

# RECONSTRUYENDO EL DIÁLOGO SOCIAL Y PROMOVRIENDO ORGANIZACIONES INCLUSIVAS. UNA HERRAMIENTA PARA LA INNOVACIÓN SOCIAL EN TIEMPOS DE CRISIS

Lourdes Munduate, Donatella Di Marco, Inés Martínez-Corts, Alicia Arenas, y Nuria Gamero  
Universidad de Sevilla

*Se aborda en el presente trabajo el desarrollo de una agenda de investigación enmarcada por las dificultades del entorno socioeconómico y su incidencia en las políticas de igualdad en el contexto laboral. Se presentan cuatro estudios desarrollados en el marco de la mejora del diálogo social y la promoción de organizaciones inclusivas, resaltando el estado del tema en España y su significado para la práctica profesional. Los estudios se centran en a) la necesidad de capacitar y apoderar a los agentes sociales - especialmente a los representantes de los trabajadores - para liderar la innovación social y la promoción de organizaciones inclusivas, b) las actuaciones ante las manifestaciones actuales de la denominada discriminación moderna en el contexto laboral, c) las barreras para promover la integración laboral de las personas con discapacidad, y d) el apoyo a las políticas de conciliación entre el trabajo y la vida personal.*

**Palabras clave:** Diálogo social, Exclusión social, Discriminación, Orientación sexual, LGB, Discapacidad, Conciliación.

*This paper addresses the developing research agenda framed by the difficulties of the socio-economic environment and its impact on equality policies in the employment context. We present four studies developed in the framework of improving the social dialogue and promoting inclusive organizations, highlighting the status of the issue in Spain and its meaning for professional practice. The studies focus on a) the need to train and empower social actors - especially workers' representatives - to lead social innovation and promote inclusive organizations, b) proceedings for acting against the current manifestations of what is known as "modern discrimination" in the work context, c) labor integration of persons with disabilities, and d) supporting policies to balance work and personal life.*

**Key words:** Social dialogue, Social exclusion, Discrimination, Sexual orientation, LGB, Disability, Conciliation.

**E**l Diálogo Social ha sido definido como el proceso por el que la dirección y los empleados tratan de resolver sus diferencias en las relaciones de empleo, mediante el intercambio de información (ILO, 2005). Este diálogo formal puede implicar debates, consultas, negociaciones y acciones conjuntas desarrolladas por los agentes sociales, en temas de interés común relativas a las políticas sociales y económicas. En el período de crisis actual, los agentes sociales están jugando un rol relevante en afrontar esta turbulencia económica y los impactantes retos a los que se enfrentan en respuesta a los rápidos y dramáticos cambios del entorno socioeconómico. Por ello, desde la Comisión Europea se ha promovido el desarrollo de un diálogo social constructivo entre empleados y empleadores, que potencie la confianza mutua entre las partes implicadas, que combata la exclusión social, y mejore la calidad de vida laboral (Comisión Europea, 2010, 2011).

*Correspondencia:* Lourdes Munduate. Calle Camilo José Cela, s/n. 41018 Sevilla. España. Email: munduate@us.es

*Los estudios del presente artículo han estado financiados por dos proyectos consecutivos del plan nacional de I+D (Ref. PSI2011-29256; Ref. PSI2008-00503), dos proyectos consecutivos de I+D+i de la Comisión Europea (Ref. VS/2010/0376; Ref. VP/2012/001/0401), y el apoyo del Plan Propio de Investigación. El artículo fue escrito mientras Donatella Di Marco disfrutaba de una Beca de Formación del Profesorado Universitario del Ministerio de Educación (2010-2014)*

En España, esta llamada a la mejora del diálogo social se hace aún más acuciante por dos razones, a) porque a pesar de la grave situación social y económica que incide en el creciente incremento del desempleo (Eurostat, 2013), sin embargo, los datos relativos al clima de las relaciones laborales y el desarrollo del diálogo social muestran que España mantiene un clima de menor cooperación entre las partes, que la mayoría de los países europeos (Euwema, Munduate, Elgoibar, Pender y García, 2014), y b) porque en situaciones de dificultad económica, las políticas de igualdad y los esfuerzos por promover entornos laborales más inclusivos tienen a sufrir grandes recortes, y se agudiza la exclusión social de los grupos más desfavorecidos (Comisión Europea, 2012). En dicho contexto, el rol de los agentes sociales resulta clave para liderar respuestas de resiliencia, como la innovación del diálogo social y la promoción de organizaciones inclusivas.

La agenda de investigación desarrollada en los últimos años por el grupo de Investigación y Desarrollo de Recursos Humanos y Organizaciones (Grupo INDRHO) (<http://grupo.us.es/grupoindrho/web/>) ha estado marcada por las dificultades de este contexto socioeconómico y su incidencia en la gestión de los recursos humanos y las organizaciones. Se presentan cuatro estudios desarrollados en el marco de la mejora del diálogo social y la promoción de organizaciones inclusivas, resaltando el estado del tema en España, su significado para la práctica profesional y las medidas desarrolladas para la innovación social en dicho contexto.

## LA INNOVACIÓN DEL DIÁLOGO SOCIAL: APODERANDO A LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES

Los representantes de los trabajadores (RT) en la UE se enfrentan a rápidos y retadores cambios en su contexto laboral que implican aspectos como la individualización de las relaciones de empleo, la composición cambiante de la fuerza de trabajo, la fragmentación de la clase social y la disminución de la afiliación sindical. A su vez, y desde la propia organización, se enfrentan también a cambios relativos a la descentralización y la reducción de personal, la flexibilidad laboral externa e interna, y la demanda de nuevas y más complejas competencias, que tienden en general a debilitar el rol de los RT y del Comité de Empresa. La propia carrera profesional de los RT resulta bloqueada en muchas ocasiones, y su rol se ve afectado por una escasa o limitada presencia en la toma de decisiones y baja confianza entre los agentes sociales, lo que provoca situaciones de estrés y conflicto de rol de los RT (Munduate, Elgoibar y Medina, 2013).

