

Impacto de la conciliación laboral y familiar en el desempeño organizativo

José María Biedma Ferrer, José Aurelio Medina Garrido
Universidad de Cádiz (Spain)

josemaria.biedma@uca.es, joseaurelio.medina@gm.uca.es

Received March, 2014

Accepted April, 2014

Resumen

Objeto: El objetivo de este trabajo es analizar el impacto de la implantación de medidas de conciliación trabajo-familia en la percepción de los trabajadores y cómo ésta puede influir en su comportamiento, especialmente en su desempeño organizativo.

Diseño/metodología/enfoque: Se ha realizado una revisión de la literatura y de los principales trabajos de investigación relacionados con el conflicto trabajo-familia y las medidas de conciliación para superar dicho conflicto, para extraer conclusiones sobre su impacto en el desempeño del trabajador.

Aportaciones y resultados: Este trabajo propone un modelo integrador que muestra las relaciones existentes entre la conciliación trabajo-familia y variables perceptuales, de un lado, y relacionadas con el comportamiento organizativo del trabajador, de otro. Entre las variables perceptuales se analizan el estrés, la satisfacción laboral y la motivación. En cuanto a las variables relacionadas con el comportamiento organizativo del trabajador se analizan el absentismo, el abandono y el desempeño. Los resultados del análisis muestran evidencias de que la existencia de conciliación trabajo-familia es percibida favorablemente por los trabajadores y mejora su comportamiento organizativo, especialmente su desempeño.

Originalidad / Valor añadido: Este estudio integra diferentes perspectivas relacionadas con el conflicto y la conciliación trabajo-familia, desde una visión ecléctica.

De este modo, se aporta a la literatura existente un enfoque más completo del tópico investigado. Además, el modelo integrador que se propone permite extraer conclusiones útiles para la dirección tanto desde una perspectiva puramente de gestión de recursos humanos, como de mejora de la productividad organizativa.

Palabras clave: Conflicto trabajo-familia, conciliación trabajo-familia, variables perceptuales, desempeño organizativo, gestión de recursos humanos

Códigos JEL: M12, M14

Title: Impact of family-friendly HRM policies in organizational performance

Abstract

Purpose: The aim of this paper is to analyze the impact of family-friendly HRM policies in the perception of workers and their organizational performance.

Design/methodology: The authors have conducted a review of the major research related to work-family conflict and family-friendly HRM policies to overcome this conflict, to draw conclusions about its impact on worker performance.

Findings: This paper proposes an integrative model of the relationship between work-family conflict and family-friendly HRM policies and perceptual variables on the one hand, and organizational behavior of the worker on the other hand. Perceptual variables analyzed are stress, job satisfaction and motivation. Regarding the variables related to organizational behavior worker absenteeism, rotations and performance were analyzed. The analysis results show evidence that the existence of work-family conflict influences negatively on the perceptual variables and organizational behavior of the worker, especially in performance. In turn, the existence of family-friendly HRM policies positively affects these variables.

Originality/value: This study integrates different perspectives related to work-family conflict and family-friendly HRM policies, from an eclectic vision. Thus, a more complete picture of the topic under investigation is provided. Furthermore, the proposed integrative model allows useful conclusions to management, both from the perspective of purely human resource management, and the improvement of organizational productivity.

Keywords: Work-family conflict, family-friendly HRM policies, perceptual variables, organizational performance, human resource management

Jel Codes: M12, M14

1. Introducción

El incentivo de muchas organizaciones por incorporar medidas socialmente responsables podría ir más allá del mero cumplimiento de las normativas vigentes. En este sentido, existen incentivos por incorporar medidas socialmente responsables pero que, a la par, también supongan una mejora en el desempeño organizativo. La implantación de medidas de conciliación para compatibilizar el trabajo con la familia (en adelante, conciliación trabajo-familia) es un capital intangible dentro de la responsabilidad social corporativa, ya que genera una mejora de la imagen social hacia el exterior. Pero, además, estas medidas de conciliación podrían implicar también un aumento del desempeño de los trabajadores. Es por ello, que la relación entre conciliación trabajo-familia y desempeño de los trabajadores resulta ser un tópico de gran interés para las organizaciones y, por tanto, para la investigación académica en el ámbito de la gestión.

El conflicto trabajo-familia ocurre principalmente cuando las responsabilidades relacionadas con el trabajo interfieren con las actividades de la familia (Lin, 2013). Precisamente, las medidas de conciliación trabajo-familia presentan una amplia variedad de prácticas que ayudan a los trabajadores a equilibrar las demandas de su trabajo y las obligaciones de su vida familiar (Lobel & Kossek, 1996). Es evidente que la dificultad para conciliar el trabajo con las responsabilidades familiares, así como la creciente demanda de resultados han ejercido fuertes presiones sobre los empleados (R. Burke, 2009; Rosso, 2008). En este sentido, el conflicto trabajo-familia supone un generador de estrés que podría repercutir negativamente en el desempeño laboral y, en consecuencia, en los resultados de la organización (Beauregard & Henry, 2009; Yasbek, 2004).

Parece interesante que, desde una perspectiva de dirección de organizaciones, se analice y gestione adecuadamente este conflicto. Por ello, algunas organizaciones han prestado gran interés al conflicto trabajo-familia y, para reducirlo, han planteado medidas de conciliación familiar.

