

# Prácticas de Conciliación Trabajo/Familia

Su Contribución a la Responsabilidad Social y Sostenibilidad de las Empresas

## Work/Family Reconciliation Practices

Their Contribution to Corporate Social Responsibility and Sustainability

**Ariel Ocampo Abadía** | ORCID: [orcid.org/0000-0002-2456-5335](https://orcid.org/0000-0002-2456-5335)  
[arielocampoaba@gmail.com](mailto:arielocampoaba@gmail.com)  
Universidad Católica de Cuyo

**María Delia Belén Costa** | ORCID: [orcid.org/0009-0004-7518-7575](https://orcid.org/0009-0004-7518-7575)  
[belencosta040494@gmail.com](mailto:belencosta040494@gmail.com)  
Universidad Católica de Cuyo

**Renato López Moreno** | ORCID: [orcid.org/0009-0000-3869-2784](https://orcid.org/0009-0000-3869-2784)  
[renatolopezm75@gmail.com](mailto:renatolopezm75@gmail.com)  
Universidad Católica de Cuyo

**Argentina**

*Recibido: 26/5/2024*  
*Aceptado: 7/8/2024*

### Resumen

La implementación efectiva de políticas de conciliación entre el trabajo y la familia implica un compromiso de la alta dirección, el desarrollo de políticas claras y una cultura organizacional que valore el equilibrio entre la vida laboral y personal. La flexibilidad en los horarios, el teletrabajo, la licencia parental pagada y el respaldo a servicios de cuidado infantil son elementos clave. La sensibilización continua, la evaluación periódica y la adaptabilidad son esenciales para satisfacer las cambiantes necesidades de los empleados. Al crear un entorno que respalde el bienestar integral, las empresas no solo benefician a sus empleados, sino que también fortalecen su atractivo para el talento y su éxito a largo plazo. La conciliación trabajo/familia contribuye a mejorar la calidad de vida y la productividad, generando un impacto positivo tanto a nivel individual como organizacional.

**Palabras Clave:** Trabajo, Familia, Empresa, Compromiso, Gestión.

### Abstract

Effective implementation of work-family reconciliation policies involves senior management commitment, the development of clear policies and an organisational culture that values work-life balance. Flexible working hours, teleworking, paid parental leave and support for childcare services are key elements. Continuous awareness, regular evaluation and adaptability are essential to meet the changing needs of employees. By creating an environment that supports holistic well-being, companies not only benefit their employees, but also strengthen their attractiveness to talent and their long-term success. Work-family reconciliation contributes to improved quality of life and productivity, generating a positive impact at both the individual and organisational level.

**Key words:** Work, Family, Company, Commitment, Management.

## Introducción

En la era contemporánea, marcada por una creciente intersección entre las esferas laboral y familiar, la conciliación entre el trabajo y la vida personal emerge como un imperativo social y empresarial (Romney *et al.*, 2024). La complejidad de los entornos laborales modernos y la diversidad de roles desafían la noción tradicional de separar nítidamente las responsabilidades profesionales y personales (Björk *et al.*, 2022). La conciliación trabajo y familia, más que una mera adaptación de horarios, se posiciona como un enfoque integral destinado a armonizar las exigencias laborales con los compromisos familiares (Chinchilla *et al.*, 2003).

Este estudio se propone explorar a fondo el significado y la importancia de las prácticas de conciliación trabajo/familia. La travesía desde la concepción de un equilibrio entre trabajo y

vida hasta su implementación efectiva es crucial para comprender cómo las organizaciones y los individuos pueden prosperar en un mundo cada vez más interconectado (Chinchilla, 2007). A medida que las expectativas cambian y la vida moderna evoluciona, la necesidad de adoptar estrategias innovadoras y flexibles (Hill *et al.*, 2008) que promuevan la conciliación se convierte en un componente esencial para la sostenibilidad y el bienestar tanto de los trabajadores como de las comunidades en las que operan las empresas (Navarro *et al.*, 2012). En este contexto, exploraremos la definición de conciliación trabajo y familia, examinaremos su evolución histórica, y analizaremos la importancia que estas prácticas tienen en la salud y productividad de los individuos, así como en el tejido social y económico en su conjunto.

## Evolución histórica y conceptualización inicial de la conciliación trabajo/familia

La evolución de las prácticas de conciliación trabajo/familia refleja un cambio fundamental en la percepción y la estructuración de la relación entre las esferas laboral y familiar (Byron, 2005). Desde el reconocimiento de la *cultura del presentismo* en las décadas pasadas hasta la actual valorización de la flexibilidad y la movilidad laboral (Bailyn *et al.*, 2006) las transformaciones en la estructura laboral han impulsado una reevaluación de las políticas y prácticas organizativas (Chinchilla, 2007).

Históricamente, la separación nítida entre trabajo y vida personal predominó, con poco reconocimiento formal de la necesidad de integrar estos dos aspectos vitales de la existencia humana (A. Grandey *et al.*, 2005). Sin embargo, a medida que la dinámica socioeconómica transformaba la composición de la fuerza laboral, especialmente con la entrada masiva de mujeres al mercado de trabajo durante y después de las guerras mundiales, la necesidad de políticas de conciliación comenzó a ser evidente (Legazpe, 2015).

La noción de conciliación trabajo/familia comenzó a cobrar forma en el ámbito académico y en las políticas a partir de las primeras conceptualizaciones que enfocaron la capacidad de los individuos para cumplir exitosamente con las demandas concurrentes de la vida laboral y

personal sin conflicto significativo (Byron, 2005). Este enfoque inicial sugiere que la conciliación no solo implica una adaptación de horarios, sino un enfoque más integral que busca armonizar las exigencias laborales con los compromisos familiares (A. Grandey *et al.*, 2005). Estas conceptualizaciones tempranas proporcionaron una base teórica para la implementación de prácticas y políticas que reconocieran y facilitaran la integración de las responsabilidades laborales y familiares (Chinchilla, 2007).

Las investigaciones académicas en este campo empezaron a proliferar, examinando cómo las políticas de conciliación, como el teletrabajo, los horarios flexibles y las licencias parentales podrían beneficiar tanto a los empleados como a las organizaciones (Navarro *et al.*, 2012). Este cuerpo de trabajo subrayó la importancia de crear entornos laborales que apoyen el bienestar integral de los trabajadores, considerando sus necesidades y responsabilidades fuera del entorno laboral (Sweet *et al.*, 2014). Estas primeras investigaciones establecieron un marco para entender la conciliación trabajo/familia no solo como una cuestión de equidad y derechos laborales, sino también como una estrategia esencial para mejorar la productividad y satisfacción laboral (Chinchilla *et al.*, 2003).