La situación en España no se aleja del perfil descrito para los RT europeos, aunque cabe destacar la influencia de una tradición de las relaciones laborales muy competitivas, enmarcada en las dificultades de la representación sindical durante la etapa previa a la transición a la democracia (Munduate, 1993). Si bien dichas relaciones se adaptaron rápidamente al sistema democrático, perdura la tendencia a la confrontación entre los RT y la dirección, una escasa participación de los empleados y de los RT en la toma de decisiones (Munduate, García, Pender, Elgoibar y Medina, 2014), así como la demanda del dominio de nuevas y más complejas competencias por parte de los agentes sociales, para gestionar las relaciones laborales en situaciones de cambio (Munduate y Gravenhorts, 2003).

¿Cómo debería capacitarse y apoderar a los RT, para que puedan desempeñar efectivamente su rol y contribuir constructivamente a la mejora del Diálogo Social? Esta fue la pregunta de investigación en un estudio llevado a cabo en 8 países europeos (Alemania, Bélgica, Dinamarca, Holanda, España, Estonia, Portugal y Reino Unido). Se realizaron 79 entrevistas en profundidad a representantes de los trabajadores y líderes sindicales, en los países participantes. Posteriormente se aplicó el método de *survey feedback* en cada uno de los países participantes, mediante focus group nacionales con representantes de los trabajadores, representantes empresariales y expertos en relaciones laborales. Los resultados han mostrado algunas claras tendencias que sintetizamos a continuación, junto a pautas de actuación articuladas a las mismas, que se han desarrollado en dicho estudio. Primero, se ha detectado que *las relaciones laborales cooperativas se basan en la confianza*, lo que supone una vía importante para promover la innovación social y soluciones de ganar-ganar para todas las partes implicadas. Segundo, se requiere *promover habilidades en la gestión de conflictos*. Los RT son gestores naturales de conflictos y necesitan formación profesional en esta materia. Esta formación les permitirá lidiar con negociaciones complejas y difíciles, creando valor tanto con estrategias distributivas como integrativas. La formación como mediadores es también importante para ayudar a los propios agentes sociales a resolver disputas y conflictos y

promover organizaciones inclusivas. Tercero, queda pendiente *la renovación de los sindicatos*, con el fin de atraer a nuevos y jóvenes trabajadores afiliados. Para ello se precisa que los sindicatos debatan sobre sus valores y los adapten a la diversidad de sus afiliados, tanto de los actuales como de los potenciales afiliados en un futuro próximo. Los sindicatos se encuentran todavía implantados y orientados en su actividad a nivel nacional, y se precisa un impulso para su desarrollo e implantación a nivel europeo. Y cuarto, se muestra que el *apoderamiento*, tanto de los empleados como de los RT, es una ventaja estratégica para las organizaciones, y que resulta importante que la dirección de la organización y las políticas nacionales y europeas invierta recursos en esta dirección. Mejorar las competencias de los RT, tanto a nivel individual (como RT) como a nivel de equipo (comité de empresa), es una básica y excelente vía de apoderamiento de los RT. Un reto relevante en este sentido se refiere a que los RT se encuentren alineados con otras formas de participación en la propia planta de trabajo. Se precisa en este sentido, de una normativa que desarrolle medidas estructurales formales para apoderar a los RT a nivel nacional y europeo, e implementar dichas medidas (Munduate, Elgoibar y Euwema, 2012).

## COMBATIENDO LA DISCRIMINACIÓN MODERNA EN EL LUGAR DE TRABAJO

Según el último estudio sobre discriminación en los países de la Unión Europea (*Eurobarometer*, Comisión Europea, 2012), el 54% de la población europea considera que, a raíz de la crisis económica, han disminuido los esfuerzos de las organizaciones dirigidos a promover las políticas de igualdad dentro de las mismas. En tiempos de crisis, los recursos invertidos para crear un entorno inclusivo y libre de discriminación han sido rededicados a otras finalidades, sin tener en cuenta los beneficios, también económicos - en términos de retención del talento y de aumento de la satisfacción de los trabajadores-, que las políticas antidiscriminatorias conllevan. En este escenario, algunos colectivos minoritarios pueden encontrarse en una situación de particular desventaja. Es el caso de los colectivos de lesbianas, gays y bisexuales (LGB). Con respecto a estos colectivos, los datos europeos revelan, por un lado, que el 36% de la población percibe que la crisis fomenta la discriminación por orientación sexual y de género (Comisión Europea, 2012) y, por otro, que el 44% de los españoles considera que la discriminación por orientación sexual es una práctica difundida en España. Estos datos, aunque por debajo de la media europea, ponen de manifiesto una desconexión con el discurso oficial promovido a nivel estatal, que se ha reflejado en los innovadores cambios legislativos llevados a cabo en la última década, tras los cuales las parejas del mismo sexo pueden casarse y adoptar niños/as (Ley 13/2005, de 1 de julio).

Dos teorías psicosociales pueden ser de ayuda para entender el fenómeno de la discriminación por orientación sexual, la Teoría del Estigma (Goffman, 1963), y la Teoría de la Discriminación Moderna (Cortina, 2008).

En primer lugar, Goffman (1963) define el estigma como aquel atributo de la persona que la sociedad considera fuera de la “norma” mayoritariamente aceptada. Los estigmas se distinguen en visibles, que por su naturaleza desacreditan de inmediato a las personas portadoras, y en invisibles, que sólo en potencia se consideran desacreditables, es decir, únicamente cuando se hacen visibles a los demás. La heteronormatividad (Losert, 2008), que hace referencia al conjunto de normas que establecen la heterosexualidad como el ideal afectivo y emocional a seguir, ha afectado y sigue afectando a la vida de numerosas personas. Por esta razón, algunas personas LGTB deciden no visibilizar su orientación sexual en el trabajo, por temor a ser víctimas de actos negativos.

