

# *¿Influye la cultura de conciliación laboral y personal en el deseo de abandonar la organización?*

Jamila Lamane

Directora: M<sup>a</sup> Eugenia Sánchez Vidal

Master en Administración y Dirección de Entidades

de la Economía Social (MADEES)

TRABAJO FIN DE MASTER



Universidad  
Politécnica  
de Cartagena

Octubre 2014



FACULTAD DE  
CIENCIAS DE LA  
EMPRESA

# ÍNDICE

## **CAPÍTULO I: TEORÍA SOBRE LA CONCILIACIÓN LABORAL Y PERSONAL**

1. Introducción.....	1
2. Normativa reguladora de la conciliación laboral y personal.....	3
2.1. El principio jurídico de la igualdad: Constitución española.....	3
2.2. Legislación específica sobre conciliación: Ley 39/1999 y Ley 3/2007....	3
3. La conciliación.....	6
3.1. Conceptos de conciliación.....	6
3.2. Antecedentes de la conciliación.....	7
4. Problemas de conciliación: conflicto de roles.....	8
5. Las prácticas de conciliación laboral y personal.....	11
5.1. Flexibilidad en el tiempo.....	11
5.2. Flexibilidad en el espacio (lugar de trabajo).....	17
5.3. Ausencias en el trabajo.....	18
5.4. Ayudas y prestaciones sociales de las empresas.....	21
6. Barreras y beneficios de la implantación de políticas de conciliación en las empresas.....	22

## **CAPÍTULO II: LA CULTURA DE CONCILIACIÓN Y SUS EFECTOS**

7. La cultura de conciliación y el apoyo de la dirección a la conciliación laboral y personal.....	26
8. Estado de las investigaciones sobre la cultura de conciliación.....	27
9. Planteamiento del modelo de estudio.....	34

## **CAPÍTULO III: PLANTEAMIENTO DE UN ESTUDIO EMPÍRICO**

10. Objetivo del trabajo.....	38
11. Sector y población de estudio.....	38
12. Recogida de información.....	39
13. Medición de las variables.....	40
14. Análisis de fiabilidad y validez.....	40
15. Regresión lineal múltiple.....	41
16. Conclusiones.....	43
17. Referencias bibliográficas.....	45

## **1. INTRODUCCIÓN**

El presente Trabajo Fin de Master trata sobre el tema de la conciliación laboral y personal de las personas trabajadoras, sobre cómo la igualdad y conciliación son dos conceptos muy vinculados entre sí y sobre cómo las empresas pueden gestionar los problemas derivados de la falta de conciliación a través de una cultura de apoyo a la conciliación laboral y personal presente en la empresa.

La importancia de la conciliación laboral y personal de los trabajadores se ha incrementado gracias a cambios sociales como la incorporación masiva de la mujer al mercado laboral, así como la variedad de los modelos de familia (parejas de doble ingreso, monoparentales, parejas separadas, etc.) y la existencia de unos horarios de trabajo poco racionales comparados con otros países europeos.

En los últimos años se ha manifestado la importancia que está adquiriendo en concreto la cultura de conciliación laboral y personal para conseguir mejoras a nivel de resultados empresariales y de comportamiento organizacional. De este modo, son varios los estudios que han analizado los efectos de la cultura de conciliación sobre determinados resultados, y por tanto, han demostrado que la cultura de apoyo a la conciliación laboral y personal de los trabajadores mejora el compromiso y la satisfacción laboral, y reduce el conflicto trabajo-familia y el deseo de abandonar la organización (Thompson, 1999; Allen, 2001).

Sin embargo, la mayoría de las investigaciones sobre los efectos de la cultura de conciliación se han realizado en Estados Unidos y otros países como Finlandia, Holanda, Australia, Portugal, India, Suecia, Brasil, Taiwán o Canadá. Mientras que en España apenas se han encontrado tres estudios que analizan los efectos de la cultura de conciliación (Cegarra-Leiva et al., 2012; De Sivatte y Guadamillas, 2012; Cegarra-Leiva et al., 2013). Asimismo, se hace necesario aportar nuevas contribuciones en este ámbito en el sector de las entidades de la Economía Social.

