Módulo 3: Sensibilización sobre la brecha de género en el cuidado y sus efectos en la conciliación de la vida laboral y familiar

Introducción al módulo 3

Este módulo está diseñado para concienciar sobre la brecha de género en el cuidado y su impacto en los empleados, los empleadores y la sociedad en general. Anima a reflexionar sobre cómo los estereotipos de género, las normas culturales, los prejuicios inconscientes y las desventajas interseccionales contribuyen a la invisibilidad del trabajo de cuidado, en particular el cuidado no remunerado, y cómo estos factores limitan las oportunidades de las mujeres en el mercado laboral. Al desentrañar estas cuestiones, se guía a los participantes hacia estrategias de inclusión significativas que reconocen el cuidado como una responsabilidad social compartida. El módulo también destaca cómo la alfabetización digital puede empoderar a las personas cuidadoras al mejorar el acceso a los recursos, la comunicación y los sistemas de apoyo en el lugar de trabajo.

Estructurado en tres unidades interconectadas, el módulo combina la teoría con la aplicación práctica. La unidad 3.1 examina los fundamentos culturales y psicológicos de las expectativas en materia de cuidados, destacando cómo los prejuicios conscientes e inconscientes configuran la dinámica del lugar de trabajo. La unidad 3.2 se centra en el desarrollo de habilidades sociales —como la empatía, la comunicación y la resiliencia— que son esenciales para crear lugares de trabajo inclusivos y apoyar a los empleados con responsabilidades de cuidado. La unidad 3.3 presenta las habilidades y aplicaciones digitales que apoyan la flexibilidad laboral, mejoran la productividad y promueven la equidad a través de la tecnología.

En última instancia, este módulo tiene como objetivo cambiar la narrativa en torno al cuidado de otras personas, pasando de considerarlo una carga privada a una responsabilidad colectiva. Al valorar el trabajo de cuidado y abordar las barreras sistémicas a las que se enfrentan las personas cuidadoras, las organizaciones pueden fomentar lugares de trabajo más equitativos, resilientes y centrados en las personas, en los que todos los empleados tengan la posibilidad de prosperar.

Objetivos de aprendizaje

Los objetivos de aprendizaje de este módulo son:

- Comprender la brecha de género en el cuidado de otras personas y sus implicaciones para la conciliación de la vida laboral y familiar en diferentes contextos europeos.
- Identificar cómo las normas culturales, los estereotipos y los prejuicios configuran las expectativas en materia de cuidados y la dinámica del lugar de trabajo.
- Desarrollar habilidades sociales, como la empatía, la comunicación y la resiliencia, que fomenten entornos de trabajo inclusivos y solidarios.
- Explorar herramientas digitales y habilidades técnicas que permitan acuerdos laborales flexibles y mejoren la gestión de tareas para los empleados con responsabilidades de cuidado.
- Aplicar los conocimientos teóricos mediante actividades interactivas que simulen retos del mundo real y promuevan prácticas inclusivas.

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

A la hora de impartir el módulo de formación, se anima a los formadores/as a tener en cuenta los siguientes puntos:

- Recuerde adaptar el contenido de la formación al contexto nacional y organizativo, utilizando ejemplos y casos prácticos relevantes.
- Crear un espacio seguro para que los participantes compartan sus experiencias personales sin ser juzgados.
- Fomente la escucha activa y la participación equitativa durante los debates en grupo y las presentaciones participativas.
- Destaque la interseccionalidad, reconociendo cómo el género, la edad, la situación migratoria y el contexto socioeconómico afectan a las experiencias de cuidado.
- Haga hincapié en las habilidades sociales y digitales como herramientas para la inclusión, la resiliencia y la productividad.
- Sea consciente del estigma y evite reforzar los estereotipos o suposiciones sobre las personas cuidadoras.
- Facilite la reflexión, permitiendo a los participantes relacionar el contenido del módulo con sus propias funciones y responsabilidades.

Unidad 3.1 - Estereotipos de género, normas culturales y sesgos conscientes e inconscientes en el cuidado de personas

Esta unidad explora las dimensiones de género de los cuidados de larga duración (CLD) y los mecanismos sociales subyacentes que sostienen las desigualdades. Examina cómo las responsabilidades de cuidados remunerados y no remunerados recaen de manera desproporcionada sobre las mujeres en toda Europa, destacando los factores estructurales y culturales que configuran los patrones de cuidados. El contenido profundiza en la intersección del género con la situación socioeconómica, la edad, la migración y el origen étnico, haciendo hincapié en cómo estos factores combinados influyen en la distribución de los cuidados, el acceso al apoyo formal y los resultados del mercado laboral.

La unidad también aborda el papel de los estereotipos de género, los prejuicios conscientes e inconscientes, así como el estigma en el refuerzo de la brecha de género en el cuidado. En general, se observa cómo las normas de género, los prejuicios y las desigualdades estructurales profundamente arraigadas siguen determinando quién proporciona los cuidados y en qué condiciones, lo que revela los persistentes retos a los que se enfrentan las mujeres para conciliar el trabajo remunerado y las responsabilidades de cuidado.

Contenido teórico

Brecha de género en los cuidados de larga duración

La brecha de género en los cuidados de larga duración (CLD) es una característica persistente y cuantificable en toda Europa, especialmente en los países socios de este proyecto. En toda la UE, las mujeres siguen asumiendo la responsabilidad principal de los cuidados no remunerados con mucha más frecuencia que los hombres. En 2022, el 34 % de las mujeres declararon prestar cuidados diarios a niños, personas mayores o personas con discapacidad, frente al 25 % de los hombres. Los estudios muestran que las mujeres dedican muchas más horas al día a las tareas domésticas y de cuidados que los hombres (EIGE, 2024; Eurostat, 2022; OCDE, 2020). Este desequilibrio pone de manifiesto dos fenómenos interrelacionados: la proporción desproporcionada de cuidados informales que prestan

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

las mujeres dentro de las familias y la feminización del trabajo remunerado en el ámbito de los cuidados de larga duración, en el que las mujeres constituyen la inmensa mayoría de los trabajadores. Ambos aspectos ponen de relieve los resultados del mercado laboral en función del género, entre los que se incluyen la interrupción de la carrera profesional, la reducción salarial, las pensiones más bajas y las oportunidades limitadas de progresión profesional (OCDE, 2020). Estos resultados se ven agravados por la infravaloración sistémica del trabajo de cuidados y el limitado apoyo político a las personas cuidadoras (Razavi, 2007).

Los cuidados informales siguen siendo predominantes en Europa, y las mujeres prestan la mayor parte de estos cuidados. Entre 2021 y 2022, en la UE, aproximadamente 52 millones de adultos de entre 18 y 74 años prestan cuidados informales semanalmente, lo que representa casi el 80 % de todos los cuidados de larga duración medidos en equivalentes a tiempo completo (Comisión Europea, 2021; EUR-Lex, 2022). En los 25 países de la OCDE, alrededor del 60 % de las personas que se dedican a los cuidados informales son mujeres, y en los países del sur y el sudeste de Europa, como Grecia y España, las proporciones son aún mayores (OCDE, 2023). Del mismo modo, las mujeres predominan en la mano de obra formal de los cuidados de larga duración, ya que representan más del 90 % de los trabajadores del sector, que sigue estando muy feminizado y tradicionalmente asociado al «trabajo de las mujeres» (OCDE, 2020). Los empleos en el sector de los cuidados de larga duración se encuentran también entre los peor remunerados del sector sanitario, lo que refuerza la vulnerabilidad económica de las cuidadoras (OCDE, 2020).

Patrones específicos de cada país

En los países socios, estos patrones son especialmente evidentes. En Italia, aproximadamente el 18 % de los adultos mayores de 50 años prestan cuidados informales, y las mujeres de entre 45 y 64 años son mucho más propensas a ser cuidadoras (27 %) que los hombres (18 %) (Santini, 2025). Las mujeres

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

dedican más horas de media al cuidado de otras personas —17 horas a la semana frente a las 12 horas de los hombres— y representan entre el 74 % y el 75 % del total de horas de cuidados no remunerados. Esta responsabilidad de cuidar a otras personas contribuye al trabajo a tiempo parcial o a la salida del mercado laboral, lo que tiene consecuencias económicas a largo plazo, como pensiones más bajas y un mayor riesgo de pobreza en la vejez (ISTAT, 2019). La puntuación de 69,2 obtenida por Italia en el Índice de Igualdad de Género (GEI) de 2024 refleja estas desigualdades persistentes (EIGE, 2024). Investigaciones recientes muestran que la prestación prolongada de cuidados entre las mujeres italianas está fuertemente asociada con el malestar psicológico, la fatiga y un mayor riesgo de depresión, especialmente en ausencia de servicios de apoyo formales (Gagliardi et al., 2022).

En Chipre, aunque los datos formales sobre el cuidado informal son limitados, las pruebas indican que las mujeres, especialmente las que cuidan de familiares con discapacidad o de personas mayores, se enfrentan a importantes dificultades laborales debido a sus tareas de cuidado (Eurocarers, 2023a). Las mujeres representan el 71 % de las personas que se dedican a los cuidados informales y, entre los que prestan cuidados varios días a la semana o a diario, el 15 % son mujeres, frente al 7 % de hombres (Eurocarers, 2023a). En el grupo de edad de 50 a 64 años, el 17 % de las mujeres y el 11 % de los hombres prestan cuidados informales, y en el grupo de edad de 20 a 49 años, el 17 % de las mujeres prestan cuidados, frente a solo el 4 % de los hombres. La puntuación del IEG de Chipre en 2024 fue de 60,9, lo que lo sitúa 9,1 puntos por debajo de la media de la UE (EIGE, 2024).

Rumanía muestra una dependencia especialmente elevada de los cuidados informales debido a un sistema formal de cuidados de larga duración muy poco desarrollado, en el que menos del 1 % del gasto en asistencia social se destina a servicios domiciliarios o comunitarios (EIGE, 2022). En consecuencia, el 31,2 % de las mujeres y el 25,7 % de los hombres prestan cuidados informales, muy por encima de la media de la UE-27 (EIGE, 2022). La escasez de cuidados formales en las zonas rurales, junto con la percepción cultural de que los cuidados institucionales constituyen un abandono, obliga a las familias —principalmente a las mujeres— a asumir la carga del cuidado (Eurofound, 2020; Banco Mundial, 2023). En 2024, la puntuación del GEI de Rumanía fue de 57,5, 13,5 puntos por debajo de la media de la UE, lo que pone de relieve las continuas disparidades en materia de trabajo, ingresos, conocimientos, tiempo, poder y salud (EIGE, 2024).

En Grecia, los cuidados informales a largo plazo los prestan principalmente las mujeres, y las madres asumen el 69 % de las responsabilidades del cuidado de los hijos, frente al 47 % de los padres. A pesar del aumento gradual de los cuidados prestados por los hombres a lo largo de los años, las mujeres siguen asumiendo la mayor parte de las responsabilidades de cuidado (EIGE, 2022). La puntuación de Grecia en el GEI de 2024, de 60,9, refleja estas desigualdades persistentes (EIGE, 2024).

En España, las mujeres representan el 82,4 % de las personas inactivas debido a las responsabilidades de cuidado, lo que pone de relieve la carga desproporcionada que recae sobre ellas (INE, 2024). La puntuación del GEI de España en 2024 es de 76,7, ligeramente superior a la media de la UE, pero estas cifras ocultan las vulnerabilidades socioeconómicas a las que se enfrentan las mujeres que desempeñan funciones de cuidado (EIGE, 2024). Según el estudio CIUDAR-SE, el cuidado informal (realizado principalmente por mujeres) sigue generando importantes desigualdades de género en materia de salud y calidad de vida en regiones españolas como Andalucía y el País Vasco (García-Calvente et al., 2024).

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

Dimensiones interseccionales del cuidado

Más concretamente, la interseccionalidad cuestiona la idea de que las vidas humanas pueden entenderse a través de categorías separadas y aisladas. En cambio, destaca las realidades vividas que surgen en las intersecciones de diferentes ejes de opresión (Hankivsky, 2014). En este sentido, la interseccionalidad también pone de manifiesto cómo las relaciones de poder (re)producen las desigualdades sociales. Se entiende que estas relaciones están determinadas por:

- (1) sistemas de poder entrecruzados que estructuran la sociedad, como las leyes y las políticas de cuidados a largo plazo, y
- (2) grupos sociales que se cruzan y que experimentan privilegios y/u opresión como resultado de estas estructuras (Lapalme et al., 2020).

Por lo tanto, categorías como el género, la migración o la situación socioeconómica se utilizan solo como punto de partida; la interseccionalidad llama la atención sobre cómo estas categorías se cruzan e interactúan con otras, sacando a la luz dinámicas adicionales que de otro modo podrían pasarse por alto (Hankivsky, 2014).

Las investigaciones muestran sistemáticamente que el cuidado está muy marcado por el género, tanto como consecuencia como causa de las desigualdades estructurales entre hombres y mujeres. Las mujeres suelen asociarse más a roles de cuidado, están sobrerrepresentadas tanto en el cuidado formal como en el informal y son más propensas a asumir responsabilidades de cuidado intensivo. Como resultado, también son más vulnerables a los resultados negativos, incluido un menor bienestar en comparación con los hombres (Sagbakken et al., 2018; Tronto, 2013). Sin embargo, estos patrones de género no son uniformes: pueden diferir según los antecedentes migratorios, la situación socioeconómica y otras categorías sociales (Cohen et al., 2019).

El cuidado también se construye social y culturalmente. Las normas culturales influyen mucho en las expectativas y los comportamientos en torno al cuidado, y estas normas pueden variar considerablemente tanto dentro de los grupos como entre ellos (Zarzycki et al., 2022). En los Países Bajos, por ejemplo, las diferencias culturales en el cuidado suelen surgir en relación con el hecho de que alguien tenga antecedentes migratorios. Las políticas y los servicios suelen dirigirse a los «cuidadores con antecedentes migratorios», que pueden enfrentarse a desventajas estructurales, como más barreras para acceder al cuidado formal. Esto suele dejar a una mujer de la familia como responsable de la mayor parte de las tareas de cuidado. Las pruebas también sugieren que las fuertes actitudes culturales en torno al cuidado familiar entre los grupos de migrantes pueden aumentar el aislamiento, ya que las personas cuidadoras pueden tener menos probabilidades de recibir apoyo externo. Estos retos se ven agravados por la situación socioeconómica generalmente más vulnerable de las personas con antecedentes migratorios en comparación con las de origen neerlandés (De Regt et al., 2022).

Estatus socioeconómico y carga asistencial

La situación socioeconómica desempeña un papel fundamental en la configuración de las responsabilidades de cuidado. Las personas con menos recursos en términos de educación, ingresos o riqueza son más propensas a proporcionar cuidados informales, a menudo con mayor intensidad (Abbing et al., 2021; Quashie et al., 2022). Esto refuerza las desigualdades de género, ya que las mujeres de los grupos socioeconómicos más bajos son más propensas a reducir sus horas de trabajo remunerado o a abandonar por completo el mercado laboral para satisfacer las demandas de cuidados (Quashie et al., 2022). Además, las personas con menos recursos pueden verse aún más perjudicadas

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

por la creciente complejidad de la normativa sobre cuidados de larga duración y el énfasis en la responsabilidad personal dentro de los sistemas de cuidados (Marangos et al., 2018, citado en Abbing et al., 2021).

En resumen, la brecha de género en los cuidados de larga duración en los países socios es el resultado de la interacción entre las normas culturales, los patrones de uso del tiempo y las desigualdades estructurales en los mercados laborales y de cuidados. Las mujeres proporcionan de manera desproporcionada tanto cuidados familiares no remunerados como cuidados de larga duración remunerados, mientras que la situación socioeconómica, la migración, el origen étnico y la edad determinan las experiencias y los resultados de los cuidados. Estos patrones refuerzan las disparidades de género en el empleo, los ingresos, la salud y la participación social, lo que pone de relieve la urgente necesidad de políticas sensibles al género y de apoyo formal a los cuidados para reducir la carga desigual que recae sobre las mujeres y promover sistemas de cuidados equitativos.

Los estereotipos de género alimentan la brecha de género en el cuidado

El sesgo puede definirse en términos generales como una inclinación, prejuicio o tendencia a favor o en contra de una persona, grupo o concepto, a menudo de una manera considerada injusta (Gaddes et al., 2018). El sesgo puede ser tanto explícito, cuando las personas son conscientes de sus actitudes prejuiciosas y actúan intencionadamente en consecuencia, como implícito, cuando las actitudes y los estereotipos moldean inconscientemente las decisiones y los comportamientos. En los contextos sociales y laborales, el sesgo distorsiona el juicio, perpetúa las desigualdades y limita las oportunidades de las personas que (pueden) pertenecer a grupos marginados (Gaddes et al., 2018).

Prejuicio de género

El sesgo de género es un tipo específico de sesgo que se refiere al trato o las percepciones desiguales de las personas en función de su género. A menudo se manifiesta a través de suposiciones sobre las capacidades, preferencias o «roles naturales» de hombres y mujeres. Por ejemplo, se puede suponer que las mujeres son más cariñosas y, por lo tanto, más adecuadas para puestos de cuidado, mientras que los hombres pueden ser percibidos como líderes más competentes. El sesgo de género no siempre adopta formas evidentes, sino que a menudo opera de manera sutil, moldeando las expectativas y los comportamientos de manera que refuerza la desigualdad de género en los lugares de trabajo, la educación y la vida familiar (Gaddes et al., 2018). Estas suposiciones determinan las decisiones sobre la contratación, la asignación de puestos de trabajo, los ascensos, la remuneración y la distribución de las responsabilidades de cuidado dentro y fuera del lugar de trabajo (Gaddes et al., 2018).

Prejuicio consciente

El sesgo consciente, también denominado sesgo explícito, se produce cuando las personas son conscientes de sus prejuicios y actúan deliberadamente en consecuencia. Esto puede incluir una discriminación evidente, como negarse a contratar a mujeres para puestos de alta dirección por la creencia de que los hombres son «mejores líderes» (Gaddes et al., 2018). El sesgo de género consciente es especialmente perjudicial porque refleja la intención deliberada de tratar a las personas de forma diferente en función de su género, lo que perpetúa las desigualdades sistémicas en las organizaciones y las sociedades (Gaddes et al., 2018). Por ejemplo, algunos empleadores pueden justificar abiertamente que paguen menos a las mujeres citando supuestos sobre la condición de «ingresos secundarios» de las mujeres en los hogares, lo que refuerza las diferencias salariales estructurales.