Por otro lado, a pesar de que la sociedad actual ha logrado limitar las consecuencias negativas de la heteronormatividad, abriendo un debate sobre su aceptabilidad y planteándose su posible rechazo, se siguen percibiendo algunas formas de discriminación hacia el colectivo de LGTB. Estos comportamientos se manifiestan muchas veces de forma sutil y ambigua, asumiendo la apariencia de actos involuntarios. Es lo que Andersson y Pearson (1999) definen como actos incívicos en los lugares de trabajo (*workplace incivility*), refiriéndose a todos aquellos comportamientos que tienen como objetivo dañar a la otra parte, aunque resulte difícil identificar la voluntariedad de las personas que perpetran dichos actos. Por tanto, aunque hoy en día es muy difícil encontrar comportamientos discriminatorios manifiestos, dado que resultan socialmente rechazados, siguen persistiendo formas de discriminación sutil, actos que Cortina (2008) agrupa bajo la etiqueta de “discriminación moderna”. Los factores que desencadenan la discriminación moderna son de tipo cognitivo (estereotipos) y afectivo (prejuicios) que, a su vez, interactúan con las normas y las creencias presentes en un contexto dado (p.e., el laboral) (Cortina, 2008). Debido a la dificultad para ser identificada, la discriminación moderna representa una amenaza para las víctimas y para la organización en su conjunto.

Los argumentos presentados anteriormente ponen de manifiesto la importancia de identificar todos aquellos factores que podrían representar una amenaza para los colectivos LGTB dentro de las organizaciones. En los últimos años, se han multiplicado en España los estudios cuyo objetivo es explorar las consecuencias sociales producidas por los cambios legales, analizando, también, las consecuencias que las nuevas leyes han provocado en las familias homoparentales (González, Díez, López, Martínez y Morgado, 2013; Pichardo, 2011). Además, varios estudios se han enfocado en los prejuicios hacia los colectivos LGTB (Quiles del Castillo, Betancor, Rodríguez, Rodríguez y Coello, 2003) y en los estereotipos (Guasch, 2001), analizando de qué manera las personas LGTB se han visto afectadas por las normativas vigentes desde la dictadura franquista (Olmeda, 2004; Osborne, 2012). No obstante, se ha dedicado escasa atención al estudio de la experiencia de los colectivos LGTB en los lugares de trabajo. Por ello, conscientes de que la actual situación de crisis podría dejar en una posición de desventaja a los grupos minoritarios, la investigación del grupo INDRHO ha incorporado a su agenda el

estudio de la experiencia diaria de las personas LGTB en los lugares de trabajo españoles. Así, se están estudiando todos aquellos aspectos que resultan ser vitales a la hora de modelar su experiencia, intentando explicar cuáles son los factores que determinan el proceso de *disclosure* en el trabajo, con el que se hace referencia al proceso mediante el cual las personas LGTB comunican su orientación sexual a los demás.

Los trabajos realizados con trabajadores LGTB provenientes de distintas zonas de España (Di Marco, Arenas, Hoel, y Munduate, en prensa), han mostrado que hay una notable diversidad, tanto en las estrategias empleadas para desvelar la orientación sexual, como en los factores responsables de la elección de dicha estrategia concreta de *disclosure*. A pesar de que algunos expertos consideran que el *coming out* es un proceso dicotómico (“estar fuera o dentro del armario”), investigaciones previas han revelado que se puede llevar a cabo de múltiples formas y grados (para una síntesis de las formas y grados de *coming out*, ver Griffin, 1992). Efectivamente, confirmando esta última hipótesis, se ha encontrado que en España el colectivo LGTB adopta diversas graduaciones de *disclosure* a la hora de desvelar su orientación sexual en el trabajo. Así, entre las personas que no revelan su orientación sexual en el trabajo, la estrategia que se prefiere utilizar es la de *encubrimiento/covering*. Esto se traduce en evitar todas aquellas situaciones sociales (conversaciones, eventos extralaborales, etc.) donde es posible que surjan preguntas sobre la vida personal. Las personas que utilizan esta estrategia intentan crear barreras, no llegando nunca a estrechar relaciones que vayan más allá del ámbito profesional. En las situaciones donde es necesario dar información sobre la vida privada (para contestar a una pregunta directa, por ejemplo) las personas suelen hablar de su pareja de forma neutra, es decir, sin especificar su sexo. En una minoría de casos, las personas ocultan su orientación sexual sintiéndose obligadas a inventar una vida paralela heterosexual –estrategia de *adopción/passing*. Algunos participantes hablan de la dificultad de manejar situaciones donde se les requiere hablar de su vida personal, como por ejemplo, el momento del desayuno con los compañeros donde los temas típicos giran en torno a la vida privada de cada uno. También en este caso el resultado es una menor profundización de las relaciones en el trabajo, intentando mantener totalmente separadas la vida personal y la vida laboral. Las personas que suelen revelar su orientación sexual en el lugar de trabajo, lo hacen implícitamente, hablando con naturalidad de su vida personal y vehiculando toda aquella información significativa, gracias a la cual los compañeros de trabajo pueden deducir su orientación sexual –estrategia de *implícitamente fuera*. Por otro lado, son raros los casos de personas que revelan ser lesbiana o gay explícitamente –estrategia de *explícitamente fuera*. La elección de una estrategia explícita o similar, depende del grado de cercanía y de confianza alcanzado con el compañero de trabajo.

