



TÍTULO

**ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE BUENAS PRÁCTICAS INCLUSIVAS DE
RECURSOS HUMANOS EN DIVERSAS ORGANIZACIONES**
=
**DESCRIPTIVE ANALYSIS OF GOOD INCLUSIVE HUMAN RESOURCES
PRACTICES IN VARIOUS ORGANISATIONS**

AUTOR

Frank Joao Zea Palma

Tutor	Esta edición electrónica ha sido realizada en 2024
Institución	Dr. D ^o . José Antonio Climent Rodríguez
Curso	Universidad Internacional de Andalucía
©	<i>Máster Oficial en Dirección y Gestión de Personas (2022/23)</i>
©	Frank Joao Zea Palma
Fecha documento	De esta edición: Universidad Internacional de Andalucía 2023



**Atribución-NoComercial-SinDerivadas
4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)**

Para más información:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.en>

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE ANDALUCIA
MÁSTER OFICIAL EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PERSONAS



**ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE BUENAS PRÁCTICAS INCLUSIVAS DE RECURSOS
HUMANOS EN DIVERSAS ORGANIZACIONES**

**DESCRIPTIVE ANALYSIS OF GOOD INCLUSIVE HUMAN RESOURCES
PRACTICES IN VARIOUS ORGANISATIONS**

TRABAJO FIN DE MÁSTER

AUTOR: FRANK JOAO ZEA PALMA

TUTOR: JOSÉ ANTONIO CLIMENT RODRÍGUEZ

CONVOCATORIA DE DEFENSA:

SEPTIEMBRE 2023 -2024

TABLA DE CONTENIDO

I. Introducción	7
II. Objetivos.....	12
1. Objetivo general.....	12
2. Objetivos específicos.....	12
III. Metodología	13
IV. Desarrollo de la investigación.....	14
1. El bienestar laboral y su incidencia en las empresas	14
2. La incidencia de las relaciones laborales de forma inclusiva.....	17
3. La influencia de las plataformas digitales en la laboralidad	22
4. La incidencia del liderazgo en las relaciones laborales	26
5. Elementos básicos para la creación de una guía de buenas prácticas inclusivas	32
V. Conclusiones.....	37
VI. Referencias bibliograficas	39
VII. Anexos	43

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Modelo de Kopelman	28
Ilustración 2 Liderazgo Inclusivo.....	30
Ilustración 3 Estilos de liderazgo	31

ABREVIATURAS

DOUE. Diario Oficial de la Unión Europea.

ERTE. Expediente de Regulación Temporal de Empleo.

ET. Estatuto de los Trabajadores.

ETC. Etcetera.

LGSS. Ley General de la Seguridad Social.

LPRL. Ley de Prevención de Riesgos Laborales.

OIT. Organización Internacional del Trabajo.

RDL. Real Decreto Ley.

SJSO. Sentencia Juzgado de lo Social.

STS. Sentencia del Tribunal Supremo.

STSJ. Sentencia del Tribunal Superior de Justicia.

TFM. Trabajo Fin de Máster.

TJUE. Tribunal de Justicia de la Unión Europea.

UE. Unión Europea.

UGT. Unión General de Trabajadores.

ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE BUENAS PRÁCTICAS INCLUSIVAS DE RECURSOS HUMANOS EN DIVERSAS ORGANIZACIONES

Resumen:

En esta investigación se plantea un breve análisis de la inclusión laboral sobre distintos escenarios y el impacto que ha tenido este en las relaciones laborales y formas de contratación, partiendo de la base de la dirección y gestión de personas en materia inclusiva, siendo una realidad que cada día se evidencia más en las organizaciones, lo cual permite mejorar las condiciones y calidad de la vida laboral del personal trabajador que repercute directamente en su familia y el entorno social. La intervención realizada fue objeto principal de corroborar los estudios sobre las guías de buenas prácticas inclusivas y analizar de qué manera se ven reflejadas las prácticas laborales inclusivas en las diferentes organizaciones tanto privadas como públicas, reconociendo la importancia de garantizar los derechos y deberes de la inclusión equitativa en las diferentes empresas. De esta manera se realizó un abordaje mediante una revisión bibliográfica de los distintos modos de organización del trabajo, examinando cuestiones vinculadas a los cambios introducidos por la inclusión, la equidad, igualdad y el liderazgo y su influencia y como esto genera consecuencias en el mundo del trabajo. La importancia de la temática está enmarcada en las diferentes situaciones que presentan las personas trabajadoras al momento de observar varias barreras sociales, culturales, políticas, entre otras, que muchas veces dificultan la participación en un ambiente laboral. Finalmente, se concluye que se hace indispensable generar y desarrollar acciones empresariales que contribuyan a la inclusión laboral y aceptar la diversidad como una realidad, la cual no debe de ser un limitante para generar crecimientos que influyan en las relaciones laborales y económicas de las empresas y de carácter individual, como una cultura de inclusión trazando diferentes tipos de incentivos para mejorar la empleabilidad a nivel local, nacional e internacional, por ello, se finiquita con unos elementos y fases principales para la elaboración de una guía de manual de buenas prácticas inclusivas dentro de las organizaciones.

Palabras claves: relaciones laborales, contratación laboral, impacto jurídico, organización laboral.

DESCRIPTIVE ANALYSIS OF GOOD INCLUSIVE HUMAN RESOURCES PRACTICES IN VARIOUS ORGANISATIONS

Abstract:

This research proposes a brief analysis of labour inclusion on different scenarios and the impact that this has had on labour relations and forms of recruitment, based on the basis of the direction and management of people in inclusive matters, being a reality that is increasingly evident in organisations, which allows improving the conditions and quality of working life of working staff that directly affects their family and social environment. The main purpose of the intervention was to corroborate the studies on the guides to good inclusive practices and to analyse how inclusive labour practices are reflected in the different organisations, both private and public, recognising the importance of guaranteeing the rights and duties of equal inclusion in the different companies. In this way, a bibliographical review of the different ways of organising work was carried out, examining questions linked to the changes introduced by inclusion, equity, equality and leadership and their influence and how this generates consequences in the world of work. The importance of the subject is framed in the different situations that workers present when observing various social, cultural and political barriers, among others, which often hinder participation in a work environment. Finally, it is concluded that it is essential to generate and develop business actions that contribute to labour inclusion and accept diversity as a reality, which should not be a limiting factor to generate growth that influences the labour and economic relations of companies and individuals, as a culture of inclusion tracing different types of incentives to improve employability at local, national and international level, therefore, it ends with some elements and main phases for the development of a manual guide of good inclusive practices within organisations.

Keywords: labor relations, labor contracting, legal impact, labor organization.

I. INTRODUCCIÓN

Cada vez es más intensa la preocupación de los directivos y dirigentes de las organizaciones públicas y privadas por que exista una integración diversa, unos recortes presupuestarios en la prestación del servicio al ciudadano y, al mismo tiempo, un mantenimiento del bienestar de los empleados (Aja-Valle, 2021). En la actualidad, esta preocupación se centra en el logro de la eficiencia organizacional y en el incremento del desempeño individual. En esta línea, Peñalver *et al.* (2023) afirman que las organizaciones saludables son “aquellas organizaciones que hacen esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar los procesos y resultados de sus empleados y de la organización” (p.235).

Los conceptos de la inclusión y exclusión comienzan a tomar popularidad en los años noventa del siglo XX, especialmente en el marco de acción europeo de las organizaciones internacionales empresariales, sociales y de políticas públicas (Mascareño, 2015). La palabra inclusión y analógicamente exclusión se refiere al sistema social que predispone a las personas asignándoles lugares en cuyo marco pueden actuar de acuerdo con las expectativas complementaria (Luhmann, 2005). Por lo tanto, respetar los derechos humanos sin distinción alguna ha sido una prioridad para la normativa y la ley, que han intentado proteger de manera universal a cada ciudadano.

Por ello, impulsar y cumplir con las políticas de los diferentes países, en este caso, de España y la Unión Europea, es cada vez más fuerte e involucra constantemente tanto a las entidades públicas como privadas. Todo esto, a su vez, permite mejorar las condiciones y la calidad de vida laboral y repercute en la vida familiar y social al mismo tiempo (Ministerio de Relaciones Laborales, 2013).

Por lo tanto, antes de continuar con este estudio tendremos que basarnos en el significado de la palabra *inclusión*. Si nos basamos en el Diccionario de la Lengua Española (DLE), de la RAE, la inclusión se define como “poner algo o alguien dentro de una cosa o de un conjunto, o dentro de sus límites” (RAE, 2023). De igual manera, la palabra *inclusión* proviene del latín “*inclusionis*” y alude tanto a la acción como al efecto del verbo incluir, que también guarda ese sentido de hacer parte del todo a un *algo*. De este modo, se considera que la inclusión son las actitudes, tendencias y políticas que buscan incluir a las personas dentro de la sociedad para que se desarrollen generando efectos diversos en el entramado social.

De acuerdo con lo anterior, es oportuno revisar la siguiente cita de M. Alonso Olea (1994), quien expone lo siguiente: “la realidad social sobre la que el Derecho del Trabajo descansa *no* es el trabajo en general, sino un tipo muy especial y característico de trabajo” (p. 38). Tal como se menciona en la frase anterior, en el ámbito de las relaciones laborales, desde los tradicionales trabajos de John Dunlop hasta la fecha, se ha enfatizado sobre la necesidad de analizar el contexto tecnológico como una variable central capaz de explicar distintas situaciones propias del mundo laboral, sumergido, a su vez, por la inclusión laboral, la equidad y la igualdad en el mundo empresarial.

Estos esfuerzos se relacionan con los recursos y prácticas organizacionales y con las características del trabajo a tres niveles: 1) nivel de tarea (rediseño de tareas para mejorar la autonomía, *feedback*, etc.), 2) nivel del ambiente social (liderazgo) y (3) nivel organizacional (estrategias organizacionales para la mejora de la salud, la conciliación familia-trabajo, por ejemplo.). Es por esto, por lo que un objetivo claro para las empresas públicas y privadas es disponer de la integración diversa de empleados, colaboradores y trabajadores, teniendo claro que, en la actualidad, la mayoría de los empresarios, dirigentes políticos, entre otros, se quieren involucrar particularmente en la realización de esfuerzos respecto a la integración y el bienestar de las personas diversas dentro de sus empresas. Teniendo en cuenta uno de los fundamentos principales del Engagement como constructo motivacional positivo que relaciona el trabajo con *el vigor, dedicación y absorción del personal*, representando *el vigor* como los niveles de energía que tiene el colaborador, su persistencia y el fuerte deseo de esforzarse en sí mismo; *la dedicación* como los niveles del significado del trabajo, su entusiasmo y la inspiración, el orgullo y los retos empresariales, de igual manera, la dedicación va más allá de meros términos cuantificables, sino como una *absorción* del trabajo generando satisfacción al realizar el trabajo (Quiroz, 2020).