Este trabajo de investigación se plantea con el objetivo de examinar cómo la cultura de apoyo a la conciliación laboral y personal presente en la empresa puede afectar a las intenciones de abandonar la organización por parte de los trabajadores. Es decir, se quiere examinar si en las empresas existe una cultura de apoyo que permite a los trabajadores el uso de prácticas para poder conciliar su vida laboral y personal sin ningún tipo de problemas.

Para ello, el trabajo se estructura en tres partes o capítulos. En el Capítulo I se realiza una revisión de la literatura para estudiar los conceptos de conciliación laboral y personal, examinando la normativa reguladora de estas medidas. Después se va a estudiar el conflicto de roles, así como los antecedentes y las consecuencias de este en el ámbito laboral y doméstico. A continuación se van a presentar las principales prácticas de conciliación con sus respectivas ventajas e inconvenientes. Y, por último, se van a mostrar las principales barreras y beneficios de la conciliación.

En el Capítulo II se expone el concepto de la cultura de conciliación y se examina el estado de las investigaciones sobre la cultura de conciliación laboral y personal en el ámbito científico y se presentan las principales conclusiones de los estudios que se han publicado en las principales revistas de gran impacto a nivel internacional.

Y, por último, el Capítulo III presenta las bases de un estudio empírico hasta la parte de la metodología puesto que la parte de los resultados no se ha podido desarrollar en este trabajo, dejando esta parte para la tesis doctoral.

# **CAPÍTULO I: TEORÍA SOBRE LA CONCILIACIÓN LABORAL Y PERSONAL**

## **2. Normativa reguladora de la conciliación laboral y personal**

### **2.1 El principio jurídico de la igualdad: Constitución española**

La primera ley en la que se hace referencia a esta materia es la Constitución Española que recoge en su artículo 14 el derecho a la igualdad ante la ley y el principio de no discriminación por razón de nacimiento, raza, sexo, religión u opinión o cualquier otra condición. En el artículo 39.1, el texto constitucional establece el deber de los poderes públicos de asegurar la protección social, económica y jurídica de la familia y, en el artículo 9.2, atribuye a los poderes públicos el deber de promover las condiciones para que la libertad y la igualdad del individuo y de los grupos en que se integran sean reales y efectivas; y remover los obstáculos que impidan o dificulten su plenitud facilitando la participación de todos los ciudadanos en la vida política, económica, cultural y social.

La igualdad entre mujeres y hombres es un principio jurídico universal reconocido en diversos textos internacionales sobre derechos humanos, entre los que destaca la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer, aprobada por la Asamblea General de Naciones Unidas en diciembre de 1979 y ratificada por España en 1983. En este mismo ámbito procede evocar los avances introducidos por conferencias mundiales monográficas, como la de Nairobi de 1985 y Beijing de 1995. La igualdad es, asimismo, un principio fundamental en la Unión Europea. Desde la entrada en vigor del Tratado de Ámsterdam, el 1 de mayo de 1999, la igualdad entre mujeres y hombres y la eliminación de las desigualdades entre unas y otros son un objetivo que debe integrarse en todas las políticas y acciones de la Unión y de sus miembros.

### **2.2. Legislación específica sobre conciliación: Ley 39/1999 y Ley 3/2007**

En cuanto a la legislación específica que encontramos sobre conciliación laboral y personal es la ley 39/1999, de 5 de noviembre, para promover la conciliación de la vida laboral y personal de las personas trabajadoras. Esta ley fue actualizada posteriormente por la ley 12/2001 de 9 de julio, de medidas urgentes de reforma del mercado de trabajo para el incremento del empleo y la mejora de su calidad; y por el Real Decreto 1251/2001, de 16 de noviembre, por el que se regulan las prestaciones económicas del sistema de la

Seguridad Social por maternidad y riesgo durante el embarazo. Más tarde, en 2006, se aprobó el Plan Concilia en las Administraciones Públicas, en el que se establecía medidas para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar de las personas que trabajan en la Administración General del Estado. Y un año más tarde se llevo a cabo la ley orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