Entre las razones aducidas para elegir entre una u otra estrategia, se ha observado que el miedo a ser rechazados, la desconfianza hacia el entorno de trabajo y el sector de actividad, pueden ser algunos de los factores que empujan a las personas

LG a no revelar su orientación sexual en el trabajo (Di Marco et al., en prensa), así como a percibir un entorno de trabajo discriminatorio (Di Marco, Hoel, Munduate y Arenas, 2013). De acuerdo con investigaciones anteriores (e.g., Ragins, 2004), no revelar la orientación sexual en el trabajo produce efectos tanto a nivel personal como organizacional. Según los entrevistados españoles, las relaciones interpersonales, la motivación y el bienestar, entre otros aspectos, se ven afectados negativamente (Di Marco et al., en prensa; Di Marco, Arenas, Munduate y Hoel, 2013); además, el trabajo en equipo resulta perjudicado si no es posible compartir abiertamente información sobre la vida personal, aumentando la intención de abandonar la organización.

Los resultados de la investigación desarrollada hasta el presente nos indican que gestionar de forma adecuada la diversidad y promover entornos de trabajo libres de discriminación, es un desafío para todas las organizaciones, aún más en tiempo de crisis. El punto de partida de este reto pasa por la inclusión de la diversidad sexual en la definición de diversidad, fomentando la formación de los directivos y creando redes internas de apoyo para las personas LGB.

#### LA INCLUSIÓN DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN EL EMPLEO ORDINARIO

Conseguir un buen y rápido ajuste laboral de los trabajadores es uno de los retos de las organizaciones actuales. Este proceso es más complejo aún si los nuevos trabajadores son discapacitados, y están sujetos a determinados estigmas y prejuicios (McLaughlin, Bell y Stringer, 2004). En un periodo de fuerte crisis económica, las personas con discapacidad son especialmente vulnerables en el mercado de trabajo, con el consiguiente riesgo de su falta de integración social y de participación en igualdad con los demás ciudadanos (Ruiz y Moya, 2005; 2007).

Aunque las dificultades del empleo de estas personas no son nuevas, sí lo es la especial preocupación por solventarlas desde un enfoque centrado principalmente en el derecho a la igualdad (Rodríguez-Piñero, 2005). En esta línea, la integración laboral del colectivo de discapacitados necesita ser entendida como un proceso normalizado, que busca como objetivo último el fomento del empleo en las mismas condiciones que el resto de trabajadores.

Los estudios sobre la situación laboral de las personas con discapacidad se han centrado principalmente en aspectos relacionados al acceso al trabajo y la acomodación del puesto y del ambiente de trabajo a las necesidades de cada individuo (p.e. Colella y Varma, 1999; Corrigan y Shapiro, 2010; López et al., 2007). Sin embargo, el conocimiento acerca del proceso de adaptación de individuos con discapacidad al puesto de trabajo, una vez se haya pasado el proceso de entrada a una organización, es casi anecdótico (Colella, DeNisi y Varma, 1998).

En este sentido, los compañeros de trabajo cobran un papel fundamental en el ajuste laboral de los trabajadores. Ellos son la principal fuente de adquisición de información sobre la organización y los responsables de crear un ambiente propicio y un adecuado clima de apoyo (Stone y Colella, 1996). Diversos estudios han puesto de manifiesto que los equipos de trabajo

son los que mayor influencia ejercen sobre los nuevos empleados durante el proceso de socialización laboral debido a fenómenos vinculados al poder y a la confianza en las relaciones interpersonales (Moreland y Levine, 2002). Por otra parte, la presencia de factores de diversidad, como ocurre con la discapacidad, puede afectar negativamente las relaciones personales de los miembros de un equipo. Como señalan la teoría de la categorización social (Turner, 1985) y el paradigma de la similitud-atracción (Schneider, 1987), existe una preferencia por relacionarse con aquellos percibidos como similares a uno mismo, en lugar de hacerlo con los pertenecientes a grupos minoritarios, como las personas con discapacidad.

En un estudio llevado a cabo por Medina y Munduate (2012) se analizaron aquellas características del equipo de trabajo que podrían afectar al ajuste laboral de las personas con discapacidad. Los resultados mostraron que el clima afectivo del equipo, definido como el grado de bienestar y satisfacción compartidos por los miembros del equipo (Gamero, González-Romá y Peiró, 2008), fue el principal proceso grupal para explicar distintos indicadores de ajuste laboral de las personas con discapacidad. Concretamente, la existencia de un clima afectivo positivo dentro del equipo influyó positivamente en el apoyo organizacional funcional y afectivo que perciben las personas con discapacidad y en el nivel de discriminación percibido en el puesto de trabajo. Asimismo, las personas con discapacidad que se insertan en equipos donde existe un clima afectivo positivo se sienten más satisfechas y más seguras para enfrentar sus problemas, valoran la relación con sus compañeros como más positiva, cercana y cooperativa, están más comprometidas con la organización y muestran una menor intención de abandonarla.

Otros factores grupales que explicaron el ajuste y la calidad de vida laboral de las personas con discapacidad fueron la existencia de un clima de apoyo a la discapacidad dentro del equipo y la calidad de la relación entre los miembros del equipo en términos de acogida, respeto mutuo y cooperación en el desarrollo de las tareas. Atendiendo a los distintos tipos de discapacidad analizados (discapacidad física-orgánica, sensorial e intelectual), la influencia de estos procesos de equipo en los diferentes indicadores de ajuste laboral fue menor en el caso del colectivo de discapacitados intelectuales.

Las conclusiones extraídas de este estudio permiten elaborar programas de formación y desarrollo de equipos con el fin de permitir una óptima acogida y gestión de la persona discapacitada, e incrementar así el éxito en su inserción e integración laboral. Investigar sobre el ajuste laboral de los trabajadores con discapacidad en empleo ordinarios, y ofrecer propuestas de gestión organizacional para trabajar con los equipos en los que se insertan, supone un impulso más para la normalización de las personas con discapacidad y para su participación en las organizaciones en igualdad de condiciones con el resto de empleados.