Según Beauregard y Henry (2009), ha aumentado la presión para la implantación de políticas de apoyo y de mejoras de la calidad de vida en el trabajo. En el mismo sentido, se puede señalar que la investigación realizada respecto de prácticas organizativas que fomenten el equilibrio entre el trabajo y la familia, muestra, en general, una relación positiva entre la conciliación de las responsabilidades familiares y laborales, y la mejora del desempeño de los

empleados en las empresas que las implantan (Clark, 2000; Hill, Hawkins, Ferris & Weitzman, 2001; Anderson, Coffey & Byerly, 2002).

El objetivo de este trabajo es analizar el impacto que supone implantar medidas de conciliación trabajo-familia en la percepción de los trabajadores y cómo ésta puede influir en su comportamiento laboral, especialmente en su desempeño organizativo.

El trabajo se estructura en seis secciones. Tras esta primera sección introductoria, la segunda sección estudia los antecedentes e importancia del tema. La tercera sección aborda el impacto del conflicto y la conciliación trabajo-familia en el trabajador y su comportamiento. En la cuarta sección se propone un modelo integrador que muestra las relaciones existentes entre el conflicto y la conciliación trabajo-familia y variables perceptuales, de un lado, y relacionadas con el comportamiento organizativo del trabajador, de otro. La quinta sección se ocupa de la discusión y recomendaciones para la dirección. Finalmente, se realizan una serie de conclusiones del trabajo realizado.

2. Antecedentes e importancia del tema

Desde un punto de vista académico, existen diversas teorías que tratan el conflicto trabajo-familia como cuestión de investigación. Desde el punto de vista de gestión empresarial, son de interés la teoría del rol, la teoría de la compensación y la teoría del conflicto.

La Teoría del Rol (Kahnm, Wolfe, Quin & Snoek, 1964) considera que el conflicto entre las expectativas asociadas a los diferentes roles tiene efectos negativos en el bienestar personal. Esta teoría coincide con el modelo de estrés de Karasek (1979) donde el conflicto trabajo-familia actúa como elemento estresor. Existen numerosos estudios que examinan el modelo teórico de Kahnm, vinculando los antecedentes, los moderadores y las consecuencias, con el fin de establecer un marco integrador de la interrelación trabajo-familia. Este modelo postula como antecedentes el apoyo social, la dedicación de tiempo, y la sobrecarga (tanto en el trabajo como en la familia); como variables moduladoras, el conflicto trabajo-familia y el conflicto familia-trabajo; y como consecuencias, la ansiedad, la insatisfacción y el nivel de rendimiento.

Dentro de este contexto es interesante destacar el rol de la mujer. Tradicionalmente, la mujer ha entendido su vida privada como un conjunto de prácticas afectivas y materiales orientadas al cuidado y atención de otros (Murillo, 1996). Con la sociedad moderna, se han producido cambios en la trayectoria vital de la mujer que afectan a la esfera laboral, familiar, etc. Este

proceso de cambio es irreversible, siendo impensable la vuelta al rol tradicional de la mujer (Beck-Gersheim, 2003).

Por su parte, la Teoría de la Compensación considera que existe una relación inversa entre el ámbito laboral y el familiar, así como entre la actividad laboral y el hecho de no trabajar (Staines, 1980). Esta teoría representa los esfuerzos por equilibrar la insatisfacción en uno de los dominios, buscando satisfacción en el otro (Edwards & Rothbard, 2000; Lambert, 1990). De acuerdo con esta teoría, las personas se involucrarán de manera diferente en uno y otro ambiente, aumentando su implicación en uno a expensas del otro, de tal modo que se establecería una relación inversa entre trabajo y familia. En este sentido, Zedeck y Moiser (1990) señalan que las experiencias de trabajo y no trabajo suelen ser antitéticas (antagónicas).

La Teoría del Conflicto (J.H. Greenhaus & Beutell, 1985) considera que la satisfacción en el ámbito laboral requiere del sacrificio en los roles familiares o viceversa. Se trata de un tipo de conflicto inter-rol, en virtud del cual las presiones de rol procedentes de cualquiera de los dos ámbitos son incompatibles en algún aspecto. El conflicto aparece definido como un proceso interno y cercano del sujeto.

Con posterioridad a estas teorías, se han elaborado planteamientos teóricos que, sin dejar de reconocer la existencia del conflicto, destacan la necesidad de la búsqueda del equilibrio facilitando la conciliación entre el trabajo y la familia (Grzywacz & Marks, 2000). De este modo, ha surgido el concepto de Equilibrio Trabajo-Familia. Este concepto presenta elementos derivados principalmente de la noción de equilibrio o no equilibrio entre el rol laboral y el rol familiar (J. Greenhaus, Collins & Shaw 2003; J. Greenhaus & Powell, 2006; Kirchmeyer, 2000; Clark, 2000). Por otra parte, se han realizado diversos estudios que permiten establecer consecuencias para las empresas provenientes del conflicto vs. conciliación trabajo-familia (Idrovo, 2006; Baxter & Chesters, 2011; Behan & Drobic, 2010; Meil, García & Luque, 2008; Hammer, Bauer & Grandey, 2003; Wayne, Randel & Stevens, 2006; Carr, Boyar & Gregory, 2008; Wei-Chi, Chien-Cheng & Hui-Lu, 2007; Litchfield, Swanberg & Sigworth, 2004). En este sentido, se analizan a continuación los efectos que el conflicto y la conciliación generan en la percepción de los trabajadores y cómo influyen sobre el comportamiento de éstos en la organización.