Durante las décadas de los setenta, ochenta y noventa, la literatura especializada en relaciones laborales fue prolífica en trabajos que buscaron analizar los cambios tecnológicos. A su vez, la inmersión de las personas trabajadoras para los ámbitos laborales también estaba presente. Ya para el mundo empresarial de esos años era evidente que se debía generar una inclusión social que determinara el vínculo laboral de muchos individuos en el manejo de la tecnología, especialmente. Todo esto ha llevado a lo que, hoy en día, se conoce como la gran revolución laboral, que en conjunto con el bienestar laboral genera satisfacción en la vida del personal trabajador y una lucha constante con la reducción del estrés laboral (Quiroz, 2020).

No obstante, conocemos que también las exigencias derivadas de factores psicosociales del trabajo han empeorado en los últimos años y con ello han aumentado los

trabajadores que manifiestan problemas de salud por sufrir cansancio, agotamiento y estrés. Por otra parte, cada vez más se involucran a personas diversas que se encuentran mayormente cualificados. Con esto el bienestar de los empleados se transforma en un tema de relevancia para las distintas empresas que consienten la promoción de organizaciones saludables y resilientes.

Es bien sabido que dicha situación de incorporación e inclusión encuentra un apoyo en la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), teniendo como estrategia que los Estados miembros se encaminen hacia mayores niveles de empleo, productividad y cohesión social. Esta estrategia se convierte en una buena medida de materia inclusiva, ya que trata de combinar la competitividad con el mantenimiento de los valores europeos que se vinculan a la protección e inclusión social.

Como se evidencia, es un hecho indiscutible la necesidad de que las universidades, en general, como instituciones de formación, tomen responsabilidad en materia de cooperación y educación a nivel nacional e internacional. Esta responsabilidad que principalmente forma parte del marco legal, tal como se expresa en las siguientes bases reguladoras: la modificación de la Ley Orgánica de Universidades (LOU), promulgada el 21 de diciembre de 2001, incorporó una referencia explícita a la cooperación internacional y la solidaridad, estableciendo en su artículo 92 que las universidades fomentarán la participación de los miembros de la comunidad universitaria en actividades y proyectos de cooperación internacional y solidaridad, a su vez, esto permite propiciar la realización de actividades e iniciativas que contribuyan al impulso de la cultura de la paz, el desarrollo sostenible y el respeto al medioambiente, como elementos esenciales para el progreso solidario.

Por lo anterior, esta investigación incluye dentro de sus finalidades proponer el estudio de procesos que permitan conseguir un mayor bienestar laboral y trabajadores satisfechos, que tiene como consecuencia el aumento de la productividad y la competitividad.

Esta investigación se centra en el bienestar laboral que puede definirse como la calidad total de la experiencia y el funcionamiento de una persona en su ámbito laboral. El bienestar laboral hace referencia a la relación que existe entre la situación laboral deseada y la que realmente tiene. De este modo, se analizarán las diversas variables que determinan el bienestar laboral con base en factores organizacionales, psicológicos y normativos de las poblaciones vulnerables. Estos factores permitirán analizar la calidad laboral de las personas empleadas y, por lo tanto, se podrán desarrollar indicadores que permitan medir los entornos

seguros para los agentes involucrados en el proceso laboral, mientras se desarrollan condiciones de prácticas saludables en el entorno empresarial.

En este sentido, se identificarán en esta investigación algunas dimensiones, o factores, que determinan el bienestar laboral de las personas trabajadoras y su incidencia en las empresas con la finalidad de que el resultado conlleve a adecuadas prácticas de recursos humanos. En otros términos, para que esas prácticas sean propicias tienen que ser inclusivas, fortalecer el compromiso con la inclusión en todos los ámbitos, desde el inicio de la perspectiva de género en las relaciones laborales, y ofrecer soluciones y alternativas dirigidas a alcanzar una efectiva inclusión e igualdad en el seno de las empresas.

Podemos entender la inclusión como enfoque que responde positivamente a la diversidad de las personas y a las diferencias individuales. Esto es, la diversidad no es un problema, sino más bien, una oportunidad para el enriquecimiento de la sociedad, a través de la activa participación en la vida familiar, en la educación, en el trabajo y, en general, en todos los procesos sociales, culturales y en las comunidades (UNESCO, 2005).

En los últimos años se han producido transformaciones sociales de gran calado que suponen importantes retos para la sociedad española. Entre ellos destacan la expansión educativa, la nueva configuración de la estructura ocupacional, la progresiva incorporación de las mujeres al mundo del empleo remunerado, la necesidad e incorporación de personal diverso (LGBTIQ+) y el impacto social, económico y cultural de los flujos migratorios. Los cambios y tendencias mencionados, que pueden catalogarse de estructurales, traen consigo nuevas realidades, cuestiones e interrogantes a los que la investigación científica, entre otras, debe contribuir a responder para mejorar nuestra comprensión de la realidad, la calidad de las políticas públicas y las estrategias de los actores económicos y sociales.

Por lo cual, para que la culminación sea efectiva en esta investigación se generará una guía de buenas prácticas inclusivas. Para ello se realizará un análisis sobre inclusión laboral a personas con capacidades diferentes, distintos géneros y brecha salarial, entre hombres y mujeres, que permitan lograr la equidad e igualdad laboral de este grupo de personas cuyas leyes están destinadas a hacerles partícipes de la sociedad y de la economía del país para que no sean excluidas del campo laboral.

Por lo que respecta al desarrollo de la investigación objeto de este TFM (apartado IV) los puntos a destacar son: En el punto 1, **El bienestar laboral y su incidencia en las empresas**, se realiza una descripción del bienestar laboral y los avances que han tenido las diferentes formas de vinculación laboral con incidencia en la inclusión; en el punto 2, **La**

incidencia de las relaciones laborales inclusiva, se desarrolla la importancia del impacto que obtienen las empresas como resultado de las practicas inclusivas en el entorno laboral. En el punto 3, se realiza un recorrido sobre **la influencia de las plataformas digitales en la laboralidad**, observándose como se ha generado un desarrollo económico, político y social en conjunto con la regulación de la evolución del derecho de trabajo clásico; continuando se realiza una descripción breve sobre **La incidencia del liderazgo en las relaciones laborales**, estableciendo las mejores formas de liderazgo dentro de las empresas inclusivas.

Se concluye hablando de **los elementos básicos para la creación de una guía de buenas prácticas inclusivas**, con el propósito de servir de indicador para las diferentes organizaciones en sus políticas de inclusión, equidad e igualdad, así como de la creación de diferentes garantías empresariales para las personas trabajadoras.

De igual manera, se presentan las conclusiones (apartado V), donde se resumen esquemáticamente las respuestas a los objetivos planteados en este TFM, así como los posibles aportes que puede tener el estudio de la dirección y gestión de las personas y su incidencia en las relaciones laborales desde el punto de vida de la inclusión de vista del derecho del trabajo, la equidad e igualdad, etc.

II. OBJETIVOS

1. Objetivo general

Analizar los diferentes escenarios laborales y el impacto que se tienen dentro de las organizaciones, de acuerdo con la incidencia laboral de la inclusión, la equidad y la igualdad.

2. Objetivos específicos

- Reconocer la importancia de garantizar la igualdad e inclusión equitativa en las diferentes empresas.
- Revisar las buenas prácticas en recursos humanos con incidencia en la inclusión laboral y la influencia de la digitalización en distintas organizaciones.
- Establecer elementos claves para la elaboración de una guía de buenas prácticas inclusivas dentro de las organizaciones.

III. METODOLOGÍA

En este trabajo se ha realizado un estudio y revisión bibliográfico con un enfoque de análisis descriptivo, conformado por varios contextos, los cuales estarán sujetos a las diversas interpretaciones que pueden surgir a partir de ello, por lo tanto, para el presente TFM, es indispensable privilegiar el enfoque ya que permite el análisis y la reflexión en torno a demostrar la importancia de las buenas prácticas dentro de las organizaciones con el fin de garantizar la responsabilidad en el cuidado del talento humano como parte del desarrollo fundamental dentro de las empresas.

La selección de la muestra se realizó a partir de los campos de enseñanza virtual con la revisión de revistas y libros científicos de recursos humanos, psicología, derecho del trabajo y del derecho en general, basados en las ciencias sociales y jurídicas. De esta manera no se pretende cubrir la totalidad de revistas científicas, sino solo una parte que trata especialmente los recursos humanos en relación con el derecho laboral, los cuales son el objeto principal de este trabajo.

La muestra se basó en la revisión de un aproximado de 150 entre los cuales se encontraban revistas científicas, libros, informes estadísticos, noticias periódicas y recolección de datos de las páginas académicas y comerciales. Los instrumentos de medida fueron investigativos.

IV. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

1. El bienestar laboral y su incidencia en las empresas

Partiendo de la base de la preocupación de los directivos de las empresas y de sus recortes presupuestales, es claro, precisar que para que las empresas manejen un buen ambiente y un bienestar laboral adecuado, se debe de enfrentar directamente el fenómeno de la exclusión social, así como la precariedad en el mundo empresarial y establecer modelos de integración laboral, que permitan crear una alerta al fenómeno de exclusión dentro de las empresas (Aja-Valle, 2021).

Los avances del nuevo mercado laboral han permitido el aumento de diferentes medidas de empleo que conlleva el ajustamiento de las normas, permitiendo que estas sean en medida la base del control laboral y social, dado que de las mismas se infiere lo que se espera del comportamiento del sujeto en la sociedad y en el mundo laboral; situación que establece sinergia con las buenas prácticas laborales dentro de una empresa u organización.

Sin embargo, siendo evidente el crecimiento de la tecnología y la llegada de la era de la digitalización, es un objetivo claro para las empresas públicas y privadas disponer de la integración diversa de empleados, colaboradores y trabajadores en estas áreas. Por la misma razón, la mayoría de los empresarios, dirigentes políticos, entre otros, se quieren involucrar particularmente en la realización de esfuerzos respecto a la integración y el bienestar de las personas diversas dentro de sus empresas.

