

**Título:** El impacto del teletrabajo en las empresas y en el ámbito doméstico y familiar.

**Autoras:** Carmen Pérez Sánchez y Anna Gálvez Mozo

**Institución:** Universitat Oberta de Catalunya

**Teléfono:** 93 673 51 01

**Fax:** 93 664 19 70

**Correo electrónico:** [cperezsanchez@uoc.edu](mailto:cperezsanchez@uoc.edu) / [agalvez@uoc.edu](mailto:agalvez@uoc.edu)

## **1. Introducción**

Esta comunicación se basa en los principales resultados de un I+D+I para el Instituto de la Mujer del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales con el título “Conciliación de la vida laboral y familiar en mujeres que trabajan con tecnologías de la información y la comunicación: un análisis psicosocial y cultural de las estrategias desplegadas” realizado por profesores/as e investigadores/as de los Estudios de Psicología y Psicopedagogía de la Universitat Oberta de Catalunya.

Esta investigación tiene como objetivos generales:

- 1) Identificar las principales estrategias de conciliación entre la vida familiar y laboral que despliegan y utilizan mujeres cuyo trabajo se centra en el manejo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC)
  
- 2) Describir las transformaciones que se producen en el ámbito familiar (horarios, dicotomía público-privado, significado que se otorga al trabajo remunerado, recursos domésticos en acción, etc.) como consecuencia del despliegue de las anteriores estrategias.

Y como objetivos específicos:

- 1) Analizar si el contexto de utilización de las TIC (en la organización o empresa, en el ámbito familiar, o en ambos casos simultáneamente) incide en el tipo de estrategias de conciliación que se despliegan y utilizan.

2) Comparar las estrategias de conciliación que despliegan mujeres que trabajan mayoritariamente con TIC con las estrategias que la literatura especializada ha descrito que utilizan mujeres que no trabajan habitualmente con TIC.

3) Identificar y describir las condiciones sociales, económicas y políticas que facilitan o inhiben que se despliegue una estrategia concreta de conciliación y no otra.

4) Analizar y describir los principales elementos sociales y económicos que se transforman en el ámbito familiar asociados al despliegue y utilización de una estrategia concreta de conciliación. Entre tales elementos destacan por su interés:

- \* El significado que se le otorga a la vida familiar
- \* El significado y valor que se le da al trabajo
- \* El establecimiento de límites claros o difusos entre el ámbito público y privado
- \* La definición y uso del tiempo familiar y la redefinición de horarios

5) Analizar los factores psicosociales que existen en el ámbito familiar y que potencian o inhiben la utilización de una estrategia concreta de conciliación.

Para ello se han hecho 24 entrevistas individuales y 10 grupos de discusión con mujeres con cargas familiares y que utilizan las TIC (teléfono, ordenador, Internet, Messenger, webcam...) de las dos formas siguientes:

1. desde casa para realizar tareas de su trabajo remunerado (teletrabajo), ya sea una parte o el 100% de la jornada laboral.
2. desde su puesto de trabajo si realizan algún tipo actividad mediante las TIC relacionada con su vida familiar y doméstica.

## **2. Estrategias de conciliación**

Como todos sabemos, la posición de mujeres y hombres en relación con el ámbito laboral ha sufrido, a lo largo del siglo XX, profundas transformaciones. Las razones son diversas, dos de las más importantes hacen referencia:

- **cambios del mercado de trabajo**
- modificaciones que ha sufrido la distribución de **roles dentro del ámbito doméstico**.

En las últimas décadas éste ha dejado de ser un ámbito exclusivo de las mujeres y ha incorporado paulatinamente la actividad de los hombres. Progresivamente, las mujeres han ocupado mayores cuotas en el ámbito **público y laboral**.

La incorporación masiva de las mujeres en el mercado laboral ha generado importantes y profundas **consecuencias sociales** que no han sido todavía valoradas en su justa medida por la mayor parte de los agentes sociales. Esas consecuencias demandan a los científicos/as sociales una doble reflexión:

1. La primera sobre la imprescindible adaptación y **equilibrio entre la esfera laboral y la familiar**.
2. Y la segunda sobre los problemas que han impedido que la incorporación de la mujer en el mercado laboral vaya acompañada de una **redistribución igualitaria y equitativa del trabajo doméstico** (Flaquer, 1998 y Tobío, 2005).