3. Impacto organizativo del conflicto y la conciliación trabajo-familia

En este apartado, se estudia el impacto del conflicto trabajo-familia, y de la conciliación necesaria, sobre la percepción y el comportamiento del trabajador. Así, se analizará, entre

otros aspectos, cuál es la relación entre el conflicto y la conciliación trabajo-familia y algunos factores que pertenecen al ámbito de la percepción de los trabajadores tales como el estrés (Anderson et al., 2002), la satisfacción (Bagger, Li & Utek, 2008) y la motivación (López-Ibor, Ecot, Fernández & Palomo, 2010). Igualmente, se estudiará el impacto sobre el absentismo (Anderson et al., 2002), el abandono de la organización (Drago, Costanza, Caplan, Brubaker, Cloud & Harris, 2001; Estes, Noonan & Maume, 2007) y el desempeño del trabajador (Swody & Powell, 2007).

3.1. Estrés

Baxter y Chesters (2011) ponen de manifiesto cómo la dificultad para conciliar el trabajo con la vida familiar provoca estrés. De modo similar, Zhang y Liu (2011) afirman que el estrés laboral está estrechamente relacionado con el conflicto trabajo-familia. Rodríguez y Nouvilas (2007) establecen que la relación genérica entre el trabajo y la familia se transforma en un conflicto que, a su vez, se convierte en fuente de estrés para los individuos. Anderson et al. (2002) establecen una relación directa y positiva entre el conflicto trabajo-familia y ciertos niveles de estrés laboral. En esta línea, Litchfield et al. (2004) señalaron que las políticas de conciliación trabajo-familia tienen, entre otros beneficios, el de la disminución del estrés. También se han realizado algunos estudios empíricos que constatan que la carencia de medidas de conciliación genera estrés (Idrovo, 2006).

3.2. Satisfacción laboral

La satisfacción laboral se define como la evaluación y los sentimientos que uno tiene hacia el trabajo (Locke, 1976). Diferentes estudios han encontrado que las personas que gozan de una mejor relación trabajo-familia son más propensos a tener una mayor satisfacción profesional (Aryee, Srinivas & Tan, 2005; Balmforth & Gardner, 2006).

Bagger et al. (2008), por su parte, encuentran una correlación positiva entre el conflicto trabajo-familia y la insatisfacción en el trabajo; así como una correlación negativa entre este tipo de conflictos y la satisfacción en el trabajo. De igual modo, Carr et al. (2008) analizan el impacto negativo del conflicto trabajo-familia en la satisfacción laboral. En la misma línea, Anderson et al. (2002) establecen una relación inversa entre conflicto trabajo-familia y la satisfacción laboral, que se agudiza en situaciones de estrés. Se ha corroborado una alta correlación entre el equilibrio familia-trabajo y la satisfacción laboral, estableciéndose la importancia de las iniciativas organizativas y personales para incrementar la satisfacción en la relación trabajo-familia en los empleados (Behan & Drobnic, 2010). En el mismo sentido

Kinnunen, Mauno, Geurts y Dikkers (2005) consideran que aquellas organizaciones impulsoras de la conciliación trabajo-familia provocan efectos positivos en aspectos concretos como la satisfacción laboral.

Baltes, Briggs, Huff, Wright y Neuman (1999) realizaron un meta-análisis que mostró evidencias de que tanto los horarios de trabajo flexibles como la semana laboral comprimida generaban un efecto positivo sobre la satisfacción en el trabajo. T. Allen (2001) y Batt y Valcour (2003), por su parte, también encontraron que las prácticas que suponen flexibilidad laboral, como por ejemplo el horario flexible y la semana comprimida, se relacionan positivamente con la satisfacción laboral. En esta misma línea, Lingard y Francis (2006) afirman que la flexibilidad de los horarios de trabajo resulta fundamental para paliar el conflicto trabajo-familia.

La percepción de los empleados de que la organización colabora de modo positivo en la gestión del conflicto trabajo-familia supone que los trabajadores tengan una actitud y unos sentimientos más favorables sobre su trabajo y la organización (Aryee et al., 2005; Wayne et al., 2006). Esta actitud de apoyo por parte de las organizaciones, también conlleva que las organizaciones que tratan favorablemente la conciliación trabajo-familia tienen más probabilidades de ser consideradas como empresas deseables por los empleados (Blair-Loy & Wharton, 2002; Kossek, Noe & Demarr, 1999; Leiter & Durup, 1996).

3.3. Motivación

Las investigaciones sobre los conflicto trabajo-familia no prestan suficiente atención a la motivación (Zhang & Liu, 2011). No obstante, se puede afirmar que existen evidencias acerca de la relación entre dicho conflicto y la motivación. En este sentido, López-Ibor et al. (2010), estudian cómo la motivación aumenta con las medidas de conciliación trabajo-familia. En el mismo sentido, Meil et al. (2008) entienden que la motivación se debe considerar como uno de los beneficios derivados de la aplicación de las medidas conciliatorias. Por tanto, ambos aspectos mantienen una clara relación. Por su parte, Williams y Alliger (1999) consideraron que los estados de ánimo desagradables pueden extenderse desde el trabajo a la vida familiar ya la inversa, lo que lleva a la disfunción de las estrategias de afrontamiento a menudo asociadas con el *burn-out* (Leiter, 1991).