En el mundo empresarial y de la dirección y gestión de las personas en los recursos humanos, es importante atender y valorar la conexión existente entre el incremento de la tensión laboral y la insatisfacción de los empleados, a la vez que aumenta la calidad de la prestación de un servicio a clientes internos y externos en conexión con la integración del personal diverso.

En este aspecto, las empresas públicas, privadas y tecnológicas han demostrado su carácter innovador frente a la tendencia de involucrar diferentes tipos de trabajadores, el bienestar laboral, liderazgo y diversidad inclusiva, en general. La realización de los sucesivos diagnósticos organizacionales, que han tenido como eje el estudio del bienestar y satisfacción laboral, al igual que el clima organizacional, cobran un sentido e interés muy relevante en estos momentos de dificultades y de superación de crisis a nivel mundial. El centro debe ir

entonces en conocer y comprender el comportamiento de la relación laboral y el de los individuos en el contexto organizacional, así como también en entender la forma en que experimentan cada uno de los miembros de diferentes empresas una inclusión diversa, teniendo en cuenta su satisfacción laboral al mismo tiempo.

Como se avisaba anteriormente, el programa de acción propuesto por la Agenda 2030 y los ODS describe estrategias que encaminen a los estados miembros hacia mayores niveles de empleo, productividad y cohesión social, produciendo transformaciones sociales que conllevan con las mismas a una evolución e incorporación del mundo laboral con diferentes perspectivas de inclusión al personal trabajador.

Por lo tanto, es importante abordar la gestión del talento humano desde diferentes matices, algunos con enfoques motivadores que pretenden visiones de multivalor para la dirección y gestión del personal trabajador; partiendo de las teorías de la organización y la administración estratégica de los recursos humanos y sus gestiones, que permitan involucrar de manera directa las empresas y el sector empresarial con influencia en el personal trabajador y de esta forma analizar como las empresas creativas alinean sus estrategias desde el momento del reclutamiento hasta el crecimiento del personal y de los sus talentos profesionales, es por ello, que dentro de las empresas la puesta en marcha de un buen sistema de gestión del talento humano por competencias, incrementaría la manera productiva del personal y a su vez la competitividad de éxito de las organizaciones (Agudelo, 2019).

Recordemos que el foco central de este trabajo es el bienestar laboral que hemos delimitado como la calidad total de la experiencia y el funcionamiento de una persona en su trabajo (Grant *et al.*, 2007). Al hacer referencia al bienestar laboral se evoca una situación deseada de equilibrio entre aquellos factores que condicionan la percepción de una persona sobre su entorno laboral. En este sentido, la diversidad, la inclusión y equidad de las personas trabajadoras, al igual que las diferentes variables y factores que determinan la incidencia y el bienestar laboral en las poblaciones vulnerables, los factores organizacionales, psicológicos, normativos y comparativos en las relaciones laborales, deben ser sometidos a revisión en las guías de buenas prácticas laborales con sus respectivos seguimientos en las empresas. De esta manera, esta situación que permite que se desarrollen indicadores que permitan medir los entornos seguros en los colaboradores, personas trabajadoras y empresarios.

Por estas razones, el análisis de la gestión de los recursos humanos marcan la necesidad de implicar dentro del área un personal específico y cualificado que permita reconocer las situaciones internas y externas de la empresa, identificando las dimensiones y necesidades que puedan hacer partícipe a diferentes grupos de personas, determinando el

bienestar laboral de las personas trabajadoras, realizando prácticas de recursos humanos de manera inclusiva, procurando alternativas valiosas para el tema de inclusión del personal excluido en el mercado laboral (Rivero, 2017).

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible reafirmó el consenso universal sobre la vital importancia que reviste la igualdad de género y su contribución al logro de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible. Dicho esto, el mundo empresarial tiene un papel protagonista para eliminar las desigualdades de género e impulsar camino hacia la consecución de los ODS.

A través de la implementación de normas de igualdad de género dentro de las empresas, estas pueden garantizar la igualdad de oportunidades para las personas, crear ambientes de trabajo inclusivos y contribuir al logro de los mismos ODS que se enfoquen en la igualdad de género (Objetivo 5), el trabajo decente y el crecimiento económico (Objetivo 8), y la reducción de las desigualdades (Objetivo 10).

De manera más concreta, en cuanto al Objetivo 8 se puede citar la meta “promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos” (Naciones Unidas, 2018) lo que sin duda incluye a las empresas y la gestión educativa de inclusión y equidad por parte de las universidades. Específicamente, sus metas 5 y 8 citan de manera expresa la idea de “lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor” (Naciones,2018) y “proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes y las personas con empleos precarios”(Naciones Unidas, 2018)

De la misma forma, en relación con el ODS 10, tenemos que señalar la meta número 2 orientada a “potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición”. Pues se relaciona con las bases fundamentales que hemos expuesto en este trabajo sobre temas de diversidad laboral.

Esta investigación científica permite reevaluar las variables y factores que determinan la incidencia y el bienestar laboral que tienen las poblaciones *vulnerables* (LGTBIQ+, de brecha salarial entre hombres y mujeres, población migrante, población afro, etc.), los factores organizacionales, psicológicos, normativos y comparativos en las relaciones laborales, que evalúa la calidad administrativa en las personas empleadas. Además, se desarrollarán aquí

indicadores que permiten medir los entornos seguros en los colaboradores, personas trabajadoras y empresarios, teniendo como finalidad que el resultado pueda conllevar al manejo de un manual de prácticas de recursos humanos inclusivas, fortaleciendo el compromiso entre las empresas y los trabajadores, desarrollando políticas empresariales más fuertes que brinden garantías desde la parte de relaciones laborales. A su vez, estas ofrecerán soluciones y alternativas dirigidas a alcanzar una efectiva inclusión e igualdad en el seno de las empresas.

Por ejemplo, los estudios realizados por la Agencia de los Derechos Fundamentales presentan la inclusión como un medio para las personas diversas, señalando que la mitad de las personas LGBTIQ+ han sufrido algún tipo de discriminación o acoso laboral dentro de las empresas (Ver anexo 1).

Este modelo deberá ser elaborado incorporando la perspectiva de género y tratando de eliminar las barreras y obstáculos que las personas inclusivas se encuentran a la hora de emprender. Además, tratará de incentivar el emprendimiento en el ámbito de la economía social y solidaria.

2. La incidencia de las relaciones laborales de forma inclusiva

La incidencia de las relaciones laborales de forma inclusiva refiere a la importancia y el impacto que se obtiene como resultado de las prácticas inclusivas en el entorno laboral. Lo que implica promover la igualdad y equidad en oportunidades, la diversidad y la no discriminación en cada una de las etapas y formas de contratación laboral, lo que dirige al desarrollo profesional y al crecimiento personal.

Existen numerosas opiniones y estudios de carácter científico y jurídicos que versan sobre las dificultades que se presentan al momento de querer lograr la inclusión social de personas con discapacidad, personal del colectivo LGTBIQ+ (Ver anexo 1), de distintos géneros y de la población migrante. No obstante, pocas son las soluciones que se proponen al respecto sobre cómo conseguir que dichos problemas se lleguen a superar paulatinamente, pero también de manera efectiva, ya que en la actualidad aunque existen avances, no se ha llegado a una solución efectiva y de seguimiento empresarial (Infante, 2015).

A lo largo del tiempo, algunas prácticas culturales, sociales y políticas han generado que diferentes grupos minoritarios y vulnerables sean excluidos frente a contextos laborales (Ver anexo 1). Dicha vulnerabilidad ha permitido que se incremente la discriminación por la identidad de género, orientación social, raza u origen empresarial, hecho que genera

desigualdad social y consecuencias en la salud mental. Situaciones como estas crean la segregación ocupacional, pues se hace tendencia que los individuos emplean diferentes ocupaciones por pertenecer a una minoría poblacional. Sin embargo, se encuentra que la discriminación y exclusión laboral por género u orientación sexual varía entre hombres, mujeres, homosexuales, lesbianas, bisexuales y transgéneros. Es decir, por una parte está en función de la identidad, construcción y manifestación corporal de la sexualidad, género, equidad e igualdad y, por otra, en función de las condiciones de capacidad físicas y mentales que tenga el individuo.

Por ello, el incluir a esta población en los puestos de trabajo promueve el respeto a los derechos fundamentales de cualquier ciudadano y elevaría la calidad de vida de las personas, con base en los objetivos de desarrollo sostenible que hacen parte directa de la responsabilidad social de una empresa u organización. Por lo tanto, una amplia investigación en las ciencias sociales ha venido adoptando el concepto de *interseccionalidad* para comprender el actuar en que interactúan las empresas y superponen los conceptos y las inequidades de género, raza, sexualidad, clase social y otras diferencias de origen, afectando directamente a los individuos (Pineda, 2018).

Cuando las relaciones laborales se gestionan de manera inclusiva, se fomenta un entorno de trabajo en el que todas las personas, independientemente de su origen étnico, género, edad, orientación sexual, discapacidad o cualquier otra característica protegida, tienen las mismas oportunidades de participar, crecer y contribuir al éxito de la organización. (Kalleberg, 2016). La incidencia de las relaciones laborales de forma inclusiva puede tener varios beneficios tanto para los empleados como para las organizaciones. Siendo algunos beneficios los siguientes:

- a)** Mayor diversidad y representación: las prácticas inclusivas fomentan la diversidad en el lugar de trabajo, lo que a su vez puede llevar a una mayor variedad de ideas, perspectivas y enfoques. Esto puede mejorar la toma de decisiones, la creatividad y la innovación dentro de la organización (Ver anexo 1).
- b)** Retención y compromiso de los empleados: cuando los empleados se sienten valorados, respetados y tienen igualdad de oportunidades, es más probable que estén comprometidos con su trabajo y permanezcan en la organización a largo plazo. Esto puede reducir la rotación de personal y los costos asociados con la contratación y capacitación de nuevos empleados.

- c) **Mejor reputación y atracción de talento:** las organizaciones que se destacan por sus prácticas inclusivas tienden a tener una mejor reputación tanto entre los empleados actuales como entre los posibles candidatos. Esto puede ayudar a atraer y retener talento de alta calidad, lo que a su vez puede beneficiar a la organización en términos de desempeño y competitividad.
- d) **Cumplimiento legal y ético:** Promover relaciones laborales inclusivas también es una responsabilidad legal y ética para las organizaciones. Muchos países tienen leyes y regulaciones que prohíben la discriminación en el lugar de trabajo, y las organizaciones que no cumplen con estos requisitos pueden enfrentar consecuencias legales y daños a su reputación.