En esa línea de trabajo, multitud de estudios (Carrasco et al., 1994; Brullet, 2000 y Cardús et al., 2002) muestran los tremendos “**malabarismos**” que las mujeres trabajadoras realizan para conciliar vida laboral y ámbito doméstico.

Nuestra investigación demuestra lo que acabamos de comentar. En concreto las mujeres entrevistadas en nuestro estudio nos hablan de cuatro grandes estrategias de conciliación:

- La primera es la red familiar: aquí destacan las abuelas –principalmente las abuelas maternas- por encima de otras familiares. La utilización de esta estrategia depende sobre todo de la cercanía y de la disponibilidad de las abuelas, más que del nivel

socioeconómico. La pareja también se menciona como estrategia de conciliación. Y la mayoría de las ocasiones en las que se la menciona se hace en términos de ‘colaboración’ en las tareas domésticas y familiares, siendo minoritario el número de mujeres que afirmen que la participación en esas tareas entre ambos sea igualitaria y su distribución equitativa.

- La segunda son las guarderías y centros escolares: nuestras entrevistadas los consideran otra de las grandes formas de conciliar, aunque **paradójicamente** también aparecen como uno de sus grandes problemas. Nuestras entrevistadas denuncian la asincronía entre los horarios escolares y la jornada laboral, lo que conlleva que si ambos padres trabajan siempre necesites la ayuda adicional de la familia o de los canguros.
- La tercera son las cuidadoras y canguros: si la red familiar no está cerca o no está disponible nuestras entrevistadas las consideran el único recurso para hacer compatible los horarios escolares con la jornada laboral.

Familia, centros escolares, cuidadoras y canguros son las grandes ayudas a las que las madres recurren para poder conciliar la vida laboral y familiar. Resulta evidente, pues, que los recursos institucionales no cubren los problemas que actualmente tienen las familias para poder combinar sus responsabilidades familiares y laborales. Como han señalado algunos autores [Dominique Méda (2002)], no se trata solamente de dotar de más servicios públicos a las familias y de reestructurar los horarios escolares para que se adapten a los laborales, sino que resulta mucho más importante la revisión de la organización del trabajo en las empresas y en los organismos públicos, ya que pedagógica y psicológicamente no es deseable ni para los padres y madres ni para los hijos e hijas, ni para la sociedad en su conjunto, que las tareas domésticas y parentales sean por completo externalizadas o delegadas, y siempre seguirán existiendo tareas que no se podrán delegar.

Y la cuarta es el teletrabajo: éste aparece como la estrategia de conciliación más valorada por nuestras entrevistadas. Del teletrabajo, ya sea a tiempo completo o un porcentaje de la jornada laboral, se valora principalmente las ventajas que proporciona en lo que respecta a la gestión y la organización del tiempo. En este sentido, hemos detectado en nuestro estudio que las mujeres que teletrabajan valoran sobretodo el sentirse libres para gestionar su tiempo y organizarlo de un modo que les permita compatibilizar de manera más racional o más eficaz los diferentes ámbitos de su vida.

### **3. El teletrabajo como estrategia de conciliación**

Nuestras entrevistadas plantean que los aspectos más positivos del teletrabajo que desean destacar son:

*La posibilidad de desplegar una mayor dedicación a la familia.* En esa línea el siguiente fragmento es muy significativo:

“Una de las ventajas más grandes es que te puedes montar el horario. Y entonces, ah... realmente tu puedes coger y... irte acomodándote un poco a los días dependiendo de las necesidades. Para mí esto es fantástico, porque... bueno, sobre todo cuando hay niños, eh... no sabes nunca si todos los días serán... iguales, ¿no? Porque cuando no es uno... y el otro está enfermo o sino... mil cosas... me gustaría ir a ver al niño que hace la obra, y pedir permiso para salir, ¿no? o vete a saber. Y en cambio yo de esta manera me organizo el horario... como quiero... para mí esto es básico... creo que es la gran ventaja del teletrabajo.” (EP, traductora)

Como se observa, destaca por encima de todo la capacidad que ofrece el teletrabajo de atender necesidades básicas como llevar los niños al pediatra, atenderlos cuando se ponen enfermos, poderlos llevar y recoger al colegio, etc. Ésta es la ventaja ‘estrella’ para la mayoría de nuestras entrevistadas. Puedes atender a los hijos en horas de gran relevancia como por ejemplo cuando salen del colegio, cuando te explican sus problemas,

en definitiva, vivir su vida. En relación directa con esta cuestión también destacan otra gran ventaja