En Exposición de Motivos de la Ley 39/1999, de conciliación de la vida laboral y personal, se señalaba que dicha Ley tenía por finalidad transponer de forma completa al ordenamiento jurídico español, la normativa comunitaria y superar los niveles mínimos de protección que las directivas comunitarias en esta materia prevén (Directiva 1992/85/CEE, sobre protección de la trabajadora embarazada, que haya dado a luz o en periodo de lactancia y Directiva 1996/34/CEE, sobre permisos parentales). La Ley introduce cambios legislativos en el ámbito laboral para que los trabajadores puedan participar de la vida familiar, dando un nuevo paso en el camino de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. Trata además de guardar un equilibrio para favorecer los permisos por maternidad y paternidad sin que ello afecte negativamente a las posibilidades de acceso al empleo, a las condiciones del trabajo y al acceso a puestos de especial responsabilidad de las mujeres. Al mismo tiempo se facilita que los hombres puedan ser copartícipes del cuidado de sus hijos desde el mismo momento del nacimiento o de su incorporación a la familia (BOE, Ley 39/1999).

Por su parte, en la exposición de motivos de la Ley 12/2001, siguiendo a la Ley 39/1999 se amplía la normativa sobre permisos de maternidad o paternidad en atención al supuesto específico de nacimiento de hijos prematuros o que requieran hospitalización tras el parto, posibilitando la atención materna o paterna al neonato mientras permanezca ingresado, pudiendo ausentarse del trabajo durante una hora y teniendo, asimismo, el derecho a reducir su jornada de trabajo hasta un máximo de dos horas, con la disminución proporcional del salario. En relación con lo anterior, el período de suspensión o el permiso podrá computarse, con excepción de las primeras seis semanas de suspensión o permiso obligatorio, posteriores al parto, en el contrato de la madre a partir de la fecha del alta hospitalaria. Tal excepción al disfrute ininterrumpido del permiso o la suspensión no quiebra el principio general de transcurso continuado de la Directiva 92/85/CEE, de 19 de octubre, sino que supone una garantía de apoyo a la atención y cuidado del niño no contemplada expresamente en la misma pero sí concorde con su espíritu del mejor bienestar del mismo (BOE, Ley 12/2001).

Al igual que la Ley 12/2001, el Real Decreto 1251/2001, de 16 de noviembre, tiene como finalidad el desarrollo y ejecución de la Ley 39/1999, mediante este Real Decreto se efectúa el desarrollo reglamentario parcial de dicha Ley que, por una parte, incide significativamente en el subsidio por maternidad y, por otra, exige la ordenación jurídica detallada de la nueva prestación de riesgo durante el embarazo (BOE, Real Decreto 1251/2001).

Por otra parte, el Consejo de Ministros del día 4 de marzo de 2005, aprobó el Plan para la Igualdad de Género en la Administración General del Estado, en el que se establecen medidas para la conciliación de la vida laboral y personal, de las personas que trabajan en la Administración General del Estado y con posterioridad se aprobó el Plan Concilia aplicable a la Administración General de Estado. Dentro de este plan se establecen medidas que permiten hacer efectiva la conciliación de las responsabilidades profesionales con la vida personal, al tiempo que se colabora en la construcción y consolidación de una cultura de corresponsabilidad entre ambos sexos. Tanto la Administración como los Sindicatos han convenido que es de la mayor importancia no solo hacer posible y potenciar el cuidado de los hijos, sin discriminación de género, o en el caso de familias monoparentales, sino así mismo el cuidado de personas dependientes de la unidad familiar y la especial mención a las situaciones de protección y atención que requieren las personas discapacitadas a cargo de empleados públicos.