El sesgo consciente o explícito se produce cuando una persona es consciente de sus prejuicios y actúa de forma intencionada en consecuencia. Entre los ejemplos relevantes para el trabajo de cuidados se

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

incluyen los empleadores que asignan a las mujeres puestos de apoyo peor remunerados porque creen que las mujeres prefieren un trabajo «flexible», o los directivos que reservan abiertamente los puestos de liderazgo para los hombres (Gaddes et al., 2018). El sesgo explícito es más fácil de observar y de impugnar legal o procedimentalmente, pero persiste cuando los estereotipos están socialmente aceptados o institucionalizados (Gaddes et al., 2018).

Prejuicio inconsciente

El sesgo inconsciente, a menudo denominado sesgo implícito, se refiere a los estereotipos o prejuicios que las personas tienen sin ser conscientes de ello (Greenwald y Krieger, 2006). A diferencia del sesgo consciente, el sesgo inconsciente opera de forma automática y puede influir en los juicios, las decisiones y las interacciones, incluso entre personas que creen conscientemente en la igualdad. Por ejemplo, los directores de recursos humanos pueden favorecer inconscientemente a los candidatos masculinos para un ascenso al asociar cualidades de liderazgo, como la asertividad o la capacidad de decisión, más fuertemente con los hombres que con las mujeres (Greenwald y Krieger, 2006). Del mismo modo, al evaluar las solicitudes, el sesgo de género inconsciente puede llevar a subestimar las cualificaciones de las mujeres o a sobreestimar el potencial de los hombres (Moss-Racusin et al., 2012).

Los prejuicios inconscientes o implícitos operan automáticamente fuera de la conciencia, lo que los hace particularmente insidiosos en entornos profesionales donde los responsables de la toma de decisiones a menudo creen que están actuando de manera objetiva, mientras que, sin quererlo, perpetúan las desigualdades (Greenwald y Krieger, 2006). Estos sesgos se manifiestan a través de asociaciones implícitas (por ejemplo, «hombres = líderes», «mujeres = cuidadoras») que pueden distorsionar las prácticas de contratación, las evaluaciones de rendimiento, la asignación de tareas y las decisiones de promoción (Moss-Racusin et al., 2012). En los sectores asistenciales, el sesgo implícito puede explicar por qué las mujeres dominan los puestos de atención directa, mientras que los hombres están sobrerrepresentados en puestos administrativos o directivos mejor remunerados, a pesar de tener cualificaciones similares (OMS, 2024). Las investigaciones indican que la formación en materia de concienciación sobre los sesgos puede ser una intervención eficaz, ya que el simple hecho de reconocer la existencia de sesgos inconscientes puede ayudar a las organizaciones a mitigar su influencia en las oportunidades de liderazgo y el avance profesional (Carnes et al., 2015).

Tabla 1. Tipo de sesgo

Tipo de sesgo	Definición	Ejemplos en la práctica	Referencias clave
Sesgo (general)	Una inclinación o prejuicio, explícito o implícito, que a menudo conduce a un trato injusto hacia individuos o grupos.	Distorsiona el juicio, perpetúa las desigualdades y limita las oportunidades de los grupos marginados.	Gaddes et al., 2018
Prejuicio de género	Trato desigual basado en el género, a menudo a través de suposiciones sobre los «roles naturales» de hombres y mujeres.	Las mujeres son consideradas mejores cuidadoras; los hombres, líderes más competentes. Influye en la contratación, la promoción, la	Gaddes et al., 2018

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

		remuneración y las responsabilidades de cuidado.	
Prejuicio consciente (explícito)	Prejuicio del que las personas son conscientes y sobre el que actúan deliberadamente.	Empleadores que se niegan a contratar a mujeres para puestos de alta dirección o que pagan abiertamente menos a las mujeres.	Gaddes et al., 2018
Sesgo inconsciente (implícito)	Estereotipos o prejuicios automáticos ajenos a la conciencia.	Los directores de recursos humanos favorecen a los candidatos masculinos; infravaloran las cualificaciones de las mujeres; las mujeres se concentran en puestos de cuidados peor remunerados.	Greenwald y Krieger, 2006; Moss-Racusin et al., 2012; Gaddes et al., 2018

Comprender las definiciones de sesgo consciente e inconsciente es fundamental para abordar la brecha de género en el cuidado, ya que los estereotipos sobre el género y el cuidado están profundamente arraigados en ambas formas de sesgo (OIT, 2018). El sesgo consciente puede llevar a los responsables políticos a enmarcar el trabajo de cuidado principalmente como una «responsabilidad femenina», mientras que el sesgo inconsciente puede hacer que los empleadores asuman que las mujeres están menos centradas en su carrera debido a sus obligaciones de cuidado (OIT, 2018).

Estos sesgos refuerzan la idea de que el cuidado es un trabajo inherentemente femenino, lo que las canaliza hacia funciones de ayuda y cuidado no remuneradas, legitima los salarios más bajos y el limitado avance profesional en las ocupaciones relacionadas con el cuidado, y desalienta la participación de los hombres en el cuidado al estigmatizarlo como incompatible con la masculinidad (OIT, 2018).

Estereotipos de género y trabajo de cuidado

Las normas culturales y los roles de género tradicionales desempeñan un papel decisivo en la configuración de la distribución de las responsabilidades de cuidado en las sociedades. Durante siglos, el cuidado se ha construido socialmente como «trabajo de mujeres», arraigado en la percepción de que las mujeres son intrínsecamente más cuidadoras y, por lo tanto, naturalmente aptas para cuidar de los niños, los ancianos o los familiares que lo necesitan (Budig et al., 2016). Estas expectativas están profundamente arraigadas en las instituciones sociales, las estructuras familiares y la dinámica del lugar de trabajo, lo que significa que la identidad de las mujeres suele estar ligada a su capacidad de cuidar, mientras que los hombres se asocian más estrechamente con el papel de sostén económico y de liderazgo (Budig et al., 2016).

En muchos países europeos, especialmente en el sur y el este, el cuidado sigue considerándose una responsabilidad privada y familiar, en lugar de una responsabilidad colectiva y social. Esta perspectiva se ve reforzada por los fuertes lazos familiares y las normas culturales que hacen recaer el peso del cuidado a largo plazo en los familiares, en su mayoría mujeres, en lugar de en los servicios financiados por el Estado (Eurocarers, 2023b). Como resultado, el cuidado suele estar infravalorado tanto social como económicamente, lo que conduce a un ciclo en el que las contribuciones de las mujeres al cuidado se dan por sentadas y rara vez se compensan (EIGE, 2022).

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

Las consecuencias de estas normas son evidentes en los datos del mercado laboral en toda Europa y, especialmente, en países socios como Chipre, Grecia, Italia, España y Rumanía. Las mujeres están muy sobrerrepresentadas en el trabajo de cuidados a tiempo parcial, mal remunerado e informal, ya sea en el hogar o en los sistemas profesionales de cuidados a largo plazo. Por ejemplo, en Italia y España, las mujeres representan más del 70 % de la mano de obra en los centros de cuidados de larga duración, lo que es un claro indicador de la persistente segregación ocupacional por motivos de género (Eurostat, 2022). Del mismo modo, en Grecia, las fuertes expectativas de que las mujeres asuman las responsabilidades domésticas y familiares reducen su participación en puestos mejor remunerados o de liderazgo, lo que perpetúa la brecha de género en el ámbito del cuidado y limita su independencia económica (OCDE, 2024).

Estos estereotipos sistémicos no solo confinan a las mujeres a roles concretos, sino que crean barreras estructurales que restringen el acceso al avance profesional, la remuneración equitativa y el reconocimiento profesional. El trabajo de cuidados, ya sea no remunerado en el hogar o en contextos profesionales mal remunerados, sigue estando infravalorado en términos de salarios, estatus y apoyo político. Al enmarcar el cuidado como un trabajo «natural» de la mujer, en lugar de un trabajo cualificado que requiere formación y una remuneración justa, las sociedades refuerzan los patrones de desigualdad que siguen socavando los derechos de las mujeres, la seguridad económica y la inclusión social en toda Europa.

En todos los países socios

En los cinco países socios se observan ciertos patrones comunes que reflejan estereotipos de género profundamente arraigados y barreras estructurales en los cuidados de larga duración (CLD). Las mujeres siguen dominando las funciones de cuidado remuneradas y no remuneradas en toda Europa, en una economía del cuidado predominantemente femenina, mal remunerada y marcada por la inseguridad laboral (Eurocarers, 2023b). Las fuertes normas de cuidado familiar refuerzan estas desigualdades, especialmente en los contextos del sur y el este de Europa, donde las expectativas

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

culturales atribuyen la responsabilidad del cuidado de las personas mayores y dependientes principalmente a las familias, en particular a las hijas y nueras, lo que reduce la dependencia de los servicios públicos formales y aumenta la carga de cuidados no remunerados de las mujeres (Eurocarers, 2023b). Además, las presiones para conciliar el trabajo y el cuidado siguen siendo agudas, ya que las mujeres de toda la UE dedican mucho más tiempo que los hombres a las tareas domésticas y de cuidado no remuneradas, lo que limita su capacidad para acceder a un empleo a tiempo completo, a puestos de liderazgo o a oportunidades mejor remuneradas. Este desequilibrio es especialmente pronunciado en los países socios objeto de examen (Eurofound, 2025).

En Chipre, un fuerte modelo cultural que da prioridad a la familia se combina con el rápido envejecimiento de la población para intensificar las presiones asistenciales. El cambio demográfico y los estrechos lazos familiares han hecho que, históricamente, la familia sea el centro de los cuidados, y las mujeres se enfrentan al impacto de esta responsabilidad. Los datos de la UE indican que los cuidados no remunerados se concentran en gran medida en las mujeres, mientras que la capacidad formal de cuidados de larga duración del país, relativamente limitada en comparación con el norte de Europa, refuerza la dependencia de las cuidadoras familiares femeninas (Eurocarers, 2023a).

En Grecia, la dependencia de los cuidados familiares es especialmente alta, ya que las mujeres griegas dedican más del triple de horas que los hombres a las tareas domésticas. La prestación de cuidados domiciliarios formales es limitada, lo que deja a muchas familias con necesidades insatisfechas y refuerza la expectativa de que las familias, principalmente las mujeres, proporcionen los cuidados. Estos patrones contribuyen a reducir las tasas de empleo femenino y se ven agravados por la limitada disponibilidad de servicios de guardería, lo que restringe aún más la participación de las mujeres en el mercado laboral e intensifica la distribución desigual de los cuidados (EIGE, 2024).

En Italia, las mujeres predominan en las funciones de cuidado tanto formales como informales, pero su integración general en el mercado laboral sigue siendo débil. El sistema italiano de cuidados de larga duración depende en gran medida del cuidado familiar informal, así como de una gran mano de obra migrante dedicada al cuidado, y el envejecimiento demográfico aumenta aún más la demanda. Las normas culturales siguen asignando el cuidado de las personas mayores como una responsabilidad familiar, mientras que las deficiencias de las políticas en materia de servicios de cuidados de larga duración asequibles y accesibles obligan a las familias —en su mayoría mujeres— a cubrir el déficit de cuidados. Esta dependencia de los cuidados no remunerados socava las perspectivas de empleo de las mujeres y refuerza las desigualdades de género (Eurofound, 2020).

En España, las mujeres se concentran de manera desproporcionada en sectores que requieren cuidados intensivos, mal remunerados y precarios, como el trabajo doméstico y los servicios sociales. Esta segmentación laboral por género refleja las expectativas culturales que vinculan a las mujeres con el cuidado de otras personas, mientras que las deficiencias institucionales —en particular, la disponibilidad y la asequibilidad de la asistencia domiciliaria formal— empujan aún más a las familias a asumir responsabilidades. Como resultado, las mujeres están sobrerrepresentadas en funciones de cuidado infravaloradas, lo que perpetúa tanto la vulnerabilidad económica como la desigualdad de género (Eurofound, 2020).

Por último, en Rumanía, la amplia brecha de género en el empleo coincide con una fuerte tradición de cuidados familiares. La participación de las mujeres en el mercado laboral es notablemente inferior a la de los hombres, ya que las responsabilidades de cuidados a menudo impiden el empleo formal. El subdesarrollo del sistema formal de cuidados de larga duración de Rumanía afianza aún más la dependencia de las cuidadoras informales, lo que refuerza la división del trabajo por género y limita las oportunidades socioeconómicas de las mujeres (EIGE, 2024).

En conjunto, estos contextos nacionales ilustran cómo los estereotipos de género, las expectativas culturales y las deficiencias sistémicas en la prestación formal de cuidados de larga duración perpetúan colectivamente la brecha de género en el ámbito de los cuidados. Las mujeres siguen

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

asumiendo de manera desproporcionada la responsabilidad de los cuidados remunerados y no remunerados, a menudo en funciones infravaloradas e inseguras, lo que limita su participación en el mercado laboral, refuerza las diferencias salariales y de empleo y perpetúa un ciclo de desigualdad de género en los países socios.

Tabla 2 Estereotipos de género y barreras estructurales en los cuidados de larga duración (CLD) en los países socios

Nivel	Patrones/obstáculos clave
Transversal (todos los países socios)	- Los cuidados están muy marcados por el género: las mujeres realizan la mayor parte del trabajo de cuidados remunerado y no remunerado, y predominan en las funciones de cuidados de larga duración informales y profesionales. - Normas familiares de cuidado muy arraigadas: las expectativas culturales atribuyen el cuidado de las personas mayores/dependientes principalmente a las familias (hijas/nueras). - Conciliación entre el trabajo y el cuidado: las mujeres dedican mucho más tiempo al cuidado no remunerado y a las tareas domésticas, lo que limita su acceso a puestos de trabajo a tiempo completo y mejor remunerados, así como a puestos de liderazgo.
Chipre	- Modelo cultural fuertemente centrado en la familia, con una presión creciente por el envejecimiento; el cambio demográfico amplifica la demanda de cuidados. - Los cuidados informales (principalmente por parte de las mujeres) siguen siendo fundamentales debido a la limitada capacidad formal de cuidados de larga duración.
Grecia	- Gran dependencia de los cuidados familiares; las mujeres dedican más del triple de tiempo que los hombres a las tareas domésticas. - Servicios formales de cuidados a domicilio limitados → necesidades no cubiertas, dependencia de la familia. - Consecuencia: menores tasas de empleo femenino, escasa disponibilidad de servicios de cuidado infantil, intensificación de la brecha de género en el cuidado.
Italia	- Las mujeres predominan en las funciones de cuidado formales e informales; el sistema de cuidados de larga duración depende en gran medida de las personas cuidadoras familiares informales y de la mano de obra migrante dedicada al cuidado. - El envejecimiento de la población aumenta la demanda. - Servicios formales de cuidados de larga duración deficientes → dependencia de las mujeres en las familias. - Las lagunas políticas limitan la integración de las mujeres en el mercado laboral.
España	- Las mujeres están sobrerrepresentadas en sectores precarios, mal remunerados y que requieren cuidados intensivos (trabajo doméstico, servicios sociales). - Segmentación laboral por género: infravaloración de los trabajos de cuidados. - Las expectativas culturales y la insuficiencia de servicios de atención domiciliaria asequibles refuerzan la dependencia de las personas cuidadoras familiares.

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

Rumanía	- Gran brecha de género en el empleo; fuertes tradiciones de cuidados familiares. - La participación de las mujeres en el mercado laboral formal se ve limitada por las tareas de cuidados. - Sistema de cuidados de larga duración poco desarrollado → dependencia de las cuidadoras informales.

Fuente: EIGE, 2024; Eurocarers, 2023; Eurofound, 2020; Eurofound, 2025

Cómo los estereotipos y los prejuicios crean obstáculos concretos

Los estereotipos y prejuicios de género influyen directamente en los mecanismos por los que las mujeres se ven en desventaja en el sector de los cuidados de larga duración. Un obstáculo clave es la segregación ocupacional. Los estereotipos profundamente arraigados que asocian a las mujeres con las funciones de cuidado las empujan de manera desproporcionada hacia ocupaciones de cuidado peor remuneradas, tanto en el contexto familiar no remunerado como en el empleo remunerado. Esto refuerza la infravaloración del trabajo de cuidado y restringe el acceso de las mujeres a puestos directivos y de toma de decisiones mejor remunerados dentro de las instituciones de cuidados de larga duración, lo que reduce sus ingresos medios y limita sus oportunidades de progresión profesional (Eurofound, 2020).

Un segundo mecanismo es la inversión insuficiente en servicios formales de CLD. Cuando el cuidado se enmarca culturalmente como un deber familiar, se debilita la presión social y política para ampliar los servicios formales asequibles y accesibles. Esto conduce a una inversión insuficiente estructural en la prestación pública de cuidados de larga duración, lo que a su vez aumenta la dependencia de los cuidados informales. Dado que las mujeres siguen soportando la abrumadora carga del cuidado familiar no remunerado, la ausencia de servicios formales adecuados exacerba la desigualdad de género y refuerza el estereotipo de las mujeres como principales cuidadoras (Eurocarers, 2023b).

Por último, los estereotipos contribuyen a la pobreza de tiempo y a las penalizaciones en el mercado laboral. La participación desproporcionada de las mujeres en las tareas domésticas y de cuidados no remuneradas les deja menos horas disponibles para el empleo formal. Como resultado, muchas mujeres trabajan a tiempo parcial, aceptan contratos precarios o abandonan por completo la población activa. Estos patrones disminuyen los ingresos de las mujeres a lo largo de su vida, reducen sus cotizaciones a la pensión y debilitan su independencia económica. En efecto, la división desigual de los cuidados se traduce en penalizaciones económicas a largo plazo para las mujeres en todos los países socios (Eurofound, 2025).

Expectativas de roles de género en el empleo

Las expectativas de roles de género influyen significativamente en las prácticas del lugar de trabajo, afectando a las decisiones sobre contratación, promoción y remuneración. A menudo se asocia a las mujeres, de forma implícita o explícita, con roles de cuidado y apoyo, mientras que a los hombres se les asignan puestos de liderazgo y toma de decisiones (Gaddes et al., 2018). Estas expectativas refuerzan la segregación ocupacional, dirigiendo a las mujeres hacia puestos relacionados con el cuidado y peor remunerados, y limitando su acceso a puestos de alta dirección o gerenciales (OCDE, 2020). Los sesgos implícitos pueden operar de forma inconsciente, afectando a las evaluaciones de competencia, compromiso y potencial de liderazgo, mientras que los sesgos explícitos justifican conscientemente el trato desigual basado en supuestos de género (Moss-Racusin et al., 2012). En sectores estrechamente vinculados al trabajo de cuidados, estas dinámicas perpetúan la infravaloración de las contribuciones de las mujeres, lo que mantiene las desigualdades sistémicas en materia de remuneración, progresión profesional y reconocimiento profesional (Budig et al., 2016).