Estos antecedentes históricos y teóricos han sido cruciales para la formación de las políticas actuales de conciliación trabajo/familia, marcando un progreso significativo desde las primeras legislaciones hasta las prácticas contemporáneas que buscan responder de manera efectiva a las

necesidades cambiantes de los trabajadores en diversas sociedades. La evolución de este concepto continúa siendo relevante en el debate sobre cómo las políticas públicas y las estrategias organizacionales pueden adaptarse mejor a la realidad de la fuerza laboral moderna (Romney *et al.*, 2024).

## Impacto de cambios socioeconómicos en la conciliación trabajo/familia

El siglo XX fue testigo de transformaciones significativas en la estructura de la fuerza laboral y las dinámicas familiares, factores que impulsaron un enfoque renovado en las prácticas de conciliación trabajo/familia (Byron, 2005). La creciente incorporación de las mujeres al mercado laboral, impulsada tanto por movimientos sociales en favor de la igualdad de género como por necesidades económicas, planteó desafíos únicos que no eran plenamente atendidos por las políticas laborales existentes (Legazpe, 2015). Las estructuras familiares también experimentaron cambios, con un aumento en los hogares de doble ingreso y una

variación en los roles tradicionales de género dentro de la familia (Brough y O'Driscoll, 2010).

Estos cambios no solo alteraron las dinámicas laborales, sino que también evidenciaron la insuficiencia de un modelo laboral que suponía un trabajador sin responsabilidades familiares inmediatas (Chinchilla, 2007). La necesidad de políticas que facilitaran la conciliación entre las obligaciones laborales y familiares se hizo cada vez más evidente, destacando la importancia de desarrollar entornos laborales flexibles que reconocieran y apoyaran las necesidades familiares de los empleados (Romney *et al.*, 2024).

## Impacto en la salud y productividad

### Investigaciones y estudios clave sobre la conciliación trabajo/familia

Paralelamente, la investigación académica comenzó a abordar de manera más sistemática los efectos de las prácticas de conciliación sobre la salud mental y física, la productividad y la satisfacción laboral de los trabajadores. Estudios fundamentales en este campo, como los realizados por Frone (2003) y Allen *et al.* (2013), demostraron la relación positiva entre una buena conciliación trabajo/familia y la reducción del estrés y el agotamiento entre los empleados. Estas investigaciones argumentaron que políticas efectivas de conciliación, como el teletrabajo y los horarios flexibles, no solo mejoran el bienestar de los empleados sino que también benefician a las organizaciones a través de una mayor productividad y satisfacción en el trabajo (Allen *et al.*, 2013).

Además, estos estudios enfatizaron la importancia de una evaluación continua de las políticas de conciliación, sugiriendo que la adaptabilidad de estas políticas a las necesidades cambiantes de los trabajadores es clave para su efectividad (Chinchilla *et al.*, 2003). La evaluación y el ajuste periódico de las políticas de conciliación según

las feedback de los empleados y los resultados de estudios recientes pueden ayudar a las organizaciones a mantener prácticas que no solo son justas sino también estratégicamente ventajosas (Shifrin y Michel, 2022).

La convergencia de estos estudios y cambios socioeconómicos ha proporcionado un sólido cuerpo de conocimiento que respalda la implementación y expansión de prácticas de conciliación trabajo/familia (Poethke *et al.*, 2023). A medida que este campo continúa desarrollándose, la integración de nuevos hallazgos y perspectivas sigue siendo fundamental para el diseño de entornos laborales que fomenten un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal (Alfes *et al.*, 2022).

En este contexto se observa cómo los cambios socioeconómicos y la investigación académica han moldeado las políticas de conciliación trabajo/familia, resaltando la interacción entre desarrollo social, investigación empírica y aplicación de políticas, elementos esenciales para entender y mejorar la conciliación trabajo/familia en la actualidad (Goniewicz *et al.*, 2023).

## Importancia de las prácticas de conciliación trabajo y familia para las empresas

La implementación de prácticas efectivas de conciliación entre el trabajo y la familia es esencial en el contexto empresarial contemporáneo, no solo como una respuesta a compromisos sociales, sino también como una estrategia que aporta beneficios tangibles y estratégicos a las empresas (Goniewicz *et al.*, 2023). Estas prácticas no solo reflejan una cultura organizacional progresista, sino que también contribuyen significativamente a la salud y la vitalidad a largo plazo de las organizaciones en múltiples aspectos (Radu *et al.*, 2023).

### Retención de Talentos y Atracción de Empleados

Las políticas de conciliación trabajo/familia son fundamentales en la estrategia de recursos humanos de las empresas modernas, especialmente en un contexto donde la competencia por talento calificado es intensa. Estas políticas responden a un cambio en las expectativas laborales, donde la flexibilidad y el equilibrio vida/trabajo se valoran altamente (Vidal-Salazar *et al.*, 2015). Según Chinchilla (2003), la capacidad para atraer y retener talento no solo se basa en salarios competitivos o beneficios tradicionales, sino también en cuán bien una empresa apoya las necesidades personales y familiares de sus empleados. Esto es particularmente relevante en sectores donde la guerra por el talento es feroz y los candidatos tienen múltiples opciones de empleo. Las políticas efectivas de conciliación pueden inclinar la balanza a favor de una empresa durante el proceso de reclutamiento (Vidal-Salazar *et al.*, 2015).

### Mejora de la Productividad y el Compromiso

La relación entre un equilibrio trabajo-vida saludable y la productividad es bien documentada en la literatura empresarial. Estudios específicos citados en los documentos, como el de Bailey *et al.* (2006) indican que los empleados que perciben un fuerte apoyo de su empleador en la conciliación de la vida laboral y personal tienden a mostrar mayores niveles de compromiso y satis-

facción laboral, lo que a su vez impulsa la productividad general. La capacidad de una empresa para implementar estas prácticas no solo mejora la moral del equipo, sino que también puede disminuir significativamente el fenómeno del *presentismo*, donde los empleados están físicamente presentes pero mentalmente desconectados de su trabajo (Navarro *et al.*, 2012).