Especial atención presta la Ley 3/2007 (Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres), conocida abreviadamente como la Ley de Igualdad, a la corrección de la desigualdad en el ámbito específico de las relaciones laborales. Mediante una serie de previsiones, se reconoce el derecho a la conciliación de la vida laboral y personal, y se fomenta una mayor corresponsabilidad entre mujeres y hombres en la asunción de obligaciones familiares, criterios inspiradores de toda la norma que encuentran aquí su concreción más significativa. En este sentido y como medida destacable cabe citar que el texto del Proyecto de Ley para la Igualdad prevé la creación de un permiso de paternidad individual e intransferible para el padre. Esta Ley tiene por objeto hacer efectivo el derecho de igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres, en particular mediante la eliminación de la discriminación de la mujer, sea cual fuere su circunstancia o condición, en cualesquiera de los ámbitos de la vida y, singularmente, en las esferas política, civil, laboral, económica, social y cultural para, en el desarrollo de los artículos 9.2 y 14 de la Constitución, alcanzar una sociedad más

democrática, más justa y más solidaria. Esta ley incluye la obligatoriedad de desarrollar planes de igualdad en empresas de más de 250 trabajadores y donde las medidas de conciliación laboral y personal ocupan un papel importante.

Como se ha podido comprobar, la legislación trata de conseguir una mayor igualdad de género a través del fomento de medidas de conciliación laboral y personal de los trabajadores. Es en este aspecto en el que vamos a centrar el siguiente apartado del trabajo.

### **3. La conciliación laboral y personal**

#### **3.1 Conceptos de conciliación laboral y personal**

Según la Real Academia Española, conciliar significa componer y ajustar los ánimos de quienes estaban opuestos entre sí. Pero en el mundo empresarial, conciliar se trata de establecer un equilibrio entre la actividad laboral y la vida personal de los trabajadores, de manera que se evite el conflicto de roles.

En un sentido estricto, la conciliación se refiere a la compatibilización de los tiempos dedicados a la familia y al trabajo, es decir, al desarrollo pleno de las personas en el ámbito del trabajo, afectivo, familiar, personal, de ocio, estudio e investigación, y a disponer de tiempo para uno mismo. Pero como también sostiene Felstead (2002), conciliar es la “habilidad de los individuos, con independencia de su edad o género de encontrar un ritmo de vida que les permita combinar su trabajo con otras responsabilidades, actividades o aspiraciones”.

Y en un sentido amplio, la conciliación hace referencia al conjunto de medidas tendentes a mitigar los problemas que, la separación entre la vida laboral, y la vida personal presenta. Es un tema que va más allá del cuidado de la familia, ya que una persona sin familia también puede desear o necesitar conciliación. Por tanto, podemos decir que la conciliación hace referencia a la posibilidad de gestionar el propio tiempo y la forma de distribuirlo, de manera que no suponga un problema.

La gestión de la conciliación de los trabajadores comprende un “conjunto de acciones sociales, institucionales y empresariales cuyo objetivo es el desarrollo de una sociedad más igualitaria y justa. Es un modo de organizar el entorno laboral que facilita a hombres y mujeres la realización del trabajo y de sus responsabilidades personales y familiares. Conciliar no supone trabajar menos, sino de forma distinta”. (Aragón, 2011)

Por otro lado, la evolución del término conciliación ha ido cambiando a lo largo del tiempo. Al principio se utilizaba el término de conciliación laboral y familiar (en inglés, family-friendly firms), que estaba orientado para responder a las nuevas demandas sociales derivadas de los cambios demográficos y en el ámbito familiar, especialmente la atención de menores y de mayores dependientes (Gibert et al., 2007). Más tarde se empezó a utilizar el término conciliación laboral, personal y familiar con tal de incluir a los trabajadores sin responsabilidades familiares (en inglés, singles friendly firms). Y finalmente, se ha optado por utilizar el término de conciliación laboral y personal o lo que es work-life balance, dónde balance hace referencia al equilibrio que no siempre es fácil determinarlo ni asumirlo debido a los marcos, ideas, restricciones e intereses de los actores implicados, y work-life hace referencia a la integración de los dos ámbitos fundamentales: trabajo y vida (dentro de la cual se incluye la familia) (Gibert et al., 2007).

### **3.2 Antecedentes de la conciliación de la conciliación laboral y personal**

Las primeras solicitudes a la necesidad de establecer un equilibrio entre el trabajo y la vida personal empezaron a surgir a principios de los años setenta en los países más desarrollados. De este modo, la incorporación masiva de la mujer al trabajo ha determinado uno de los cambios sociales más profundos. Entre las causas de este fenómeno destacan:

- Necesidades empresariales de mano de obra barata.
- Deseo de la mujer de emancipación e independencia.
- Expansión del sistema educativo con multitud de alumnas mujeres.
- Imposibilidad para muchas familias de perdurar con un único salario.