Está claro que para fomentar relaciones laborales inclusivas, las empresas y organizaciones públicas y privadas deben de implementar diversas medidas, como por ejemplo, establecer políticas de no discriminación, ofrecer programas de capacitación en diversidad e inclusión, garantizar la accesibilidad a personas en situación de discapacidad, fomentar la participación de todos los empleados en la toma de decisiones y promover una cultura organizacional inclusiva (Kalleberg, 2016).

Se pone en consideración en este apartado que las bases del debate de la interseccionalidad se remonta a los aportes del feminismo negro con origen en Estados Unidos, donde el contexto del movimiento afroamericano era la lucha de los derechos fundamentales para las mujeres afro. También se daba en el contexto del reconocimiento de las diferencias entre mujeres y el resquebrajamiento de las narrativas esenciales con fundamento en la política pública, libertad, equidad e igualdad de derechos, dando fuerza a los avances que hoy vemos reflejados en la mayoría de los países del mundo con el reconocimiento de derechos a este grupo de mujeres.

Por otra parte, la psicología comunitaria busca una transformación social siendo una herramienta que se caracteriza por el posicionamiento ético explícito, contribuyendo a favor de una sociedad más igualitaria y justa, lo que lleva a la alianza de procesos de análisis críticos, sistemáticos, empíricos que desarrollan procesos participativos destinados al empoderamiento individual, grupal y comunitarios (López, 2015).

Dentro de las características principales de la psicología comunitaria se destaca la ocupación de fenómenos psicosociales producidos en relación con procesos de carácter comunitario tomando en cuenta el contexto cultural y social, así como la orientación al cambio

dirigido hacia el desarrollo corporativo, partiendo de la doble motivación académica y científica, con resultado en el margen laboral (Montero, 2010). Dicho cambio social transformacional tiene como conjetura la incorporación en la sociedad de manera inclusiva, con las consideraciones oportunas sobre la salud mental individual y colectiva, avances en la ciencia, aspectos culturales, religiosos, políticos, económicos, impartiendo conocimiento público desde la información y formación a los individuos incluyendo de manera principal a los empresarios (Montero, 2004).

De igual forma, cuando se habla de *inclusión* laboral se crea de manera inmediata un engranaje con la *exclusión* laboral, lo cual no solamente es un “problema material”, sino que esta situación crea obstáculos en las personas afectadas para participar plenamente en la vida social, política y económica, privándoles de manera directa o indirecta a algunas o varias opciones consideradas como fundamentales para el desarrollo humano (Rubio, 2006). Esta situación genera un fenómeno de exclusión como participación social, lo cual reviste múltiples facetas que se concretan en la falta de acceso a bienes y servicios, tanto privados como públicos, el acceso al mercado laboral, a la protección y condiciones dignas y satisfactorias en el empleo, lo que desemboca en la falta de oportunidades, al igual que en la negación de un gran número de derechos humanos (Rubio, 2006).

Desde hace ya unos años, debido a la exclusión en el trabajo, los cambios en los modelos organizativos y de gestión de las empresas, con la irrupción de procesos de externalización y trato diferenciado entre trabajadores, han agudizado la segmentación de los mercados de trabajo, la externalización o subcontratación de actividades productivas. Esto se ha dado tanto en actividades internas como externas al centro de trabajo, dando pie a la creación de extensas y complejas estructuras y redes empresariales. No cabe duda de que estos cambios, entre otros relacionados, generan inestabilidad y, de entrada, los salarios, las jornadas laborales, exigencias en el empleo y condiciones dignas presentan hoy un elevado grado de fragmentación y diferenciación entre personas trabajadoras y empresarios.

Con relación a lo anterior, expresa Nieto (2017):

La robotización, digitalización, *uberización*, *gig economy*, *crowdworking* son términos que en poco tiempo se han incorporado a nuestro vocabulario para describir los cambios vertiginosos que se están produciendo en el mundo del trabajo y en todas las economías. Una de sus características es el aumento de las formas atípicas de empleo. Algunas no son nuevas, otras sí, pero todas ellas se han convertido en una característica contemporánea de los mercados laborales de todo el mundo, que tiende

a debilitar los derechos laborales tradicionales. La fragmentación creciente de los procesos productivos en un contexto digital y globalizado está modificando la organización de la producción y el trabajo, en cadenas mundiales de suministro y en la extensión de relaciones de trabajo que pretenden escapar del marco legal tradicional de relaciones laborales. (p.2)

En el contexto del cambio, el objetivo del trabajo decente para todos y todas es una constante imperativa para la convivencia y el bienestar de la sociedad. Es tal su importancia que se le hace una protección especial en la igualdad y equidad en la normativas de carácter general y particular. Tenemos ejemplos importantes en donde esto ocurre: la Constitución Política, los Derechos Fundamentales y las Leyes de protección laboral. En todo esto se tiene en cuenta que es un reto que se tiene por delante y que se debe cumplir y hacer efectivo para la sociedad y para las empresas. No obstante, si echamos un vistazo atrás observamos avances sociales innumerables, pero con déficits de trabajo decente a nivel mundial que siguen siendo alucinantes. Al final, el objetivo de todo esto es entender el trabajo decente como uno en donde existen los derechos para todos, sin discriminación, en condiciones saludables, con una remuneración que permita vivir dignamente y con protección social para el trabajador y su entorno familiar (Nieto, 2017).

Por ello, para garantizar un poco lo mencionado en el párrafo anterior, cobra sentido la herramienta del contrato laboral ya que difícilmente puede haber derechos si no existe un contrato de trabajo que formalice las relaciones laborales. Es decir, si el trabajo no se encuentra regulado debidamente, se entraría a hablar de contratos informales que tienen inmersos carencias de derechos y también falta de obligaciones. Particularmente, se busca uno que pueda asegurar una protección social adecuada de los que sí tienen contrato laboral; hay realidades diferentes a la hora de hacer ejercer sus derechos, y por desgracia los avances no son lineales (Nieto, 2017).

Adicionalmente, otra garantía es un trabajo sin discriminación, entendiendo que dentro de las relaciones laborales la discriminación más conocida es la de género, y particularmente la de brecha salarial; brecha salarial que puede oscilar aproximadamente entre el 20% si se consideran los ingresos anuales y del 17% aproximadamente si se mira por hora trabajada; afectando de esta manera a un 50% de la población transversal a otras discriminaciones y sintonía de problemas de fondo (Nieto, 2017). Por otra parte, la discriminación para las personas migrantes que aunque no es una discriminación *de iure* o de derecho, en ocasiones, las personas migrantes no tienen, o no pueden, ejercer los mismos derechos de los trabajadores de los países donde se encuentran.

En resumen, la incidencia de las relaciones laborales de forma inclusiva implica crear un entorno de trabajo en el que todas las personas sean valoradas, respetadas y tengan igualdad de oportunidades, mejora salarial, protección social, una jubilación digna, unas prestaciones económicas y servicios dignos. Esto no solo beneficia a los empleados individualmente, sino que también puede tener un impacto positivo en el desempeño y la competitividad de las organizaciones. Al mismo tiempo puede permitir que las personas trabajadoras puedan tener un trabajo, decente el cual ha de realizarse en condiciones seguras y saludables, porque muchas veces *el trabajo mata más que de lo que hacen las guerras* (Nieto, 2017). Según algunos estudios científicos, un promedio de 2,78 millones de personas muere cada año a causa de condiciones de trabajo no seguras e indignas, siendo las enfermedades laborales y los accidentes de trabajo un efecto inevitable, pues se pueden evitar y prevenir (Nieto, 2017).

3. La influencia de las plataformas digitales en la laboralidad

El impacto que en la actualidad ha generado la influencia de las plataformas digitales en las relaciones laborales ha producido un desarrollo económico, tecnológico, político y social, generando que se configuren nuevas formas de empleo como una evolución en la regulación del derecho de trabajo clásico (Triguero, 2016). La economía colaborativa se relaciona directamente entre los demandantes de un servicio y los oferentes del mismo, a través de plataformas digitales supuestos a cubrir necesidades reales de bienes y servicios; es así, como claramente la relación laboral y su transformación generan una influencia positiva en el mercado laboral.

Se encuentra dentro de esta transformación laboral personas que se emplean como *crowdworker*, las cuales responden principalmente a una atención especial de los avances tecnológicos, así como al resultado de su innovación y su desarrollo. Dicha nueva relación laboral genera el carácter alternativo y consolida una solución inmediata para la inserción propia y autónoma de las personas en la sociedad mediante el trabajo (Triguero, 2016). Por ello, varias plataformas líderes como Cabify, Uber y Deliveroo, entre otras, en la reunión anual del Foro Económico Mundial en Davos del año 2020, socializaron la *Carta de principios para un trabajo decente de las plataformas* desarrollando dentro de sí posibles modelos resolutivos a los problemas sociales y laborales que se pueden presentar en el moderno modelo de negocio de estas plataformas. Razón por la cual, las plataformas digitales se vieron obligadas a replantear sus modelos de negocio, las relaciones laborales en Europa y, a su vez, generar un crecimiento en la economía mediante estas plataformas digitales (Köhler, 2020).

Esta influencia de las plataformas digitales dentro de las relaciones laborales es inherente al crecimiento de la economía y la transformación en los modelos de negocio y crecimientos laborales. Dicha influencia ha originado crecimiento continuo, haciendo énfasis en las maneras de las contrataciones laborales, reguladas por los distintos juzgados, tribunales, etc., tal como se puede evidenciar en las diferentes sentencias que dirimen el conflicto laboral de las contrataciones. Remitiéndonos nuevamente a Köhler (2020), las plataformas digitales son agentes económicos que plantean espacios virtuales que ajustan la oferta y la demanda mediante tecnologías basadas en gestiones algorítmicas que reduce costos de transacciones y establece que el empresario mengue los riesgos de su capital. La gestión algorítmica permite que las plataformas regulen las relaciones laborales mediante rastreadores existentes, esto genera una disciplina y un seguimiento a los trabajadores que desarrollan estas actividades maximizando a su vez el mercado laboral.