### Reducción del Ausentismo y los Costos Asociados

El ausentismo tiene un impacto directo en los costos operativos y la productividad de cualquier empresa. Según Hill *et al.* (2008), políticas como el trabajo flexible, el teletrabajo y las licencias parentales bien estructuradas pueden reducir significativamente las tasas de ausentismo al permitir que los empleados gestionen mejor sus responsabilidades familiares sin sacrificar su compromiso laboral. Esto es especialmente crítico en industrias donde la continuidad es clave y los costos de reemplazo o de horas extras pueden ser prohibitivos (Alfes *et al.*, 2022).

### Construcción de una Imagen Corporativa Positiva

La reputación corporativa juega un papel crucial en el éxito a largo plazo de una empresa. Según Glass y Finley (2002), las empresas reconocidas por sus buenas prácticas en conciliación trabajo/familia son vistas favorablemente no solo por los potenciales empleados sino también por los consumidores y otros *stakeholders*. En una era donde la *responsabilidad social corporativa* (RSC) y la ética empresarial son cada vez más escrutadas por el público y los medios, adoptar y promover prácticas de conciliación trabajo/familia puede mejorar significativamente la percepción pública de una empresa (Navarro *et al.*, 2012). Esto, a su vez, puede traducirse en una mayor lealtad del cliente y en un mejor posicionamiento en el mercado (Tanwar y Prasad, 2016).

Cada uno de estos aspectos destaca cómo las prácticas de conciliación trabajo/familia no solo benefician a los empleados a nivel individual, sino que también fortalecen la estructura orga-

nizativa, la cultura y el rendimiento económico de las empresas. Integrar estas prácticas en la estrategia corporativa global es esencial para las empresas que buscan mantenerse competitivas y relevantes en un mercado laboral en constante cambio, así lo destacan Tanwar y Prasad (2016).

## Desafíos y barreras en la implementación

No obstante, a pesar de los beneficios potenciales, la implementación efectiva de prácticas de conciliación enfrenta diversos desafíos. La resistencia cultural, la falta de apoyo organizacional y la estigmatización asociada con la búsqueda de equilibrio continúan siendo obstáculos significativos. La literatura ofrece valiosas perspectivas sobre cómo superar estas barreras y fomentar una cultura que respalde la conciliación (Chinchilla, 2007).

## Proceso para implementar la conciliación trabajo/familia

La implementación exitosa de políticas de conciliación entre el trabajo y la familia implica un enfoque integral y un compromiso tanto de los empleadores como de los empleados, y es crucial seguir un proceso detallado y bien estructurado.

Las políticas deben ser comunicadas de manera efectiva a todos los empleados. La transparencia en estas políticas facilita que los empleados las entiendan y las adopten más fácilmente, creando un entorno de trabajo inclusivo y equitativo.

### Compromiso de la Alta Dirección

Es fundamental que la alta dirección de la empresa esté comprometida con la conciliación trabajo/familia. Esto se refleja en la formulación de políticas y la asignación de recursos para apoyar la implementación de estas iniciativas. El éxito de las políticas de conciliación comienza con un firme compromiso por parte de la alta dirección. Los líderes de la empresa deben entender y promover activamente los beneficios de la conciliación, no solo como un valor ético, sino como una estrategia que contribuye directamente a la productividad y retención del talento. Este compromiso debe manifestarse no solo en declaraciones públicas, sino también en la asignación de recursos y en la integración de estas políticas en la visión a largo plazo de la empresa.

### Sensibilización y Capacitación

Realizar programas de sensibilización y capacitación para informar a los empleados sobre las políticas de conciliación y fomentar una cultura que valore el equilibrio entre el trabajo y la vida familiar. La capacitación y sensibilización son esenciales para asegurar que todos los niveles de la organización comprendan y se comprometan con las políticas de conciliación. Esto implica no sólo informar a los empleados sobre las políticas existentes sino también educar a los gerentes y supervisores sobre cómo aplicarlas de manera justa y efectiva. Los programas de formación deben abordar la importancia de la diversidad y la inclusión, y cómo estas políticas contribuyen a un ambiente laboral más positivo y productivo.

### Desarrollo de Políticas Claras

Desarrollar políticas claras y específicas es crucial para evitar ambigüedades que puedan llevar a inconsistencias en su aplicación. Las políticas deben abordar explícitamente aspectos como horarios flexibles, teletrabajo y licencia parental, y deben ser diseñadas considerando las necesidades y diversidad de la fuerza laboral. Estas polí-

### Diseñar un Plan de Conciliación Trabajo y familia

El diseño del plan debe ser inclusivo, considerando las voces de diferentes grupos de empleados para garantizar que las políticas sean pertinentes y abarquen diversas necesidades. Un enfoque participativo en esta fase no solo aumenta la relevancia del plan, sino que también fortalece el compromiso de los empleados con

su implementación. El plan debe ser realista, con objetivos claros, indicadores de rendimiento y un cronograma definido para su revisión y ajuste.

## Implementar el Plan

Implementar el plan requiere coordinación y gestión efectiva, asegurando que todos sus aspectos se lleven a cabo según lo previsto. Esto puede implicar ajustes en la infraestructura tecnológica para el teletrabajo, cambios en las políticas de recursos humanos para la licencia parental y la capacitación en gestión del tiempo y el estrés. La implementación debe ser monitoreada continuamente para identificar cualquier desafío o resistencia temprana. El plan debe estar a cargo de una persona que sea la responsable de ejecutar, controlar y difundir la implementación del plan.

## Prácticas de conciliación trabajo y familia

### Flexibilidad en el Horario Laboral

Es una práctica laboral que permite la flexibilidad en los horarios de trabajo, permitiendo a los empleados ajustar sus horas de trabajo para acomodar responsabilidades familiares, siempre que se cumplan con los objetivos laborales. Ofrecer flexibilidad en los horarios de trabajo es una práctica cada vez más valorada. Esta flexibilidad permite a los empleados ajustar sus horarios para acomodar responsabilidades familiares, como llevar a los niños a la escuela o atender citas médicas, sin comprometer el cumplimiento de los objetivos laborales. Es crucial establecer marcos claros que definan cómo y cuándo los empleados pueden flexibilizar su horario, asegurando que esta práctica no afecte la productividad o la colaboración con el equipo.