Se puede decir que los cambios que la sociedad ha experimentado no se han tenido en cuenta por parte del mundo empresarial y que son:

- El aumento de la participación de las mujeres en el mundo laboral.
- El cambio de la familia tradicional con un solo sustentador económico a nuevas formas familiares, es decir, familias con doble ingreso, familias monoparentales, etc.

Debido a todo lo anterior se puede justificar la importancia que tienen las políticas de conciliación en la actualidad y básicamente, se debe a las siguientes situaciones:

- Ausencia de servicios o recursos para el cuidado y la atención de las personas enfermas o dependientes.
- Incompatibilidad de los horarios escolares con los laborales.
- Largas jornadas de trabajo en España y mal distribuidas.

(Asociación Profesional Agentes de Igualdad, 2011)

Debido a todo lo anterior se hace necesario establecer un sistema que examine las nuevas relaciones sociales y un nuevo modo de colaboración y compromiso entre mujeres y hombres que permita un reparto equilibrado de las responsabilidades en la vida profesional y en la vida personal. Por ello, la necesidad de conciliación del trabajo y la vida ha sido ya planteada a nivel internacional y comunitario como una condición vinculada de forma inequívoca a la nueva realidad social (Exposición de motivos, Ley 39/1999).

#### **4. Problemas de conciliación laboral y personal: conflicto de roles**

La presencia de un número creciente de parejas de doble ingreso ha determinado uno de los cambios más relevantes de las últimas décadas en el ámbito familiar, social y laboral.

Diversos factores personales y laborales actúan como antecedentes a la existencia de problemas de conciliación, tales como las horas trabajadas, las demandas de la dirección de la empresa, las expectativas familiares, el número de hijos o la situación matrimonial. De este modo, los individuos se enfrentan con el reto de encontrar un equilibrio que les permita combinar adecuadamente sus roles laboral y personal.

- El *rol laboral* implica tiempo y compromiso con la organización de modo que se crean mayores expectativas de que el trabajador priorice su vida laboral a la personal.
- El *rol personal* exige tiempo para el ocio y actividades personales así como el cuidado de la familia y del hogar.

Por lo tanto, podemos definir el conflicto entre el rol laboral y la vida privada como la interferencia que se origina entre ambos roles, y que por consiguiente ocasiona dificultades o tensión a los individuos (Sánchez-Vidal et al., 2011).

Los problemas de conciliación que pueden derivarse de esta interferencia afectan negativamente no sólo a la calidad de vida y a la salud de los trabajadores, sino también a su productividad en el puesto de trabajo y/o a una excesiva rotación.

Por otra parte, el problema que plantea la conciliación es complicado, ya que varía según las circunstancias laborales, personales y familiares y los recursos de los que se dispone para hacer frente a las exigencias de tiempo por parte del trabajo y de la vida personal. También sucede lo mismo con los problemas para la vida familiar que se presentan por circunstancias muy variadas dada la diversidad de situaciones familiares en las que se puede encontrar.

La capacidad de adaptación a los retos que presenta la conciliación depende de los recursos de los que se dispone para ganar tiempo propio (reducción de jornada, excedencias temporales del trabajo, organización de los tiempos entre los cónyuges), o para disponer de tiempos de terceras personas (instituciones, servicios remunerados de terceras personas o ayudas de las redes de solidaridad –familiares, vecinos y/o amigos-) (Meil et al., 2007).

Existen dos tipos de conflicto que puede ser de tiempo y de tensión o cansancio. El conflicto de tiempo se da cuando, por ejemplo el trabajador pasa mayor tiempo en el trabajo, lo que supone un menor tiempo para su vida personal y viceversa, es decir, este conflicto se da cuando no existe un equilibrio del tiempo entre el trabajo y la vida personal. Por otro lado, el conflicto de tensión o cansancio surge cuando, por ejemplo el trabajador no duerme por la noche (ya sea por una salida nocturna o por los hijos), y ello hace que esté agotado y no rinda debidamente en su puesto, es decir, cuando repercute en su desempeño laboral y viceversa.