3.4. Absentismo

Se considera habitual que el absentismo se relacione de forma positiva con el conflicto trabajo-familia (R.J. Burke & Greenglass, 1999). El modelo de Anderson et al. (2002) establece una correlación positiva entre el conflicto trabajo-familia y el conflicto familia-trabajo. Considerando que el absentismo laboral mantiene una relación positiva en el conflicto familia-trabajo, se puede esperar que el absentismo laboral aumente cuando lo hace el conflicto trabajo-familia. Los estudios realizados por Hammer et al. (2003) sobre el conflicto trabajo-familia muestran que el absentismo tiene importantes consecuencias negativas para la empresa. En este sentido, algunas medidas específicas de conciliación están dirigidas a dar flexibilidad horaria a los trabajadores para que puedan atender asuntos familiares o de salud que, en otras circunstancias, generarían absentismo. Litchfield et al. (2004) han señalado la disminución de los índices de absentismo como consecuencia de la implantación de programas de conciliación.

3.5. Abandono

Meyer y Allen (1997) definen el compromiso afectivo como el apego emocional de los empleados y la identificación con la organización, así como la participación en la misma. Partiendo de este concepto, T.D. Allen, Herst, Bruck y Sutton (2000) demuestran que el conflicto trabajo-familia se asocia negativamente con el compromiso afectivo. Por su parte, Kinnunen et al. (2005) señalan que aquellas organizaciones que favorecen la conciliación trabajo-familia generan efectos positivos en el compromiso organizativo. Esto es así porque la percepción de los empleados de que la organización colabora de modo positivo en la gestión del conflicto trabajo-familia contribuye a que los trabajadores tengan una actitud y unos sentimientos más favorables sobre su trabajo y la organización (Aryee et al., 2005; Wayne et al., 2006). De hecho, existen evidencias empíricas de que la carencia de medidas de conciliación genera falta de compromiso y absentismo (Idrovo, 2006).

Por tanto, el conflicto trabajo y vida personal puede repercutir en el deseo de abandonar la organización por parte de los trabajadores (Boyar, Maertz, Alison, Pearson & Keough, 2003; Batt & Valcour, 2003). En este sentido, Anderson et al. (2002) consideran que el conflicto trabajo-familia se relaciona positivamente con la intención de abandonar la organización. Es por ello que cuando las corporaciones alivian la tensión entre el trabajo y la familia se reducen las rotaciones (Drago et al., 2001; Estes et al., 2007; Glass & Estes, 1997; Swody & Powell, 2007). Así, se ha demostrado que las políticas de empresa que favorecen la conciliación familiar de los empleados logran una mayor retención de los trabajadores (Foley, Linnehan, Greenhaus & Weer, 2006; Bocaz, 2003; Dex & Scheibl, 1999). En esta línea, Carr et al. (2008) analizan el impacto negativo del conflicto trabajo-familia en el compromiso organizativo y la

retención de los trabajadores, entre otras cuestiones. Más concretamente, Scandura y Lankau (1997) establecieron que el hecho de contar con un horario flexible se relaciona con un mayor compromiso organizativo. De forma complementaria, T. Allen (2001) también encontró que las prácticas que suponen flexibilidad laboral se relacionan negativamente con las intenciones de rotación. Las variables que analizaron son disponibilidad de horarios flexibles y un calendario de la semana laboral comprimida.

3.6. Desempeño

El conflicto entre el trabajo y la vida personal repercute en un menor desempeño organizativo (Sánchez-Vidal, Cegarra-Leiva & Cegarra-Navarro, 2011). Es por ello que cuando las corporaciones alivian la tensión entre el trabajo y la familia, aumenta la productividad del trabajador (Drago et al, 2001; Estes et. al., 2007; Glass & Estes, 1997; Swody & Powell, 2007). Wei-Chi et al. (2007) analizan empíricamente cómo el estado de ánimo positivo de los empleados predice el rendimiento en la tarea de modo indirecto a través de procesos motivacionales (auto-eficacia y persistencia en la tarea) e interpersonales (ayudar y recibir ayuda de los compañeros).

En este sentido, la implantación de políticas trabajo-familia se asocia con altos niveles de desempeño organizativo, incrementos en la productividad y una mejora en la motivación laboral (Perry-Smith & Blum, 2000). En esta línea, la investigación realizada acerca de políticas organizativas para fomentar el equilibrio entre trabajo y familia, muestra, en general, una relación positiva tanto en la conciliación de las responsabilidades laborales y familiares, como un mejor desempeño en las empresas que las implantan (Clark, 2000; Hill et al., 2001; Anderson et al., 2002). La literatura académica muestra evidencias empíricas de la relación entre conciliación trabajo-familia y el aumento de la productividad laboral (Bocaz, 2003; Litchfield et al., 2004). En esta línea, Parasuraman y Simmers (2001) analizan empíricamente la correlación positiva existente entre la estabilidad de los turnos de trabajo y la productividad. Por otra parte, existen estudios empíricos que analizan cómo la mejora de la productividad permite que el beneficio obtenido sea superior al coste de implantación de las medidas de conciliación (SERNAM, 2003).

4. Hacia un modelo integrador

El conflicto trabajo-familia, y la conciliación que puede resolver este conflicto, se pueden analizar como dos extremos de una misma dimensión. En este sentido, para plantear un modelo integrador se pueden resumir ambas variables en una sola, la conciliación trabajo-

familia (véase Figura 1). Donde la existencia de medidas de conciliación significarían un valor positivo para esta variable, y la existencia de conflicto trabajo-familia hace referencia a la ausencia de conciliación o una conciliación negativa.