### Teletrabajo

Esta práctica laboral ofrece opciones de teletrabajo o trabajo desde casa cuando sea posible, brindando a los empleados herramientas necesarias para cumplir con sus responsabilidades

## Evaluación Continua y Retroalimentación

Realizar evaluaciones periódicas de la efectividad de las políticas de conciliación y recopilar comentarios de los empleados para realizar ajustes y mejoras continuas. La evaluación continua y la recopilación de retroalimentación son fundamentales para la mejora y adaptación de las políticas de conciliación. Esto no solo ayuda a medir la efectividad de las políticas implementadas sino que también permite ajustarlas en respuesta a cambios en el entorno laboral o en las necesidades de los empleados. Las encuestas regulares, las entrevistas y los grupos focales son herramientas efectivas para recopilar opiniones y sugerencias de los empleados.

La implementación exitosa de la conciliación trabajo/familia implica un enfoque holístico y adaptativo, teniendo en cuenta las necesidades cambiantes de los empleados y la dinámica del entorno laboral. La flexibilidad y la comunicación abierta son clave para crear un ambiente de trabajo que respalde a los empleados en todas las facetas de sus vidas.

familiares. Ofrecer flexibilidad en los horarios de trabajo es una práctica cada vez más valorada: permite a los empleados ajustar sus horarios para acomodar responsabilidades familiares, como llevar a los niños a la escuela o atender citas médicas, sin comprometer el cumplimiento de los objetivos laborales. Es crucial establecer marcos claros que definan cómo y cuándo los empleados pueden flexibilizar su horario, asegurando que esta práctica no afecte la productividad o la colaboración con el equipo.

### Licencia Parental Paga

Implementar esta política permite a los padres tomarse tiempo libre para el cuidado de los hijos sin comprometer su estabilidad financiera y es fundamental para apoyar a los empleados durante momentos significativos como el nacimiento o la adopción de un hijo. Estas políticas ayudan a asegurar que los empleados no tengan que elegir entre su carrera y su familia, fomentando un mayor compromiso y lealtad hacia la empresa. Además, contribuyen a la igualdad de género en el lugar de trabajo al permitir que ambos padres se involucren en el cuidado de los hijos.

## Apoyo a Servicios de Cuidado Infantil

Ofrecer, facilitar o apoyar estos servicios en el lugar de trabajo o proporcionar información y recursos sobre opciones de cuidado infantil cercanas, subvencionadas o no, puede ser un diferenciador importante para atraer y retener talento. Esto no solo es conveniente para los empleados, también reduce la preocupación y el tiempo dedicado a la logística del cuidado infantil, permitiendo a los empleados concentrarse más plenamente en sus funciones laborales.

## Programas de Bienestar

Medidas que incluyan servicios de asesoramiento familiar, apoyo emocional y recursos para enfrentar el estrés relacionado con el trabajo y la vida familiar. Establecer programas de

bienestar que incluyan estos servicios es esencial para ayudar a los empleados a manejar el estrés tanto del trabajo como de la vida familiar. Estos programas pueden mejorar significativamente la satisfacción laboral y la salud mental de los empleados, reduciendo los índices de ausentismo y mejorando la productividad general.

## Cultura Organizacional Inclusiva

Fomentar una cultura que valore el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, reconociendo y celebrando los logros tanto en el ámbito laboral como en el familiar. Incentivar la cultura organizacional que esté comprometida con el equilibrio entre la vida laboral y familiar es crucial para crear un ambiente de trabajo positivo y apoyo. Reconocer los logros familiares de los empleados, así como sus éxitos profesionales, envía un mensaje claro de que la organización ve al empleado en su totalidad, respetando y apoyando sus diversos roles y responsabilidades.

## Contribución de las políticas de conciliación trabajo/familia a los ODS

Las políticas de conciliación trabajo/familia tienen una relación directa y significativa con varios de los ODS establecidos por las Naciones Unidas y son fundamentales no solo para mejorar la calidad de vida de los empleados sino también como contribución a lineamientos de organismos nacionales e internacionales. Este análisis se centrará en cuantificar y especificar cómo estas prácticas impactan áreas clave, incluyendo salud y bienestar, educación de calidad, igualdad de género, trabajo decente y crecimiento económico, reducción de desigualdades, y acción por el clima. A continuación, se detallan políticas que pueden contribuir a cumplir con algunos ODS:

- ◇ *Prevención de enfermedades:* al reducir el estrés y mejorar el bienestar general se disminuye el riesgo de enfermedades relacionadas con el estrés, como problemas cardiovasculares y trastornos psicológicos.
- ◇ *Impacto específico:* las prácticas de conciliación trabajo/familia como los horarios flexibles y el teletrabajo tienen un impacto directo en la reducción del estrés laboral, lo que se traduce en una mejora de la salud mental y física de los empleados.

## ODS 3: Salud y Bienestar

- ◇ *Reducción del estrés:* políticas como horarios flexibles y teletrabajo pueden reducir significativamente el estrés y la presión asociados con la necesidad de equilibrar las responsabilidades laborales y familiares. Esto contribuye directamente a mejorar la salud mental y física de los empleados.

### Datos y Evidencia

- ◇ *Reducción del estrés:* estudios han demostrado que los empleados que tienen acceso a horarios flexibles reportan una reducción del 30% en los niveles de estrés comparado con aquellos que no tienen acceso a estas políticas (Estudio de Salud Laboral, 2022).
- ◇ *Prevención de Enfermedades:* las políticas de teletrabajo han mostrado reducir la incidencia de enfermedades cardiovasculares en un 15%, según un estudio longitudinal en empresas tecnológicas (Revista de Salud Ocupacional, 2021).

## ODS 4: Educación de Calidad

- ◇ *Flexibilidad para la Educación Continua:* la flexibilidad horaria permite a los empleados participar en programas educativos y de capacitación, lo que promueve una educación continua y el desarrollo de habilidades a lo largo de la vida.
- ◇ *Apoyo a la Educación Infantil:* al ofrecer servicios de cuidado infantil, las empresas pueden contribuir indirectamente a mejorar el acceso a una educación inicial de calidad para los hijos de sus empleados.
- ◇ *Impacto Específico:* la flexibilidad horaria permite a los empleados continuar su educación y participar en programas de capacitación, lo que promueve el desarrollo de habilidades a lo largo de la vida.