Prácticas de selección y contratación

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

Una de las manifestaciones más visibles de los prejuicios se encuentra en las decisiones de reclutamiento y contratación. Los empleadores y los profesionales de recursos humanos pueden asociar, consciente o inconscientemente, el liderazgo, la competencia técnica o la racionalidad con los hombres, mientras que vinculan a las mujeres más estrechamente con el cuidado, el apoyo y el trabajo emocional (Ridgeway y Correll, 2004). Estas percepciones de género a menudo dan lugar a estrategias de contratación discriminatorias que favorecen a los candidatos masculinos para puestos mejor remunerados, de toma de decisiones o de liderazgo, mientras que las mujeres son desproporcionadamente orientadas hacia funciones relacionadas con el cuidado o administrativas (Ridgeway y Correll, 2004).

Los estudios demuestran que las mujeres solicitantes tienen menos probabilidades de ser invitadas a entrevistas en campos dominados por los hombres, incluso cuando sus cualificaciones son equivalentes a las de los hombres (Moss-Racusin et al., 2012). Del mismo modo, los anuncios de empleo con sesgo de género que enfatizan rasgos como «competitivo», «decisivo» o «asertivo» pueden disuadir a las mujeres de presentar su candidatura, lo que refuerza la segregación ocupacional y la persistencia de la brecha salarial de género (Gaucher et al., 2011). Estas prácticas reflejan un sesgo en la percepción y perpetúan aún más un ciclo en el que los hombres dominan los sectores mejor remunerados, mientras que las mujeres se concentran en funciones de cuidado infravaloradas.

Promoción, salario y progresión profesional

Más allá de la contratación, los prejuicios de género influyen en las estructuras de promoción y remuneración. Los prejuicios conscientes pueden manifestarse en la infravaloración del rendimiento de las mujeres o en la suposición de que las mujeres están menos comprometidas con sus carreras debido a sus responsabilidades de cuidado (Williams et al., 2013). Los prejuicios inconscientes desempeñan un papel igualmente importante en la toma de decisiones de los directivos, ya que los estereotipos implícitos llevan a los evaluadores a sobrevalorar el potencial de liderazgo de los hombres y a subestimar los logros de las mujeres (Moss-Racusin et al., 2012).

Este sesgo contribuye al llamado «techo de cristal», en el que las mujeres se enfrentan a barreras invisibles pero omnipresentes para ascender a puestos de alta dirección o liderazgo (Eagly y Carli, 2007). Incluso cuando las mujeres logran acceder a puestos de alto nivel, a menudo cobran menos que sus homólogos masculinos, lo que refleja las desigualdades estructurales arraigadas en los estereotipos de género y los sesgos de los empleadores (OCDE, 2024). Estas disparidades se agravan aún más en sectores en los que el cuidado de personas y los acuerdos de trabajo flexibles están estigmatizados, lo que refuerza la percepción de que los empleados —principalmente mujeres— que solicitan estas adaptaciones son menos ambiciosos o capaces (Budig et al., 2016).

Cultura laboral y dinámica organizativa

Los prejuicios también dan forma a la cultura del lugar de trabajo, influyendo en los resultados individuales y en las normas y prácticas organizativas. Los especialistas en recursos humanos y los directivos pueden diseñar inconscientemente políticas que se ajusten a las trayectorias profesionales masculinas tradicionales, como valorar el empleo continuo a tiempo completo sin interrupciones en la carrera profesional. Esto penaliza indirectamente a las mujeres, que son más propensas a sufrir interrupciones en sus carreras debido a sus responsabilidades de cuidado (Budig et al., 2016).

Los prejuicios inconscientes también pueden manifestarse en las evaluaciones de rendimiento, las oportunidades de tutoría y las prácticas de networking (Carnes et al., 2015). Las mujeres pueden recibir comentarios menos constructivos que los hombres, o pueden ser excluidas de las redes informales en las que se discuten las oportunidades de promoción (Ibarra et al., 2013). Estas formas sutiles pero acumulativas de sesgo refuerzan una cultura laboral que privilegia a los hombres, especialmente en puestos mejor remunerados y de liderazgo, al tiempo que limita la movilidad y la independencia económica de las mujeres (Ibarra et al., 2013).

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

Implicaciones para la brecha de género en el cuidado

La influencia de los sesgos conscientes e inconscientes en las decisiones de empleo sustenta directamente la brecha de género en el cuidado. Al dirigir de manera desproporcionada a las mujeres hacia roles de cuidado y subestimar sus contribuciones profesionales, los empleadores perpetúan los estereotipos de que el papel principal de las mujeres es el de cuidadoras. Esto afecta el acceso de las mujeres a puestos de trabajo mejor remunerados y también refuerza la expectativa social de que las mujeres deben asumir el cuidado familiar no remunerado. En consecuencia, el mercado laboral reproduce y legitima las desigualdades que limitan la participación de las mujeres en puestos de toma de decisiones, amplían la brecha salarial de género y exacerban la infravaloración del trabajo de cuidados en los países socios (Gaddes et al., 2018).

Para combatir estos prejuicios se requieren intervenciones deliberadas, como la formación en materia de sensibilización sobre los prejuicios para los profesionales de recursos humanos, prácticas de contratación y promoción sensibles al género y marcos políticos que valoren el trabajo de cuidados y apoyen la conciliación de la vida laboral y familiar para todos los empleados, independientemente de su género (EIGE, 2022). Si no se abordan estas dinámicas estructurales y culturales, el ciclo de sesgos seguirá socavando los avances hacia la igualdad de género tanto en el lugar de trabajo como en la distribución de las responsabilidades de cuidado (EIGE, 2022).

La interacción entre los estereotipos de género y los prejuicios contribuye a las desigualdades sistémicas en los cuidados de larga duración (Budig et al., 2016). La sobrerrepresentación de las mujeres en las funciones de cuidado, combinada con la infravaloración social del trabajo de cuidados, exacerba las diferencias salariales y limita la movilidad profesional (Budig et al., 2016). Además, las expectativas culturales sobre el cuidado femenino influyen en la participación en el mercado laboral y perpetúan la dependencia económica, mientras que la infrarrepresentación de los hombres en las funciones de cuidado mantiene las percepciones de competencia y liderazgo basadas en el género (EIGE, 2022). Estas dinámicas entrecruzadas crean un ciclo en el que las mujeres soportan una carga desproporcionada de cuidados no remunerados y mal remunerados, mientras que los hombres están protegidos de tales responsabilidades, lo que refuerza las jerarquías de género tanto en la esfera pública como en la privada (EIGE, 2022).

Para abordar la brecha de género en el cuidado es necesario adoptar medidas que reconozcan tanto las desigualdades estructurales como los prejuicios a nivel individual (Budig et al., 2016). Las políticas que promueven la contratación sin distinción de género, fomentan la participación de los hombres en el cuidado y desmantelan los estereotipos tradicionales pueden reducir el impacto de los sesgos conscientes e inconscientes (OIT, 2018). Igualmente importantes son las iniciativas a nivel del lugar de trabajo, como la formación sensible al género para los profesionales de recursos humanos, los criterios de promoción equitativos y las campañas de sensibilización, que se centran en las prácticas cotidianas que configuran las decisiones de contratación y promoción (Moss-Racusin et al., 2012). Además, la integración de las competencias relacionadas con el cuidado en los marcos de evaluación del rendimiento y desarrollo del liderazgo puede ayudar a elevar el estatus del trabajo de cuidado y cuestionar su devaluación por motivos de género (Hahn y Lapetra, 2019; IHF, 2023). Las investigaciones demuestran que estas intervenciones pueden reducir los sesgos en los resultados laborales y abrir oportunidades para una distribución más equilibrada de las responsabilidades de cuidado (Moss-Racusin et al., 2012).

En última instancia, cerrar la brecha de género en el cuidado podría ser una cuestión de equidad y de sostenibilidad social y económica. Las sociedades que infravaloran el cuidado y lo limitan a las mujeres corren el riesgo de agravar las desigualdades de género, exacerbar la escasez de mano de obra en las profesiones de cuidado y socavar los objetivos más amplios de inclusión e igualdad (OIT, 2018).

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

El papel del estigma

El estigma desempeña un papel fundamental en la configuración de las experiencias de las personas cuidadoras no remuneradas, ya que influye en la forma en que se percibe, se presta y se valora el cuidado en las sociedades. En términos generales, el estigma se refiere a las actitudes negativas, los estereotipos y los comportamientos discriminatorios dirigidos hacia personas o grupos por características que se desvían de las normas sociales (Goffman, 1963; Link y Phelan, 2001). En el contexto del cuidado, el estigma suele dirigirse tanto a la persona que recibe los cuidados —debido a una enfermedad, discapacidad o dependencia— como al cuidador no remunerado, cuyo trabajo se devalúa o se invisibiliza como resultado (Farrugia, 2019).

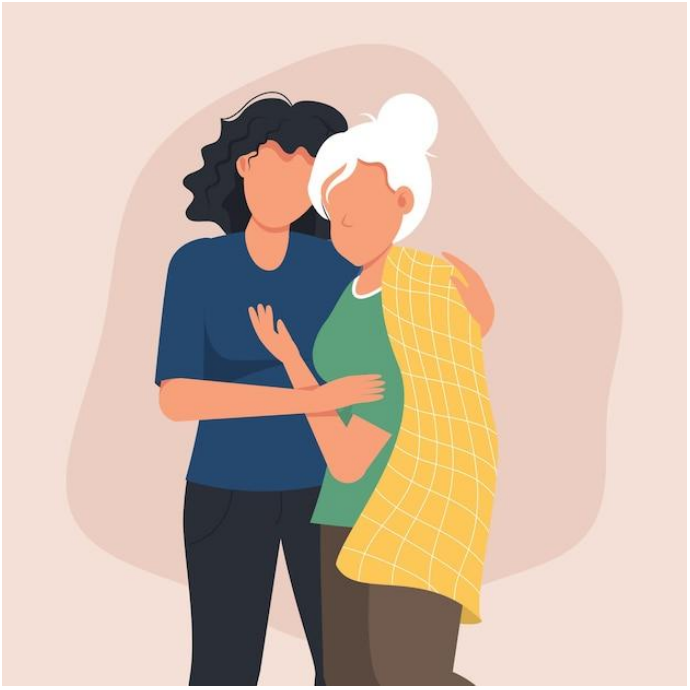
La estigmatización puede manifestarse en múltiples niveles, incluyendo las esferas individual, familiar, comunitaria e institucional. Afecta al acceso al apoyo, al reconocimiento social y a los recursos, lo que intensifica los retos a los que se enfrentan las personas cuidadoras (Corrigan, 2004). Por ejemplo, las enfermedades que se asocian culturalmente con la vergüenza, como los trastornos de salud mental, la demencia o las enfermedades infecciosas, pueden llevar a las familias a ocultar la situación de cuidados, enmarcándola como un «secreto familiar» (Farrugia, 2019). Este secretismo aísla tanto a las personas cuidadoras como a los destinatarios de los cuidados, perpetuando la infravaloración del trabajo de cuidados no remunerado y reforzando las jerarquías sociales que vinculan el cuidado con un estatus inferior, especialmente para las mujeres (Corrigan, 2004).

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

El estigma y el «secreto familiar» del cuidado

El estigma que rodea a la enfermedad, la discapacidad y la dependencia a menudo refuerza la percepción de que el cuidado debe permanecer en la esfera privada de la familia. En muchas culturas, las enfermedades crónicas, los trastornos de salud mental o las discapacidades se consideran cuestiones que traen vergüenza o deshonra, lo que lleva a las familias a tratar las necesidades de cuidados como un «secreto familiar» en lugar de como una preocupación social (Corrigan, 2004). Esta tendencia refleja los guiones culturales más amplios de normalidad y productividad, en los que la desviación del «cuerpo sano» se percibe como socialmente indeseable (Link y Phelan, 2001).



La privatización de los cuidados bajo el estigma presiona a las familias, especialmente a las mujeres, para que gestionen estas responsabilidades a puerta cerrada, creando entornos de secretismo y silencio. Esta dinámica puede disuadir a las familias de reconocer los retos que supone el cuidado de otras personas o de buscar ayuda institucional, por miedo a exponer lo que puede percibirse como un fracaso personal o familiar (Goffman, 1963). En contextos en los que prevalecen los fuertes lazos familiares y las expectativas culturales, como en el sur y el este de Europa, este estigma es especialmente pronunciado (Triantafillou et al., 2006). La dependencia de sistemas de apoyo externos, como los servicios de atención profesional o las residencias, se equipara a menudo con el incumplimiento del deber, lo que perpetúa aún más la creencia de que el cuidado debe seguir siendo una obligación privada (Farrugia, 2019).

Este marco cultural tiene consecuencias importantes: 1). Aísla a los destinatarios de los cuidados, que pueden interiorizar la vergüenza asociada a su condición, lo que conduce al aislamiento social y a la disminución de la autoestima (Corrigan y Watson, 2002). 2). Cuidadores no remunerados, cuyo trabajo permanece oculto e infravalorado debido a su asociación con el secreto y el estigma. Como resultado, las personas cuidadoras pueden experimentar un mayor estrés, inseguridad económica y falta de reconocimiento. Los estudios también muestran que las familias que se enfrentan a enfermedades estigmatizadas, como la demencia, son especialmente reacias a buscar ayuda externa por temor a los chismes y los juicios (Herek, 2002; Werner et al., 2012).

Al enmarcar el cuidado como un asunto privado, el estigma dificulta el desarrollo de sistemas de cuidados a largo plazo equitativos y solidarios. En lugar de reconocer el cuidado como una

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

responsabilidad social compartida, el modelo del «secreto familiar» perpetúa el ciclo de infravaloración y exclusión (Farrugia, 2019).

Tipos de estigma que afectan a las personas cuidadoras no remuneradas:

Las personas cuidadoras no remuneradas se enfrentan a múltiples formas de estigma que se superponen y que determinan tanto su estatus social como su acceso a los sistemas de apoyo. Estos estigmas, arraigados en las creencias culturales, las normas sociales y las prácticas institucionales, marginan aún más a las personas cuidadoras y perpetúan la invisibilidad de su labor. A continuación, se analizan cinco tipos clave de estigma: el estigma por la condición, el estigma por la edad, el estigma por el género, el estigma institucional y el estigma por el bienestar social (Corrigan, 2004).

1. Estigma por la condición:

El estigma por condición se refiere a las actitudes negativas dirigidas a las personas cuidadoras debido a la enfermedad o discapacidad específica de la persona que recibe los cuidados. Las condiciones asociadas con la salud mental o las enfermedades infecciosas suelen estar muy estigmatizadas (Corrigan, 2004; Herek, 2002). Las personas cuidadoras de personas con estas condiciones suelen experimentar el «estigma por cortesía», por el que el estigma se extiende a ellos por asociación (Goffman, 1963). Esto puede dar lugar a la exclusión social, los chismes y la discriminación dentro de sus comunidades. A su vez, las personas cuidadoras pueden interiorizar estos estigmas, lo que les lleva a sentir vergüenza, a mantenerlo en secreto y a mostrarse reacios a acceder a apoyo profesional (Corrigan y Watson, 2002). Por ejemplo, las investigaciones sobre las personas cuidadoras de personas con demencia muestran que el estigma que rodea al deterioro mental a menudo disuade a las familias de buscar un diagnóstico precoz o asistencia (Werner et al., 2012).

2. Estigma por la edad:

Las personas cuidadoras también se enfrentan al estigma relacionado con la edad, tanto en el caso de las personas cuidadoras jóvenes como de los mayores. Las personas cuidadoras jóvenes a menudo se enfrentan a la presión de sus padres para que guarden silencio sobre sus responsabilidades o se enfrentan al estigma social de sus compañeros que no comparten experiencias similares (Becker y Becker, 2008). Esta forma de estigma puede limitar el desarrollo social, las oportunidades educativas y el bienestar general de las personas cuidadoras jóvenes. Por otro lado, las personas cuidadoras mayores, en particular los que han superado la edad laboral, suelen ser ignorados en los discursos políticos que dan prioridad a la población en edad de trabajar (Pickard, 2015). Sus contribuciones pueden ser descartadas por considerarlas menos significativas, lo que refuerza los estereotipos de que los adultos mayores son dependientes pasivos en lugar de contribuyentes activos a los sistemas de cuidado familiar y comunitario.

3. Estigma de género:

El estigma de género surge de la feminización del cuidado. Dado que el cuidado está fuertemente asociado con las mujeres, el cuidado no remunerado suele estar menos valorado que el trabajo remunerado en ámbitos tradicionalmente dominados por los hombres (England, 2010). Este estigma de género reduce la percepción del estatus del trabajo de cuidados y refuerza la idea de que el cuidado es «natural» para las mujeres, en lugar de una habilidad que requiere reconocimiento, formación y una remuneración justa (EIGE, 2022). Los hombres que asumen funciones de cuidado también pueden enfrentarse al estigma, ya que se les considera que se desvían de los roles masculinos normativos, lo que desalienta una mayor participación masculina en el cuidado (Migliorini y Rania, 2017). El resultado es una doble encrucijada: las mujeres se enfrentan al estigma por cumplir roles tradicionales que están devaluados, mientras que los hombres se enfrentan al estigma por transgredir las normas de género al dedicarse al cuidado.

4. Estigma institucional:

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

El estigma institucional surge cuando se juzga a las familias por ingresar a sus familiares en centros de atención formales. En muchos contextos culturales, estas decisiones se perciben como un abandono o un incumplimiento del deber familiar, especialmente en el sur y el este de Europa, donde la atención familiar está profundamente arraigada (Triantafillou et al., 2006). Este estigma puede disuadir a las familias de buscar apoyo institucional o comunitario, incluso cuando estas opciones son necesarias para el bienestar tanto de las personas cuidadoras como de los destinatarios. Las personas cuidadoras pueden enfrentarse a críticas de familiares, vecinos o comunidades religiosas, lo que refuerza la expectativa de que el cuidado debe seguir siendo una responsabilidad privada y familiar (Farrugia, 2019).