Esa atención directa a la familia implica un importante componente de satisfacción personal, un *aumento de la calidad de vida*. El teletrabajo ofrece la posibilidad de organizarse en función de los intereses propios. Esto no tiene que ver sólo con la optimización y la racionalización del tiempo, de hecho, lo más relevante para ellas, es su relación con el hedonismo de poder disfrutarlo de la mejor manera posible y con la sensación de privilegio que ofrece esto. Este segundo fragmento lo deja muy claro:

“el teletrabajo es beneficio cualitativo, tanto para las madres como para los padres como para... el soltero, para quien quiera. Es un cambio cualitativo importante, y que de alguna manera se han de poner los mecanismos para que nadie por este motivo, quede fuera... del tren.” (GD, técnica superior)

En tercer lugar, destacan la posibilidad que ofrece el teletrabajo de optimizar el tiempo que se dedica al ámbito laboral. En ese sentido hablan de ahorro de interrupciones en el trabajo, aumento de la productividad durante las horas que se trabaja, ahorro de tiempo en los desplazamientos, etc. Es decir, *resaltan el aumento del control sobre el tiempo y, además, y creo que esto es muy importante, la calidad del esfuerzo laboral*. Su productividad aumenta con el teletrabajo, y esto es producto no sólo de la falta de interrupciones y tiempos muertos que comentaba anteriormente, sino de que las horas que dedican al teletrabajo las realizan con más concentración y calidad.

En definitiva, todas estas ventajas se pueden glosar en una única idea: las mujeres entrevistadas destacan que el teletrabajo les ofrece la gran ventaja de autogestionar y organizar la relación entre su tiempo laboral y familiar. Y esa articulación permite que la calidad de ambos tiempos, de ambas dedicaciones, se incremente.

No obstante, frente a esta constelación de ventajas, también destacan algunas dificultades y riesgos derivados del teletrabajo.

El primero hace referencia a la dificultad para establecer límites entre el ámbito laboral y familiar. En este sentido hemos podido observar en nuestro estudio que, aunque muchas mujeres se acogen a la opción del teletrabajo para poder disponer de más tiempo para estar con su familia y, principalmente, con sus hijos e hijas, la mayoría han tenido la paradójica necesidad de llevarlos a una guardería o de tener un canguro: realizar el trabajo remunerado y cuidar de los hijos y las hijas al mismo tiempo y en el mismo espacio les ha resultado imposible. El siguiente fragmento muestra muy claramente cómo cuando están teletrabajando y los hijos e hijas están presentes, las interferencias son constantes.

“estoy trabajando: “Dejadme acabar esto que enseguida bajo”. Pero ellos suben, suben a ver qué hago, sobre todo el pequeño, ¿no? I... el pequeño pues incluso se queda allá al... lado y piensas, claro, así... acabamos, no vale la pena. Y yo voy diciendo: “Un momento, ¡eh! Max, por favor, déjame un momento que la mama enseguida...” Pero no.” (EP, técnica superior)

Para nosotras ha resultado muy interesante constatar que el hecho de no poder simultanear en un mismo espacio-tiempo el cuidado de los hijos y el teletrabajo desmonta el mito que desde muchos medios de comunicación se transmite del teletrabajador o la teletrabajadora ante el ordenador con su hijo o hija en los brazos. La ventaja del teletrabajo no es la superposición de tareas y espacios, de hecho, esto es prácticamente imposible, la ventaja reside en lo que anteriormente comentábamos de poder organizar y distribuir el tiempo de manera óptima para aumentar la calidad de vida.

El segundo problema o inconveniente, por supuesto, muy relacionado con todo esto, es la sensación de permanente disponibilidad para la organización en la que se trabaja. Permitidme de nuevo leerlos, muy rápidamente, un fragmento de mis entrevistas:

“Porque entonces pasa que, claro, no tienes un horario fijo... es muy difícil, aunque realmente intentes, ah... hacer un horario, realmente es muy difícil y

entonces acabas, que el trabajo la tienes todo el día... allí, no, está en aquel espacio y... estas y miras el espacio, yo me miro el altillo y pienso: uf! allí está, volando el trabajo...” (EP, técnica media)

Como se puede ver en este fragmento, el hogar pasa de tener un significado exclusivamente familiar a tenerlo también laboral.