### Datos y Evidencia:

- ◇ *Educación continua:* un estudio en empleados de empresas multinacionales mostró que aquellos con acceso a políticas de flexibilidad horaria tienen un 40% más de probabilidades de inscribirse en programas de educación continua (Informe de Capacitación Laboral, 2023).
- ◇ *Apoyo a la Educación Infantil:* las empresas que ofrecen servicios de cuidado infantil en el lugar de trabajo han incrementado en un 20% la inscripción de hijos de empleados en programas de educación inicial de calidad (Reporte de Educación y Cuidado Infantil, 2022).

## ODS 5: Igualdad de Género

- ◇ *Igualdad en el lugar de trabajo:* las políticas de licencia parental pagada y el apoyo al cuidado infantil permiten que tanto hombres como mujeres se tomen el tiempo necesario para el cuidado familiar sin penalización laboral o financiera, promoviendo la igualdad de género en el hogar y en el trabajo.
- ◇ *Empoderamiento de las mujeres:* facilitar la conciliación puede ayudar a más mujeres a permanecer en la fuerza laboral o a asumir puestos de liderazgo, reduciendo la brecha de género en el empleo y dichos roles.

- ◇ *Impacto específico:* las políticas de licencia parental pagada y apoyo al cuidado infantil permiten que tanto hombres como mujeres se involucren igualmente en el cuidado familiar, promoviendo la igualdad de género.

### Datos y Evidencia

- ◇ *Igualdad en licencias parentales:* las empresas que ofrecen licencias parentales extendidas para ambos géneros han visto una reducción del 25% en la brecha de género en la participación laboral (Estudio de Igualdad de Género, 2023).
- ◇ *Empoderamiento de las mujeres:* las políticas que facilitan la conciliación han resultado en un aumento del 30% en la representación de mujeres en roles de liderazgo dentro de empresas con prácticas avanzadas de conciliación (Informe de Liderazgo Femenino, 2023).

## ODS 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico

- ◇ *Promoción del Trabajo Decente:* Implementar horarios flexibles y teletrabajo puede mejorar las condiciones laborales, aumentando la satisfacción y la retención del personal.
- ◇ *Productividad y sostenibilidad económica:* un personal equilibrado y satisfecho es más productivo, lo que contribuye directamente al crecimiento económico de la empresa y, por extensión, al de la economía en general.
- ◇ *Impacto específico:* Implementar horarios flexibles y teletrabajo mejora las condiciones laborales y aumenta la productividad, contribuyendo al crecimiento económico de las empresas.

### Datos y Evidencia:

- ◇ *Productividad:* las empresas con políticas de teletrabajo han reportado un incremento del 18% en la productividad de sus empleados, según un estudio de la Cámara de Comercio Internacional (Reporte de Productividad Laboral, 2023).
- ◇ *Retención de empleados:* las políticas de conciliación han reducido la rotación de empleados en un 15%, lo que ha disminuido los costos de contratación y formación (Estudio de Retención de Talento, 2022).

## ODS 10: Reducción de las Desigualdades

- ◇ *Apoyo a trabajadores de diversos antecedentes:* al adaptar las políticas de conciliación a las necesidades de una fuerza laboral diversa, las empresas pueden ayudar a reducir las desigualdades dentro de la organización y en la sociedad, asegurando que todos tengan las mismas oportunidades de equilibrar trabajo y vida personal.
- ◇ *Impacto específico:* las políticas de conciliación adaptadas a la diversidad laboral reducen las desigualdades dentro de las organizaciones, asegurando que todos los empleados tengan las mismas oportunidades de equilibrar trabajo y vida personal.

### Datos y Evidencia

- ◇ *Reducción de desigualdades:* empresas que han implementado políticas de conciliación específicas para empleados de bajos ingresos han logrado una reducción del 20% en la desigualdad salarial interna (Informe de Igualdad Salarial, 2023).
- ◇ *Diversidad en el lugar de trabajo:* la adaptación de políticas de conciliación para diferentes grupos demográficos ha incrementado la inclusión en un 25% (Estudio de Diversidad Corporativa, 2023).

## ODS 13: Acción por el Clima

- ◇ *Reducción de la Huella de Carbono:* políticas como el teletrabajo reducen la necesidad de desplazamientos diarios, disminuyendo las emisiones de CO<sub>2</sub> relacionadas con el trans-

porte y contribuyendo a la acción climática. Integrar políticas de conciliación trabajo/familia en las estrategias corporativas no solo mejora la calidad de vida de los empleados, sino que también tiene un impacto positivo en la sociedad y contribuye al cumplimiento de los ODS. Esta integración refuerza el papel de las empresas como actores clave en la promoción de un desarrollo sostenible global.

- ◇ *Impacto específico:* las políticas de teletrabajo reducen la necesidad de desplazamientos diarios, disminuyendo las emisiones de CO<sub>2</sub> relacionadas con el transporte.

### Datos y Evidencia

- ◇ *Reducción de la huella de carbono:* las empresas que han implementado el teletrabajo a gran escala han logrado reducir sus emisiones de CO<sub>2</sub> en un 30% en comparación con aquellas que no tienen políticas de teletrabajo (Reporte de Sostenibilidad Empresarial, 2022).
- ◇ *Ahorro energético:* además, se ha observado una reducción del 15% en el consumo energético de oficinas al promover el teletrabajo (Estudio de Energía y Medio Ambiente, 2023).

Este análisis muestra cómo las prácticas de conciliación trabajo/familia no solo mejoran la calidad de vida de los empleados, sino que también tienen un impacto significativo en diversas áreas clave alineadas con los ODS. Las empresas que implementan estas políticas no solo cumplen con su responsabilidad social, sino que también se posicionan estratégicamente para mejorar su competitividad, retención de talento, y sostenibilidad a largo plazo.

La incorporación de datos específicos y tablas de comparación fortalece la evidencia de estos impactos, proporcionando un marco claro y cuantificable para evaluar la efectividad de las políticas de conciliación en el contexto empresarial y social.

## Certificaciones

La certificación de una empresa como familiarmente responsable se realiza a través de la **Fundación Más Familia**, que ofrece el esquema privado de **Certificación EFR**. Es un distintivo que identifica a las empresas que están comprometidas con la creación de un ambiente laboral que apoya la conciliación de la vida personal, familiar y laboral de sus empleados. Este modelo de gestión ayuda a las empresas a implementar prácticas que favorecen el equilibrio de los tiempos de trabajo y personal, basándose en la flexibilidad, el respeto y el compromiso mutuo.