La percepción del trabajador sobre el apoyo prestado por la organización para conciliar el trabajo y la familia puede tener un impacto positivo en el compromiso con la organización, la satisfacción laboral, la retención de empleados y el rendimiento (Dixon & Sagas, 2007), entre otros aspectos relacionados con la percepción y comportamiento organizativo del trabajador. Como se analizó en el apartado anterior, diversos autores han considerado que el conflicto trabajo-familia es una variable organizativa estresante que afecta a la satisfacción laboral de los empleados, al absentismo y a la intención de abandonar la organización (T.D. Allen et al., 2000). Por su parte, Anderson et al. (2002) plantean un modelo que considera que el conflicto trabajo-familia se relaciona negativamente con la satisfacción laboral y, por el contrario, se relaciona positivamente con el estrés, la intención de abandonar la organización e, indirectamente, con el absentismo laboral.

Basándose en el análisis del apartado anterior, así como en las aportaciones del modelo de Anderson et al. (2002) mencionado, la Figura 1 describe un modelo en el que se plasman las relaciones positivas o negativas la conciliación trabajo-familia y, de forma directa o indirecta, sobre variables perceptuales tales como el estrés, la satisfacción y la motivación; y sobre variables relacionadas con el comportamiento del trabajador tales como el absentismo, el abandono y el desempeño.

Más concretamente, la Figura 1 muestra cómo la conciliación trabajo-familia se relaciona negativamente con el estrés, el absentismo y el abandono en el trabajo. Por otro lado, las medidas de conciliación trabajo-familia también influyen pero de modo positivo en la satisfacción, motivación y desempeño del empleado.

Cabe señalar que este modelo teórico es una simplificación de las relaciones entre las variables, de cara a poder realizar un posterior estudio empírico de las mismas, y para proporcionar recomendaciones útiles para la dirección de recursos humanos. No obstante, existe relaciones más complejas que no se han representado. Por ejemplo, se podría establecer una relación negativa entre estrés en el trabajo y la satisfacción y la motivación. A su vez, también se podría mantener que la falta de satisfacción y motivación en el trabajo aumenta la probabilidad de absentismo y abandono del mismo.

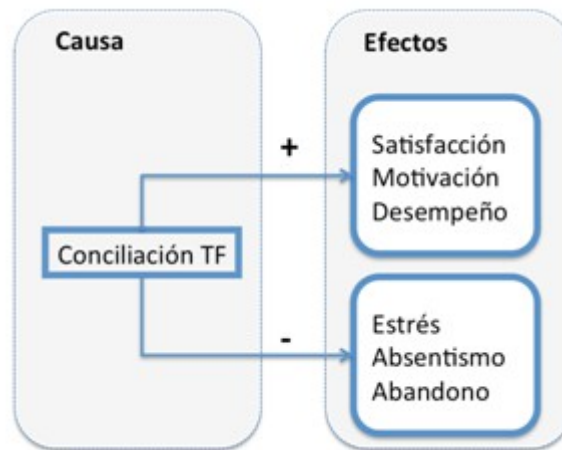


Figura 1. Influencia de la conciliación trabajo-familia sobre la percepción y comportamiento del trabajador

En relación, al modelo de la Figura 1, y conforme a la literatura revisada en el anterior apartado, se pueden plantear las siguientes proposiciones de trabajo:

- Proposición 1: Existe una relación positiva y significativa entre la conciliación trabajo-familia y la satisfacción en el trabajo.
- Proposición 2: Existe una relación positiva y significativa entre la conciliación trabajo-familia y la motivación en el trabajo.
- Proposición 3: Existe una relación positiva y significativa entre la conciliación trabajo-familia y el desempeño en el trabajo.
- Proposición 4: Existe una relación negativa y significativa entre la conciliación trabajo-familia y el estrés en el trabajo.
- Proposición 5: Existe una relación negativa y significativa entre la conciliación trabajo-familia y el absentismo laboral.
- Proposición 6: Existe una relación negativa y significativa entre la conciliación trabajo-familia y el abandono de la organización.

Por tanto, las medidas de conciliación trabajo-familia constituyen un elemento de reducción del conflicto. Mientras que el conflicto podría generar percepciones y comportamientos negativos en la organización, la conciliación está correlacionada positivamente con las variables

perceptuales y de comportamiento mencionadas. Además, esta correlación influye positivamente, a su vez, en el desempeño de los trabajadores.

5. *Discusión y futuras líneas de investigación*

Existen evidencias de que las empresas tienen mucho que ganar cuando ayudan a los trabajadores en la persecución del equilibrio entre su vida laboral y personal (Lingard & Francis, 2006).

Las medidas de conciliación trabajo-familia pueden ser una importante herramienta en la gestión de recursos humanos tanto para reducir factores perceptuales negativos, como para impulsar comportamientos deseables. Entre los factores perceptuales a reducir se encontrarían el estrés, la falta de satisfacción y de motivación. En cuanto a los comportamientos en los que se puede influir positivamente al implantar medidas de conciliación se encontrarían la reducción del absentismo, del abandono de la organización y las mejoras en el desempeño.

Cabe analizar, en este contexto, cuáles son las medidas de conciliación que mejorarán los impactos antes comentados. En este sentido, procede realizar un análisis empírico que detecte las mayores correlaciones estadísticas entre medidas concretas de conciliación y las anteriores variables perceptuales y de comportamiento. Además, resulta interesante analizar diferencias significativas de las anteriores correlaciones en función del sector en el que se trabaje, del sexo, la edad y otras variables sociodemográficas. Este análisis permitirá a la dirección tomar mejores decisiones de asignación de recursos limitados a las medidas conciliatorias más eficientes. Además, posibilitará mejorar la imagen corporativa que transmiten a la sociedad sus adecuadas prácticas de recursos humanos de carácter socialmente responsable.