#### CONCILIACIÓN TRABAJO-FAMILIA

En España, el estudio de la conciliación trabajo-familia se ha desarrollado desde tres perspectivas distintas, siguiendo las di-



rectrices de la investigación internacional. Desde la teoría del estrés de rol (Goode, 1960), se sugiere que la implicación en un ámbito de la vida – por ejemplo, el trabajo- agota los recursos de tiempo, emociones y afectos del individuo, dificultándole afrontar las demandas de otros ámbitos –como el de la familia, por ejemplo-. En este sentido, Greenhaus y Beutell (1985) definen el conflicto-trabajo familia como ‘una forma de conflicto inter-rol en la que los roles de los ámbitos laboral y familiar son incompatibles en algún sentido’ (p.77). En España, uno de los primeros trabajos que adoptó esta perspectiva se centró en la adaptación y análisis de las propiedades psicométricas de la escala de conflicto trabajo-familia de Kopelman, Greenhaus y Connolly (1983) (Martínez-Pérez y Osca (2001). Estudios posteriores han puesto de manifiesto la importancia de analizar el género para entender mejor los procesos implicados en la interacción entre el trabajo y la familia (Coronel, Moreno y Carrasco, 2010; Martínez, Carrasco, Aza, Blanco y Espinar, 2011). Así, De Luis, Martínez, y Vela, (2004) observaron diferencias de género entre los antecedentes del conflicto trabajo-familia; Calvo-Salguero et al., (2012) observaron que las mujeres perciben más interferencia de la familia al trabajo que los hombres, porque tradicionalmente dedican más tiempo a este ámbito de la vida (Gutek, Searle y Klepa, 1991). Profundizando en esta misma dirección, Cantera, Cubells, Marínez y Blanch (2009) observan que es la carga familiar y no el sexo, el factor responsable del interés por el ámbito del trabajo y de la familia. Es decir, cuando mujeres y hombres asumen cargas familiares aumenta el valor que dan a la familia, pero también al trabajo –como fuente de recursos económicos para afrontar las demandas familiares-. Este elevado interés por los dos ámbitos más relevantes para mujeres y hombres destaca la necesidad de avanzar en el estudio de la conciliación trabajo-familia en España desde la igualdad entre mujeres y hombres. Tradicionalmente ha sido la perspectiva del conflicto trabajo-familia, en la que se ha prestado más atención al aspecto negativo de la conciliación trabajo-familia, la que ha orientado el estudio de la interacción entre el ámbito laboral y familiar. Sin embargo, la conciliación trabajo-familia también se puede analizar desde una perspectiva positiva. Desde el marco teórico de la acumulación de roles (Sieber, 1974), se sugiere que la participación en diferentes roles permite a las personas adquirir determinadas competencias que se pueden transferir de un ámbito a otro, y con ello desempeñar mejor dichos roles. En este sentido, participar en diferentes ámbitos permite a las personas generar recursos que serán útiles para responder a las demandas generadas en los diferentes ámbitos en los que participan. Partiendo de este marco teórico, Greenhaus y Powell (2006) definen el concepto de enriquecimiento trabajo-familia como el grado en el que las experiencias en un rol permiten mejorar la calidad de vida, el desempeño y las experiencias afectivas en el otro rol. En España, esta nueva perspectiva positiva de la conciliación apenas se ha desarrollado.

Una segunda línea de investigación en este campo, se ha orientado al estudio de la incidencia del conflicto trabajo-familia en la salud y el bienestar de las personas. Destacan traba-

jos como el de Sanz-Vergel y Rodríguez-Muñoz, (2011) quienes observan que el conflicto trabajo-familia media en la relación entre estresores laborales como el acoso laboral y la salud de los individuos. En esta línea, existe un creciente interés por identificar aquellos factores que contribuyen a reducir los efectos negativos del conflicto trabajo-familia, identificándose moderadores como la capacidad de recuperación diaria (Sanz-Vergel, Demerouti, Moreno-Jiménez, y Mayo, 2010), la satisfacción con aspectos del trabajo (Calvo-Salguero, Martínez-de-Lecea y Carrasco-González, 2011), o las atribuciones internas y externas (Rodríguez y Novillas (2007).

Una tercera línea de investigación se ha orientado al estudio de las políticas de conciliación, creando modelos que recogen las principales variables macro, micro y meso, que inciden en la eficacia de dichas medidas (Poelmans, 2004). En este sentido, se ha identificado una relación negativa entre las políticas de conciliación y las experiencias de conflicto trabajo-familia (Kossek, Pichler, Bodner y Hammer, 2012), y se ha detectado el papel moderador de variables como la cultura nacional, la cultura de apoyo a la conciliación y la personalidad (Masuda y Visio, 2012).

El desarrollo de estas líneas de investigación en España, ha coincidido con la priorización de las políticas de igualdad en los últimos años (Gartzia y Lopez-Zafra 2012), pero las restricciones derivadas de la enorme crisis económica y financiera ha tendido a paralizar dichas políticas. En este contexto de ambivalencia, la agenda de investigación del grupo INDRHO se ha orientado a analizar las experiencias conjuntas de conflicto y enriquecimiento en el contexto actual en España, su incidencia sobre la salud y el bienestar de las personas, y las diferencias de género en dichas experiencias. Se ha incluido también el estudio del rol de la cultura organizacional en el empleo de las políticas de igualdad en España.