5. Estigma del bienestar social:

Por último, el estigma del bienestar afecta a las personas cuidadoras no remuneradas que dependen de ayudas económicas o asistencia social debido a su limitada capacidad para desempeñar un trabajo remunerado. El estigma del bienestar se manifiesta en narrativas públicas que describen a los beneficiarios de las prestaciones como personas dependientes, perezosas o que no merecen esas ayudas (Baumberg, 2016). Para las personas cuidadoras, esto es especialmente injusto, ya que sus contribuciones no remuneradas subvencionan de manera significativa los sistemas de asistencia pública al proporcionar mano de obra que, de otro modo, tendría que ser financiada por el Estado (Fine, 2012). No obstante, muchos cuidadores/as sienten vergüenza al acceder a las prestaciones sociales, y a menudo interiorizan estereotipos negativos que deslegitiman su papel como contribuyentes esenciales a la sociedad (Patrick, 2017).

El estigma influye significativamente en las experiencias de las personas cuidadoras no remuneradas y de los beneficiarios de los cuidados, afectando a las percepciones sociales y también al acceso al apoyo, los recursos y el reconocimiento. En múltiples dimensiones — edad, género, institucional y de bienestar— el estigma contribuye a la invisibilidad y la infravaloración del trabajo de cuidado, reforzando las jerarquías sociales y las desigualdades sistémicas (Corrigan, 2004; Baumberg, 2016). Al enmarcar el cuidado como una actividad privada o socialmente indeseable, el estigma disuade a las personas cuidadoras de buscar ayuda, acceder a servicios formales o participar plenamente en la vida económica y social. Las consecuencias del estigma son tanto individuales como estructurales. A nivel personal, las personas cuidadoras pueden experimentar vergüenza, aislamiento, estrés y una reducción de su bienestar (Farrugia, 2019). A nivel sistémico, el estigma perpetúa las desigualdades de género y de edad, limita la capacidad de respuesta de las políticas y socava el reconocimiento del cuidado como una labor esencial para el funcionamiento de las familias y las sociedades (Triantafillou et al., 2006).

Unidad 3.2: Desarrollo de habilidades sociales para crear y fomentar lugares de trabajo inclusivos

Esta unidad se centrará en el desarrollo de habilidades sociales que pueden ayudar a conciliar la vida laboral y personal de los empleados que también son cuidadores. Se proporcionará información sobre las habilidades sociales que los empleadores, los directivos y los especialistas en recursos humanos pueden desarrollar para apoyar a sus empleados y garantizar que su lugar de trabajo sea inclusivo y apoye a las mujeres cuidadoras.

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

Contenido teórico

Definiciones de habilidades sociales y su aplicación en el lugar de trabajo

¿Qué es el desarrollo de habilidades sociales?

Las habilidades sociales son competencias no técnicas que influyen en la forma en que las personas interactúan, colaboran y se adaptan en el lugar de trabajo. A diferencia de las habilidades técnicas, que son específicas para cada tarea y cuantificables, las habilidades sociales incluyen atributos como la comunicación, la empatía, la adaptabilidad y la resolución de problemas (People Managing People, 2023). Dan forma a la cultura organizativa, influyen en la productividad y cada vez se reconocen más como esenciales para el éxito profesional a largo plazo (Hosseinioun, M, 2025).

Las habilidades sociales pueden describirse como (Kubátová, J. et al, 2025):

- **Transferibles**: aplicables en todos los sectores y funciones.
- **Relacionales**: dependen de la interacción social.
- **Aprendibles**: se desarrollan mediante formación intencionada, reflexión y retroalimentación.
- **Dependientes del contexto**: moldeadas por la cultura organizativa y las necesidades del lugar de trabajo.

Las investigaciones destacan que las habilidades sociales son fundamentales para **crear lugares de trabajo inclusivos**, ya que permiten a los líderes y al personal generar confianza, abordar necesidades diversas y apoyar el bienestar de los empleados (Forbes, 2023). En el contexto del proyecto, las personas cuidadoras, a menudo mujeres que compaginan múltiples responsabilidades, se benefician cuando los directivos y compañeros aplican activamente las habilidades sociales para diseñar entornos de apoyo.

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

Figura 1: Tipos de habilidades sociales

Fuente: Publicación del blog Unodetres Enlace

¿Por qué son importantes?

Las habilidades sociales contribuyen a la inclusión en el lugar de trabajo de varias maneras, entre ellas

- **Creación de relaciones saludables**: la confianza y la colaboración surgen cuando los líderes utilizan la empatía y la comunicación eficaz.
- **Comunicación eficaz**: un diálogo claro y respetuoso reduce los malentendidos y fomenta el trabajo en equipo.
- **Resolución de problemas**: la creatividad y la adaptabilidad permiten a las organizaciones gestionar las crisis y responder a las diversas necesidades de los empleados (Cimatti, B. et al, 2016).

Desempeñan un papel fundamental en la promoción de la inclusión, ya que garantizan que las personas cuidadoras (que a menudo se enfrentan a situaciones de estrés y limitaciones de tiempo) se sientan apoyados, respetados y capaces de prosperar en el trabajo (Cimatti, B. et al, 2016).

El desarrollo de las habilidades sociales implica estrategias de aprendizaje intencionadas, práctica y reflexión. No es algo innato, sino que se puede cultivar mediante la formación, la tutoría y el aprendizaje experiencial. Para los profesionales de RR. HH., los programas de formación que integran juegos de rol, actividades de reflexión y recursos multimedia son especialmente eficaces (Articulate, 2021).

Tipos de habilidades sociales:

Cuando se trabaja con habilidades sociales, es fácil sentirse abrumado por la cantidad de competencias que intervienen. Para que el aprendizaje sea más estructurado y práctico, **estas habilidades se han agrupado en cuatro grupos principales**: competencias intrapersonales, interpersonales, cognitivas/estratégicas y éticas/basadas en valores.

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

La clasificación se ajusta a **los marcos de la Unión Europea,** de modo que el aprendizaje se conecta directamente con prioridades políticas más amplias:

- **Las habilidades intrapersonales e interpersonales** (como la empatía, la comunicación, la resiliencia y el trabajo en equipo) son partes fundamentales de las *competencias clave de la UE para el aprendizaje permanente* (CE, 2018).
- **Las habilidades cognitivas y estratégicas** (como la resolución de problemas, la creatividad y la visión estratégica) se reconocen como *competencias* esenciales *del siglo XXI* en **los proyectos de desarrollo de capacidades de Erasmus+** (proyecto 21CC, 2022).
- **Las habilidades éticas y basadas en valores** (como la integridad y la equidad) reflejan el **Pilar Europeo de Derechos Sociales**, que promueve el trabajo digno, la igualdad de género y la conciliación de la vida laboral y familiar (CE, 2021).

Tabla 1: Habilidades intrapersonales (autogestión y conciencia)

Son las capacidades internas que las personas utilizan para comprender y regular sus propios pensamientos, sentimientos y motivaciones, habilidades que permiten a los empleados y directivos comprender y regular su propio comportamiento, emociones y motivación.

Habilidad social	Definición	Aplicación para cuidadores y empleados	Impacto
Autoconciencia	Reconocer las propias emociones, fortalezas, limitaciones y prejuicios.	Ayuda a los directivos a detectar sesgos en la forma en que se concede la flexibilidad; permite a las personas cuidadoras comunicar sus límites.	Mejora la toma de decisiones, el liderazgo inclusivo y el crecimiento personal.
Resiliencia	Capacidad para recuperarse de los reveses y adaptarse de forma positiva.	Las personas cuidadoras afrontan el estrés sin desconectarse; los directivos dan ejemplo de resiliencia durante las crisis.	Reduce el agotamiento, mejora el bienestar y aumenta la retención.
Gestión del tiempo	Planificar y distribuir el tiempo de manera eficaz.	Las personas cuidadoras equilibran el trabajo y las tareas de cuidado; los gerentes les apoyan con plazos realistas.	Reduce el estrés, previene el agotamiento y aumenta la productividad.
Motivación	Impulso para alcanzar los objetivos y mantener el compromiso.	Fomenta el apoyo proactivo a los compañeros con responsabilidades de cuidado.	Impulsa el compromiso y la mejora continua.
Persistencia del paciente	Mantener la calma ante los retrasos y perseverar en los objetivos a largo plazo.	Las personas cuidadoras persisten a pesar de las interrupciones, los gerentes mantienen los	Apoya los objetivos a largo plazo y la resiliencia.

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

		proyectos a pesar de las ausencias.	
Positividad	Mantener el optimismo y una mentalidad constructiva.	Los líderes fomentan la gratitud y el reconocimiento de los pequeños logros.	Refuerza la moral, fomenta la resiliencia y crea una cultura positiva en el lugar de trabajo.
Inteligencia emocional	Capacidad para comprender, gestionar y responder a las emociones propias y ajenas.	Los gerentes detectan las señales de estrés de las personas cuidadoras y ajustan las cargas de trabajo o las expectativas.	Refuerza la empatía, reduce los conflictos y mejora las relaciones en el lugar de trabajo.

Tabla 2: Habilidades interpersonales (relaciones y colaboración)

Son las habilidades que se utilizan al interactuar con los demás: escuchar, resolver conflictos, generar confianza y trabajar de forma productiva en equipo. Habilidades que permiten una interacción eficaz, el trabajo en equipo y el apoyo en entornos diversos e inclusivos.

Habilidad social	Definición	Aplicación para cuidadores y empleados	Impacto
Empatía	Capacidad para comprender y compartir los sentimientos de los demás.	Los directivos reconocen las presiones a las que se ven sometidos las personas cuidadoras y responden con flexibilidad.	Fomenta la confianza, la colaboración y la lealtad.
Habilidades de comunicación	Capacidad para transmitir ideas con claridad y escuchar activamente.	Comunicación transparente de las políticas; escucha activa de las preocupaciones de las personas cuidadoras.	Aumenta el compromiso, previene los conflictos y fomenta la colaboración.
Habilidades interpersonales	Trabajo en equipo, negociación y resolución de conflictos.	Equilibra las cargas de trabajo de manera justa cuando algunos miembros del personal se enfrentan a demandas de atención adicionales.	Fortalece la cohesión y reduce la tensión en el lugar de trabajo.
Colaboración	Trabajo en equipo con un propósito claro, basado en la confianza y la responsabilidad compartida.	Los equipos se alinean en torno a objetivos comunes y redistribuyen las tareas de forma inclusiva.	Mejora la resolución de problemas, el trabajo en equipo y la responsabilidad.
Capacidad para inspirar	Capacidad para motivar y dinamizar a los demás.	Los líderes inspiran la responsabilidad compartida por la inclusión.	Fomenta la moral, el compromiso y los valores compartidos.

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

Lealtad	Compromiso con el apoyo a los compañeros y a la organización.	El personal demuestra fiabilidad y franqueza, especialmente cuando los compañeros necesitan apoyo.	Refuerza la confianza y aumenta la retención.
Liderazgo	Capacidad para guiar e influir en los demás mediante enfoques inclusivos.	Los líderes integran prácticas sensibles al cuidado y dan ejemplo de inclusión.	Desarrolla futuros líderes, fomenta el compromiso y garantiza la continuidad.

Tabla 3: Habilidades cognitivas y estratégicas (pensamiento e innovación)

Estas competencias se refieren a la forma en que una persona piensa, planifica y actúa; resuelve problemas complejos, imagina el futuro y aplica la creatividad y la estrategia en el lugar de trabajo. Habilidades relacionadas con el pensamiento crítico, la creatividad y la planificación a largo plazo.

Habilidades sociales	Definición	Aplicación para cuidadores y empleados	Impacto
Resolución de problemas	Capacidad creativa y analítica para resolver problemas complejos.	Los gerentes adaptan los turnos para equilibrar la productividad y las necesidades de cuidado.	Mejora la eficiencia, reduce los conflictos y fomenta la innovación.
Innovación y creatividad	Capacidad para generar y aplicar nuevas soluciones.	RR. HH. crea nuevas prestaciones (por ejemplo, créditos por permiso para el cuidado de familiares, turnos flexibles).	Mejora la resolución de problemas, la inclusión y la competitividad.
Visión estratégica	Visión global y planificación a largo plazo.	RR. HH. integra el apoyo a las personas cuidadoras en las estrategias de personal.	Alinea la inclusión con la sostenibilidad y la competitividad.
Curiosidad	Deseo de explorar y plantear nuevas preguntas.	Los directivos fomentan el brainstorming inclusivo (por ejemplo, «¿Y si...?»).	Impulsa la innovación, el compromiso y el aprendizaje organizativo.

Tabla 4: Habilidades éticas y basadas en valores (principios y equidad)

Son los principios y fundamentos morales que guían las decisiones y el comportamiento, garantizando que las acciones sean justas, respetuosas y acordes con los valores fundamentales de integridad y justicia. Habilidades que guían la toma de decisiones éticas, la equidad y la integridad en lugares de trabajo inclusivos.

Habilidad social	Definición	Aplicación para cuidadores y empleados	Impacto

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

Integridad	Actuar con honestidad, equidad y responsabilidad ética.	Políticas de cuidado aplicadas de manera transparente y justa para todos los géneros.	Refuerza la confianza y la credibilidad de la organización.
Ética	Compromiso con la equidad, la profesionalidad y la responsabilidad.	Los directivos dan ejemplo de equidad en la toma de decisiones para las personas cuidadoras.	Fomenta la credibilidad a largo plazo y la cultura ética.

*Tablas de fuentes 1-4: Síntesis adaptada por los autores, basada en la bibliografía sobre habilidades sociales y el contexto del proyecto (Articulate, 2021; Forbes Advisor, 2023; Kubátová et al., 2025; MAACCE, 2017; O'Reilly, 2025; People Managing People, 2023; PMC, 2023; Cimatti, 2016; Salto-Youth, 2016).

Las habilidades sociales son mucho más que capacidades «deseables». Son la base de **lugares de trabajo inclusivos y solidarios**, donde los empleados se sienten valorados no solo por sus conocimientos técnicos, sino también por su humanidad (Poláková, M. et al., 2023). Al desarrollar la empatía, la comunicación, la resiliencia, la adaptabilidad, la resolución de problemas y la integridad, tanto los directivos como los empleados pueden contribuir a crear entornos en los que **se reconozcan y apoyen las responsabilidades de cuidado,** en lugar de ocultarlas o penalizarlas. Estas competencias son esenciales para abordar los retos del trabajo moderno, desde equilibrar la productividad con el bienestar hasta garantizar la equidad y la igualdad de género.

Recuerde: **las habilidades sociales no son rasgos fijos, sino capacidades que se pueden aprender, practicar y fortalecer con el tiempo**. Al invertir en estas competencias, no solo está construyendo su propio crecimiento profesional, sino que también está contribuyendo a crear lugares de trabajo más justos, inclusivos y sostenibles para todos.

Crear y fomentar lugares de trabajo inclusivos, evitando la discriminación y el trato desfavorable

¿Cómo puede el uso de las habilidades sociales por parte de los empleadores, los directivos y los especialistas en recursos humanos fomentar la igualdad de género en el lugar de trabajo?

Los empleadores deben adaptar su organización a las necesidades de sus equipos

¿Por qué es importante que una empresa comprenda y se adapte a las necesidades de sus empleados?

La satisfacción de los empleados es uno de los pilares fundamentales de un enfoque ético de la organización del trabajo. Pero también representa un valor de rendimiento para la empresa, que, al satisfacer las necesidades de los empleados, puede mejorar sus resultados. De hecho, crear un entorno de trabajo cómodo y satisfactorio para los empleados es clave para el éxito de una empresa. Sin embargo, implica un enfoque organizativo corporativo que abarca más que la simple relación entre el empleador y el empleado, sino un entorno cultural factual.

Gallup, una empresa estadounidense de análisis y consultoría, aborda la cuestión de la organización corporativa y, en particular, la cuestión de la participación activa de los empleados, centrándose en la «cultura de compromiso en el lugar de trabajo» (Gallup, 2025). Esto requiere que el empleador vea al empleado (y se preocupe por él) como una persona y no simplemente como una «herramienta» de la maquinaria organizativa (Gallup, 2025).

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

La satisfacción de los empleados se da cuando los trabajadores se sienten contentos y realizados con su trabajo.

Marsh McLennan Agency (MMA), una agencia estadounidense especializada en seguros y servicios profesionales para empresas, cree que una buena experiencia laboral se produce cuando los empleados:

- Aprecian el ambiente de trabajo
- Se sienten seguros en su trabajo
- Tienen oportunidades de desarrollo profesional
- Mantienen un buen equilibrio entre el trabajo y la vida personal
- Reciben una remuneración competitiva

Según Marsh McLennan Agency (MMA), los seis componentes de una plantilla satisfecha son:

- Salario y prestaciones
- Seguridad laboral
- Desarrollo profesional
- Reconocimiento
- Respeto
- Compromiso

La insatisfacción de los empleados genera costes para la empresa y aumenta la rotación de personal, lo que provoca que la marca pierda competitividad (Marsh McLennan Agency, 2024).

Creemos que es importante destacar la importancia de que los empleadores adopten un enfoque empático hacia los trabajadores y respeten sus necesidades. Este enfoque puede ser muy sencillo si los empleadores, los directivos y los especialistas en recursos humanos utilizan eficazmente las habilidades sociales adecuadas.

Desigualdades y necesidades en el lugar de trabajo

¿Las necesidades de los empleados/as cuidadores/as reciben el apoyo adecuado por parte de las/los empleadores?

Según una encuesta realizada en 2023 por la compañía de seguros estadounidense Guardian Life, el 23 % de las personas cuidadoras no cree que su empleador se preocupe por su bienestar general, y solo el 44 % afirma que las prestaciones que se les ofrecen satisfacen sus necesidades (Guardian, 2023). Estos datos no coinciden con la percepción de los empleadores: según la encuesta, el 63 % de ellos cree que su organización ofrece apoyo a los empleados con responsabilidades de cuidado. Además, la encuesta muestra que las personas cuidadoras experimentan contratiempos profesionales con mayor frecuencia y tienen perspectivas laborales menos atractivas. Son dos veces más propensos que los no cuidadores a haber sufrido un despido (6 % frente a 3 %), y el 20 % afirma que sus responsabilidades como cuidadores han limitado su crecimiento profesional y sus oportunidades laborales (Guardian, 2023).

Probablemente, el problema se deriva del hecho de que los empleadores no fomentan una «cultura del cuidado». Un informe de la Harvard Business School subraya que muchas empresas han creado involuntariamente una cultura organizativa en la que los empleados se muestran reacios a compartir sus preocupaciones en materia de cuidados, ya que la mayoría de ellos no ven suficientes ejemplos de compañeros que hayan avanzado en su carrera profesional como resultado de sus responsabilidades de cuidado (Fuller, 2019).

¿Existen desigualdades de género en el lugar de trabajo que dificultan el cuidado de otras personas?