6. *Conclusiones*

El interés de muchas organizaciones por incorporar medidas socialmente responsables no tiene por qué ser incompatible con buscar una mejora en el desempeño organizativo. En este sentido, de acuerdo con la revisión de la literatura realizada en este trabajo, se observa que la implantación de medidas de conciliación trabajo-familia es un capital intangible dentro de la responsabilidad social corporativa que, además, podría implicar un aumento del desempeño de los trabajadores.

Este trabajo propone un modelo integrador que muestra las relaciones existentes entre la conciliación trabajo-familia (o, en su ausencia, el conflicto trabajo-familia) y algunas variables

perceptuales del individuo, de un lado, y variables relacionadas con el comportamiento organizativo del trabajador, de otro. Entre las variables perceptuales se analizaron el estrés, la satisfacción laboral y la motivación. En cuanto a las variables relacionadas con el comportamiento organizativo del trabajador se analizaron el absentismo, el abandono y el desempeño. Los resultados del análisis muestran evidencias de que la existencia de conciliación trabajo-familia es percibida favorablemente por los trabajadores y mejora su comportamiento organizativo, especialmente su desempeño.

Este estudio aporta a la literatura existente una visión integradora del tópico analizado que, tradicionalmente se ha estudiado de forma fragmentada. Además, el modelo integrador que se propone permite extraer recomendaciones útiles para la dirección, tanto desde una perspectiva puramente de gestión de recursos humanos, como de mejora de la productividad organizativa. Las medidas de conciliación trabajo-familia constituyen un elemento de reducción del conflicto. Estas medidas podrían generar percepciones y comportamientos favorables en la organización.

Finalmente, en el apartado de discusión se han propuesto futuras líneas de investigación científica que pueden desarrollarse a partir de las variables planteadas en este trabajo. En este sentido, procede realizar un estudio empírico posterior que analice las correlaciones estadísticas entre medidas concretas de conciliación y las anteriores variables perceptuales y de comportamiento. Además, resulta interesante analizar diferencias significativas de las anteriores correlaciones en función del sector en el que se trabaje, del sexo, la edad y otras variables sociodemográficas.

Referencias

- ALLEN, T. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58: 414–435.
<http://dx.doi.org/10.1006/jvbe.2000.1774>
- ALLEN, T.D.; HERST, D.E.L.; BRUCK, C.S.; SUTTON, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: a review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2): 278-308. <http://dx.doi.org/10.1037/1076-8998.5.2.278>
- ANDERSON, S.E.; COFFEY, B.S.; BYERLY, R.T. (2002). Formal organizational initiatives and informal workplace practices: links to work-family conflict and job-related outcomes. *Journal of Management*, 28 (6): 787-810.
- ARYEE, S.; SRINIVAS, E.S.; TAN, H.H. (2005). Rhythms of life: Antecedents and outcomes of work-family balance in employed parents. *Journal of Applied Psychology*, 90: 132–146.
<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.90.1.132>

- BAGGER, J.; LI, A.; UTEK, B.A. (2008). How do much you value your family and does it matter? The joint effects of family identity salience, family-interference-with-work, and gender. *Human Relations*, 61(2): 187-211. <http://dx.doi.org/10.1177/0018726707087784>
- BALMFORTH, K.; GARDNER, D. (2006). Conflict and facilitation between work and family: Realizing the outcomes for organizations. *New Zealand Journal of Psychology*, 35(2): 69–76.
- BALTES, B.B.; BRIGGS, T.E.; HUFF, J.W.; WRIGHT, J.A.; NEUMAN, G.A. (1999). Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria. *Journal of Applied Psychology*, 84: 496–513. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.84.4.496>
- BATT, R.; BALCOURT, P.M. (2003). Human resources practices as predictors of work-family outcomes and employee turnover. *Industrial Relations*, 42(2): 189-220.
<http://dx.doi.org/10.1111/1468-232X.00287>
- BAXTER, J.; CHESTERS, J. (2011). Perceptions of Work-Family Balance: How Effective are Family-Friendly Policies?. *Australian Journal of Labour Economics*, 14(2): 140.
- BEAUREGARD, T.A.; HENRY, L.C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*, 79(1): 9-22.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.09.001>
- BECK-GERSHEIM, E. (2003). *La reinvencción de la familia. En busca de nuevas formas de convivencia* (pp.154-155). Barcelona: Ed. Paidós.
- BEHAN, B.; DROBNIC, S. (2010). Satisfaction with work-family balance among German office workers. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6): 669-689.
<http://dx.doi.org/10.1108/02683941011056987>
- BLAIR-LOY, M.; WHARTON A.S. (2002). Employees' Use of Work-Family Policies and the Workplace Social Context. *Social Forces*, 80(3): 813-845.
<http://dx.doi.org/10.1353/sof.2002.0002>
- BOCAZ, P. (2003). *La promoción de la equidad de género como herramienta de competitividad empresarial. El caso de la clínica Los Coihues*. Documento preparado para la Unidad de Mujer en el Banco Interamericano de Desarrollo y presentado en la Reunión de Especialistas sobre Desarrollo Productivo, Empleo y Equidad de Género en América Latina en Montevideo, 11 y 12 de diciembre de 2003.
- BOYAR, S.L.; MAERTZ, C.P.; ALISON, J.; PEARSON, W.; KEOUGH, S. (2003). Work-family conflict. A model of linkages between work and family domain variables and turnover intentions. *Journal of Managerial Issues*, 15: 175-190.