Por lo tanto, estos desarrollos y las nuevas tecnologías están dando lugar a que en los modelos de negocio se armonice las relaciones de los empresarios, empleados autónomos, clientes, empleados directos, desafiando de esta manera a los sistemas de la regulación institucional tradicional de las relaciones de trabajo. Las empresas que hacen parte de estos cambios laborales y de las transformaciones en sus relaciones externalizan las relaciones con los empleados y clientes y a su vez maximizan la flexibilidad en la prestación del servicio, las jornadas laborales y modifican en todo su contexto las relaciones laborales y su vinculación (Köhler, 2020). Esta transformación es considerada por sus protagonistas como una conexión de la nueva relación laboral como alternativa y solución al desempleo o a la no ocupación; generando esto una nueva forma de contratar por los actores políticos, económicos, sociales y a su vez impulsa a todo el ordenamiento jurídico laboral que ha generado una política de mayor flexibilidad posible en el ámbito laboral (Triguero, 2016).

La flexibilidad laboral también está ligada a la flexibilidad del mercado de trabajo ya que esto genera una inclusión para aquellas personas que no se encuentran vinculadas laboralmente. Por este motivo, la flexibilización del mercado laboral no solo ofrece un producto como tal, sino que también ofrece un servicio. Esto es, la base de ser flexibles en el mercado laboral supone que una persona que no se encuentre empleada consiga mediante las plataformas digitales un empleo o se vincule a una situación laboral regulada y, al mismo tiempo, contribuya a su economía.

Dicho esto, se recoge en varias normativas que las facultades del empresario son prioritarias y principales en la influencia de la transformación digital en la laboralidad. Es por ello por lo que el mismo artículo 20 del E.T. recoge este tipo de facultades empresariales, que

se ligan mediante una gestión algorítmica sobre las condiciones del trabajo, siendo las plataformas digitales esenciales en el desarrollo de esta actividad (RDL 9/2021, 11 de mayo). Esos algoritmos se establecen con criterios de asignación de envíos aleatoriamente, la regulación de envíos, la prestación del servicio, el horario en que se presta el servicio, llegando hasta la última fase, que sería la calificación del cliente. Estos indicadores no solo podrían establecer un criterio laboral, sino que permiten identificar la subordinación y la realidad de los trabajadores sometidos a una dependencia y ajenidad en el desarrollo de su trabajo (Köhler, 2020).

De igual manera, el contenido de la DOUE 186/2019 de 11 de junio desarrolla que las condiciones laborales deben de ser transparentes y previsibles, siguiendo un contexto de la economía digital en la UE (DOUE 186/2019, 11 de julio). Esta disposición, al igual que otra normativas internas, lo que busca es la mínima protección de los empresarios y trabajadores, que en dicha relación se establezcan algunas garantías como una transformación de los contratos laborales en cuanto a su duración, una indemnización en el momento que se origine un perjuicio o una terminación del contrato y, por supuesto, una contribución para la seguridad social de los trabajadores, claro está. Así como se observa, la mayor protección se establece para el trabajador más que para el empresario, teniendo en cuenta que el derecho laboral es un derecho un poco flexible para el trabajador, estableciendo mayores ventajas para él mismo y menores ventajas para el empresario, siendo este siempre el que brinde garantías laborales pertinentes al empleado.

Por lo tanto, cuando hablamos de una influencia laboral y su transformación mediante las plataformas digitales, no solo se habla de una relación laboral, sino que además hablamos de un mercado, una economía y, por qué no decirlo, un contexto social. Dado lo anterior, las normativas cada vez están más propensas a la regulación y al crecimiento de este tipo de mercado y relación laboral. Como se ha podido evidenciar, las normas han previsto envolver las relaciones laborales en las plataformas digitales, buscando una claridad frente a la dificultad que puede generar entre el empleador y el empleado, situación que se puede corroborar con las diferentes sentencias que finalmente terminan incluyendo una presunción de laboralidad (Köhler, 2020).

Por lo cual, se indica que los trabajadores de las plataformas digitales (por ejemplo, los *riders*) tienen la libertad de aceptar pedidos y el hecho de no aceptar dichos pedidos hace que mediante los algoritmos de las diferentes plataformas digitales los puedan sancionar o penalizar desde el momento en que la plataforma los llama y los trabajadores no aceptan el pedido (SJS 130/2019, de 4 de abril). Estos hechos son generadores de una confusión entre

la prestación del servicio mediante las diferentes plataformas digitales (aplicaciones, páginas web, etc.) y la relación laboral, ya que muchas veces se genera una prestación autónoma, no se deslinda de la presunción de una relación laboral.

Para sintetizar un poco esta idea, es pertinente tomar el ejemplo de la empresa Glovo, aquella que se ha visto involucrada en diferentes procesos litigiosos para determinar si existe o no un vínculo laboral. Esta empresa en cuestión permite que los *glovers* o *repartidores* dispongan de una caja con identificativos de la imagen corporativa de Glovo, un soporte para la caja, soporte móvil, un cargador portátil, bolsas térmicas, una tarjeta *bankable*, chubasquero, entre otros; material por el que los repartidores deben abonar diez euros, aproximadamente, más IVA, así como una fianza que se presume ser devuelta una vez finalizada la “colaboración” con la empresa (SJS 61/2019, de 25 de julio). Con esto se puede determinar claramente un nivel de subordinación empresarial, regulable por la influencia que ha tenido la transformación de las relaciones laborales mediante las plataformas digitales.

Con base en lo anterior, se determina que la funcionalidad de la intervención del sistema jurídico crece de una manera participativa generando una claridad sobre el debate relativo a los impactos cualitativos y cuantitativos que ha generado los nuevos modelos laborales. Por ello, las normas laborales, tienen la capacidad de incidencia sobre este crecimiento evolutivo de empleo y considera que las políticas de empleo tienen un margen de influencia, que aunque ha sido reducido al comienzo, en estos momentos es viable hablar de un crecimiento al respecto. Se considera pues como una evolución global del mercado de trabajo y, en particular, sobre las decisiones empresariales, tanto de reducir empleos como de crear un nuevo empleo, nuevos modelos de negocio y en ocasiones abrirse a otros ámbitos de su mercado, pues todo ello depende esencialmente de factores estrictamente económicos que están ligados a la digitalización de la economía (Cruz Villalón, 2017).

Este crecimiento ha afectado de manera directa las nuevas modalidades contractuales, siendo partícipe directo el impacto sobre el empleo y su regulación mediante el Derecho del Trabajo y su aplicación en los RRHH. La influencia de las plataformas digitales, además, ha ganado terreno en el derecho del consumo, indicando que con las nuevas tecnologías y formas de trabajo, provocan en cierto modo un desplazamiento en el empleo retribuido hacia actividades asumidas por los usuarios y consumidores, en cuanto a la vía de entrega o suministro del servicio, donde el consumidor se convierte en el sujeto de cierre del proceso productivo y a su vez es él quien califica el servicio recibido (Cruz, 2017).

Por otra parte, la transformación que han traído consigo las plataformas digitales permiten una atención al público semipersonalizada, vía *FAQ*, página web, chat en directo, que del mismo modo, ha exigido una cobertura de puestos de trabajo para la prestación de este servicio. Sin embargo, por ser un cambio tan repentino en el mercado laboral, se deben de fomentar mayores fortalecimientos para las personas de edad avanzada que se van involucrando poco a poco en el cambio tecnológico, población con diferentes dificultades para el acceso a los servicios digitalizados; acción que contribuiría al crecimiento del mercado laboral y a su económica en conjunto con las influencias de las plataformas digitales en las relaciones laborales del empresario y el trabajador.

4. La incidencia del liderazgo en las relaciones laborales

Las empresas y, en especial, la gerencia, son las responsables del éxito o no de un adecuado desempeño laboral de sus trabajadores, por ello se deja en claro que es necesario que se maneje un buen liderazgo, con capacidades de obtener resultados positivos que requiera la organización, fundamentado en un buen ambiente, eficaz y eficiente para lograr las metas de la organización (Saberys, 2023).

De esta forma, el buen liderazgo incide en las relaciones laborales no solo motivando a sus trabajadores, sino también incitando a que ellos se sientan inspirados por sus superiores y vuelquen su comportamiento a una forma de interacción positiva con las otras personas, de manera interna como externa. Por esta razón, en las organizaciones cada día es más evidente que se formen líderes que orienten e infundan ganas a sus trabajadores para la consecución de la visión de la empresa, ya que el líder se siente comprometido con su grupo, su organización y su entorno, buscando la cooperación, lo que conlleva a replantear la necesidad de consolidar programas de formación en habilidades y competencias de liderazgo para el mejoramiento de los resultados, en virtud de los procesos motivacionales a nivel empresarial (Saberys, 2023).

El liderazgo puede definirse como un proceso mediante el cual un individuo o un grupo de personas influyen sobre otros, con el propósito de conseguir cierto objetivo en común (Vanegas, 2020). A lo largo del siglo XX y con el avance de grandes investigaciones, surgen nuevas concepciones que apuntan a un tipo de liderazgo denominado transformacional (Pozo, 2013). En la actualidad, este se convierte en uno de los modelos más estudiados y desarrollados, demostrando que el liderazgo transformacional actúa trascendiendo intereses individuales y orientando a afianzar compromisos laborales, elevando la motivación y moralidad, trabajando con metas superiores, despertando credibilidad y entusiasmo.

Se ha establecido que el liderazgo transformacional correlaciona positivamente tanto con características individuales del líder como con mayor rendimiento y satisfacción del equipo, en diferentes tipos de organizaciones, situaciones y culturas (Manzanares *et al.*, 2011). Por lo tanto, es clave identificar las cuatro dimensiones fundamentales sobre el liderazgo transformacional de la que hablan algunos autores: 1) el carisma o Influencia Idealizada (los líderes muestran su visión y sirven de modelos), 2) la Motivación Inspiracional (desarrollan visión compartida y espíritu de grupo), 3) la Estimulación Intelectual (promueven la solución de problemas y la innovación) y 4) la Consideración Individual (tratan de forma cuidadosa y personal a los miembros del grupo) (Manzanares *et al.*, 2011).

La influencia del liderazgo en las relaciones laborales genera consecuencias positivas o negativas en las empresas u organizaciones, teniendo en cuenta que es un eje principal para desarrollar buenas prácticas inclusivas en las empresas. Así, una de sus incidencias negativas suele ser el acoso laboral, que en los últimos años (aquí se tiene en cuenta tanto el físico como el psicológico en el lugar de trabajo) ha sido reconocido a nivel nacional e internacional como un importante problema en este ámbito como en el social, y se ha convertido en un tema de interés e investigación con gran cantidad de estudios (Einarsen *et al.*, 2003).