Los resultados sobre las experiencias de conflicto y enriquecimiento muestran que, efectivamente, las personas son capaces de experimentar conflicto y enriquecimiento al mismo tiempo, y que se dan diferencias significativas entre hombres y mujeres, en el sentido de que hay mujeres que son capaces de experimentar un patrón caracterizado por elevados niveles de conflicto, junto a niveles moderados de enriquecimiento, mientras que este patrón es inexistente entre los hombres (Boz, Martínez-Corts y Munduate, 2009a). A su vez, las diversas combinaciones de conflicto y enriquecimiento, muestran una incidencia distinta sobre el bienestar de las personas. Así, las personas con experiencias de enriquecimiento altas o moderadas manifiestan mayor bienestar que el resto de las combinaciones. Se ha contrastado también, que las experiencias de enriquecimiento trabajo-familia ayudan a reducir los efectos de determinadas demandas laborales, como los conflictos interpersonales en el trabajo, sobre la satisfacción laboral (Boz, Martínez-Corts, Munduate, 2009b). Se ha concluido en este sentido que esta visión enriquecedora de las experiencias de conciliación, supone un paso relevante en la investigación y en el desarrollo de las políticas de conciliación. En línea con los estudios que destacan la necesidad de analizar la conciliación

desde la perspectiva de género, los resultados previos contribuyen a desmitificar los efectos negativos que tiene la conciliación para las mujeres. El estudio de Boz, Martínez-Corts y Munduate, (2007), pone de manifiesto que, aunque tanto hombres como mujeres manifiestan tener más experiencias de enriquecimiento que de conflicto trabajo-familia, las mujeres muestran niveles más altos de enriquecimiento que los hombres. Estos resultados ponen de manifiesto que, en España, las mujeres que trabajan y tienen familia, adquieren competencias diversas en los diferentes ámbitos en los que participan –el trabajo y la familia– y los van transfiriendo de un ámbito al otro y viceversa, de modo que les permite una mayor efectividad y bienestar, que las personas que no tienen dichas experiencias. En este sentido, parece que los prejuicios que tienen algunas organizaciones para la contratación de mujeres casadas por temas relativos a la conciliación, carecen de argumentos racionales que los sustenten.

Por último, y en relación a los resultados sobre políticas de conciliación en las empresas españolas, el estudio de Boz (2013) sobre el efecto mediador de la cultura organizacional entre el uso de políticas de conciliación y el enriquecimiento trabajo-familia, muestra que en la medida en que los empleados utilizan las políticas de conciliación, afloran las barreras relacionadas con la gestión del tiempo y las posibilidades de promoción, y esta situación impacta de manera negativa en las experiencias de enriquecimiento y de manera positiva en las experiencias de conflicto trabajo-familia. La conclusión más relevante para la intervención y el ejercicio profesional se refiere a establecer las condiciones que permitan el empleo de políticas de igualdad, mediante la promoción de una cultura de apoyo al empleo de dichas políticas (Beléndez, Martín y Hernández, 2013), y que permitan favorecer las experiencias de enriquecimiento trabajo-familia, en el contexto cultural español (Demerouti, Martínez-Corts, Boz, 2013a, 2013b).

## CONCLUSIONES

Los resultados de los estudios sintetizados en el presente trabajo ponen de manifiesto que la mejora del diálogo social y la promoción de organizaciones inclusivas son una respuesta de resiliencia para limitar las consecuencias negativas de la crisis que afecta actualmente a los países europeos. Dado el relevante rol que juegan los RT en dichos procesos de innovación social, su apoderamiento y una motivación sostenible en el desempeño de su rol resultan estrategias claves, que encajan las políticas de la UE y con diversas directrices promulgadas por la Comisión Europea (2010), con el objetivo de promover unas relaciones laborales cooperativas y un diálogo social constructivo. Como se ha mostrado en los diversos estudios desarrollados en el presente trabajo, los agentes sociales tienen una gran responsabilidad en ejercer su mediación en procesos como el ajuste laboral de los trabajadores con discapacidad en empleo ordinarios, evitar los episodios de discriminación moderna que se están produciendo en el contexto laboral por orientación sexual, género u otra diversidad, y promover en definitiva una cultura inclusiva en el en-

torno laboral. Se precisa, por tanto, de un esfuerzo colectivo en esta dirección, para potenciar el rol de los agentes sociales y ayudarles para adaptarse a la diversidad y las necesidades cambiantes de sus representados, la lucha contra la exclusión social, y la mejora de la calidad de vida laboral.

## REFERENCIAS

- Alomar, E., y Cabré, M. (2005). El trabajo de jóvenes con discapacidad intelectual en entornos normalizados. *Revista Síndrome de Down*, 22, 118-124
- Andersson, L.M. & Pearson, C.M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452-471.
- Beléndez, H., Martín, M. & Hernández, A. (2013). The factor structure of the Spanish version of the Work-Family Culture Scale in a sample of workers from the advertising sector. *Psicothema*, 25, 232-237.
- Boz, M. (2013). *Work and non-work interface: Individual experiences and organizational responsiveness*. Tesis Doctoral. Universidad de Sevilla, Marzo.
- Boz, M., Martínez-Corts, I., & Munduate, L. (2009a). *Gender Differences in the Experience of Family-to-Work Conflict and Enrichment*. International Conference of Work & Family. Barcelona. 2009. III International Conference of Work, Family and Life in Times of Crisis.
- Boz, M., Martínez-Corts, I., y Munduate, L. (2007). *Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal en las PyMEs de la provincia de Sevilla: Perspectiva Empresarial y Familiar*. Informe técnico para la Junta de Andalucía. Sevilla: Consejería de Empleo.
- Boz, M., Martínez, I., & Munduate, L. (2009b). Breaking negative consequences of relationship conflicts at work: The moderating role of work family enrichment and supervisor support. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(2), 113-121.
- Calvo-Salguero, A., Martínez-de-Lecea, J. S. & Aguilar-Luzón, M. C. (2012). Gender and work-family conflict: Testing the rational model and the gender role expectations model in the Spanish cultural context. *International Journal of Psychology*, 47, 118-132.
- Calvo-Salguero, A., Martínez-de-Lecea, J.M.S., & Carrasco-González, A.M. (2011). Work-family and family-work conflict: Does intrinsic-extrinsic satisfaction mediate the prediction of general job satisfaction? *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 154, 435-461.
- Cantera, L. M., Cubells, M. E., Martínez, L. M., & Blanch, J. M. (2009). Work, family and gender: Elements for a theory of work-family balance. *Spanish Journal of Psychology*, 12, 641-647.
- Coella, A., DeNisi, A. S., & Varma, A. (1998). The impact of rater's disability on performance judgments and choice as partner: The role of disability-job fit stereotypes and interdependence of rewards. *Journal of Applied Psychology*, 83, 102.