Co-funded by the European Union

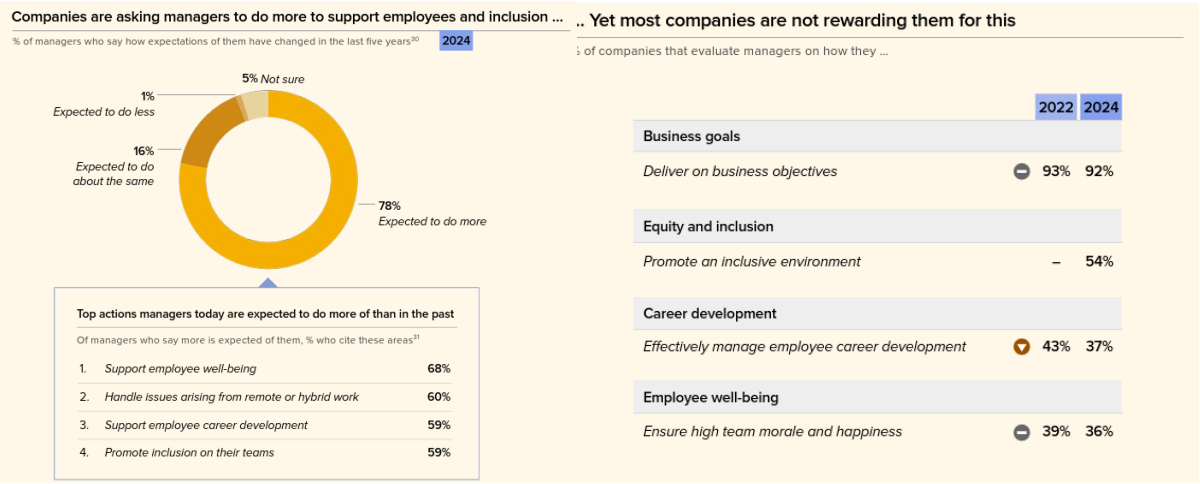
Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

Aunque el tema de la igualdad de género en el lugar de trabajo se aborda ampliamente en diversos entornos institucionales y de investigación, la brecha de género sigue siendo una barrera para el desarrollo social y la productividad.

Según una investigación realizada por el King's College de Londres en 2020, citada por Deloitte, las mujeres dedican más tiempo que los hombres al trabajo de cuidado no remunerado (Deloitte, 2023). De media, las mujeres dedican 4 horas y 25 minutos al día a estas tareas, mientras que los hombres dedican una media de 1 hora y 23 minutos. Esto puede afectar negativamente a la vida laboral de las mujeres de varias maneras, entre ellas, disponer de menos tiempo para asistir a eventos de networking empresarial, presentar solicitudes de empleo, trabajar horas adicionales y centrarse en el desarrollo profesional, factores todos ellos que pueden obstaculizar la progresión profesional (Deloitte, 2023).

A veces, las empresas exigen cada vez más a los directivos y, sin más tiempo y recursos, puede resultarles difícil cumplir con estas crecientes expectativas. Además, muchos directivos son evaluados y recompensados únicamente por sus progresos en la consecución de los objetivos de la empresa, en lugar de por objetivos de gestión de personas, como el desarrollo profesional y la moral del equipo (McKinsey & Co., 2024). Como resultado, los directivos pueden centrarse menos en estos aspectos (McKinsey & Co., 2024). A pesar de la tendencia a prestar cada vez más atención a la calidad del entorno laboral, la inclusión y la reducción de las diferencias de género, es posible que las empresas no apoyen a los directivos y a los especialistas en recursos humanos en este proceso.

Figura 2: Resultados de la investigación de campo sobre las necesidades de los empleados



Fuente: McKinsey & Co, 2024

Esta debilidad puede llevar a que se preste menos atención a las cuestiones relacionadas con la brecha de género: a menudo se pide a los directivos y especialistas en recursos humanos que evalúen a los empleados en función de la productividad bruta (que suele estar relacionada con el tiempo dedicado al trabajo) sin tener debidamente en cuenta otros resultados. Este enfoque penaliza a las trabajadoras, ya que muchas de ellas tienen que realizar tareas exigentes en el hogar, como el cuidado de familiares que necesitan atención (McKinsey & Co., 2024).

Habilidades sociales para empleadores, especialistas en recursos humanos y directivos

¿Cómo pueden los empleadores, los directivos y los especialistas en recursos humanos apoyar a los empleados que tienen responsabilidades sociales y sanitarias con sus familias?

Para los empleadores, los especialistas en recursos humanos y los directivos, adoptar un enfoque empático e inclusivo no solo es un deber ético, sino también un enfoque estratégico para el bienestar de la empresa.

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

A continuación se enumeran algunas habilidades y comportamientos empresariales que los expertos y las empresas especializadas consideran esenciales para mejorar el entorno laboral en situaciones en las que los trabajadores, especialmente las mujeres, deben dedicar parte de su tiempo al cuidado de sus familias.

Según Thanks BEN, una empresa con sede en el Reino Unido especializada en soluciones empresariales, hay siete formas concretas en las que los empleadores pueden apoyar a los empleados con responsabilidades de cuidado en el hogar (Thanks BEN, s. f.):

1. Implementar acuerdos de trabajo flexibles.
2. Proporcionar apoyo para la salud mental y la gestión del estrés. Esto se puede implementar a través de: - Programas de asistencia al empleado (EAP). - Servicios de asesoramiento y terapia. - Talleres de gestión del estrés
3. Ofrecer opciones de permisos (no solo los permisos remunerados estándar, sino también otros tipos de permisos remunerados, como los permisos familiares y médicos, los permisos para cuidadores y los permisos de emergencia).
4. Proporcionar prestaciones para los empleados que cuidan de niños y personas mayores (por ejemplo, programas de guardería de la empresa y recursos digitales para ayudar a planificar el cuidado o el apoyo financiero).
5. Formar a los directivos en el apoyo a las personas cuidadoras. La formación debe abarcar los siguientes temas: - Reconocer las señales de estrés de las personas cuidadoras. - Gestionar el estrés en el trabajo. - Comprender los derechos de las personas cuidadoras. - Crear una cultura empresarial de apoyo.
6. Ofrecer beneficios flexibles..
7. Crear una red de cuidadores.

En un artículo publicado en 2024 en Forbes, Julian Hayes aborda la relación entre las personas cuidadoras y el lugar de trabajo. El autor sugiere dos opciones para que los empleadores mejoren su estrategia de cuidado de los empleados (Forbes, 2024). Son las siguientes:

1. Eliminar los estigmas invisibles y ofrecer seguridad laboral. Harvey destaca la importancia de generar confianza a través de la empatía y garantizar que los empleados se sientan escuchados sin temor a represalias.

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

2. Proporcionar apoyo y recursos integrales para el bienestar. En particular, las empresas pueden ofrecer alivio y apoyo para el bienestar mental y emocional de los empleados:
    - Permitirles ausentarse sin perder la seguridad laboral.
    - Proporcionar recursos financieros y ayuda para el bienestar.
    - Ofrecer soluciones de salud personalizadas, incluyendo exámenes y evaluaciones de primera calidad.
    - Ayudar con la logística de encontrar atención médica para sus seres queridos.
    - Crear una comunidad y una red de apoyo social para los empleados que son cuidadores.

En un artículo científico citado en la revista online Business Journal de la Wharton School de la Universidad de Pensilvania (Kossek et al., 2021) se ofrecen más sugerencias prácticas sobre cómo equilibrar la organización del trabajo y la atención a las necesidades de los empleados cuidadores. Según los autores, es esencial crear una cultura que evite el agotamiento de las personas cuidadoras.

Este contexto cultural debe crearse mediante una serie de acciones (Kossek et al., 2021):

- Adoptar el trabajo híbrido por la flexibilidad que ofrece a las personas cuidadoras, pero establecer límites para que los empleados que trabajan desde casa puedan desconectar realmente.
- Crear un grupo de recursos para empleados (ERG) dedicado a las personas cuidadoras para desarrollar soluciones que apoyen a las personas en diferentes etapas de su vida.
- Implementar un servicio de conserjería para ayudar a los empleados que prestan cuidados a encontrar los recursos necesarios, como la atención de enfermería para un padre anciano.
- Permitir a los empleados donar el tiempo libre acumulado a un compañero en caso de una crisis de cuidados u ofrecer tiempo libre remunerado. Si esto no es posible, otra opción es compartir el puesto de trabajo.
- Integre el equilibrio entre la vida laboral y personal en la cultura de la empresa formando a los directivos para que apoyen mejor las necesidades no laborales y creando una vía hacia la dirección que permita a las personas cuidadoras distanciarse si es necesario.
- Hacer que las políticas sean claras y fácilmente accesibles en línea para los empleados, de modo que comprendan cómo utilizar las prestaciones.
- Los líderes deben comunicar activamente la importancia de que los empleados utilicen las políticas de permisos familiares y por enfermedad remunerados disponibles cuando sea necesario y sin temor al estigma profesional o a la pérdida del empleo.

Teniendo en cuenta lo que ha surgido en relación con las deficiencias en la gestión de las relaciones con los empleados cuidadores en el lugar de trabajo, creemos que podemos recomendar a los empleadores, especialistas en recursos humanos y directivos que implementen y apliquen algunas habilidades sociales sencillas. Sin embargo, centrarse en estas habilidades no debe eximir a los directivos de implementar políticas e intervenciones muy concretas y operativas.

Por consiguiente, nos gustaría sugerir algunas habilidades sociales citadas por Dennis O'Reilly en un artículo reciente publicado en la revista Forbes (2025). Estas son las habilidades sociales: resiliencia, empatía, colaboración, resolución de problemas, curiosidad, ética, positividad, lealtad, persistencia paciente y liderazgo.

La mayoría de estas habilidades, de hecho, son particularmente relevantes para el objetivo de desarrollar habilidades transversales para gestionar y promover lugares de trabajo inclusivos.

- Empatía: ninguna organización progresa si no existe una relación relajada y comprensiva entre el directivo y el empleado.

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

- Colaboración: esta relación no puede ser meramente jerárquica, sino que debe ser cooperativa y sinérgica.
- Ética: la relación laboral debe basarse en el respeto mutuo y estar anclada en normas morales que se apliquen a todas las partes.

Para terminar, se puede decir que los empleadores, los especialistas en recursos humanos y los directivos tienen poder para desempeñar sus funciones, pero este poder no se traduce en una ventaja competitiva y en calidad organizativa si se ejerce sin satisfacer las necesidades —incluidas las de cuidado— de sus empleados.

¿Cómo aprenderlos y practicarlos?

Al incorporar elementos de gamificación en los programas de formación, el aprendizaje se convierte en una experiencia interactiva, atractiva y motivadora. **La gamificación** es el proceso de incorporar elementos de juego en contextos no lúdicos, con el objetivo de motivar, involucrar y mejorar el aprendizaje. Mediante la aplicación de mecánicas y dinámicas de juego, como la competición, los retos, los niveles, las recompensas y el feedback, se pretende estimular la participación activa de los empleados en su proceso de formación (blogs de la UOC, 2023).

La siguiente tabla presenta un conjunto de **actividades prácticas** que los empleadores/empleados pueden utilizar para reforzar cada una de las habilidades sociales abordadas. Estos ejercicios están diseñados para ser sencillos, atractivos y adaptables a diferentes contextos de formación. Sirven de puente entre el contenido teórico del módulo y la práctica, haciendo que el proceso de aprendizaje sea concreto y orientado a la acción.

Tabla 5: Gamificación: actividades prácticas para entrenar habilidades sociales

Habilidad social	Actividad propuesta	Breve explicación
Empatía	Juego de roles: ponerse en su lugar	Los participantes representan situaciones (por ejemplo, un cuidador que pide flexibilidad). Los demás reflexionan sobre los sentimientos y las necesidades, desarrollando la empatía a través de la adopción de perspectivas. Véase ***la actividad 3.***
Autoconciencia	Juego de la ventana de Johari	En pequeños grupos, los participantes comparten cómo se ven a sí mismos frente a cómo los perciben los demás, identificando puntos ciegos y fortalezas.
Habilidades comunicativas	Dibujo espalda con espalda	Una persona describe una imagen sin mostrarla y la otra la dibuja. Demuestra la importancia de la claridad y la escucha activa. Véase ***la actividad 1.***
Habilidades interpersonales	Nudo humano	Los miembros del equipo se colocan en círculo, se dan la mano al azar y deben desenredarse mediante la cooperación, poniendo a prueba el trabajo en equipo y la paciencia.
Adaptabilidad y flexibilidad	Recipiente que se encoge	Los equipos se colocan dentro de un espacio (marcado con una cuerda o cinta) que se va reduciendo. Deben adaptar sus estrategias para mantener a todos dentro, fomentando la creatividad y la flexibilidad.

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

Innovación y creatividad	Desafío de la torre de malvaviscos	Los equipos construyen la torre independiente más alta con espaguetis, cinta adhesiva y un malvavisco en la parte superior. Fomenta el diseño creativo bajo limitaciones de tiempo y recursos. Véase ***la actividad 2.***
Integridad	Debate sobre dilemas éticos	Los grupos reciben dilemas del lugar de trabajo (por ejemplo, distribución injusta de la carga de trabajo). Deben debatir y decidir cuál es la línea de actuación más ética.
Motivación	Planificación de objetivos personales	Cada participante establece un objetivo personal o relacionado con el equipo a corto plazo, lo comparte y, más tarde, reflexiona sobre los logros y los obstáculos. Fomenta la motivación intrínseca.
Visión estratégica	Simulación con un objetivo final	Los equipos planifican una política de «lugar de trabajo del futuro» para la inclusión, imaginando primero los resultados y luego trabajando hacia atrás para identificar los pasos a seguir.
Capacidad de inspirar / Persuasión	Argumento a favor de la inclusión	Los equipos preparan una breve «presentación» para persuadir a los líderes de que adopten una política favorable a las personas cuidadoras, practicando la inspiración y la influencia.
Resiliencia	Ejercicio de resumen de fracasos	Los participantes escriben sus fracasos pasados y lo que aprendieron de ellos. Compartir estas experiencias fomenta la resiliencia al replantear los reveses como oportunidades de crecimiento.
Colaboración	Juego del campo minado	Un participante con los ojos vendados recorre una pista de obstáculos con la orientación verbal de sus compañeros de equipo. Requiere confianza y colaboración.
Resolución de problemas	Sala de escape inclusiva en el lugar de trabajo	Los equipos resuelven acertijos lógicos y retos relacionados con el cuidado de personas para «desbloquear» la salida. Fomenta el trabajo en equipo, la creatividad y el pensamiento crítico.
Gestión del tiempo	Cuadro de prioridades (cuadro de Eisenhower)	Los equipos clasifican una serie de tareas (urgentes frente a importantes, trabajo frente a cuidados). Ayuda a visualizar las prioridades y a mejorar la distribución del tiempo.
Curiosidad	Lluvia de preguntas	En lugar de soluciones, los equipos deben generar tantas preguntas como sea posible sobre un reto en el lugar de trabajo. Desarrolla la curiosidad y las habilidades de exploración.
Ética	Subasta de valores	Los participantes reciben dinero ficticio para «pujar» por valores (justicia, lealtad, igualdad). Fomenta el debate sobre los valores más importantes en el trabajo.
Positividad	Círculo de gratitud	Cada participante comparte algo positivo sobre un compañero o equipo. Refuerza la mentalidad positiva y las prácticas de reconocimiento.

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

Lealtad	Paseo de la confianza	Por parejas, uno de los participantes tiene los ojos vendados y el otro le guía a través de obstáculos. Fomenta la confianza, la fiabilidad y la lealtad dentro de los equipos.
Persistencia paciente	Relevo de rompecabezas	Los equipos deben completar un rompecabezas en un tiempo limitado, enfrentándose a obstáculos deliberados (piezas que faltan, interrupciones). Fomenta la paciencia y la persistencia. Ver ***Actividad 2***
Liderazgo	Líderes rotativos	Los equipos completan una tarea (por ejemplo, una lluvia de ideas), con un liderazgo rotativo cada 5 minutos. Destaca los diferentes estilos de liderazgo y la inclusividad.
Inteligencia emocional	Juego de roles de reconocimiento de emociones	Los participantes representan emociones en silencio; sus compañeros deben identificar los sentimientos y debatir cómo responder. Desarrolla la sensibilidad hacia los estados emocionales de los demás.

*Fuente: Adaptado de las actividades de formación de equipos de RR. HH. de la Universidad de Toledo (utoledo.edu); el blog Thryv (thryv.com); el blog Expiration Reminder (expirationreminder.com); el Creative Soft Skills Training Toolkit (creativesoftskills.eu); y el Moving into Soft Skills Handbook (movingintosoftskills.com).

Estas actividades pueden adaptarse según el contexto, el tiempo y los recursos disponibles.

- Cuando no se disponga de materiales, sustitúyalos por **alternativas más sencillas o simbólicas** (por ejemplo, papel en lugar de accesorios).
- Si el tiempo es limitado, seleccione **una o dos actividades clave** que aborden varias habilidades sociales simultáneamente.
- Céntrese en **el debate y la reflexión** cuando no sea posible realizar ejercicios prácticos.

Encontrará tres actividades seleccionadas que se desarrollan y presentan en detalle, con instrucciones paso a paso y adaptaciones tanto para la impartición presencial como en línea. Estos ejemplos ilustran cómo se pueden implementar las actividades de la tabla en sesiones de formación reales para fomentar lugares de trabajo inclusivos y solidarios.

Unidad 3.3: Desarrollo de habilidades digitales y aplicaciones en el lugar de trabajo

La unidad 3.3 se centrará en las habilidades técnicas, y más concretamente en las habilidades digitales, que los empleadores, los directivos y los especialistas en recursos humanos pueden utilizar para desarrollar prácticas y mecanismos de apoyo pertinentes que promuevan el equilibrio entre la vida laboral y personal y la flexibilidad laboral de sus empleados.

Contenido teórico

Las habilidades técnicas se refieren a capacidades específicas, enseñables y medibles que las personas obtienen a través de la educación, la formación o la experiencia práctica. Estas habilidades suelen ser específicas de cada puesto de trabajo y pueden adquirirse mediante certificaciones, pruebas o aplicaciones prácticas (Qandle, s. f.). Las habilidades técnicas, que son específicas del conjunto de conocimientos técnicos y habilidades de formación, pueden referirse a habilidades como el desarrollo de software o el aprendizaje automático. Las habilidades técnicas se diferencian de las habilidades sociales, que suelen ser rasgos de la personalidad como el liderazgo, la gestión del tiempo o las

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

habilidades interpersonales (Equipo editorial de Indeed, 2025a). Las habilidades técnicas se caracterizan por (Qandle, s. f.):

- Medibles: pueden evaluarse y demostrarse.
- Enseñables: se aprenden mediante formación, cursos o práctica.
- Específicas para cada trabajo: diferentes empresas requieren diferentes habilidades técnicas.
- Certificables: los profesionales pueden obtener certificaciones o títulos para validarlas.