Asimismo, según el origen y el efecto del conflicto, este da lugar a dos direcciones. La primera dirección se da cuando el trabajo interfiere con la vida privada, es decir, cuando el trabajo afecta a la vida privada de los individuos (conflicto trabajo-vida personal) y, la segunda dirección es cuando la vida personal interfiere con el trabajo, es decir, cuando la vida privada de los individuos interviene en el trabajo (conflicto vida personal-trabajo) (Sánchez-Vidal et al., 2011).

Los antecedentes y los efectos de los dos tipos de conflictos son distintos, ya que el conflicto trabajo-vida personal tiene más consecuencias en el ámbito personal, mientras que el conflicto vida personal-trabajo tiene más efectos en el ámbito laboral.

Los principales antecedentes y consecuencias de ambos conflictos se pueden ver en la siguiente tabla.



Fuente: Sánchez-Vidal et al. (2011).



Fuente: Sánchez-Vidal et al. (2011).

## 5. Las prácticas de conciliación laboral y personal

Las prácticas de conciliación laboral y personal consisten en llevar a la práctica la compaginación entre la vida laboral y personal, es decir, son todas aquellas fórmulas que ponen en práctica la conciliación, de modo que resulten efectivas tanto para el trabajador como para la empresa.

Las prácticas de conciliación son beneficios o condiciones laborales ofrecidas por la organización a sus trabajadores para facilitarles a establecer un mejor equilibrio entre su vida laboral y personal, y por tanto, evitar el conflicto de roles (Cascio, 2002).

Según Felstead, estas prácticas o políticas mejoran la autonomía del trabajador en el proceso de la búsqueda de conciliación.

Las medidas o prácticas que desarrollan las empresas pueden clasificarse en la siguiente tipología:

- Flexibilidad en el tiempo: horario flexible, elección de turno de trabajo, banco de horas, semana laboral comprimida, jornada compartida, reducción voluntaria de jornada, “luces apagadas”.
- Flexibilidad en el espacio (lugar de trabajo): teletrabajo, videoconferencias.
- Ausencias en el trabajo: permiso de maternidad y paternidad por encima del legal, excedencias.
- Ayudas y prestaciones sociales de las empresas: guarderías, servicio de información y asesoramiento, centros de cuidado de personas mayores.

### 5.1. Flexibilidad en el tiempo:

#### ✓ HORARIO FLEXIBLE

Es la medida de conciliación más practicada y más extendida en las empresas. Permite una mayor agilidad en el ajuste de horarios de la plantilla sin inconvenientes de organización.

Se refiere a la posibilidad de disponer de un margen horario de entrada al trabajo, de tiempo para comer y, consecuentemente, de salida. La flexibilidad supone implantar unos márgenes en la hora de entrada que se compensan en la hora de salida, bien en el mismo

día o bien en un periodo semanal, aunque en ocasiones, puede llegar a ser de hasta un mes (Meil et al., 2007).

<b>VENTAJAS</b>	<b>INCONVENIENTES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Los empleados pueden gestionar mejor su tiempo.</li><li>• Rompe la rigidez del horario fijo.</li><li>• Evita concentraciones en los centros de trabajo y en los desplazamientos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Puede provocar descoordinación cuando se trabaja en equipo.</li><li>• Si la flexibilidad es impuesta o en exceso puede provocar efectos negativos sobre los empleados, dificultando la conciliación.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de Meil et al. (2007).

#### ✓ ELECCIÓN DE TURNO DE TRABAJO

Esta medida ofrece la posibilidad a los trabajadores a que tengan preferencia para elegir turno de trabajo cuando acreditan una situación familiar determinada (niños o personas mayores dependientes).

Para evitar abusos o perjuicios para otros compañeros del trabajo no acogidos a la medida, la empresa debe poner de manifiesto en un catálogo de estipulaciones previamente negociadas y pactadas (Meil et al., 2007).

<b>VENTAJAS</b>	<b>INCONVENIENTES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Permite a los trabajadores conciliar demandas familiares con el desempeño del trabajo.</li><li>• Evita ausencias por motivos personales o familiares.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Algunos puestos de trabajo no permiten realizar cambios o alteraciones sobre la asignación horaria establecida.</li><li>• Puede provocar efectos negativos sobre los compañeros de trabajo si la medida repercute en ellos.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de Meil et al. (2007).