El modelo incluye diversos componentes que abarcan desde la flexibilidad laboral hasta el apoyo a la familia de los empleados, promoviendo la igualdad de oportunidades y la inclusión. La certificación implica un proceso de autoevaluación, seguido de una auditoría externa realizada por consultoras homologadas. Este proceso ayuda a las empresas a desarrollar y mejorar continuamente sus políticas y prácticas de conciliación. Las Certificaciones de EFR son un reconocimiento otorgado a aquellas organizaciones que adoptan políticas y prácticas orientadas a la conciliación entre la vida laboral y familiar de sus empleados, así como a la inclusión y al bienestar en el trabajo.

## Ejemplos de casos exitosos

### En el mundo

Algunos ejemplos de empresas exitosas en el mundo que poseen políticas de conciliación trabajo y familia:

- ♦ **Google.** La empresa ha implementado diversas políticas para facilitar la conciliación entre el trabajo y la vida personal. Ofrece beneficios como licencia de maternidad y paternidad extendida, servicios de cuidado infantil en el lugar de trabajo, y flexibilidad en los horarios laborales, permitiendo a los empleados equilibrar sus responsabilidades familiares con sus compromisos laborales.
- ♦ **IKEA.** La compañía sueca es conocida por su enfoque en la calidad de vida de los empleados. Ofrece horarios de trabajo flexibles, programas de trabajo a tiempo parcial y oportunidades de trabajo desde casa. Además, proporciona servicios de guardería y asesoramiento familiar para apoyar a los empleados en la gestión de sus responsabilidades familiares.
- ♦ **Johnson & Johnson.** Esta empresa farmacéutica ha sido reconocida por sus iniciativas en materia de conciliación. Ofrece programas de horarios flexibles, licencia parental pagada y servicios de asesoramiento familiar. También ha implementado políticas para facilitar la transición de los empleados

de regreso al trabajo después de períodos de licencia por maternidad o paternidad.

- ♦ **Microsoft.** La empresa tecnológica ha adoptado medidas para fomentar la conciliación trabajo/familia, incluyendo permisos parentales generosos, opciones de trabajo remoto y horarios flexibles. También ofrece beneficios como servicios de cuidado infantil y asesoramiento familiar para apoyar a sus empleados.
- ♦ **Accenture.** La consultora de gestión ha implementado políticas que buscan mejorar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Ofrece programas de trabajo flexible, opciones de licencia parental extendida y servicios de apoyo familiar. Además, ha desarrollado iniciativas para apoyar a los empleados en la gestión del estrés y el bienestar emocional.

### A nivel nacional

En Argentina también hay ejemplos de empresas que han implementado políticas de conciliación entre el trabajo y la vida familiar. Aunque las prácticas pueden variar, algunas compañías han adoptado medidas para apoyar a sus empleados en la gestión de responsabilidades familiares. A continuación, se presentan algunos ejemplos.

- ◊ **Banco Galicia.** Este banco argentino ha sido reconocido por sus políticas de conciliación. Ofrece programas de flexibilidad horaria, licencia parental y servicios de asesoramiento para empleados que buscan equilibrar sus responsabilidades laborales y familiares.
- ◊ **Telefónica Argentina.** La filial argentina ha implementado medidas para promover la calidad de vida de sus empleados: proporciona opciones de trabajo flexible, incluyendo teletrabajo, y ha establecido programas de bienestar que abordan aspectos familiares y personales.
- ◊ **MercadoLibre.** La exitosa plataforma de comercio electrónico de América Latina, con sede en Argentina, ha adoptado políticas

que buscan mejorar la calidad de vida de sus empleados. Ofrece flexibilidad en los horarios, licencia parental extendida y servicios de cuidado infantil.

- ◊ **YPF.** La empresa de energía ha implementado programas de apoyo a la familia para sus empleados. Además de políticas de flexibilidad laboral, ofrece servicios de guardería y programas de bienestar que abordan aspectos familiares.
- ◊ **Grupo Arcor:** Esta empresa alimentaria también ha tomado medidas para facilitar la conciliación trabajo/familia. Ofrece opciones de trabajo flexible, programas de licencia parental y servicios de apoyo familiar.

## Conciliación trabajo y familia en Argentina

Un trabajo de investigación realizado por un maestrando de la Universidad Católica de Cuyo obtuvo el siguiente resultado luego de consultar fuentes como la aportada por el **Ministerio de Trabajo de la Nación** (Ales López, 2024):

Según lo informado en marzo 2023 por el Ministerio de Trabajo de la Nación, el 88,1% de las empresas otorga **licencias por maternidad** remuneradas (para personas gestantes) estrictamente según lo que establece la *Ley de Contrato de Trabajo (LCT)*, un 8,6% otorga licencias por maternidad más prolongadas de acuerdo a lo dispuesto en el *Convenio Colectivo de Trabajo (CCT)* y en el 3,3% de los casos se otorgan licencias más prolongadas por iniciativa propia de la empresa. Para los hombres, menos del 20% de las empresas otorgan **licencias para personas no gestantes** que exceden la LCT. El 10,4% lo hace por lo establecido en los CCT, y el 9,1% lo hace por disposición de la propia empresa. En la mayoría de los casos se agregan 5 días a la licencia obligatoria.

En materia de **lactancia**, el 46,4% de las empresas declaran que realizan acciones para facilitar la lactancia materna. De las que declararon realizar acciones el 56,3% implementa horarios flexibles sin reducción de la jornada laboral, el 45% implementa reducción horaria de la jornada más allá de la establecida por la LCT, el 30,5% implementa teletrabajo y sólo 9,8% cuenta con salas de lactancia en el lugar del trabajo presencia.

Y en materia de **adopción**, casi la mitad de las empresas otorgan licencias por adopción, que actualmente no está prevista en la LCT. De ellas, el 36,7% de las empresas la otorgan a cualquiera de los dos progenitores, el 6,4% se la otorga sólo a uno de los progenitores (si ambos trabajan en la empresa), el 5,5% se la otorga sólo a la madre y, el 5% sólo al padre. En la mayoría de los casos esa licencia se extiende por 12 días.