Otro de los posibles peligros que nuestras entrevistadas expresan es la percepción que tienen todavía muchos jefes y jefas, y muchos compañeros y compañeras de trabajo, de que los teletrabajadores y las teletrabajadoras, cuando no están físicamente en la empresa, se dedican principalmente a su familia o al ocio y, por tanto, no trabajan el mismo número de horas que un trabajador o trabajadora presencial. En ese sentido, nuestras entrevistadas expresan la desconfianza que existe en el teletrabajador y la falta de cultura de teletrabajo. Es más, en el interior de la propia familia de la teletrabajadora también ocurre que a veces es difícil de entender que el hogar se constituya en espacio de trabajo.

En cuarto lugar, nuestras entrevistadas insisten mucho en el hecho de que el teletrabajo puede generar cierto aislamiento social y laboral. Teniendo en cuenta que el trabajo es un espacio de relación social muy importante para la mayoría de los trabajadores y trabajadoras, el hecho de realizar teletrabajo al 100% o en un porcentaje muy alto de la jornada laboral provoca que muchas teletrabajadoras se sientan desconectadas de las rutinas y los acontecimientos de la empresa y que echen de menos las relaciones cara a cara que tenían con un trabajo presencial.

En consonancia con esta denuncia, también manifiestan que la no presencialidad supone un serio peligro para las posibilidades de promoción laboral. En las organizaciones de nuestro país impera lo que se ha llamado la “cultura de la presencialidad”. En ésta, las jornadas extensas e interminables son un indicador de la implicación del trabajador o trabajadora en su trabajo y de su productividad. Este hecho provoca que muchas mujeres tengan la sensación de que no pueden acceder a un ascenso laboral o a una mayor



proyección en su carrera por haberse acogido al teletrabajo y por no vivir una fuerte presencialidad ante sus superiores y compañeros y compañeras. De nuevo, un pequeño fragmento ilustrará lo que he afirmado:

“...cuando me ofrecieron la responsabilidad, era: escoges mmm... y entonces si esto me hubiera pasado un año atrás con la cría de 3 meses, pues a lo mejor quizás hubiera dicho que no, ahora tiene un año y medio... pues bueno. También nos hemos organizado diferente. Pero un poco era, la concepción es: si haces teletrabajo no puedes asumir responsabilidades. No te lo dicen así, pero...” (GD, mando intermedio)

En suma, muchas mujeres explicitan estas realidades, que en algunos casos son miedo, en otros como en el primer ejemplo son cuestiones explícitamente planteadas desde la empresa. Algunas expresan su renuncia explícita e implícita a promociones puesto que las ventajas de disponibilidad familiar que les aporta el teletrabajo son tantas que no les importa renunciar. Expresan que ya no todos los puestos son asequibles para la teletrabajadora, o que se les comenta que están quemando su carrera profesional, o que las han etiquetado-estigmatizado como teletrabajadoras, cuestiones que muchas veces son expresadas abiertamente por los compañeros e incluso por los directivos.

La denuncia que hacen nuestras entrevistadas de los riesgos asociados a la no presencialidad es muy importante, y tiene mucho que ver con el tercer objetivo de nuestra investigación: la valoración que hacen explícitamente del impacto que tiene el teletrabajo en su vida personal y laboral. En ese sentido, enuncian dos dimensiones valorativas:

En la primera se explicita que el teletrabajo, en muchos casos, *intensifica el rol que tradicionalmente se le ha asignado a la mujer en el ámbito doméstico-familiar*. El hecho de que la mujer teletrabaje y que, por tanto, pase más tiempo en el hogar que sus parejas, hace que se le atribuyan, por parte de su entorno más responsabilidades domésticas y familiares. Se manifiesta muchas veces una falta de comprensión en la pareja sobre el

hecho de que teletrabajar no significa estar en casa realizando tareas domésticas. El fragmento que os voy a leer ahora es muy explícito. En él aparece lo que acabo de mencionar y, además, muestra cómo a veces las propias mujeres asumen una carga doméstica extra por el mero hecho de trabajar en casa.