Dado que muchos puestos de trabajo adoptan ahora formatos en línea, ya sea totalmente a distancia o híbridos, el desarrollo de habilidades digitales técnicas se ha convertido en algo esencial para los empleados. Las herramientas y tecnologías digitales mejoran la eficiencia, aumentan la eficacia y proporcionan un apoyo significativo para las tareas diarias, al tiempo que transforman las nociones tradicionales del trabajo. Es imprescindible comprender la compleja dinámica entre el trabajo a distancia, el equilibrio entre la vida laboral y personal y la productividad. Los resultados de las investigaciones subrayan la importancia del equilibrio entre la vida laboral y personal como factor determinante del bienestar de los empleados en la estructura del trabajo a distancia (Nagaprakash et. al., 2024). Fomentar el trabajo a distancia y las modalidades de trabajo flexibles puede ayudar a los empleados a mantener un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal, lo que se traduce en una plantilla más feliz y productiva. Los directivos y los empleadores tienen numerosas responsabilidades en su trabajo diario. Sin embargo, además de liderar y planificar, un aspecto igualmente importante de ser directivo o empleador es garantizar el bienestar de sus empleados. Promover el equilibrio entre la vida laboral y personal y ofrecer modalidades de trabajo flexibles es fundamental para fomentar un entorno de trabajo positivo, mejorar la satisfacción de los empleados y, en última instancia, mejorar la realización de las tareas y el rendimiento de la organización.

La UE está tomando medidas para que el trabajo flexible sea una norma para los empleados que pueden beneficiarse en gran medida de él. Curiosamente, los resultados han demostrado que los horarios de trabajo flexibles aumentan el tiempo de trabajo en 1,4 días adicionales al mes por empleado (Airtasker, 2024). En respuesta a la creciente necesidad de los empleados de prestar cuidados informales a sus familiares y conciliar las responsabilidades laborales y familiares, la UE

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

introdujo la Directiva sobre la conciliación de la vida laboral y familiar (Directiva (UE) 2019/1158), adoptada el 20 de junio de 2019. La Directiva tiene por objeto promover un reparto más equitativo de las responsabilidades familiares entre hombres y mujeres (Unión Europea, 2019). La Directiva se diseñó para mejorar el equilibrio entre la vida privada y el trabajo de los padres y cuidadores, promover la igualdad de género en el mercado laboral y fomentar una distribución más equitativa de las responsabilidades de cuidado entre hombres y mujeres. Para alcanzar estos objetivos, la Directiva establece normas mínimas para el permiso parental, el permiso de paternidad, el permiso para cuidadores y la flexibilidad laboral, y exige a los Estados miembros que las integren en sus marcos jurídicos nacionales (Comisión Europea, s. f.).

Las herramientas y tecnologías digitales pueden contribuir a promover la conciliación de la vida laboral y familiar, lo que es especialmente importante para los profesionales con responsabilidades de cuidado. Pueden aumentar la eficacia y la eficiencia en el hogar, al tiempo que permiten trabajar a distancia adaptándose a las necesidades y al horario de cada uno. Las investigaciones también han estudiado la relación entre el cuidado de otras personas y el trabajo a distancia, y han puesto de relieve que las personas cuidadoras que trabajan a distancia son más felices y productivos. Un estudio reveló que el 73 % de las personas cuidadoras utilizan el tiempo que ahorran al trabajar desde casa para cuidar de sus hijos, y el 70 % lo utilizan para pasar más tiempo con su pareja o cónyuge (Tsipursky, 2023). El estudio también reveló que el 77 % de los directivos y el 76 % de las personas cuidadoras están de acuerdo en que el trabajo a distancia mejora la calidad de vida general de los trabajadores. Iniciativas como la Directiva sobre la conciliación de la vida laboral y familiar tienen por objeto aumentar las oportunidades de trabajo a distancia y flexible para las personas con responsabilidades de cuidado, convirtiéndolas en legislaciones nacionales. El uso de herramientas digitales en el lugar de trabajo puede permitir conciliar las responsabilidades laborales y de cuidado, conservar el trabajo mientras se cuida a un familiar y aumentar las oportunidades de empleo para las mujeres cuidadoras informales. Sin estas herramientas, incluso las mejores intenciones de flexibilidad pueden fracasar porque no existe un mecanismo fiable que las respalde.

La pandemia de Covid-19 provocó cambios drásticos en el entorno laboral e introdujo el teletrabajo por primera vez para muchos profesionales. Sin embargo, la era pospandémica ha traído consigo un cambio en los estilos de trabajo y ha acelerado la adopción de plataformas basadas en la nube. Las herramientas digitales para el lugar de trabajo son programas y tecnologías que ayudan a mejorar la productividad, la colaboración y la comunicación en un entorno digital. Estas herramientas facilitan el trabajo a distancia y el trabajo híbrido al permitir interacciones en tiempo real, la gestión de proyectos, el intercambio de archivos y la automatización de tareas. Hacen que el trabajo sea más eficiente, agilizan los procesos, y permiten acuerdos de trabajo flexibles, lo que da como resultado equipos más conectados y productivos (Atomicwork, s. f.).

Muchos empleados ven las ventajas del trabajo a distancia, que ofrece oportunidades de flexibilidad y autonomía. No obstante, siguen existiendo algunas preocupaciones, como la forma en que las modalidades de trabajo flexibles pueden suponer riesgos potenciales para el delicado equilibrio entre la vida profesional y la personal (Nagaprakash et. al., 2024). Existen retos que pueden dificultar el mantenimiento del equilibrio entre la vida laboral y la personal en un entorno de trabajo a distancia. En primer lugar, el trabajo a distancia puede difuminar las líneas entre el trabajo y la vida personal, ya que los profesionales sienten que están constantemente «en el trabajo» si no hay una separación física entre su hogar y su lugar de trabajo. Además, aunque las actualizaciones en tiempo real y las notificaciones por correo electrónico pueden parecer una forma estupenda de mantener la productividad y estar al tanto de todo, pueden fomentar una mentalidad de «estar siempre conectado» que compromete gravemente el equilibrio entre la vida laboral y la personal. Además, trabajar a distancia puede resultar solitario en ocasiones, especialmente para los empleados que pasan mucho tiempo en casa y no se comunican a menudo con su equipo. Por último, la adaptabilidad del trabajo a distancia tiene sus inconvenientes. Puede resultar tentador seguir trabajando durante el

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

tiempo de inactividad o saltarse los descansos necesarios para recargar energías (TheEmployeeApp Blog, 2024).

Las investigaciones también sugieren que, en la era de Internet, que cambia rápidamente, la noción de controlar a los empleados parece estar obsoleta, y los directivos han recurrido a métodos de gestión más flexibles. Las organizaciones están aplicando cada vez más políticas de autonomía laboral para mejorar la motivación y la productividad de los empleados. Sin embargo, en un entorno de trabajo muy flexible y controlado de forma indirecta, un exceso de autonomía laboral puede generar incertidumbre y ambigüedad, lo que tendrá el efecto contrario y producirá un efecto de «demasiado de algo bueno» (Zhou, 2020). Las investigaciones hacen hincapié en la necesidad de que las organizaciones implementen de forma proactiva estrategias que fomenten acuerdos de trabajo flexibles, reconociéndolos como una piedra angular para mantener la satisfacción de los empleados y la productividad general, al tiempo que se apoya y se equipa a los empleados sobre cómo lograr un equilibrio entre el trabajo y la vida personal (Nagaprakash et. al., 2024).

A pesar de los prejuicios y los retos en torno a la productividad y la eficiencia, el trabajo a distancia y flexible está ganando popularidad y se está convirtiendo en un modelo de trabajo preferido entre muchos profesionales. Es importante destacar que el trabajo flexible ofrece importantes ventajas, especialmente para los profesionales con responsabilidades familiares. Ofrece a las mujeres la oportunidad de seguir desarrollándose profesionalmente y contribuye a reducir la brecha de género al promover la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. Además, la disponibilidad de diversas herramientas y tecnologías puede mejorar el equilibrio entre la vida laboral y personal al aumentar la productividad, mejorar la gestión de la carga de trabajo y permitir a los directivos y empleadores apoyar mejor a sus equipos y tener una mejor visión general de los retos o dificultades que puedan surgir, con el fin de proporcionar el apoyo necesario a sus empleados con empatía y comprensión.

En esta unidad se presentarán algunos ejemplos de herramientas digitales, junto con sus aplicaciones en el lugar de trabajo, para demostrar cómo pueden contribuir a crear un entorno favorable para los empleados que promueva la flexibilidad y el equilibrio. Existe una amplia gama de herramientas disponibles, muchas de las cuales pueden adaptarse a entornos de trabajo específicos.

Herramientas de colaboración digital

Las tecnologías digitales han avanzado más rápidamente que cualquier otra innovación en la historia, llegando a alrededor del 50 % de la población del mundo en desarrollo en solo dos décadas y transformando las sociedades (Naciones Unidas, s. f.). La colaboración digital se refiere al uso de tecnologías y herramientas digitales para facilitar el trabajo en equipo, la comunicación y el intercambio de información entre profesionales. Este tipo de colaboración implica el uso de plataformas en línea, aplicaciones de mensajería, videoconferencias y otras herramientas digitales para compartir documentos, ideas y comentarios, y para colaborar en tiempo real independientemente de la ubicación física de cada uno (Tripathi, s. f.).

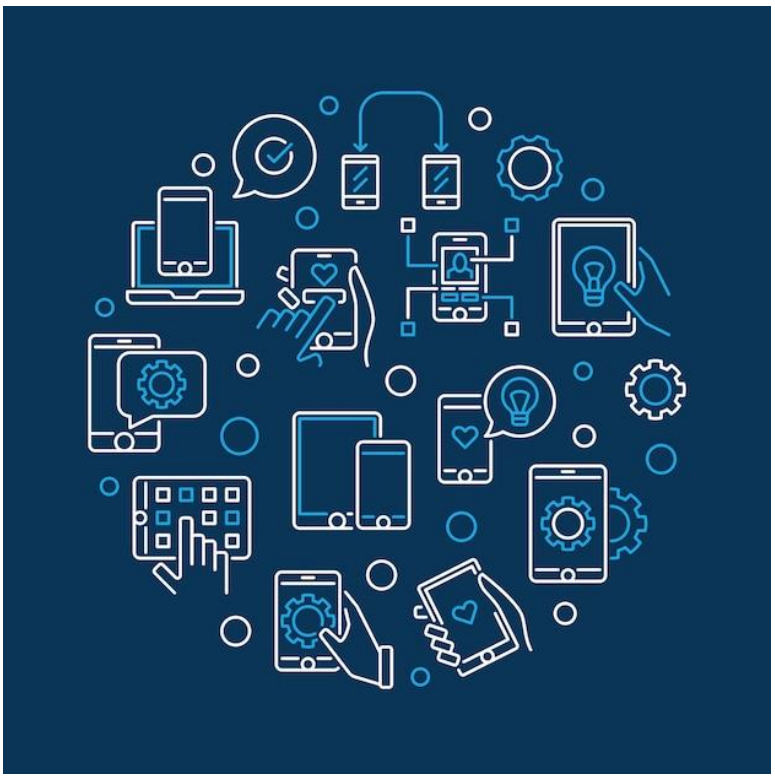
En los últimos años, especialmente debido a la pandemia de COVID-19, las organizaciones y sus empleados se han enfrentado a cambios en sus patrones de trabajo, como el teletrabajo y las reuniones en línea. De hecho, la pandemia de COVID-19 provocó una crisis mundial sin precedentes que afectó a los estilos de trabajo y a la productividad de los empleados (Calvino et al., 2024). Según Eurostat (2025), en 2024, el 53 % de las empresas de la UE celebraron reuniones a distancia a través de plataformas en línea como Skype, Zoom, MS Teams y WebEx. En cuanto al tamaño de las empresas, las reuniones en línea fueron muy populares en las grandes empresas (94 %), mientras que fueron menos habituales en las pequeñas y medianas empresas (52 %) (Eurostat, 2025).

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

Además, la investigación destaca que «las diferencias preexistentes en materia de digitalización y productividad entre las empresas, así como sus características, influyeron significativamente en la capacidad de las empresas para reaccionar ante la crisis de la COVID-19 y, en consecuencia, para adoptar nuevas tecnologías digitales. De hecho, las empresas que eran más digitales, más productivas y más grandes antes de la COVID-19 fueron las que aumentaron de forma más significativa sus instalaciones de tecnología digital durante la pandemia» (Calvino et. al., 2024, p. 7). Esto pone de relieve la importancia de las herramientas de colaboración digital que facilitan el buen funcionamiento de las organizaciones y la realización de tareas entre los empleados.

Las herramientas de colaboración digital incluyen aplicaciones de software diseñadas para facilitar la comunicación y la colaboración en tiempo real entre profesionales. Pueden ofrecer una amplia gama de funciones, como chat en tiempo real, videoconferencias, intercambio de archivos, gestión de proyectos y mucho más. Estas herramientas sirven como «punto de encuentro» para los miembros del equipo, donde pueden trabajar juntos sin problemas, independientemente de su ubicación geográfica o zona horaria (Equipo editorial de Lark, 2024). En concreto, las herramientas de colaboración digital incluyen herramientas de comunicación y mensajería como Slack, Microsoft Teams, Zoom y Asana (Hure, 2025), aplicaciones de videoconferencia como Microsoft Teams, Zoom, Webex y Skype (Equipo editorial de Indeed, 2025b), y herramientas para compartir archivos y almacenamiento en la nube como OneDrive, Google Drive o DropBox (Martin, 2025).



La adopción de herramientas de colaboración digital puede ser muy beneficiosa tanto para la organización como para sus empleados. En primer lugar, las herramientas de colaboración digital pueden aumentar la productividad, ya que permiten la comunicación en tiempo real entre compañeros de trabajo, lo que permite a los equipos trabajar de forma más eficiente y completar las tareas más rápidamente. Dado que muchas organizaciones colaboran a nivel internacional, la colaboración digital permite una mejor comunicación y cooperación entre compañeros de trabajo de diferentes países, y no limita la colaboración únicamente a entornos presenciales (Tripathi, s. f.). Además, las herramientas de colaboración digital permiten métodos de trabajo más flexibles, colaborativos y modernos, que son los preferidos por muchos profesionales (Maubareyt, 2020). Los equipos pueden utilizar videollamadas, chats grupales y herramientas de edición colaborativa de

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

documentos para mantenerse conectados y reducir las llamadas telefónicas y los numerosos intercambios de correos electrónicos. La colaboración digital mejora la flexibilidad, ya que «permite a los equipos remotos trabajar juntos, mejorando el equilibrio entre la vida laboral y personal y aumentando la satisfacción en el trabajo. También permite a las organizaciones acceder a una mayor reserva de talento y reducir los gastos generales asociados al espacio físico de la oficina. Los equipos pueden trabajar desde cualquier lugar y en cualquier momento, sin estar atados a una ubicación física» (Tripathi, s. f.).

Parece evidente que la colaboración digital ofrece numerosas ventajas a las organizaciones, ya que promueve el equilibrio entre la vida laboral y personal y la flexibilidad en la organización del trabajo. Sin embargo, algunos empleadores siguen mostrándose escépticos sobre la eficacia de la colaboración digital y sobre cómo puede afectar negativamente a la productividad y el rendimiento de los empleados. De hecho, hay algunos retos que deben tenerse en cuenta en lo que respecta a la colaboración digital y las diferentes herramientas que pueden utilizarse. La principal amenaza para el uso de herramientas de colaboración digital y el intercambio de documentos confidenciales de una empresa es su seguridad. Las herramientas de colaboración digital son vulnerables a los ciberataques y a las violaciones de datos (Tripathi, s. f.). Además, pueden surgir problemas técnicos al utilizar herramientas de colaboración digital, como la lentitud de Internet o la dificultad de algunos profesionales para utilizar software específico. Hasta 2023, más del 90 % de los puestos de trabajo en Europa requerirán conocimientos digitales básicos. Sin embargo, aproximadamente el 32 % de los europeos aún carecen de competencias digitales básicas (Comisión Europea, 2023). Esto indica que el uso de software complejo puede resultar difícil y estresante para algunos profesionales y pone de relieve la necesidad de que las empresas proporcionen una formación adecuada a los profesionales con menos conocimientos digitales. Algunos profesionales, especialmente los de más edad, pueden incluso sentirse ansiosos e intimidados por las tecnologías modernas. Por último, pueden producirse malentendidos cuando los miembros del equipo se comunican digitalmente. El tono y el contexto pueden malinterpretarse, lo que da lugar a malentendidos y conflictos (Tripathi, s. f.).

A pesar de los conceptos erróneos que algunos directivos y empleadores pueden tener sobre la colaboración digital en relación con la productividad y los resultados laborales de los empleados, como se ha mencionado anteriormente, las herramientas de colaboración digital pueden promover el equilibrio entre la vida laboral y personal y la flexibilidad laboral de sus empleados. Más aún, para los empleados con responsabilidades de cuidado que pueden tener dificultades a diario, desplazándose a las oficinas y estando, durante muchas horas, lejos de los miembros de su familia que necesitan cuidados y apoyo. Las herramientas de colaboración digital permiten colaborar con los compañeros de trabajo sin salir de casa y conciliar las responsabilidades familiares. A medida que el teletrabajo sigue ganando impulso, la colaboración digital desempeñará un papel cada vez más importante en el futuro del trabajo (Tripathi, s. f.).

Técnicas y herramientas de gestión de proyectos

Las herramientas de gestión de proyectos ayudan a gestionar y organizar las tareas y los proyectos de una organización de forma eficaz y eficiente. Las herramientas de gestión de proyectos facilitan considerablemente el seguimiento, la planificación y la ejecución de los proyectos, al tiempo que crean transparencia, de modo que todos conocen sus responsabilidades y obligaciones (ActiveCollab Team, 2025). Las plataformas de gestión de proyectos ayudan a los gestores de proyectos a controlar los costes, mantenerse dentro del alcance y cumplir los plazos. Las herramientas pueden ser programas de software especializados, como Asana, Trello o Jira, pero también pueden incluir soluciones más sencillas, como diagramas de Gantt, calendarios de proyectos y listas de tareas (Abbamonte, 2024).