- BURKE, R. (2009). Working to live or living to work: should individuals and organizations care?. *Journal of Business Ethics*, 84(2): 167-172. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-008-9703-6>
- BURKE, R.J.; GREENGLASS, E.R. (1999). Hospital restructuring, work-family conflict and psychological burn-out among nursing staff. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4: 327-336. <http://dx.doi.org/10.1037/1076-8998.4.4.327>
- CARR, J.C.; BOYAR, S.L.; GREGORY, B.T. (2008). The moderating effect of work-family centrality on work-family conflict, organizational attitudes, and turnover behavior. *Journal of Management*, 34(2): 244-262. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206307309262>
- CLARK, S. (2000). Work Cultures and work/family balance. *Journal of Vocational Behavior*, 58: 348-365. <http://dx.doi.org/10.1006/jvbe.2000.1759>
- DEX, S.; SCHEIBL, F. (1999). Business performance and family-friendly policies. *Journal of General Management*, 24(4): 22-37.
- DIXON, M.A.; SAGAS, M. (2007). The relationship between organizational support, work-family conflict, and the job-life satisfaction of university coaches. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 78(3): 236-247.
- DRAGO, R.; COSTANZA, D.; CAPLAN, R.; BRUBAKER, T.; CLOUD, D.; HARRIS, N. (2001). The willingness to pay for work-family policies: A study of teachers. *Industrial and Labor Relations Review*, 55: 22-41. <http://dx.doi.org/10.2307/2696184>
- EDWARDS, J.R.; ROTHBARD, N.P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationships between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25(1): 178-199.
- ESTES, S.B.; NOONAN, M.C.; MAUME, D.J. (2007). Is work-family policy use related to the gendered division of housework?. *Journal of Family and Economic Issues*, 28: 527-545. <http://dx.doi.org/10.1007/s10834-007-9075-6>
- FOLEY, S.; LINNEHAN, F.; GREENHAUS, J.; WEER, C.H. (2006). The impact of gender similarity; racial similarity; and work culture on family-supportive supervision. *Group and Organization Management*, 31(4): 420-441. <http://dx.doi.org/10.1177/1059601106286884>
- GLASS, J.L.; ESTES, S.B. (1997). The family responsive workplace. *Annual Review of Sociology*, 23: 289-313. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.soc.23.1.289>
- GREENHAUS, J.; POWELL, G. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31: 72-92. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2006.19379625>

- GREENHAUS, J.; COLLINS, K.; SHAW, J. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63: 510-531. [http://dx.doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00042-8](http://dx.doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8)
- GREENHAUS, J.H.; BEUTELL, N.J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1): 76-88.
- GRZYWACZ, J.; MARKS, N.F. (2000). Reconceptualizing the work-family interface: an ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5: 111-126. <http://dx.doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.111>
- HAMMER, L.B.; BAUER, T.N.; GRANDEY, A.A. (2003). Work-family conflict and work related withdrawal behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 17: 419-437. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1022820609967>
- HILL, E.J.; HAWKINS, A.J. ; FERRIS, M.; WEITZMAN, M. (2001). Finding an extra day a week: the positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance. *Family Relations*, 50(1): 49-58. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-3729.2001.00049.x>
- IDROVO, S. (2006). Las políticas de conciliación trabajo-familia en las empresas colombianas. *Estudios Gerenciales*, 100(22). Colombia. Universidad ICESI: 65-66.
- KAHN, R.L.; WOLFE, D.M.; QUIN, R.P.; SNOEK, J.D. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.
- KARASEK, R.A. (1979). Job demands; job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24: 285-308. <http://dx.doi.org/10.2307/2392498>
- KINNUNEN, U; MAUNO, S.; GEURTS, S.; DIKKERS, J. (2005). Work-family culture in organizations: theoretical and empirical approaches. In S.A.Y. Poelmans (ed.), *Work and family. An International Research Perspective* (pp.87-120). London: Lawrence Erlbaum Associates.
- KIRCHMEYER, C. (2000). Work-life initiatives: Greed or benevolence regarding workers time. En C.L. Cooper & D.M. Rosseau (Eds.), *Trends in organizational behavior* (pp. 79-93). Chichester, UK: Ed. Wiley.
- KOSSEK, E.E.; NOE, R.A.; DEMARR, B. (1999). Work-family role synthesis: Individual; family and organizational determinants. *International Journal of Conflict Management*, 10: 102-129. <http://dx.doi.org/10.1108/eb022820>
- LAMBERT, S. (1990). Processes linking work and family: A critical review and research agenda. *Human Relations*, 43: 239-257. <http://dx.doi.org/10.1177/001872679004300303>