De acuerdo con lo anterior, podemos manifestar que el acoso laboral ha recibido durante los últimos tiempos una atención constante, entendiéndose a su vez como una problemática laboral y social, derivada en muchos casos por la manera de guiar o dirigir una empresa, basándose en un liderazgo transformacional, que impulsa al área o departamento de Recursos Humanos a centrarse en el capital esencial de las empresas: las personas (Ver anexo 1).

El acoso laboral ha sido definido desde el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT) como

una situación en la que una persona ejerce una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente (como media una vez por semana) y durante un tiempo prolongado (como media unos seis meses) sobre otra persona o personas en el lugar de trabajo con la finalidad de destruir las redes de comunicación de la víctima o víctimas, destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y lograr que finalmente esa persona o personas acaben abandonando su lugar de trabajo. (INSHT, 2010)

El acoso laboral ha sido considerado como uno de los principales riesgos psicosociales en las empresas a los que un trabajador puede enfrentarse a lo largo de su vida laboral. Por ello, en gran medida, en las empresas ha sido incluido esta variable para desarrollar una guía de buenas prácticas en materia inclusiva (González *et al.*, 2007). Es interesante destacar algunas afirmaciones básicas sobre el acoso laboral, que se encuentran a lo largo de los estudios científicos y académicos:

- a) En función de variables individuales como la personalidad, tanto de las víctimas como de los acosadores.
- b) Con base a las características inherentes a las relaciones interpersonales.
- c) A partir de las características del entorno sociolaboral y sus riesgos inherentes asociados.

En este sentido, (Matthiesen y Einarsen, 1994), señalan que las víctimas de acoso psicológico en el ámbito laboral son más vulnerables al mismo o reaccionan de un modo más sensible que otros trabajadores ante el mismo tipo de comportamientos. No obstante, sin quitar relevancia a las características individuales de los sujetos acosados, se afirma que son las variables de las organizaciones en materia inclusiva que presentan la mayor incidencia en los casos de acoso laboral, evitando además una perspectiva de sesgos que pueden producir a priori las aproximaciones excesivamente individualistas.

Tal como lo plantea el modelo de Kopelman sosteniendo la relación del liderazgo con y las practicas descriptivas de los recursos humanos, permitiendo generar una inclusión adecuada en las empresas.

Ilustración 1 Modelo de Kopelman

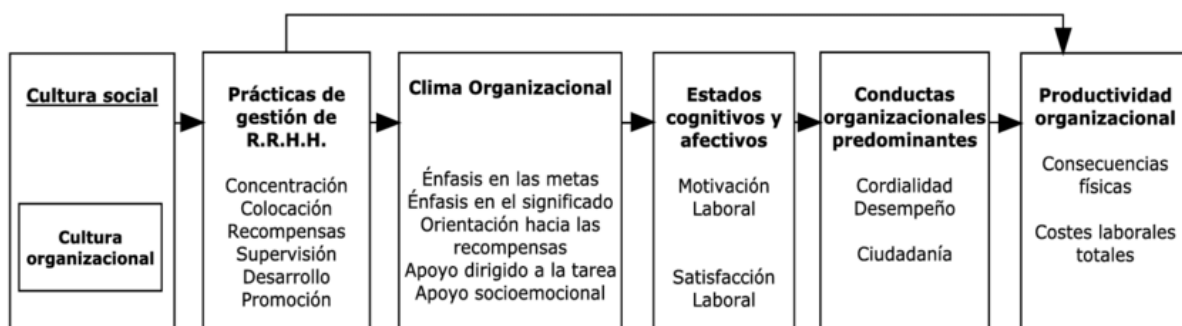


Figura 1. Fuente: Modelo de Kopelman, Brief y Guzzo (1990).

Diversos autores han realizado investigaciones sobre la importancia del clima laboral a la hora de abordar el fenómeno de la inclusión y las buenas prácticas, encontrando en particular que para que se genere una armonía entre los grupos de trabajo debe de existir un apoyo entre compañeros (Morales, 2007). De hecho, en los ambientes sociales donde no se manejan constructivamente los conflictos, la frustración y los desacuerdos entre los trabajadores pueden intensificarse y derivar en graves conflictos interpersonales, donde el objetivo último es la eliminación laboral del otro (Wadmann *et al.*, 2023). Por esta razón, los gerentes, directivos, líderes, entre otros, entienden que gracias a la gestión humana mediante la motivación laboral, se fortalece la cultura organizacional, lo que lleva a que los objetivos individuales como los objetivos organizacionales se alineen, todo desde un ambiente de respeto, valores morales y éticos (Saberys, 2023). Esto involucra directamente a que el líder genere un gran desafío, convirtiéndose en un liderazgo que impulse las transformaciones anheladas en los sistemas empresariales del país.

Muchas veces los conflictos empresariales sugieren en la actualidad una oportunidad de mejora. Sin embargo, la herramienta fundamental en estos casos son los directivos y las habilidades de liderazgo con las que se pueda sustentar y superar las crisis, buscando soluciones a los problemas cotidianos, tanto en conflictos internos como externos que afectan directamente el clima organizacional y desencadenan otras problemáticas que pueden incidir en el área económica, contribuyendo a la rotación de personal (Moreno, 2023). En la actualidad, las habilidades blandas han sido reconocidas como fundamentales para que el liderazgo en las empresas tenga como meta proponer y ejecutar estrategias que permitan alcanzar los objetivos organizacionales, identificando dentro del líder una habilidad y esta, a su vez, está compuesta por diversas aptitudes que le permitan planear y ejecutar, cómo afrontar los retos y gestionar la solución efectiva de los conflictos que se puedan presentar (Moreno, 2023).

El líder posee la capacidad de influir y proyectar desde su equipo de trabajo los objetivos comunes. Es, sin duda, muy importante el buen liderazgo en el ámbito organizacional, así como la influencia positiva o negativa que este pueda aportar a una organización. Es decir, el liderazgo tiende dentro de sí a una injerencia positiva o negativa en la resolución de la crisis y los conflictos. De igual manera, tiene un impacto a nivel organizacional no solo en los procesos, sino además en los grupos de trabajo. Desde la perspectiva de diversos estudios y opiniones científicas y académicas, el liderazgo ha sido visto desde diferentes posturas y discrepancias en opiniones, que a pesar del tiempo y el

desarrollo de nuevas tecnologías, culturas y estrategias empresariales, ha tomado una forma diferente a lo que inicialmente se creía (Moreno, 2023)

A continuación se observa una ilustración de definiciones de distintos autores, de cómo se deduce que el liderazgo se trata de afectar a otros y establecer una dirección que permita alcanzar de manera grupal un objetivo trazado. Tal como lo menciona (Navarro, 2018): “el liderazgo hace énfasis desde el ámbito personal como, una herramienta precisa y fundamental para la evolución y el alcance de objetivos” (Navarro, 2018), lo que también nos lleva a plantearnos que el liderazgo como habilidad permite que desde el punto de vista personal se apodere de temas como la realización y el manejo adecuado de las diversas situaciones de la vida misma, siendo la principal empresa que debemos de aprender a gerenciar.

Ilustración 2 Liderazgo Inclusivo

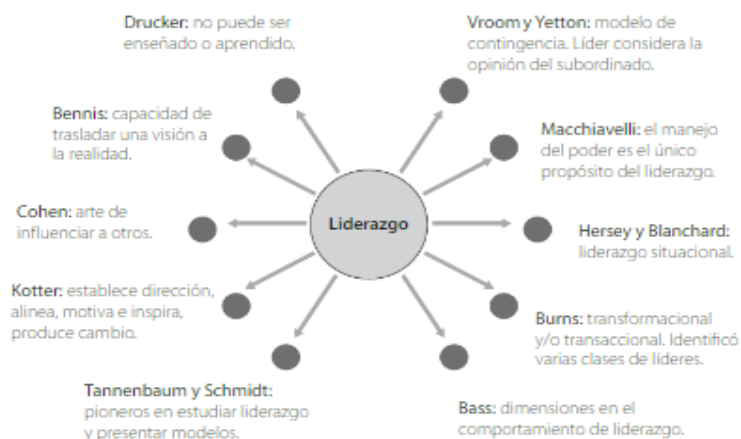


Figura 2. Fuente: Ilustración extraída de D’Alessio Ipinza, (D’Alessio Ipinza, 2017).

Las empresas mediante la dirección y la gerencia poseen la responsabilidad en parte de conducir al líder a efectuar sus planteamientos, objetivos trazados, crecimiento y evolución. Por lo tanto, en la medida en que las empresas impulsen a un líder a desarrollar todas sus fortalezas, aptitudes y actitudes al 100%, llevará a que sus habilidades garanticen el éxito y mejor funcionamiento empresarial. Por ende, las habilidades del líder requieren autoconciencia y el manejo de los tiempos, gestión de conflictos y estrés, de igual manera, como el desarrollo de una escucha activa, negociación con pares e impares en conflictos internos y externos, lo que indudablemente repercutirá en la producción y el buen desempeño laboral (Ramírez, 2018).

Por otra parte, Arroyo (2017), sugiere que el liderazgo está basado en la madurez de quien lo ejerce, lo que conlleva en algunas veces a que el nivel de madurez de los

colaboradores se pueda clasificar analizando la relación entre el nivel de madurez y el liderazgo, para simplificarlo se explica en la siguiente tabla:

Tabla 1. Tipos de estilo de liderazgo.

Liderazgo	Característica
Estilo directivo	Mucha dirección
Estilo consultivo	Mucho apoyo – Mucha dirección
Estilo apoyador	Mucho apoyo
Estilo delegativo	Poco apoyo – Poca dirección
Estilo de empoderamiento (<i>Empowerment</i>)	Tipo de decisión: Tú decides

Ilustración 3 Estilos de liderazgo

Fuente: Basada y adaptada del libro de Arroyo Tovar (2017).

Estas características concuerdan con lo estipulado en la dirección y gestión de personas, permitiendo que algunas maneras de ejercer el liderazgo sean una guía a sus colaboradores o personas a cargo y que sea de ejemplo a la empresa también. Esto puede ayudar a generar el crecimiento y el éxito empresarial de la empresa y, a su vez, potenciar las habilidades gerenciales que están determinadas en los diferentes ámbitos. Por lo tanto, se puede afirmar que los componentes de las habilidades gerenciales se determinan no solo por las habilidades blandas, sino, además, por el entorno circunstancial, el equipo de trabajo y los contextos de los diferentes conflictos a resolver (Arroyo, 2017).