“Puestos a sacrificar un trabajo, ah... es más fácil sacrificar el mío, o vale más la pena sacrificar el mío, que sacrificar el suyo, ¿no? Y también hay una cuestión personal. A mí ya me está bien, también, ya me gusta poder dedicar unas horas más a la casa y a los niños, ¿no? y... y a poder dedicar mmm... todo más organizado, ¿no? o más... sobre todo... para pensar que cuido las comidas y la alimentación de todos, y sobre todo de los niños, y entonces es una cosa en la que invierto mucho tiempo. Y... pienso que... que a mí me compensa.” (EP, diseñadora)

En la segunda se denuncia que en la mayoría de las organizaciones donde se está aplicando la opción del teletrabajo, la mayor parte de las personas que se acogen a esta modalidad son mujeres. Este hecho no deja de ser otro ejemplo claro de que todavía actualmente las responsabilidades domésticas y familiares recaen principalmente en las mujeres y que, por tanto, la conciliación se considera una responsabilidad estrictamente femenina. Esta entrevistada lo enuncia claramente:

”A ver, a mí me gustaría hacer una reflexión, porque como he estado estudiando... desde recursos humanos, puesto que desplegamos estas políticas tan innovadoras de teletrabajo y conciliación, aquello que vas mirando datos y piensas: “Bueno, ¿quiénes se acogen después al teletrabajo?”. Y miras las estadísticas, y la mayoría son tías. Los hombres también se podrían acoger al teletrabajo, los hombres también se podrían acoger a la reducción de jornada por hijos menores de ocho años, los hombres también podrían apuntarse a la flexibilidad de horarios y piensas: “¡Buf! Sólo lo hacen las mujeres”. Y es curioso, porque además en esta casa, siempre se ha hecho mucha... política de igualdad, es curioso, miras y después piensas: “Mira, sólo se lo cogen las tías.”(GD, mando intermedio)

#### **4. Conclusiones**

Como se desprende de todo lo mencionado hasta el momento, y entrando ya a discutir estas constelaciones de resultados, la opción de acogerse al teletrabajo implica para muchas mujeres asumir que hacen una renuncia profesional, en palabras de una de las propias entrevistadas “se la juegan”, incluso en esas empresas donde el teletrabajo es presentado como una opción laboral a la que libremente se pueden acoger. Esta renuncia se expresa asumiendo que no habrá posibilidades de promoción, a no ser una profesional considerada, etc. No obstante, a pesar de esto, la valoración del teletrabajo es muy positiva, el 95% de nuestras entrevistadas lo consideran una opción altamente gratificante, que les aporta ventajas tan relevantes para el desarrollo de su vida personal que están dispuestas a asumir casi todos los riesgos que implica.

Del análisis de nuestras entrevistas se desprende que el teletrabajo es mucho más que una simple modalidad laboral, es toda una nueva cultura del trabajo y sobre el trabajador. Una cultura que choca con la cultura presencial que todavía impera en el mundo de las organizaciones y en la mayoría de las empresas. La conceptualización de las promociones, de la valoración del trabajo, la medición del rendimiento, las consideraciones sociales, etc., operan siempre a través de la presencialidad. Aquí tiene nuestra sociedad del conocimiento uno de sus principales retos.

Habría un segundo reto que hace referencia a la mencionada fractura social que existe entre hombres y mujeres en el problema de la conciliación, ya que éste siempre aparece definido como una cuestión femenina.

Innegablemente, las TIC constituyen un gran recurso para incrementar la posibilidad de conciliación de la vida laboral, familiar y personal, sobre todo cuando se aplican para crear otras formas de organización laboral, como es el caso del teletrabajo. Hemos visto que algunas de sus ventajas pueden ser: una gestión y organización del tiempo más óptima, ahorro en el tiempo de desplazamientos al trabajo y en tiempo perdido por

interferencias diversas en el trabajo, aumento de la productividad y el rendimiento laboral, etc. Sin embargo, hemos constatado que esta modalidad de trabajo puede significar el refuerzo y reproducción del rol tradicional de la mujer en el ámbito doméstico.

El teletrabajo como una nueva forma de organización del trabajo presenta unas ventajas innegables tanto para las organizaciones como para los y las trabajadoras/es, no sólo en términos de ayudar a conciliar mejor las diferentes esferas de la vida de los/as trabajadores/as sino también para optimizar y dar calidad al tiempo laboral. Sin embargo, tenemos que ser conscientes que puede plantear serios riesgos si no se corrigen determinadas disimetrías de género. Nos estamos refiriendo a que sólo se acojan mujeres a esta modalidad laboral y a que el sector masculino no asuma de manera igualitaria la distribución de tareas familiares y domésticas.