- LEITER, M.P.; DURUP, M.J. (1996). Work; home and in-between: A longitudinal study of spillover. *Journal of Applied Behavioral Science*, 32(1): 29-52.
<http://dx.doi.org/10.1177/0021886396321002>
- LEITER, M.P. (1991). Coping patterns as predictors of burn-out: the function of control and escapist coping patterns. *Journal of Organizational Behavior*, 12: 123-144.
<http://dx.doi.org/10.1177/0021886396321002>
- LIN, A. (2013). The Relationship Between Work/Family Demands; Personality and Work Family Conflict. *The Business Review Cambridge*, 21(1): 274.
- LINGARD, H.; FRANCIS, V. (2006). Promoting diversity in construction by supporting employees' work-life balance. En A. Gale & M. Davidson (Eds.), *Managing Diversity and Equality in Construction. Initiatives and Practice* (pp. 170-192). London: Taylor & Francis.
- LITCHFIELD, L.; SWANBERG, J.; SIGWORTH, F. (2004). *Increasing the visibility of the invisible workforce: model programs and policies for hourly and lower wage employees*. Boston: Boston College Center for Work & Family. Carroll School of Management.
- LOBEL, S.A.; KOSSEK, E.E. (1996). Human resource strategies to support diversity in work and personal lifestyles: beyond the 'family friendly' organization. En E.E. Kossek & S.A. Lobel (Eds.), *Managing diversity: human resource strategies for transforming the workplace* (pp. 221-244). Cambridge, M A.: Blackwell.
- LOCKE, E.A. (1976). The nature and consequences of job satisfaction. En M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally College Publishing Co.
- LÓPEZ-IBOR, R.A.; ECOT, L.; FERNÁNDEZ, J.A.; PALOMO, M.T. (2010). Las políticas de conciliación de la vida familiar y laboral desde la perspectiva del empleador. Problemas y ventajas para la empresa. *Cuadernos de Trabajo de la Escuela Universitaria de Estadística*, 2: 13.
- MEIL, G.; GARCÍA, C.; LUQUE, M.A. (2008). Las grandes empresas y la conciliación de la vida laboral y personal en España. *Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración*, 71: 17.
- MEYER, J.P.; ALLEN, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- MURILLO, S. (1996). *El mito de la vida privada* (pp. 11-12). Madrid: Ed. Siglo XXI.
- PARASURAMAN, S.; SIMMERS, C. (2001). Type of employment; work-family conflict and well-being: A comparative study. *Journal of Organizational Behavior*, 22(5): 551-568.
<http://dx.doi.org/10.1002/job.102>

- PERRY-SMITH, J.E.; BLUM, T.C. (2000). Work-family human resource bundles and perceived organizational performance. *Academy of Management Journal*, 43(6): 1107-1117.
<http://dx.doi.org/10.2307/1556339>
- RODRÍGUEZ, M.; NOUVILAS, E. (2007). Conflicto trabajo familia como fuente de estrés: el papel modulador de las atribuciones. *Ansiedad y Estrés*: 13(2-3): 177-189.
- ROSSO, S.D. (2008). *Mais trabalho! A intensificação do labor na sociedade contemporânea*. São Paulo: Boitempo.
- SÁNCHEZ-VIDAL, M.E.; CEGARRA-LEIVA, D.; CEGARRA-NAVARRO, J.G. (2011). Influye el conflicto trabajo-vida personal de los empleados en la empresa?. *Universia Business Review*, 29: 111.
- SCANDURA, T.A.; LANKAU, M.J. (1997). Relationships of gender; family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 18: 377-391.
[http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199707\)18:4<377::AID-JOB807>3.0.CO;2-1](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199707)18:4<377::AID-JOB807>3.0.CO;2-1)
- SERNAM (Servicio Nacional de la Mujer) (2003). *Análisis de los costos y beneficios de implementar medidas de conciliación vida laboral y familiar en la empresa*. Documentos de Trabajo Nº 84, Santiago, SERNAM: 46-51.
- STAINES, G. (1980). Spillover versus compensation: A review of the literatura on the relationship between work and nonwork. *Human Relations*, 33: 111-129.
<http://dx.doi.org/10.1177/001872678003300203>
- SWODY, C.A.; POWELL, G.N. (2007). Determinants of employee participation in organizations' family-friendly programs: A multi-level approach. *Journal of Business and Psychology*, 22(2): 111-122. <http://dx.doi.org/10.1007/s10869-007-9057-6>
- WAYNE, J.H.; RANDEL, A.E.; STEVENS, J. (2006). The role of identity and work-family support in work-family enrichment and its work-related consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 69: 445-461. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2006.07.002>
- WEI-CHI, T.; CHIEN-CHENG, C.; HUI-LU, L. (2007). Test of a model linking employee positive moods and task performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(6): 1570-1583.
<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1570>
- WILLIAMS, K.J.; ALLIGER, G.M. (1999). Role stressors; mood spill-over; and perceptions of work-family conflict in employed parents. *Academy of Management Journal*, 37(4): 837-868. <http://dx.doi.org/10.2307/256602>

YASBEK, P. (2004). The business case for firm-level work-life balance policies: a review of the literature. Wellington. NZ: *Department of Labor*. Available at: <http://www.dol.govt.nz/publication-view.asp?ID=191> (last access date: March, 2014).

ZEDECK, S.; MOSIER, K. (1990). Work in the family and employing organization. *American Psychologist*, 45(2): 240-251. <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.240>

ZHANG, J.; LIU, Y. (2011). Antecedents of Work-Family Conflict: Review and Prospect. *International Journal of Business and Management*, 6(1): 93.

Intangible Capital, 2014 (www.intangiblecapital.org)



El artículo está con Reconocimiento-NoComercial 3.0 de Creative Commons. Puede copiarlo, distribuirlo y comunicarlo públicamente siempre que cite a su autor y a Intangible Capital. No lo utilice para fines comerciales. La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/es/>