Ahora bien, el liderazgo debe estar acompañado por una herramienta que es la comunicación asertiva, puesto que las habilidades del líder se desarrollan a cabalidad con esta herramienta. Es la mejor forma de transmitir a las demás personas, proporcionando elementos claves para la ejecución y las buenas prácticas inclusivas de un líder, siendo la comunicación asertiva enmarcada en las teorías de inteligencia emocional como “la destreza de empatizar con el interlocutor, generando una sinergia en el mensaje receptivo por medio de la claridad, puntualidad y especificaciones de este” (Sharma, 2020). Es decir, no solo se trata de conocer las palabras, sino también el lenguaje no verbal. Es entonces la comunicación asertiva y efectiva una parte fundamental de la estrategia de los líderes para incidir

positivamente en el éxito de las empresas y en las buenas prácticas inclusivas de los recursos humanos (Sharma, 2020).

5. Elementos básicos para la creación de una guía de buenas prácticas inclusivas

Los estudios académicos y científicos demuestran que, para un buen manejo empresarial de éxito y bienestar laboral, es lógico y responsable la utilización del talento y de las habilidades del personal trabajador; por ello, los siguientes elementos sirven como herramientas al momento de la creación de una guía de buenas prácticas inclusivas, buscando solucionar parte de los desafíos de las empresas para concretar un buen ambiente laboral y de equidad para todo el personal trabajador. De esta manera, se considera que una guía inclusiva de buenas prácticas en las diversas organizaciones, al fin y al cabo, genera un entorno saludable, productivo, proactivo y equitativo, etc.

Como elemento principal dentro de una guía de inclusión para las organizaciones se propone una política que implemente dentro de sí una cultura organizacional inclusiva que permita desde sus alternativas, conocimientos y posibilidades, el soporte de este entorno para las empresas de manera que se pueda observar un crecimiento saludable en el compromiso y atención permanente a cada uno del personal trabajador (Gayoso, 2021)

Por esta razón, a continuación, encontramos algunos elementos que son característicos tener en cuenta en el momento de la creación de una guía de buenas prácticas inclusivas que involucren las vinculaciones y seguimientos laborales, teniendo claramente identificado los valores de la empresa y el equilibrio del personal trabajador entre la familia y el trabajo (Gayoso, 2021). Siendo estos elementos los siguientes:

a) Atracción y retención del talento

Se trata de las herramientas que se deben de utilizar al momento de reclutar a las personas con mayor potencial. La atracción y retención del talento son uno de los puntos principales que deben de tener las empresas al momento de vincular al personal dentro de sus organizaciones.

Es por ello, que para atraer y retener el mejor talento se debe de comunicar al candidato la cultura de la empresa, las oportunidades, planes de carrera (si existe), el ambiente de trabajo, entre otros (Cepal, 2021). De igual manera, se debe de tener en cuenta para contribuir a la equidad en el ambiente de trabajo puntos esenciales, como por ejemplo:

(i) establecer y comunicar una política corporativa de igualdad de oportunidades y equidad de género, que favorezca tanto a hombres y mujeres sin importar su origen, raza, orientación sexual, etc.; (ii) ofrecer ayudas académicas que incentiven al desarrollo profesional; (iii) información y formación para la aceptación del personal diverso.

b) Reclutamiento y selección

Mediante el reclutamiento y la selección se logra identificar la necesidad de un puesto de trabajo, se establecen los requisitos y con las respectivas herramientas adecuadas elegir a la persona idónea. Razón por la cual se deben de evitar cualquier tipo de sesgos de los reclutadores y jefes, por lo tanto, las buenas prácticas lo que logran es identificar y reducir al máximo este tipo de sesgos con el objetivo de poder contratar al personal adecuado, contribuyendo con la practicas de igualdad, equidad e inclusión (Gayoso, 2021). Es muy importante dentro del proceso de reclutamiento y selección implementar:

-Practicas inclusivas en los procesos de reclutamiento y contratación (reclutamiento estructurado, entrevistas estructuradas y diseñadas que reduzcan los sesgos, transparencia y asignación de responsabilidades).

Por ejemplo, realizar una evaluación ciega, es decir, ocultar los atributos físicos de los currículums, eliminando nombres, fotos, fechas de nacimiento, origen, etc., en una primera etapa de reclutamiento, situación que permitirá eliminar el sesgo inconsciente que se pueda tener en la etapa inicial, teniendo como objetivo que a la terna final pueda estar conformado por diversidad de personas.

-Entrenamiento obligatorio de sesgos inconscientes de igualdad y equidad para todas las personas trabajadoras que tengan relación directa e indirecta en el proceso de vinculación laboral.

Por ejemplo, realizar capacitaciones en diversidad y específicamente en sesgos inconscientes, llevándolos al personal trabajador a entender que es el sesgo y cómo funciona, de igual manera, trabajar en la objetividad y empatía, revisar los procesos de gestión de personas, entre otras.

Con un buen diseño de reclutamiento y selección, se establece el éxito en la contratación con un foco de diversidad e inclusión, el cual contribuye positivamente a potenciar todas las capacidades y valores de las empresas e instituciones laborales.

c) Inducción y entrenamiento

Mediante esta fase se debe de buscar involucrar e integrar al nuevo personal con la cultura de la empresa, así como brindarle las herramientas necesarias para que pueda desempeñar sus funciones correctamente, este debe ser un proceso que se maneje cuidadosamente pues es crucial para garantizar una alta retención del personal (Gayoso, 2021).

Dentro del tema de inducción y entrenamiento se deberían de incluir como buenas practicas: (i) temas de conciencia de género y entrenamientos de sesgos incosientes como parte del programa de incorporación en la empresa, adicional, (ii) realizar un acompañamiento como parte del programa de inducción, la elaboración de un plan canguro o compañero de bienvenida y (iii) comunicar y mantener los planes de capacitaciones equitativos entre el personal trabajador (Gayoso, 2021); permitiendo que con estos elementos puedan exponerse a diferentes áreas de la organización, lo que ayudaría a establecer relaciones profesionales de manera transversal, influyendo positivamente en la motivación personal.

d. Beneficios y compensación

A través de la compensación y beneficios las empresas generan un impacto de mejora de eficacia en la gestión, puesto que refleja el compromiso con su personal trabajador, que además resulta sirviendo como un mecanismo complementario para una comunicación asertiva de las políticas establecidas en la empresa como la equidad de género y la eliminación de brechas salariales, entre otras.

Por esta razón, es conveniente que las organizaciones transmitan a su personal trabajador una cultura en la cual los empleados se sientan cómodos usando sus beneficios, generando el seguimiento a los beneficios y compensación que permiten la revisión del cumplimiento de los objetivos vinculados a las buenas prácticas inclusivas, lo que lleva a las organizaciones a ofrecer beneficios de flexibilidad laboral, por ejemplo, las licencias de maternidad y paternidad, etc., (Gayoso, 2021).

e. Desarrollo

Mediante este elemento se busca ampliar el crecimiento profesional del personal trabajador y ofrecerles por parte de las organizaciones un acompañamiento de manera clara

y soportado para su incorporación en retos futuros tanto internos como externos dentro de las diferentes empresas (González, 2019).

Por lo anterior, es recomendable que las empresas manejen planes de desarrollo de liderazgo en todos los niveles de manera inclusiva y también programas de sponsorship para sus empleados, tanto hombres como mujeres, con el propósito de poder combatir aquellas situaciones adversas a la inclusión, como, por ejemplo, la discriminación laboral, el techo de cristal, los sesgos, etc.

f. Retención

Con este elemento lo que se debe buscar por parte de las organizaciones, es crear un entorno de satisfacción en el trabajo para el personal, llevándolos no solo a que continúen dentro de la empresa sino a reflejarlos como un soporte explícito para las organizaciones, estableciendo acciones de apoyo que generen satisfacción laboral, sensación de comodidad y les permitan continuar con el proceso de desarrollo dentro de esta (González, 2019).

Para cumplimentar este elemento, se sugiere realizar reuniones para potenciar la red de los trabajadores de forma diversa; la extensión de algún tipo de licencias y permisos que conlleven al colaborador a involucrarse y generar en él valor agregado, como el salario emocional que le lleve a su vez a incrementar las posibilidades de experiencia y ascensos laborales (Gayoso, 2021).

g. Promoción

Esta elemento o fase final en la creación de buenas prácticas inclusivas, debería de concretar la relación entre el entorno inclusivo del colaborador y la organización u empresa, que deberá por supuesto estar elaborado para la adecuada capacitación, inmersión, retención, desarrollo y la posibilidad de promoción laboral, considerándose dentro de la compañía como una de las sucesiones principales en las posiciones laborales y profesionales futuras para el personal trabajador (Gayoso, 2021).

Por ello, en esta fase se considera oportuno establecer planes de sucesión y promoción inclusivos, donde el personal diverso de cualquier género (hombres y mujeres) puedan manejar las mismas funciones sin que exista una exclusión para la labor o profesionalismo en el desarrollo empresarial, de igual modo, se deberían crear alertas y establecer comités de promoción para evitar sesgos que radiquen en la dificultad de poder darnos cuenta no solo que se tienen, sino que, se sigan aplicando; ya que el complemento de

la diversidad e inclusión de un equipo de trabajo puede resultar siendo un reflejo de la adecuada y oportuna gestión sobre el ciclo de vida del empleado (Ver anexo 1).

Es importante tener en cuenta que estos elementos y fases de guías para un manual de buenas prácticas pueden de no ser de aplicación total para todas las empresas y que la implementación requiera un ejercicio previo de adaptabilidad a cada organización, de acuerdo a las políticas internas existentes, así como los recursos y valores de las organizaciones.

V. CONCLUSIONES

En primera oportunidad, se reconoce la importancia de garantizar la igualdad, la equidad y generar la inclusión de manera equitativa en las empresas, identificando los aspectos importantes a considerar sobre el manejo de buenas prácticas inclusivas dentro de las organizaciones en los diferentes escenarios y la incidencia que recibe el personal trabajador, por lo cual se logra crear elementos para la elaboración de una guía de buenas prácticas.

Se entiende que el manejo actual de las organizaciones requiere habilidades técnicas específicas y necesita de conocimientos que permitan que el liderazgo desarrolle su máxima expresión en habilidades blandas y directivas. De igual manera, es de vital importancia adaptar las necesidades de cada problemática empresarial a un estilo de liderazgo específico.