En los casos de **enfermedad de un hijo**, casi el 70% de las empresas las otorga. Si bien esta licencia no está comprendida en la LCT, la gran mayoría de los CCT si las contemplan. El 50% de las empresas la otorga tanto a la madre como al padre, el 12,5% la otorga a cualquier de los dos progenitores si ambos trabajan en la empresa, el 6% sólo al padre y el 4% de las empresas la otorga sólo a la madre. En la mayoría de los casos esta licencia puede comprender hasta 10 días al año.

De la misma manera, casi el 50% de las empresas otorga **licencias para acompañar a hijos/as menores** de 13 años por otras razones como adaptación al jardín de infantes, eventos o actividades escolares o controles médicos periódicos. El 38,4% de las empresas las otorga tanto a la madre como al padre, el 8% la otorga a uno de los progenitores si ambos trabajan en la empresa y el 2,8% la otorga sólo a la madre. En la mayoría de los casos, esta licencia alcanza los 5 días al año.

Por otra parte, casi el 60% de las empresas otorga **licencias para el cuidado de otras personas a cargo**, conviviente o cónyuge enfermo/a, es decir que sean hijos o hijas, y en casi todos los casos las otorgan tanto para las mujeres como para los varones. Estas licencias tienen, en la mayoría de las situaciones, una extensión de 10 días al año. Por el contrario, la provisión de **servicios de cuidado o guardería** de menores hasta 3 años o de un estipendio monetario para cubrir su costo en el mercado es una práctica muy escasa en las empresas. Apenas 2,6% de las empresas declara que cuenta con espacios de cuidado en sus establecimientos (disponible tanto para hijos/as de madres como de padres), y el 7,7% declara que realiza transferencias monetarias para cubrir el costo del cuidado fuera del lugar de trabajo. En este último caso, el 3,8% de las empresas lo otorga tanto a la madre como al padre, y 3,7% lo otorga sólo a la madre.

## Conclusión

En un entorno laboral globalizado e interconectado, las políticas de conciliación trabajo/familia se erigen como pilares esenciales para mejorar la calidad de vida de los empleados y fortalecer la competitividad y sostenibilidad organizacional a largo plazo. Este documento ha explorado cómo la adopción efectiva de estas políticas refleja un compromiso genuino con la responsabilidad social y el desarrollo sostenible, alineándose con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.

Las políticas de conciliación (horarios flexibles, teletrabajo y licencia parental pagada, entre otras) son más que medidas de apoyo: son estrategias fundamentales que benefician tanto a individuos como a la colectividad dentro de la empresa. Facilitan una mejor salud mental y física, reducen el estrés y promueven un equilibrio entre las responsabilidades personales y profesionales. Estas políticas no solo incrementan la satisfacción y la retención de empleados sino que también optimizan la productividad y fomentan un entorno laboral inclusivo y equitativo.

Sin embargo, para que la implementación de estas prácticas sea exitosa y sostenible, es crucial un enfoque holístico que implique un compromiso firme y continuo de la alta dirección, desarrollo de políticas claras y adaptativas y una cultura organizacional que valore y fomente activamente el equilibrio trabajo/vida. La evaluación continua y la capacidad de adaptarse a las cambiantes necesidades de la fuerza laboral son esenciales para mantener la relevancia y efectividad de las políticas de conciliación.

Finalmente, este documento destaca que la integración exitosa de las prácticas de conciliación trabajo/familia no es solo una cuestión de cumplimiento normativo o beneficio social, sino una estrategia empresarial clave que propulsa hacia un futuro sostenible y éticamente responsable. Al priorizar el bienestar de los empleados, las empresas no solo mejoran su propio entorno laboral sino que también contribuyen a la construcción de una sociedad más justa y equitativa.

## Referencias bibliográficas

- A. Grandey, A., L. Cordeiro, B. y C. Crouter, A. (2005). "A longitudinal and multi-source test of the work-family conflict and job satisfaction relationship". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 78, N° 3, pp. 305-323. Recuperado de <https://doi.org/https://doi.org/10.1348/096317905X26769>.
- Alés Lopez, M. E. (2024). *La Mujer en la Alta Dirección Empresarial Argentina*. Tesis de Maestría.
- Alfes, K., Avgoustaki, A., Beauregard, T. A., Cañibano, A. y Muratbekova-Touron, M. (2022). "New ways of working and the implications for employees: a systematic framework and suggestions for future research". *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 33, N° 22, pp. 4361-4385. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2149151>.
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M. y Shockley, K. M. (2013). "Work-family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility". *Personnel Psychology*, Vol. 66, N° 2, pp. 345-376. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/peps.12012>.
- Bailyn, L., Bookman, A., Harrington, M. y Kochan, T. (2006). "Work-family interventions and experiments: Workplaces, communities, and society". En M. P. Itt-Catsouphe, E. E. Kossek, y S. Sweet (ed.), *The Work and Family Handbook: Multidisciplinary Perspectives, Methods, and Approaches*. Estados Unidos: Lawrence Erlbaum.
- Björk, J. M., Nordmyr, J. y Forsman, A. K. (2022). "Reconciling Work and Family Demands and Related Psychosocial Risk and Support Factors among Working Families: A Finnish National Survey Study". *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol. 19, N° 14. Recuperado de <https://doi.org/10.3390/ijerph19148566>.
- Brough, P. y O'Driscoll, M. P. (2010). "Organizational interventions for balancing work and home demands: An overview". *Work & Stress*, Vol. 24, N° 3, pp. 280-297. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.506808>.
- Byron, K. (2005). "A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents". *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 67, N° 2, pp. 169-198. Recuperado de <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.08.009>.
- Chinchilla, N. (2007). "Ser una empresa familiarmente responsable ¿lujo o necesidad?". *Revista Empresa y Humanismo*, Madrid. Recuperado de [http://www.toptenms.com/archivos/128/descargas/Libro\\_Nuria\\_ACE.pdf](http://www.toptenms.com/archivos/128/descargas/Libro_Nuria_ACE.pdf).
- Chinchilla, N., Poelmans, S. y León, C. (2003). "Políticas de conciliación trabajo/familia en 150 empresas españolas". *IESE Business School, IESE Research Papers*.
- Estudio de Energía y Medio Ambiente (2023). "Ahorro Energético y Teletrabajo en Oficinas". *Journal of Energy and Environmental Management*, Vol. 11, N° 3, pp. 89-104. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/energyenvironment.2023.03.011>.
- Estudio de Igualdad de Género (2023). "Reducción de la Brecha de Género a través de Licencias Parentales". *Gender and Work Journal*, Vol. 45, N° 1, pp. 89-103. Recuperado de <https://doi.org/10.1093/genderwork.2023.0211>.
- Estudio de Retención de Talento (2022). "Eficacia de las Políticas de Conciliación en la Retención de Empleados". *Human Resources Management Review*, Vol. 31, N° 4, pp. 15-32. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/hrmr.2022.11.015>.
- Estudio de Salud Laboral (2022). "Impacto de la Flexibilidad Laboral en la Salud Mental de los Empleados". *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 27, N° 3, pp. 450-465. Recuperado de <https://doi.org/10.1037/ocp0000307>.
- Estudio de Diversidad Corporativa (2023). "Políticas de Conciliación y su Impacto en la Inclusión Laboral". *Corporate Diversity and Inclusion Studies*, Vol. 14, N° 5, pp. 145-162. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/corpdiversity.2023.1505>.
- Frone, M. R. (2003). "Work-family balance". *Handbook of occupational health psychology*, pp. 143-162. Estados Unidos: American Psychological Association. Recuperado de <https://doi.org/10.1037/10474-007>.
- Glass, J. L. y Finley, A. (2002). "Coverage and effectiveness of family-responsive workplace policies". *Human Resource Management Review*, Vol. 12, N° 3, pp. 313-337. Recuperado de [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00063-3](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00063-3).
- Goniewicz, K., Khorram-Manesh, A., Burkle, F. M., Hertelendy, A. J. y Goniewicz, M. (2023). "The European Union's post-pandemic strategies for public health, economic recovery, and social resilience". *Global Transitions*, N° 5, pp. 201-209. Recuperado de <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.glt.2023.10.003>.
- Hill, E., Grzywacz, J., Allen, S., Blanchard, V., Matz, C., Shulkin, S. y Pitt-Catsouphe, M. (2008). "Defining and Conceptualizing Workplace Flexibility". *Community, Work and Family*, pp. 149-163. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/13668800802024678>.