✓ BANCO DE HORAS

Esta medida se basa en acumular horas extraordinarias en una cuenta que después puede utilizarse o para ampliar el periodo vacacional o para disponer de determinados días libres (Federación Andaluza de Mujeres Empresarias (FAME), 2007). El uso de esta práctica puede beneficiar también a la empresa cuando tenga que hacer frente a grandes demandas de trabajo, y por ello no tenga que pagar horas extraordinarias (Meil et al., 2007).

Según el análisis realizado por Meil et al. (2007), en España aún no está muy establecida, aunque la mayoría de las empresas tienen implantado un sistema de control de entrada y salida de los trabajadores.

Lo más habitual y parecido a esta medida es la compensación del tiempo extra empleado ante determinadas demandas del trabajo. Por otro lado, también cabe destacar que las organizaciones dirigidas hacia el trabajo por objetivos apenas hacen uso de esta medida, ya que prevalece el logro de metas sobre el tiempo de permanencia en la empresa (Meil et al., 2007).

<b>VENTAJAS</b>	<b>INCONVENIENTES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Permite a las empresas hacer frente a necesidades eventuales sin recurrir a las horas extras.</li><li>• Aporta mayor libertad de organización a los trabajadores.</li><li>• Favorece el clima laboral.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• No todas las empresas pueden permitir a sus empleados libertad de organización.</li><li>• No existe flexibilidad cuando la empresa es la que establece el método en que se pueden disfrutar las horas o días.</li><li>• Exige a las empresas a efectuar un control permanente del tiempo de trabajo de sus trabajadores.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de Meil et al. (2007).

✓ SEMANA LABORAL COMPRIMIDA

Esta medida permite reunir las horas de trabajo en un menor tiempo a la semana. Pero con esta medida no se trata de reducir el número horas de trabajo si no de concentrarlas en un período inferior al habitual, de manera que puede resultar la semana laboral de lunes a jueves o de lunes a viernes hasta el mediodía (Meil et al., 2007).

La cultura empresarial influye bastante en este tipo de medidas, ya que la aplicación de la semana comprimida es posible si todas las empresas que componen la cadena de valor del producto o servicio aplican de forma conjunta esta medida (Meil et al., 2007).

Debido a la gran competitividad empresarial existente, se hace difícil la implantación de esta medida en las áreas que prestan servicio al cliente puesto que no quieren perder disponibilidad hacia ellos. En este sentido, los clientes también deben sumarse a la cultura que esta medida implica y ver que un buen servicio no se da cuando se atiende durante más tiempo sino por una alta calidad de atención (Meil et al., 2007). Otra opción podría ser crear turnos para el disfrute de la jornada comprimida sin perder, por tanto, disponibilidad hacia los clientes.

<b>VENTAJAS</b>	<b>INCONVENIENTES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Reduce el absentismo.</li><li>• Fomenta la cultura del trabajo por objetivos.</li><li>• Mejora el tiempo propio del trabajador.</li><li>• Eficiencia en el tiempo de trabajo debido a la reorganización.</li><li>• Aumento de la motivación del personal.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Supone un cambio importante en la cadena de valor.</li><li>• Pueden surgir problemas iniciales en la implantación en el área de atención al cliente.</li><li>• Puede no ser aplicable en áreas concretas de actividad de la empresa.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de Meil et al. (2007).

✓ JORNADA COMPARTIDA

La jornada compartida (*job sharing*) admite que un mismo puesto de trabajo sea ocupado por más de un empleado. Lo más habitual es que sean dos los trabajadores que comparten las tareas del puesto de trabajo, siendo la jornada laboral de ambos a tiempo parcial (Meil et al., 2007).

Las jornadas compartidas deben estar bien reguladas y detalladas en el ámbito organizativo, puesto que los empleados que se acogen a esta medida pueden verse en una situación discriminatoria con respecto a los de jornada completa. También hay que tener en cuenta que deben estar bien definidas las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo al que se le aplica la jornada compartida (Meil et al., 2007).