Además, se revisa las buenas prácticas en recursos humanos con relación a la digitalización y laboralidad, evidenciando cual debe de ser un adecuado estilo laboral de vida saludable con bases en las organizaciones saludables, bienestar y salud en las personas como el talento humano esencial dentro de las empresas.

La efectividad en el manejo inclusivo y de buenas prácticas debe de ser enmarcado por la dirección y gestión de las personas dentro de una empresa, permitiendo que la comunicación pueda instar en el éxito o el fracaso de manejo de problemáticas interpersonales e incluso en el mensaje empresarial y de inclusión e incidencias laborales que se quiera transmitir.

Aunque existen avances jurídicos, se hace evidente que una de las soluciones para la inclusión laboral está en un ordenamiento jurídico más eficiente y eficaz adaptado a la nueva realidad de las relaciones laborales entabladas en este ámbito. Este cambio no sería suficiente con la mera creación de nuevas normas, sino que se deben establecer mecanismos que sean aplicables en cada relación laboral y que vengán acompañados de un control por parte de las diferentes administraciones judiciales y públicas.

Por otra parte, en este panorama, se debe tener en cuenta que un mal clima laboral puede desarrollar casos de riesgos psicosociales, lo cual a su vez genera diferentes estados de estrés, por ejemplo, por la falta de intervención del empresario. El clima laboral, sin duda, hace referencia a condiciones existentes dentro de una organización, generando un impacto en el comportamiento individual de cada trabajador (Muñoz *et al.*, 2006). Por todo esto, se

deben implementar condiciones seguras y dignas para el trabajador en cada una de estas relaciones laborales, donde se regule de manera más simplificada y minuciosa la garantía de una protección adecuada y eficaz de la salud laboral y los derechos y protección social de las personas que prestan servicios en el marco del trabajo mediante las plataformas digitales.

Por todo lo anterior, para futuras investigaciones en este ámbito, se recomienda un trabajo de campo con un grupo significativo de colaboradores o personas trabajadoras, pues se haría interesante revisar las correlaciones entre las distintas variantes determinantes para afianzar las diferencias o similitudes de las buenas prácticas inclusivas y su incidencia en las relaciones laborales. Otra oportunidad que se puede abrir es la realización de estudios longitudinales para entender mejor la influencia que tienen las guías de buenas prácticas inclusivas en los recursos humanos dentro del mercado laboral. En este aspecto, es posible utilizar otros métodos para la consecución de información, no estrictamente cuestionarios, sino también entrevistas individuales o colectivas, grupos focales, datos de salud, datos de productividad, entre muchos otros. Por último, convendría también hacer estudios multinivel para ver la relación de estas variables entre diferentes tipos de trabajadores y organizaciones.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Agudelo-Orrego, Beatriz Eugenia. Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. En: *Entramado*. Enero - Junio, 2019 vol. 15, no. 1, p. 116-137 <http://dx.doi.org/0.18041/1900-3803/entramado.1.5383>
- Aja-Valle, J. ., & Sarrión-Andaluz, J. . (2021). El nuevo humano flexible: la precariedad como factor de transformación de las normas y del control laborales. *Isegoría*, (64), e10. <https://doi.org/10.3989/isegoria.2021.64.10>
- Alonso Olea, M. (1994). *Introducción al derecho del trabajo*. Civitas. 38
- Ariño, M. L., & del Pozo, C. J. S. (2013). Estrategias y técnicas metodológicas. *Recuperado de <http://www.umch.edu.pe/arch/hnomarino/dcsecundariahmarino.pdf>*.
- Arroyo Tovar, R. (2017). *Habilidades gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Ecoe Ediciones.
- Cepal, N. (2021). Camino al desarrollo local inclusivo: guía de buenas prácticas para la inclusión social y laboral de personas jóvenes con discapacidad.
- Cruz Villalón, J. C. (2017). Las transformaciones de las relaciones laborales ante la digitalización de la economía. *Temas Laborales* (138), 13-47.
- D'Alessio Ipinza, F. (2017). Liderazgo y atributos gerenciales: una visión global y estrategica. *Pearson Educación*, 7-24.
- Einarsen, S.-Mikkelsen, E.G.(2003): Individual effects of exposure to bullying at work. En S.
- Einarsen, H. Hoel, D. Zapf y C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice*. London: Taylor and Francis.
- Einarsen, S.-Raknes,B.I.-Matthiesen,S.B.(1994): Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality: an exploratory study. *European Work and Organizational Psychology*, 4(3), 381-401.
- Gayoso Carranza, A. D. R., & Galarza Meza, D. M. (2021). Guía de buenas prácticas de equidad de género en empresas peruanas.

- Gil, F., Alcover, C. M., Rico, R., & Sánchez-Manzanares, M. I. R. I. A. M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del psicólogo*, 32(1), 38-47.
- González, P. (2019). Cuatro pasos para construir una organización ciber resiliente [mensaje en un blog]. Recuperado de <https://future.inese.es/cuatro-pasos-para-construir-una-organizacion-ciber-resiliente/>
- González-Trijueque, D. (2007a): El acoso psicológico en el lugar de trabajo: epidemiología, características psicosociales y repercusiones forenses. Tesis Doctoral. Dir.: Prof. Dr. José Luis Graña Gómez. Facultad de Psicología. Universidad Complutense de Madrid.
- Infante, S. Q. (2015). La inclusión laboral de las personas con discapacidad. *Foro jurídico*, 14.
- Kalleberg, A. L. (2016). Insecure Work and Precarious Workers: Employment Relations in Transition. *Journal of Industrial Relations*, 136-159.
- Köhler, H. (2020). Las relaciones laborales en la economía de las plataformas. *Sociología del Trabajo*, (96), 23-33.
- López, J. S. (2015). La psicología comunitaria como herramienta de transformación social. *La marea*, 11.
- Luhmann, N. (2005), "Inklusion und Exklusion", *Soziologische Aufklärung*, N° 6, Wiesbaden, vs Verlag.
- Mascareño, A., & Carvajal, F. (2015). Los distintos rostros de la inclusión y la exclusión. *Revista Cepal*.
- Ministerio de Relaciones Laborales. (2013). *Manual de buenas prácticas para la inclusión laboral de personas con discapacidades*. Conadis. <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/12/MANUALFIN.pdf>
- Montero, M. (2004). La psicología comunitaria: orígenes principios y fundamentos teóricos. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 387-400.
- Montero, M. (2010). Fortalecimiento de la ciudadanía y transformación social: Área de encuentro entre la psicología política y la psicología comunitaria. *Pyskhe*, 51-63.
- Moreno Clavijo, J. L. (2023). *Liderazgo organizacional como habilidad gerencial: una herramienta para la negociación de conflictos con impacto en la rotación de personal*. <http://hdl.handle.net/10654/44945>.

- Muñoz Flores, H., Baron, J., & Munduate, L. (2006). El acoso psicológico desde una perspectiva organizacional: papel del clima organizacional y los procesos de cambio. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* (22), 347-361.
- Naciones Unidas. (2018). La Agenda para el Desarrollo Sostenible. [Consulta 24-06-2023]. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>
- Navarro, CX (2018). Influencia de las habilidades gerenciales en el aumento de la productividad en el área comercial de una empresa de servicios. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/17640>.
- Nieto, J. (2017). Tendencias laborales y el futuro del trabajo. *Gaceta Sindical*, 31-42.
- Peñalver, J., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2023). Desarrollando “Happy Teams”: Un estudio exploratorio sobre el impacto relativo de las prácticas organizacionales sobre el afecto positivo grupal. *Revista Prisma Social*, (41), 235-252.
- Pineda Duque, Javier Armando (2018). Intersecciones de género y discapacidad. La inclusión laboral de mujeres con discapacidad. *Sociedad y Economía*, 35.
- Quiroz-González, E., Loaiza, J. D., & Mejía, C. (2020). Bienestar en el trabajo: implicaciones y desafíos para las organizaciones saludables. *Organizaciones saludables. Una contribución desde la psicología y la comunicación*, 201.
- RAE [Real Academia de la Lengua Española]. (2023). *Diccionario de la Lengua Española* (23.^a ed.) [versión 23.6 en línea]. <https://dle.rae.es>
- Real Decreto Ley 9/2021 de 11 de mayo, por el que se modifica el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, aprobado por el Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, para garantizar los derechos laborales de las personas dedicadas al reparto en el ámbito de plataformas digitales.
- Ramírez Rojas, J. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Revista de Investigación y Negocios*, 23-29.
- Rivero, Andrea y DABOS, Guillermo. Gestión diferencial de recursos humanos: una revisión e integración de la literatura. En: *Estudios Gerenciales*. 2017. vol. 33, no. 142, p. 1-30. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21252448005>
- Rubio, J. (2006). La exclusión sociolaboral de colectivos con dificultades en su acceso al mercado laboral. *Critical Journal of Social and Juridical Sciences*, 14.

- Saberys, N. (2023). Estilo de liderazgo y la motivación: Una construcción gerencial del desempeño laboral en el sector de salud. *Revista Transdisciplinaria del Saber*, 5.
- Sharma, R. (2020). El líder que no tenía cargo (1.a ed.). *Penguin Random House Grupo Editorial SA de CV*.
- Tribunal Supremo de Justicia. Sala de lo Social. Fecha: 07/03/2019. No. de recurso: 69/2019. No. de Resolución: 73/2019.STSJ NA 130/2019- ECLI: ES: TSJNA: 2019:130. ID CENJOC: 31201340012019100116. Procedimiento: Recurso de suplicación. Ponente: Miguel Azagra Solano. Sede: Pamplona/Iruña. Sección: 1.
- Triguero Martínez, L. (2016). La influencia del entorno crowd sobre las relaciones de trabajo y sus protagonistas: crowdworking y crowdworkers. *Labour & Lawissues*(2), 82-108.
- Organización Internacional de Normalización. (2010). *Guía de responsabilidad social (ISO 26000)*. https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/sp/PUB100258_sp.pdf
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. 2005 (Unesco)
- Wadmann, S., Hauge, A. M., & Emdal Navne, L. (2023). Good conduct in a context of rationing: A case study of how frontline professionals deal with distributive dilemmas of novel gene therapies. *Sociology of Health & Illness*, 45(3), 684-704.
- Vanegas, J. (2020). El liderazgo exitoso, una herramienta esencial para la organización. *Repositorio UMNG*, 1-18.
- 61/2019, S. S. (2019). *STSJ de Asturias (Sala de lo Social) No. 1818/2019 de 25 de julio (HP Segundo)*.

VII. ANEXOS