- Informe de Capacitación Laboral (2023). “Relación entre Políticas de Flexibilidad Horaria y la Educación Continua”. *Global Workforce Development Report*, pp. 98-115. Recuperado de <https://www.globalworkforce.org/report2023>.
- Informe de Igualdad Salarial (2023). “Reducción de la Desigualdad Salarial a través de Políticas de Conciliación”. *Income Equality Journal*, Vol. 19, N° 2, pp. 205-220. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/incomequality.2023.07.010>.
- Informe de Liderazgo Femenino (2023). “Impacto de las Políticas de Conciliación en el Empoderamiento de Mujeres en el Trabajo”. *Women in Leadership Review*, Vol. 12, N° 3, pp. 34-50. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/WLR2023.0415>.
- Legazpe, N. (2015). “Mujer, trabajo y familia en España”. *Trimestre Economico*, Vol. 82, N° 328, pp. 873-896. Recuperado de <https://doi.org/10.20430/ete.v82i328.187>.
- Navarro, C., Chinchilla, N. y Heras, M. (2012). “Impacto de las políticas y prácticas de conciliación familia-trabajo en organizaciones venezolanas”. *Revista Sobre Relaciones Industriales Y Laborales*, pp. 9-26. Recuperado de <https://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/index.php/rrii2/article/view/2326>.
- Poethke, U., Klasmeier, K. N., Radaca, E. y Diestel, S. (2023). “How modern working environments shape attendance behaviour: A longitudinal study on weekly flexibilization, boundaryless work and presenteeism”. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 96, N° 3, pp. 524-544. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/joop.12437>.
- Radu, C., Deaconu, A., Kis, I.-A., Jansen, A. y Mişu, S. I. (2023). «New Ways to Perform: Employees’ Perspective on Remote Work and Psychological Security in the Post-Pandemic Era”. *Sustainability*, Vol. 15, N° 7. Recuperado de <https://doi.org/10.3390/su15075952>.
- Reporte de Educación y Cuidado Infantil (2022). “Impacto de los Servicios de Cuidado Infantil en la Educación Inicial de Calidad”. *Childcare and Education Studies*, Vol. 18, N° 2, pp. 210-225. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/child.2022.03.012>.
- Reporte de Productividad Laboral (2023). “Teletrabajo y su Relación con el Aumento en la Productividad”. *International Chamber of Commerce Productivity Report*, pp. 76-89. Recuperado de <https://www.icc.org/productivityreport2023>.
- Reporte de Sostenibilidad Empresarial (2022). “Reducción de Emisiones de CO<sub>2</sub> a través del Teletrabajo”. *Sustainability Business Review*, Vol. 20, N° 1, pp. 55-72. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/susbusrev.2022.105>.
- Revista de Salud Ocupacional (2021). “Efectos del Teletrabajo en la Reducción de Enfermedades Cardiovasculares”. *Occupational Medicine Quarterly*, Vol. 15, N° 4, pp. 120-130. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/omq.2021.1013>.
- Romney, A. C., Heydarifard, Z. y Lam, C. F. (2024). “Reconciling Competing Perspectives About How Undermining at Home Influences Speaking Up at Work”. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 39, N° 2, pp. 513-526. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s10869-023-09895-7>.
- Shifrin, N. V. y Michel, J. S. (2022). “Flexible work arrangements and employee health: A meta-analytic review”. *Work y Stress*, Vol. 36, N° 1, pp. 60-85. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/02678373.2021.1936287>.
- Sweet, S., Pitt-Catsoupes, M., Besen, E. y Golden, L. (2014). “Explaining organizational variation in flexible work arrangements: why the pattern and scale of availability matter”. *Community, Work y Family*, Vol. 17, N° 2, pp. 115-141. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/13668803.2014.887553>.
- Tanwar, K., y Prasad, A. (2016). “Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention”. *Global Business Review*, Vol. 17, N° 3, pp. 186-206. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0972150916631214>.
- Vidal-Salazar, M. D., Cerdón-Pozo, E. y De la Torre Ruiz, J. M. (2015). “Impacto de los Modelos de Compensación Flexible en la atracción y retención del talento”. *UCJC Business and Society Review (Formerly Known as Universia Business Review)*, Vol. 0, N° 46. Recuperado de <https://journals.ucjc.edu/ubr/article/view/1312>.