- Colella, A., & Varma, A. (1999). Disability-job fit stereotypes and the evaluation of persons with disabilities at work. *Journal of Occupational Rehabilitation, 9*, 79-95.
- Comisión Europea (2009). *Special Eurobarometer 317. Discrimination in the UE in 2009*. Último acceso 24 de Octubre de 2011 [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/ebs/ebs\\_317\\_sum\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_317_sum_en.pdf).
- Coronel, J. M., Moreno, E. & Carrasco, M. J. (2010). Work-family conflicts and the organizational work culture as barriers to women educational managers. *Gender, Work & Organization, 17*, 219-239.
- Corrigan, P.W., & Shapiro, J.R. (2010). Measuring the impact of programs that challenge the public stigma of mental illness. *Clinical Psychology Review, 30*, 907-922.
- Cortina, L.M. (2008). Unseen injustice: Incivility as modern discrimination in organizations. *Academy of Management Review, 33*(1), 55-75.
- De Luis M. P., Martínez, A., Pérez, M., & Vela, M. J. (2004). Work-family conflict in a southern European country: The influence of job-related and non-related factors. *Journal of Managerial Psychology, 19*, 466-489.
- Demerouti, E., Martínez-Corts, I., & Boz, M. (2013a). A closer look at key concepts of work-nonwork interface. In J. G. Grzywacz & E. Demerouti (Eds.), *New Frontiers in Work-Family Research*. Rotterdam: Psychology Press, Routledge.
- Demerouti, E., Martínez-Corts, I., & Boz, M. (2013b). Issues in the development of research on interrole enrichment. In S. Poelmans, J. Greenhaus, & M. Las Heras (Eds.), *New Frontiers in Work-Family Research: A Vision for the Future in Global World*. Chicago: Palgrave
- Di Marco, D., Arenas, A., Hoel, L., y Munduate, L. (en prensa). Estrategias de coming out de personas lesbianas y gays en el trabajo. *Revista de Psicología Social*.
- Di Marco, D., Arenas, A., Munduate, L. y Hoel, H. (2013). El proceso de coming out en el contexto laboral español. In J.M. Valcuende, M.J. Marco y D. Alarcón (Eds.), *Estudios sobre diversidad sexual en Iberoamérica* (pp. 187-194). Sevilla: Aconcagua Libros.
- Di Marco, D., Hoel, H., Munduate, L. & Arenas, A. (2013). LGs' experiences in the Spanish workplaces. In G. Hertel, C. Binnewies, S. Krumm, H. Holling & M. Kleinmann (Eds.) *Imagine the future world: How do we want to work tomorrow?* Abstracts proceedings of the 16th EAWOP Congress 2013 (p. 187). <http://miami.uni-muenster.de/servlets/DerivateServlet/Derivate-6876/abstractvolume-EAWOP-2013.pdf>
- Elgoibar, P., Munduate, L., Medina, F. J. & Euwema, M. C. (2012). Why are industrial relations in Spain competitive? Trust in management, union support and conflict behavior in worker representatives. *Revista Internacional de Organizaciones, 9*, 145-168.
- Elgoibar, P., Munduate, L., & Euwema, M. C. (2013). Employee representatives building trust with management and co-workers in Europe. *Tijdschrift Conflictthering, 8*(1), 34-38.
- European Commission (2010). *Industrial relations in Europe 2010*. Brussels: Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion. ISSN 1680-3515
- European Commission (2011). *Consulting European social partners: Understanding how it works*. Luxembourg: Publications office of European Union. doi: 10.2767/47490.
- European Commission (2012). *Industrial relations in Europe 2012*. Brussels: Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion.
- Eurostat (2013). *Employment and social policies indicators*. Obtenido de [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/employment\\_social\\_policy\\_equality/introduction](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/employment_social_policy_equality/introduction)
- Gamero, N., González-Romá, V. & Peiró, J.M. (2008). The influence of intra-team conflict on work teams' affective climate: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 81*, 47-69
- Gartzia, L., & Lopez-Zafra, E. (2012). Social roles of men and women in Spain: Emerging issues and implication for international research. Call for papers. Sex Roles. <http://www.springer.com/?SGWID=0-102-2-1316521-previewanddynamic=true>
- Goffman, E. (1963). *Stigma: Notes on the management of spoiled identity*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. España.
- González, M.M., Díez, M., López, F., Martínez, E., y Morgado, B. (2013). *Diversidad familiar y estrategias de conciliación en Andalucía*. Sevilla: Instituto Andaluz de la Mujer. Consejería de la Presidencia e Igualdad.
- Goode, W. J. (1960). A theory of role strain. *American Sociological Review, 25*, 483-496.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review, 10*, 76-88.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review, 31*, 72-92.
- Griffin, P. (1992). From hiding out to coming out: Empowering lesbian and gay educators. In K.M. Harbeck (Ed.), *Coming out of the classroom closet* (pp. 167-196). Binghamton, NY: Harrington Park Press.
- Guasch, O. (2011). *Social stereotypes and masculine homosexualities: The Spanish case*. *Sexualities, 14*(5), 526-543.
- Gutek, B. A., Searle, S., & Klepa, L. (1991). Rational versus gender role explanations for work-family conflict. *Journal of Applied Psychology, 76*, 560-568.
- ILO (2005). *Social Dialogue Indicators: Trade Union Membership and Collective Bargaining Coverage: Statistical Concepts, Methods and Findings*. ILO, 2005.
- Jefatura del Estado (2005). *Modificaciones del Código Civil en materia de derecho a contraer matrimonio* (Ley 13/2005). BOE 157 (2005/07/01), 23632-23634.
- Kopelman, R. E., Greenhaus, J. H. & Connelly, T. F. (1983). A model of work, family, and interrole conflict: a construct validation study. *Organizational Behavior and Human Performance, 32*, 198-215.

- Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T. & Hammer, L.B. (2011). Workplace social support and work-family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work-family-specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology*, 64(2), 289-313.
- López, M., García-Cubillana, P., González, S., Fernández, L., Fernández, M. y Laviana, M. (2007). Adaptación y fiabilidad de la versión española del Work Behavior Inventory en personas con trastorno mental grave. *Rehabilitación Social*, 4, 1-10.
- Losert, A. (2008). Coping with workplace heteronormativity among lesbian employees: A German study. *Journal of Lesbian Studies*, 12(1), 47-58.
- Martínez-Perez, M.D. y Osca, A. (2001). Estudio psicométrico de la versión española de la escala de «Conflicto familia-trabajo» de Kopelman, Greenhaus y Connolly (1983). *Revista de Psicología Social*, 16(1), 43-57.
- Martínez, P., Carrasco, J., Aza, G., & Espinar, I. (2011). Family gender role and guilt in Spanish dual-earner families. *Sex Roles*, 65, 813-826.
- Masuda, A. y Visio, M. (2012). Nepotism practices and the work-family interface. In R.G. Jones (Ed.), *Nepotism in organizations* (pp. 147-170). New York, NY: Routledge/Taylor & Francis Group.
- McLaughlin, M.E., Bell, M.P. & Stringer, D.Y. (2004). Stigma and acceptance of persons with disabilities: understudied aspects of workforce diversity. *Group & Organization Management*, 29, 302-333.
- Medina, F.J., y Munduate, L. (2012). *Rompiendo barreras en la integración laboral de los/as trabajadores con discapacidad: Proyecto Inserta & Integra*. Sevilla: Servicio de publicaciones. Universidad de Sevilla.
- Moreland, R.L., & Levine, J.M. (2002). Socialization and trust in work groups. *Group Processes & Intergroup Relations*, 5, 185-201.
- Munduate, L., Elgoibar, P., y Medina, F. (2013). *Nuevas Relaciones Laborales en el Marco Europeo*. Sevilla: Secretariado de Publicaciones. Universidad de Sevilla
- Munduate, L. (1993). A psychosocial approach to the study of conflict and negotiation in Spain: A review. *Psicothema*, 5, 261-275.
- Munduate, L., & Gravenhorst, KMB, (2003). Power dynamics and organizational change: An introduction. *Applied Psychology. An International Review*, 52(1), 1-13.
- Munduate, L., Euwema, M. y Elgoibar, P. (2012). *Ten steps for empowering European employee representatives*. Madrid: McGrawHill.
- Munduate, L., García, A., Pender, E., Elgoibar, P., & Medina, F. (2014). Employee representatives in Spain. How are they perceived and what are the expectations by employers in Spain. In M. C. Euwema, L. Munduate, P. Elgoibar, E. Pender & A. García (Eds.), *Employers' ideas on how to promote constructive and creative social dialogue in organizations: Developments in 11 European countries*. New York: Springer
- Olmeda, F. (2004). *El látigo y la pluma. Homosexuales en la España de Franco*. Madrid: Oberon.
- Osborne, R. (Coord.) (2012). *Mujeres bajo sospecha. Memoria y sexualidad 1930-1980*. Madrid: Editorial Fundamentos.
- Pichardo, J.I. (2011). We are family (or not): Social and legal recognition of same-sex relationships and lesbian and gay families in Spain. *Sexualities*, 14(5), 544-561.
- Poelmans, S., & Sahibzada, K. (2004). A multi-level model for studying the context and impact of work-family policies and culture in organizations. *Human Resource Management Review*, 14, 409-431.
- Quiles del Castillo, M.N., Betancor, V., Rodríguez, R., Rodríguez, A., y Coello, E. (2003). La medida de la homofobia manifiesta y sutil. *Psicothema*, 15(2), 197-204.
- Ragins, B. R. (2004). Sexual orientation in the workplace: The unique work and career experiences of gay, lesbian and bisexual workers. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 23, 35-120.
- Rodríguez-Piñero, M. (2005). El empleo de las personas con discapacidad. De la asistencia a la igualdad. In M. Ballesteros. (Ed.), *Empleo de colectivos desfavorecidos y responsabilidad social empresarial*. Madrid: Prentice Hall.
- Rodríguez, M. F. y Nouvillas, E. (2007). Conflicto trabajo familia como fuente de estrés: el papel modulador de las atribuciones. *Ansiedad y Estrés*, 13, 177-189.
- Ruiz, J., y Moya, M. (2005). Antecedentes de la actitud hacia las políticas de acción positiva en favor de las personas con discapacidad. *Revista de Psicología Social*, 20, 213-232
- Ruiz, J., y Moya, M. (2007). El estudio de la discapacidad física desde la Psicología Social. *Revista de Psicología Social*, 22, 177-198.
- Sanz-Vergel, A y Rodríguez-Muñoz, A. (2011). El efecto del clima psicológico en el trabajo sobre la salud: el papel mediador del conflicto trabajo-familia. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(2), 93-102.
- Sanz-Vergel, A. I., Demerouti, E., Moreno-Jiménez, B., & Mayo, M. (2010) Effects of work-family conflict on employees' well-being: The moderating role of recovery strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 118-130.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel psychology*, 40, 437-453.
- Siebert, S. D. (1974). Toward a theory of role accumulation. *American Sociological Review*, 39, 567-578. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2094422>
- Smith, T. (2002). Diversity and disability: Exploring the experiences of vision impaired people in the workplace. *Equal Opportunities International*, 21, 59-72.
- Stone, D.L. & Colella, A. (1996). A model of factors affecting the treatment of disabled individuals in organizations. *Academy of Management Review*, 21(2), 352-401.
- Turner, J.C. (1985). Social categorization and the self-concept: A social cognitive theory of group behaviour. In E.J. Lawler (Ed.), *Advances in group processes: Theory and research* (vol. 2, pp. 77-122). Greenwich: JAI Press