El uso de herramientas de gestión de proyectos tiene importantes ventajas, ya que son muy útiles para facilitar la planificación de proyectos, aumentar la productividad de los empleados y mejorar la eficiencia general. Las herramientas de gestión de proyectos ayudan a aumentar la productividad al

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

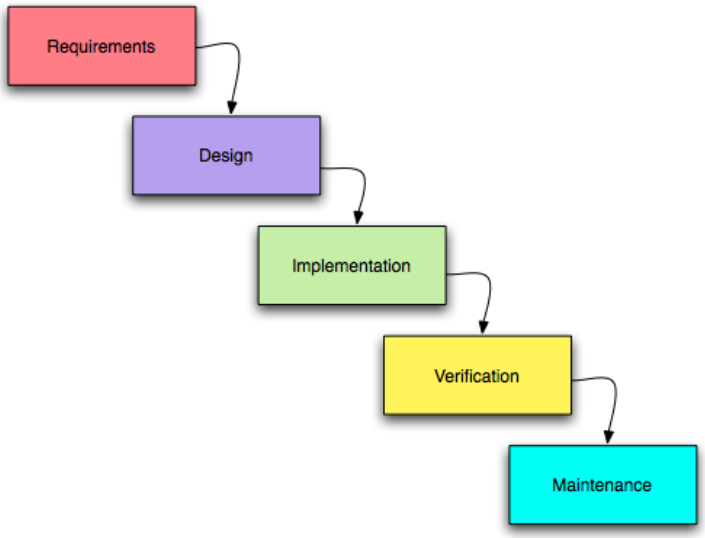
proporcionar la estructura y la organización necesarias para gestionar los proyectos. Las aplicaciones de software de gestión de proyectos incluyen funciones como la asignación de recursos, el seguimiento del tiempo, la elaboración de informes, la gestión de tareas y la gestión de documentos (BCS ProSoft, s. f.). Estas funciones pueden ayudar a los empleados a planificar y ejecutar los proyectos de forma eficiente y eficaz, y a los empleadores a supervisar la finalización de las tareas, la carga de trabajo de los empleados y la colaboración del equipo. Además, al utilizar una herramienta de gestión de proyectos, toda la información relacionada con el proyecto está disponible de forma transparente. Esto incluye el progreso de las tareas, los calendarios y otros registros. Esta transparencia permite a los equipos y a las partes interesadas realizar un seguimiento del progreso en tiempo real y comprender las contribuciones individuales al proyecto. También refuerza la responsabilidad y motiva a los equipos y a los profesionales a alcanzar los objetivos del proyecto (VirtualSpace, 2023).

Aparte de las herramientas modernas que permiten la gestión de proyectos y que pueden ser utilizadas por las organizaciones en forma de software, existen técnicas tradicionales de gestión de proyectos que se refieren a estrategias que pueden utilizarse para la gestión de proyectos. Algunas de ellas son (Jurčić, 2025):

Metodología en cascada

El enfoque de gestión de proyectos en cascada es una de las metodologías más antiguas y tradicionales, y un proceso de diseño secuencial lineal formalizado originalmente por Winston W. Royce en su influyente artículo de 1970 «Managing the Development of Large Software Systems» (Royce, 1970). En el modelo en cascada, el desarrollo se lleva a cabo a través de fases distintas: requisitos, diseño, implementación, verificación y mantenimiento. Cada fase del flujo de trabajo debe completarse antes de pasar a la siguiente etapa, con un solapamiento mínimo. Esta metodología es muy adecuada para proyectos cuyos objetivos están claramente definidos desde el principio (Hoory et al., 2023). Sin embargo, la metodología Waterfall ha sido cada vez más criticada en los últimos años por su rigidez y su limitada adaptabilidad a los requisitos cambiantes de los proyectos, especialmente en entornos dinámicos o complejos (Alanazi y Alrwais, 2024). Curiosamente, muchas de las estrategias de mitigación de riesgos propuestas originalmente por Royce, como el desarrollo iterativo, la creación temprana de prototipos y el desarrollo continuo de las partes interesadas, han sido adoptadas y ampliadas por los métodos ágiles modernos (Morgan, 2018).

Figura 1. Fases de la metodología en cascada



Fuente: *https://www.umsl.edu/~hugheyd/is6840/waterfall.html*

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

Metodología ágil

En las últimas dos décadas, los enfoques de gestión ágil de proyectos se han vuelto cada vez más populares (Gemino et al., 2022). La metodología ágil se desarrolló para abordar las limitaciones de los enfoques anteriores de gestión de proyectos , que eran costosos y requerían mucho tiempo (Anifa, et al., 2024). Ágil es una metodología rápida y eficiente que permite a los equipos tomar decisiones espontáneas y adaptarse a las condiciones del mercado en rápida evolución, y puede utilizarse en cualquier entorno volátil (Anifa, et al., 2024; Asnawi et al., 2011; Yusoff et al., 2019). A diferencia del modelo de gestión tradicional « », Agile hace hincapié en el desarrollo iterativo « » a través de ciclos estructurados « » cortos y una retroalimentación continua que permite a los equipos lograr un progreso incremental, al tiempo que se adaptan rápidamente a los requisitos cambiantes (Dugbartey y Kenhide, 2025). Los métodos Agile se definen por cinco características clave: flexibilidad, sostenibilidad, idoneidad, eficiencia y rentabilidad. Estas cualidades son la razón principal del cambio del sector privado hacia las metodologías ágiles, lo que garantiza su éxito (Lishner y Shtub, 2019). Las seis principales aplicaciones industriales de Agile son las siguientes: desarrollo de software, gestión de proyectos, fabricación, marketing, gestión de la cadena de suministro y educación (Anifa, et al., 2024). Poco a poco, Agile ha evolucionado hacia diversas metodologías especializadas para dar respuesta a diferentes necesidades empresariales, tales como: Scrum, Extreme Programming, Kanban, Lean, Scrumban (una combinación de Scrum y Kanban) y el Agile PeopleOps Framework (APF) (Omonije, 2024). Dado que Agile se centra en la flexibilidad, el trabajo en equipo y el enfoque centrado en el cliente, las siguientes empresas constituyen ejemplos de éxito en su implementación: Sony, Netflix, Spotify, Toyota, Walmark, etc.

Figura 2. Modelo del ciclo de vida de la metodología ágil

Fuente: Un modelo para la previsión del valor del mercado bursátil utilizando una red neuronal artificial ensamblada (Ense) (Ajoku, et al, 2021) Con licencia CC BY-NC-ND 4.0.

Método del camino crítico (CPM)

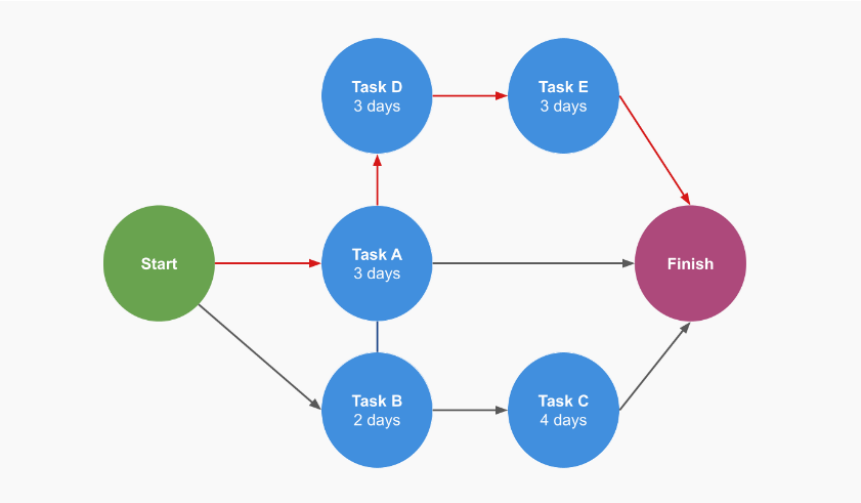
El método del camino crítico (CPM) es una técnica de gestión de proyectos que ayuda a los equipos a identificar los objetivos (o tareas) más importantes del proyecto que determinan el calendario general

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

del mismo. Desarrollado a finales de la década de 1950, el CPM permite a los gestores de proyectos priorizar actividades, asignar recursos de forma eficaz y predecir de forma proactiva los retrasos mediante el cálculo de la duración y las dependencias de las tareas (Perrucci et al, 2025, Bagshaw, 2021; Madhuri et al., 2012; Gopalasamy & Mansor, 2013). Este método es crucial para la planificación y el control eficaces de los proyectos (MindMap AI, 2025). Su aplicación en la construcción y la ingeniería es beneficiosa, ya que una programación precisa es esencial para evitar sobrecostes y garantizar la entrega puntual (Lima et al., 2023). Un diagrama CPM común (véase más abajo) consta de nodos que representan las actividades del proyecto y flechas dirigidas que indican las dependencias y la secuencia del proyecto.

Figura 3. Diagrama de red CPM



Fuente: https://planyway.com/blog/critical-path-method-for-project-managers

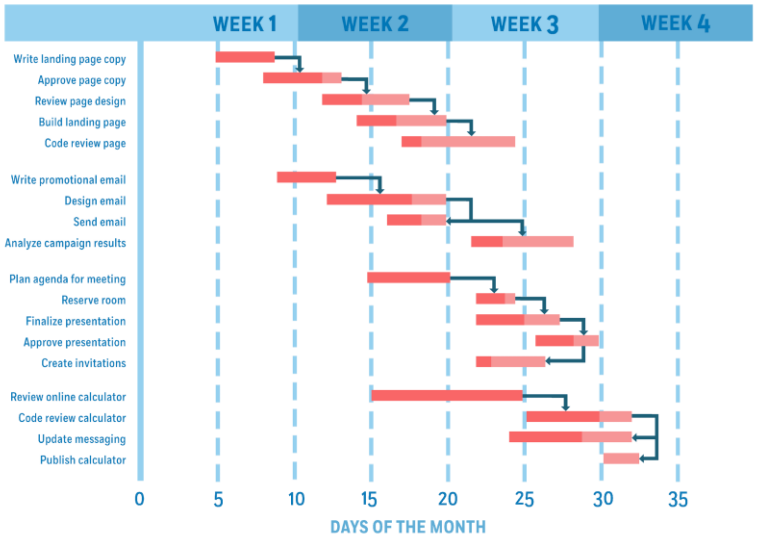
Diagramas de Gantt

Los diagramas de Gantt son una herramienta de gestión de proyectos que puede ayudar significativamente a la visualización de los proyectos mediante la planificación y programación de los mismos. Un diagrama de Gantt se define como una representación gráfica de la actividad en función del tiempo que puede ayudar a los profesionales a supervisar el progreso. Los diagramas de Gantt son esencialmente herramientas de programación de tareas: los plazos y las tareas de la gestión de proyectos se convierten en barras horizontales (también llamadas barras de Gantt) para formar un gráfico de barras. Estas barras de Gantt muestran las fechas de inicio y finalización, así como las dependencias, la programación y los plazos, incluyendo la cantidad de la tarea completada por etapa y quién es el responsable de la tarea (Association for Project Management, s. f.). Además de visualizar los plazos, los diagramas de Gantt facilitan la comunicación y la coordinación entre las partes interesadas, ya que ofrecen una perspectiva e e sobre el estado del proyecto y la asignación de tareas (Wadhwa, 2024).

Figura 4. Diagrama de Gantt que visualiza la duración de las tareas, las dependencias y el progreso a lo largo del tiempo

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].



Fuente: https://management.org/how-to-use-a-gantt-chart

Las herramientas de gestión de proyectos son esenciales para el trabajo flexible y a distancia, ya que proporcionan plataformas centralizadas para la gestión de tareas, la comunicación y el seguimiento del progreso, lo que permite una colaboración fluida independientemente de la ubicación. Lograr el equilibrio entre el trabajo y la vida personal requiere un esfuerzo intencionado y el conjunto adecuado de herramientas. Al integrar herramientas de productividad en su rutina diaria, los profesionales pueden optimizar sus procesos de trabajo, reducir el estrés y disponer de más tiempo para su bienestar personal (ReCom, 2025). Esto es especialmente importante para las personas que asumen responsabilidades de cuidado, ya que la optimización de su trabajo puede permitir una mejor gestión de proyectos y una mayor productividad y eficiencia. Estas herramientas ayudan a establecer prioridades claras para los proyectos, gestionar el trabajo a distancia de forma eficaz y proporcionar información en tiempo real, lo que se traduce en una mayor productividad y un menor agotamiento para los equipos y las personas.

Tanto si se adoptan estrategias y metodologías tradicionales de gestión de proyectos como si se utilizan aplicaciones de software digital modernas, los empleadores y directivos que utilizan herramientas de gestión de proyectos pueden ayudar a desarrollar estrategias que garanticen el equilibrio entre la vida laboral y personal de sus empleados mediante una mejor planificación, organización, ejecución, evaluación y supervisión de su trabajo y sus tareas. Al tener una visión general clara de todas las tareas, los empleadores pueden garantizar que la carga de trabajo se distribuya de forma equitativa entre los empleados en función de su experiencia, habilidades y disponibilidad.

Contar con un sistema centralizado de gestión de proyectos también permite una mayor visibilidad de las posibles dificultades o retrasos en la entrega del trabajo de los empleados. Por ejemplo, el incumplimiento frecuente de los plazos puede indicar la necesidad de una distribución más equilibrada de las responsabilidades o sugerir que los empleados están experimentando dificultades que no han compartido con sus directivos. Las herramientas de gestión de proyectos no solo son eficaces para supervisar la carga de trabajo de los empleados, sino también para fomentar una mejor comunicación entre el empleador y el empleado. Cuando los directivos tienen una visión clara de las tareas de sus empleados, están en mejores condiciones de proporcionar un apoyo oportuno y demostrar empatía, lo que contribuye a un equilibrio más saludable entre la vida laboral y la personal.

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

Soluciones de acceso remoto

Muchas empresas y negocios están adoptando entornos de trabajo remotos e híbridos, especialmente tras la pandemia de la COVID-19. Sin embargo, dado que los empleados, los jefes y los equipos pasan cada vez menos tiempo en la oficina, es fundamental que puedan acceder de forma segura y sencilla a sus dispositivos de trabajo, independientemente de dónde se encuentren (Pleasant, 2025). En la realidad pospandémica, el acceso remoto sigue siendo un aspecto importante del trabajo, pasando de ser una necesidad durante el confinamiento a un enfoque flexible.

Es evidente que la pandemia de COVID-19 ha tenido un impacto indeleble en el mundo laboral, hasta el punto de que el «lugar de trabajo pospandémico» es muy diferente a las condiciones laborales de hace años (Cooke et al., 2021). En la primera mitad de 2020, el mayor cambio en las condiciones laborales causado por la pandemia fue el paso al teletrabajo (McPhail et al., 2023). Con el acceso remoto al escritorio, los empleados pueden utilizar cualquier dispositivo para acceder a todos sus archivos, programas, notas y herramientas almacenados en sus ordenadores del trabajo. Esto proporciona una flexibilidad que es vital para trabajar de forma eficiente en cualquier dispositivo y en cualquier lugar. El acceso remoto no solo permite a los usuarios acceder a un único dispositivo de forma remota, sino que proporciona acceso a estaciones de trabajo y recursos desde cualquier lugar. Esto abre un nuevo nivel de flexibilidad y facilidad de gestión, ya que las organizaciones, los directivos y los equipos de apoyo siempre tendrán a su alcance los recursos informáticos que necesitan (Pleasant, 2025).

Las soluciones de acceso remoto como VPN, RDP y los espacios de trabajo remotos basados en la nube desempeñan un papel fundamental y multifacético en el apoyo a modelos de trabajo flexibles, ya que mejoran la productividad, la eficiencia y la agilidad (Buckman, 2025). El software de acceso remoto ayuda a los usuarios a acceder de forma segura a un ordenador desde cualquier lugar. Para los empleados remotos o los técnicos de soporte informático, el software de acceso remoto se puede utilizar para acceder a información importante de forma remota, agilizar los procesos de trabajo y permitir el uso compartido de pantallas para presentaciones o resolución de problemas (Equipo editorial de Indeed, 2025c).

El acceso remoto permite a los empleados trabajar desde cualquier lugar, ya sea mientras viajan, desde casa o incluso fuera del país. Esta flexibilidad puede traducirse en un aumento de la productividad y la satisfacción laboral. Al permitir el trabajo a distancia, las empresas pueden ahorrar en costes asociados al espacio de oficina y los servicios públicos, mientras que los empleados ahorran en costes y tiempo de desplazamiento. Además, herramientas como el software de escritorio remoto permiten el acceso en tiempo real a archivos y aplicaciones, lo que facilita mantener la productividad. Asimismo, en caso de dificultades o retos en el trabajo, los empleados pueden aprovechar el acceso remoto con el apoyo de su equipo de TI a distancia. Los técnicos pueden simplemente iniciar una conexión remota con el dispositivo de su usuario para tomar el control y solucionar un problema, sin necesidad de desplazarse físicamente hasta el dispositivo (Jackins, 2025).

En definitiva, las ventajas del acceso remoto son numerosas, ya que aumenta la flexibilidad y la eficiencia. Permite a los empleados mantener su productividad, trabajando de forma remota o híbrida, al tiempo que facilita el intercambio de archivos y el trabajo en equipo entre equipos distribuidos geográficamente. También simplifica la resolución de problemas, las actualizaciones y la supervisión a distancia. El acceso remoto garantiza la continuidad operativa incluso durante desastres o restricciones de viaje, y también elimina la necesidad de desplazarse o estar presente en persona (Buckman, 2025).

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

Herramientas de gestión del tiempo y las tareas

Para los empleados ocupados con numerosas responsabilidades, entre las que puede incluirse el cuidado de familiares necesitados, la gestión del tiempo y las tareas es una habilidad fundamental.

La gestión del tiempo es el proceso de planificar y controlar conscientemente el tiempo dedicado a tareas específicas para aumentar la eficiencia con la que se completan. Una buena gestión del tiempo puede conducir a un estilo de vida saludable y equilibrado (Personal de Coursera, 2025a).

La gestión de tareas es el proceso de planificar y completar las tareas de la manera más eficaz y eficiente. Con la gestión de tareas, los profesionales supervisan todo el ciclo de vida de sus tareas, desde su concepción hasta su finalización, con el fin de alcanzar metas y objetivos específicos. Esto implica definir las tareas, priorizarlas por urgencia, asignarlas a otros profesionales, establecer plazos y fechas límite, realizar ajustes y supervisar el progreso hacia los objetivos establecidos (Noori, 2025).

