajo decente para hombres y mujeres, incluso personas con discapacidad.
- Reducción del número de jóvenes en paro
- Entorno seguro del trabajo
- Estrategia mundial para el empleo de jóvenes

Uno de los temas que más preocupan hoy en día son el ofrecimiento de condiciones laborales dignas, ya que actualmente hay ciertas personas que prefieren seguir buscando otras opciones de trabajo al no considerar las condiciones ofrecidas como dignas. En nuestro País, actualmente es noticia las dificultades que se están encontrando en el sector hostelero para conseguir empleados, sobre actualmente donde nos encontramos en temporada alta.

En primer lugar, se trató del sector más golpeado por la pandemia del COVID-19, ya que sufrieron numerosos cierres y restricciones que les dificultaron poder trabajar con normalidad. Muchos profesionales del sector para seguir trabajando tuvieron que buscar oportunidades en otros sectores como la logística. Pero en este año 2022, apenas existen restricciones y se ha abierto de forma completa el turismo nacional e internacional, lo que promueve que los bares y restaurantes se puedan volver a llenar, sobre todo en aquellos lugares marcados como turísticos.

Las razones son muy diversas, una de las principales es el poco atractivo de los horarios y con ello la tan necesaria conciliación de la vida laboral con la vida personal. En el estudio realizado por Hosteltur, muestran los siguientes datos: el 64% de los encuestados consideran el horario y la dificultad de la conciliación cómo lo menos atractivo, mientras que el 39% consideran el bajo salario percibido y el 20% la poca estabilidad laboral que ofrece el sector. (Canalís, 2022)

4. ODS 10. REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES

Las empresas han de reducir las desigualdades, es decir, ante dos candidatos para un mismo puesto la elección ha de basarse en función de las características y habilidades de los candidatos y no discriminar por razones de Sexo, etnia u orientación sexual, entre otras. De esta forma los departamentos de recursos humanos pueden contribuir a reducir las desigualdades y contribuir a una igualdad de oportunidades para todas las personas.

Uno de los principales grupos empresariales de nuestro país, grupo Iberdrola perteneciente al IBEX 35, tiene una serie de políticas incorporadas que contribuyen a reducir las desigualdades, estas acciones son las siguientes;

- Aplicación de políticas corporativas para evitar la discriminación y respetar la desigualdad, además de prestar apoyo a los trabajadores con diversidad funcional para facilitar su inclusión laboral.
- Fomento de la diversidad y la inclusión social a través de un programa de voluntariado corporativo.
- 35 alianzas con entidades sociales para luchar contra la pobreza e incentivar la inclusión social.
- Impulso de iniciativas sociales que apuestan por el desarrollo económico, social y cultural en los territorios donde desarrolla su actividad empresarial.
- Desde 2010, programas de la fundación Iberdrola España impulsando más de 400 iniciativas sociales en España, beneficiando a más de 484.689 personas