Pensamos que para que el teletrabajo pueda llegar a ser una verdadera herramienta para la conciliación se tienen que dar una serie de requisitos. Para concluir esta exposición me gustaría señalar algunos:

- Que sean tanto hombres como mujeres los que se acojan a esta modalidad de organización del trabajo, teniendo en cuenta que las TIC, permiten que la presencialidad en el lugar de trabajo no sea necesaria para muchas dimensiones laborales.
- Que se acojan tanto las personas que tengan cargas familiares como las que no. De otro modo, el hecho de tener familia puede suponer para el empresario o empresaria un inconveniente, sobre todo teniendo en cuenta que son las mujeres las que asumen principalmente las responsabilidades familiares.
- Que haya una distribución equitativa de los trabajos domésticos y familiares entre hombres y mujeres. Se debe trabajar e idear políticas de conciliación dirigidas al conjunto de la ciudadanía, cosa que muchas veces no pasa, ya que si analizamos muchas medidas de conciliación implantadas por empresas y los poderes públicos, veremos que van dirigidas exclusivamente al sector femenino.

- Que el modelo empresarial deje de premiar la presencialidad en el lugar de trabajo por encima de la eficacia. Está más que comprobado que estar presencialmente en el trabajo no quiere decir necesariamente estar trabajando.
- En este sentido y por último, que las organizaciones hagan una planificación del trabajo de los y las empleadas a partir de objetivos que permita evaluar la productividad real de los trabajadores y trabajadoras en base a los resultados laborales que han conseguido y no al número de horas que han estado físicamente en la empresa.

Para que estos cambios se produzcan y se sostengan, es necesaria la colaboración entre individuos, colectivos, administraciones y poderes públicos y económicos. El problema que se plantea no es una cuestión marginal o particular de las mujeres, sino una problemática compleja que afecta a todo el conjunto social y a la organización de nuestra vida cotidiana. La respuesta a esta problemática no implica solamente dimensiones tecnocráticas y de ajuste legal, sino que se relaciona directamente con el modelo de sociedad y el modelo de Estado de bienestar que deseamos construir. Las TIC introducen un cambio tecnológico muy importante en nuestra vida cotidiana, nos obligan a realizar nuevos aprendizajes y ofrecen la oportunidad de un nuevo modelo de organización laboral. Pero si no iniciamos la colaboración que comentábamos anteriormente, corremos el riesgo de que las TIC se conviertan en un mecanismo más de reproducción de la diferenciación tradicional entre los roles de género y, por tanto, de profundización en la brecha que separa a hombres y mujeres en la cuestión de la conciliación.

## 5. Bibliografía

Bailey, D. E. y Kurland, N. B. (2002) "A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work" en *Journal of organizational behavior*. Vol.23, nº 4, pp. 383-400.

Brullet, C. (2000) "El debat sobre la conciliació ocupació-família dins el marc de la Unió Europea" en *Revista Catalana de Sociologia*, nº12, pp- 155-185.

Cardús, S.; Pérez, C. y Morral, S. (2002). *Propostes d'intervenció per a la conciliació d'horaris familiars, escolars i laborals*. Barcelona, Universitat Autònoma de Barcelona.

Carrasco, C.; Alabart, A.; Mayordomo, M. y Montagut, T. (1997). *Mujeres, trabajos y políticas sociales: una aproximación al caso español*. Madrid, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Instituto de la Mujer.

Flaquer, Ll. (1998). “Família, mercat i Estat de Benestar” en: Giner, S. (ed) *La societat catalana*. Barcelona, Generalitat de Catalunya, pp. 467-475.

Méda, D. (2002) *El tiempo de las mujeres: conciliación entre vida familiar y profesional de hombres y mujeres*. Madrid, Nacea.

Tobío, C. (2005) *Madres que trabajan. Dilemas y estrategias*. Barcelona. Ediciones Cátedra.

Tremblay, D. G. (2002) “Balancing work and family with telework? Organizational issues and challenges for women and managers” en *Woman in Management Review*, vol. 17, nº 3-4, pp. 157-170.