Teniendo en cuenta que muchos trabajos modernos implican hacer malabarismos con numerosas tareas, plazos ajustados y prioridades contrapuestas, los empleados suelen acabar trabajando muchas horas y corriendo el riesgo de sufrir agotamiento. La implementación de herramientas que faciliten una gestión eficaz del tiempo y las tareas, como listas de tareas digitales, sistemas de gestión del flujo de trabajo y herramientas de programación, puede ayudar a planificar mejor las responsabilidades diarias, reducir el estrés y mejorar la concentración. Estas herramientas no solo mejoran la productividad al organizar el trabajo de forma más eficiente, sino que también promueven un equilibrio más saludable entre la vida laboral y personal al evitar el exceso de trabajo innecesario. Al proporcionar estructura, visibilidad y recordatorios, permiten a los empleados gestionar su carga de trabajo de forma más estratégica y sostenible.

Entre las herramientas de gestión del tiempo y las tareas más populares se encuentran Todoist, Harvest y Trello, aplicaciones muy utilizadas que se pueden descargar en el ordenador portátil o el teléfono del trabajo (Dublino, 2025). El uso de herramientas de gestión del tiempo y las tareas puede ser reforzado por los empleadores y los directivos y representar una «política de la empresa», pero los empleados también pueden tomar la iniciativa y utilizar estas herramientas para apoyar su trabajo y gestionar mejor su carga de trabajo y su tiempo de trabajo. Esto puede ayudar a eliminar el estrés laboral y permitir a los profesionales completar sus tareas a tiempo sin necesidad de trabajar más horas.

Herramientas de IA

La inteligencia artificial (IA) se ha popularizado muy rápidamente y está desempeñando un papel crucial en el lugar de trabajo moderno. La IA ofrece más que acceso a la información. Puede resumir, codificar, razonar, entablar un diálogo y tomar decisiones. Las herramientas de IA pueden reducir las barreras de habilidades, ayudando a más personas a adquirir competencia en más campos, en cualquier idioma y en cualquier momento. La IA tiene el potencial de cambiar la forma en que las personas acceden y utilizan el conocimiento. El resultado será una resolución de problemas más eficiente y eficaz, lo que permitirá una innovación que beneficie a todos (Mayer et. al., 2025).

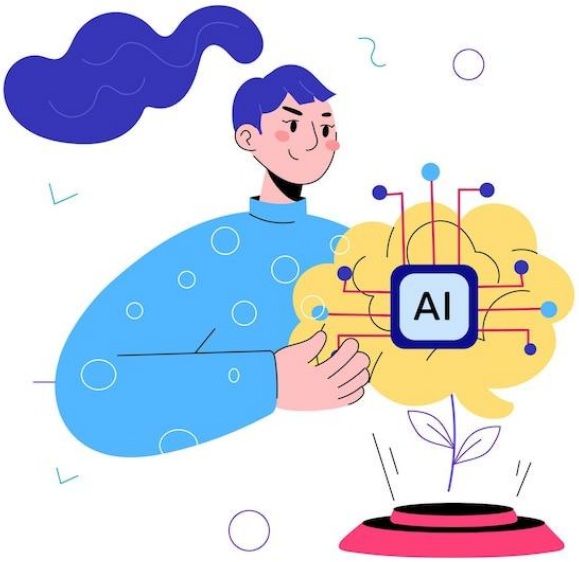
Según la Comisión Europea, «las personas y las empresas deben poder disfrutar de los beneficios de la IA sintiéndose seguras y protegidas» (Comisión Europea, 2024). Según la Estrategia Europea de IA, la UE debe adoptar un enfoque coordinado para aprovechar al máximo las oportunidades que ofrece la IA y abordar los nuevos retos que plantea. La UE puede liderar el desarrollo y el uso de la IA para el bien, basándose en sus valores y sus puntos fuertes (Comisión Europea, 2018).

La IA está cambiando significativamente la naturaleza del trabajo. Se crearán puestos de trabajo, mientras que otros desaparecerán. Sin embargo, la mayoría de los lugares de trabajo se transformarán. La mayoría de los europeos cree que las tecnologías digitales, incluida la inteligencia

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

artificial, tienen un impacto positivo en sus puestos de trabajo y, por consiguiente, en su calidad de vida. El 62 % de los europeos tiene una opinión positiva de la IA en el trabajo y el 70 % cree que mejora la productividad. Si bien la mayoría apoya el uso de la IA para tomar decisiones en el trabajo, el 84 % de los europeos cree que la IA requiere una gestión cuidadosa para proteger la privacidad y garantizar la transparencia en el lugar de trabajo (Comisión Europea, 2024). Cada vez más empresas y organizaciones animan a sus empleados a utilizar herramientas de IA. El informe anual Work Trend Index 2024 de Microsoft y LinkedIn indica que el 90 % de los trabajadores utiliza herramientas de IA para ahorrar tiempo, el 85 % para priorizar el trabajo y el 84 % para aumentar su creatividad (personal de Coursera, 2025b).



Existe una amplia variedad de herramientas de IA que pueden ayudar a los empleados en la gestión de proyectos, la colaboración, la programación y la mejora general de su productividad. En concreto, las herramientas de IA pueden ayudar a los profesionales a reducir el tiempo que dedican a tareas diarias como gestionar sus correos electrónicos, organizar listas de tareas pendientes o crear documentos colaborativos (Personal de Coursera, 2025b). La IA es ampliamente utilizada por muchos profesionales; sin embargo, es esencial seguir las políticas y directrices de la empresa en relación con la introducción de información potencialmente sensible en una herramienta de IA.

Entre los asistentes expertos en IA para la gestión del conocimiento se encuentran ChatGPT, Google Gemini, Notion AI y Claude, que utilizan la información disponible en Internet para proporcionar la respuesta adecuada o generar texto. Además, existen herramientas de IA para la gestión de proyectos que pueden ayudar a desglosar los proyectos en tareas, realizar un seguimiento del tiempo empleado y planificar la carga de trabajo futura. Entre ellas se encuentran Zapier, Zoho Projects y AI Agent. También hay herramientas de IA para la programación, la comunicación y la colaboración, pero también para transcribir reuniones y resumir temas (Personal de Coursera, 2025b).

La IA puede beneficiar significativamente a los empleados y apoyar la organización general de las empresas. A través de las herramientas disponibles, se pueden apoyar diferentes aspectos del trabajo, lo que permite una mayor eficacia y eficiencia. Esto es especialmente importante para los empleados con responsabilidades de cuidado que valoran el tiempo que pueden dedicar a tareas específicas con el apoyo de la IA. Sin embargo, a pesar de las evidentes ventajas de las herramientas de IA y su amplio uso, hay empleadores y directivos que siguen mostrándose escépticos sobre el uso de la IA para

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

completar tareas y generar ideas y contenidos para proyectos. De hecho, muchas organizaciones siguen directrices y normas específicas en torno al uso de la IA en el trabajo. Además, la UE está regulando la IA como parte de su estrategia digital para garantizar mejores condiciones para el desarrollo y el uso de esta tecnología. El uso de la inteligencia artificial en la UE está regulado por la Ley de IA, la primera ley integral sobre IA del mundo. Su objetivo es que el desarrollo de la IA sea seguro, transparente, trazable, no discriminatorio, respetuoso con el medio ambiente y con un enfoque innovador (Unión Europea, 2023).

A pesar de los esfuerzos por regular el uso de la IA, parece que los empleados suelen ver solo los beneficios que la IA puede aportar a su vida laboral y utilizan diferentes herramientas sin informar a sus empleadores o directivos. Las investigaciones muestran que el 78 % de los usuarios de IA llevan sus propias herramientas de IA al trabajo, lo que es aún más común en las pequeñas y medianas empresas (80 %). Además, el 52 % de las personas que utilizan la IA en el trabajo se muestran reacias a admitir que la utilizan para sus tareas más importantes. Aun así, el 53 % de las personas que utilizan la IA en el trabajo temen que su uso en tareas importantes les haga parecer prescindibles (Microsoft y LinkedIn, 2024).

La IA ha llegado para quedarse y, cuando se aplica de forma reflexiva, tiene el potencial de aportar importantes beneficios tanto a los empleadores como a los empleados. Para los empleadores, las herramientas de IA pueden mejorar la toma de decisiones, facilitar el buen funcionamiento de la organización y ayudar con las tareas que requieren mucho tiempo. Para los empleados, la IA puede ser una herramienta poderosa que reduce el estrés de la carga de trabajo, aumenta la productividad y favorece el desarrollo de habilidades. Cuando se utiliza de forma responsable, la IA puede ayudar en áreas como el aprendizaje, el desarrollo personal y la colaboración, creando oportunidades para un trabajo más significativo y satisfactorio. Se anima a los empleadores y directivos a debatir abiertamente con sus empleados el uso de la IA, cómo puede apoyar su trabajo y cuáles son las implicaciones éticas y prácticas de su uso en su trabajo.

En resumen, las herramientas y tecnologías digitales son muy importantes en el lugar de trabajo. Pueden permitir una mejor gestión de las tareas de los empleados, ya que proporcionan apoyo técnico para ayudar a organizar, distribuir y supervisar la carga de trabajo. Las herramientas digitales proporcionan a los directivos la capacidad de planificar, medir y optimizar eficazmente la distribución de las tareas, lo que se traduce en un aumento de la productividad y un entorno de trabajo menos estresante para los empleados/as. Este enfoque estructurado fomenta una mejor gestión del flujo de trabajo, mejora la asignación de recursos y favorece un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal de los empleados. Las habilidades digitales también pueden aumentar la flexibilidad laboral al proporcionar a las organizaciones las herramientas y la infraestructura técnica necesarias para acuerdos de trabajo no tradicionales que permiten coordinar, comunicar y colaborar de manera eficaz, independientemente del tiempo y el lugar, a través del trabajo a distancia. También pueden fomentar el trabajo en equipo y la colaboración al proporcionar aplicaciones y herramientas compartidas que permiten a los miembros del equipo trabajar juntos de manera eficaz, incluso cuando tienen horarios, ubicaciones o responsabilidades diferentes. En cuanto a la gestión del tiempo, existen herramientas y sistemas que permiten a los empleados planificar, realizar un seguimiento y optimizar el modo en que emplean sus horas de trabajo. Por último, en términos de aversión al riesgo , las herramientas y tecnologías digitales ofrecen a los empleadores la capacidad de detectar los riesgos de forma temprana y evaluarlos con precisión. Si, por ejemplo, existe el temor de no cumplir un plazo debido a las responsabilidades de cuidado de un empleado, los empleadores y los directivos pueden planificar en consecuencia y distribuir la carga de trabajo, al tiempo que disponen de herramientas y sistemas para realizar un seguimiento de la distribución de tareas.

Las principales ventajas de las herramientas digitales presentadas en la unidad 3.3 se pueden resumir de la siguiente manera:

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

- **Mejor organización y priorización**: la gestión del tiempo y las tareas permite a los empleados desglosar tareas complejas, asignar el tiempo de forma eficaz y cumplir los plazos de forma más sistemática.
- **Reducción del estrés y el agotamiento:** al proporcionar estructura y claridad, la gestión del tiempo y las tareas ayuda a los empleados a evitar el exceso de trabajo o la prolongación innecesaria de su jornada laboral.
- **Integración de la vida laboral y personal:** los empleados pueden conciliar las tareas profesionales con las responsabilidades personales de forma más fluida gracias a la gestión del tiempo y las tareas.
- **Acceso a archivos y recursos desde cualquier lugar:** las soluciones de acceso remoto permiten a los empleados recuperar y trabajar con documentos esenciales sin necesidad de estar físicamente conectados a la red de la oficina.
- **Soporte técnico fiable y sensación de seguridad:** con los sistemas de acceso remoto, los empleados pueden estar seguros de que los equipos de TI resolverán rápidamente los problemas técnicos, lo que reduce el estrés y minimiza el tiempo de inactividad. Esto crea un entorno digital más seguro y propicio que fomenta el trabajo flexible.
- **Continuidad del negocio e inclusión:** el acceso remoto garantiza que los empleados puedan permanecer conectados y ser productivos incluso durante interrupciones (por ejemplo, por enfermedad, tareas de cuidado o crisis externas). También abre oportunidades de empleo para profesionales que viven en otras ciudades o incluso países.
- **Distribución equitativa del trabajo:** las herramientas de gestión de proyectos permiten a los directivos asignar las tareas de forma equitativa, garantizando que la carga de trabajo se distribuya de manera equilibrada entre todo el equipo. Esto ayuda a prevenir el agotamiento de los empleados y favorece un equilibrio sostenible entre la vida laboral y la personal.
- **Seguimiento de los plazos y las posibles dificultades:** al observar el progreso y detectar los retrasos de forma temprana, las herramientas de gestión de proyectos pueden poner de relieve cuándo los empleados tienen dificultades para cumplir los plazos. Los directivos pueden entonces aplicar soluciones flexibles, como ajustar los plazos o redistribuir las tareas, para reducir el estrés y proteger el equilibrio entre la vida laboral y personal.
- **Colaboración remota entre empleados:** las plataformas digitales permiten a los profesionales trabajar juntos de forma eficaz sin necesidad de estar físicamente presentes. Esto mejora la flexibilidad en la vida diaria, reduce el tiempo de desplazamiento y permite a las personas gestionar sus responsabilidades profesionales y personales de forma más eficiente.
- **Adaptación de los horarios de trabajo y conciliación de las tareas domésticas:** las herramientas de colaboración digital ofrecen a los empleados la posibilidad de estructurar sus horas de trabajo en función de sus compromisos personales. La comunicación asincrónica permite a los empleados trabajar a su propio ritmo y en su propio tiempo. Esta flexibilidad puede ser especialmente beneficiosa para los empleados que tienen otros compromisos, como el cuidado de personas dependientes (Salesforce, 2024).
- **Mayor autonomía y productividad de los empleados:** la flexibilidad que ofrece la colaboración digital permite a los empleados trabajar de la forma que mejor se adapte a sus circunstancias personales. Las investigaciones demuestran que una mayor autonomía suele traducirse en una mayor satisfacción laboral, motivación y bienestar general (Zhou, 2020).
- **Acceso a una mayor reserva de talento para las organizaciones:** más allá de los beneficios para los empleados, la colaboración digital amplía las posibilidades de contratación para los empleadores al eliminar las limitaciones geográficas. Esto permite a los empleadores atraer a empleados que dan prioridad a las modalidades de trabajo flexibles.

A medida que el trabajo y la vida personal se entrelazan cada vez más, es fundamental que los empleadores apoyen a sus equipos para que logren un equilibrio saludable. Esto no significa separar por completo el trabajo y la vida personal, sino integrar ambos de manera que se logre la armonía y

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

la productividad. En la era digital actual, lograr el equilibrio entre la vida laboral y personal es una prioridad tanto personal como organizativa. Las opciones de trabajo flexible respaldadas por soluciones de acceso remoto ofrecen una vía para alcanzar este equilibrio. A medida que las organizaciones continúan adaptándose a las necesidades cambiantes de su personal, invertir en soluciones de acceso remoto prácticas y versátiles no solo es una decisión inteligente, sino que es esencial (Butler, 2024).

La tecnología avanza rápidamente y la gama de herramientas digitales disponibles es muy amplia. Estas herramientas son muy beneficiosas, ya que aumentan la productividad de los empleados y facilitan la gestión de su carga de trabajo. Especialmente para los empleados con responsabilidades de cuidado, las herramientas digitales pueden promover el equilibrio entre la vida laboral y personal y apoyar el trabajo flexible y a distancia con oportunidades de crecimiento y aprendizaje. Las herramientas disponibles pueden ayudar a planificar y gestionar las tareas diarias mientras se trabaja de forma eficiente y eficaz.

Puntos clave del módulo 3

El módulo 3 explora la intersección entre género, cuidados, inclusión en el lugar de trabajo y transformación digital. Destaca cómo los cuidados a largo plazo en Europa siguen estando profundamente marcados por el género, ya que las mujeres asumen de manera desproporcionada las responsabilidades de cuidados tanto remunerados como no remunerados. Las normas culturales, las desigualdades interseccionales y la falta de inversión en servicios de cuidados formales intensifican esta carga. Al mismo tiempo, las habilidades sociales y técnicas desempeñan un papel fundamental en la creación de entornos de trabajo inclusivos, flexibles y solidarios que reconocen y se adaptan a las responsabilidades de cuidado.

Mediante el desarrollo de la empatía, la comunicación y las competencias digitales, las organizaciones pueden fomentar una distribución más justa de los cuidados, mejorar el bienestar de los empleados y promover la igualdad de género. Las habilidades sociales refuerzan la colaboración y la inclusión, mientras que las habilidades técnicas, especialmente las herramientas digitales, permiten acuerdos de trabajo flexibles y la gestión de tareas. En conjunto, estas competencias apoyan una cultura laboral sostenible que valora los cuidados y la productividad.

- Las mujeres siguen siendo las principales proveedoras de cuidados a largo plazo, tanto formales como informales, en toda Europa.
- Las normas culturales y los estereotipos de género refuerzan las expectativas desiguales en materia de cuidados y la segregación ocupacional.
- Factores interseccionales como la edad, la migración y la situación socioeconómica intensifican la carga que supone el cuidado.
- El estigma en torno a las responsabilidades de cuidado limita el reconocimiento y el acceso a la ayuda.
- Los sistemas formales de cuidados a largo plazo, que cuentan con una financiación insuficiente, aumentan la dependencia de los cuidados informales, especialmente de las mujeres.
- Las habilidades sociales —empatía, comunicación, adaptabilidad— son esenciales para crear lugares de trabajo inclusivos y solidarios.
- Las habilidades interpersonales ayudan a distribuir la carga de trabajo de manera justa y evitan el aislamiento de las personas cuidadoras.
- Los valores éticos y la integridad generan confianza y refuerzan la equidad en la cultura del lugar de trabajo.

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

- Los juegos de rol y los retos en equipo muestran cómo se aplican las habilidades sociales en situaciones reales.
- Las habilidades técnicas permiten un trabajo flexible gracias a la colaboración digital y las herramientas de gestión de tareas.
- Los directivos pueden apoyar mejor a los empleados supervisando las cargas de trabajo a través de sistemas digitales.
- Las herramientas de seguimiento del tiempo y las tareas ayudan a las personas cuidadoras a conciliar el trabajo y las responsabilidades personales.
- La alfabetización digital mejora la productividad y favorece las oportunidades de trabajo a distancia.
- Apoyar a las personas cuidadoras con soluciones tecnológicas ayuda a reducir las diferencias de género en el empleo.
- El desarrollo inclusivo de habilidades contribuye a la resiliencia y la sostenibilidad a largo plazo de las organizaciones.

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].