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor desempeño del trabajador → Aumenta la productividad y la eficacia.</li> <li>• Aumentan las posibilidades de conciliación para el empleado.</li> <li>• Existe una garantía para la empresa en caso de ausencia de un trabajador.</li> <li>• Elevada fidelidad del empleado.</li> <li>• Se reduce el absentismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se necesita un elevado grado de coordinación y cooperación entre los trabajadores.</li> <li>• Esta medida no es fácil de aplicar a directivos o mandos intermedios.</li> <li>• Disolución de la responsabilidad entre los empleados.</li> <li>• Posibles tratos discriminatorios en cuanto a la remuneración por antigüedad o en caso de los ascensos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de Meil et al. (2007).

✓ **REDUCCIÓN VOLUNTARIA DE JORNADA**

La reducción voluntaria de jornada se puede dar por motivos familiares, donde se tiene derecho a la concreción de horario en cuatro casos:

- 1) Por motivo de lactancia de un hijo menor de 9 meses, que se tendrá derecho a una reducción de jornada en media hora.
- 2) Por razones de guarda legal tenga a su cuidado algún menor de 8 años o una persona con discapacidad física, psíquica o sensorial que no desempeñe una actividad retribuida.
- 3) Por el cuidado de un familiar hasta el segundo grado, ya sea por razones de edad, accidente o enfermedad que no puede valerse por sí mismo, y que no desempeñe una actividad retribuida.
- 4) Por el cuidado, durante la hospitalización y tratamiento continuado, del menor a su cargo afectado por cáncer (tumores malignos, melanomas y carcinomas) o por cualquier otra enfermedad grave, que implique un ingreso hospitalario de larga duración y requiera la necesidad de su cuidado directo, continuo y permanente, hasta que el menor cumpla los 18 años.

(Texto refundido de la ley del Estatuto de los Trabajadores, actualizado a fecha 23 de julio de 2012)

<b>VENTAJAS</b>	<b>INCONVENIENTES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mejora la imagen de la empresa.</li><li>• Refuerza la motivación y la lealtad a la empresa por parte de los trabajadores.</li><li>• Reduce el estrés de los empleados.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Puede suponer costes para la empresa, aunque pueden ser compensados por el aumento de la productividad.</li><li>• Puede suponer conflictos entre trabajadores.</li><li>• Puede implicar problemas organizativos para la empresa.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de Meil et al. (2007).

✓ “LUCES APAGADAS”

Esta práctica hace referencia al cierre de la actividad laboral en el centro de trabajo a una determinada hora. Es una medida puesta en marcha por el Ministerio de Administraciones Públicas, aunque también tiene precedentes en otros países y en algunas empresas privadas (Meil et al., 2007).

Esta medida no impide la flexibilidad horaria, puesto que puede darse a la entrada y salida. El objetivo de esta práctica es modificar o corregir las prolongadas jornadas de distribución del tiempo de trabajo, que es muy común en el modelo español. Además se trata de poner de manifiesto que el estar más tiempo en el puesto de trabajo no significa mayor productividad, ya que a partir de una determinada dedicación al trabajo la concentración y el rendimiento disminuyen (Meil et al., 2007).

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Conocer la hora de salida con exactitud → Poder planificar actividades extralaborales.</li><li>• Evita prolongar la jornada laboral.</li><li>• Exige planificación y organización para realizar el trabajo → Mayor eficiencia y eficacia.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Exige la realización del trabajo en un determinado tiempo.</li><li>• Imposibilita la consecución de objetivos en el caso de que el trabajo se retrase.</li><li>• No se puede aplicar en determinados puestos o servicios.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de Meil et al. (2007).

**5.2. Flexibilidad en el espacio (lugar de trabajo):**

✓ TELETRABAJO

El teletrabajo permite trabajar en un lugar diferente al centro de trabajo, como puede ser el hogar de los empleados. Es una forma de trabajo que se lleva a cabo gracias a la utilización de la informática y las telecomunicaciones que permiten una conexión telemática con la empresa (Esperanza et al., 2008).

Los trabajadores que se acogen a esta medida deben ser considerados de la misma forma que a los trabajadores presenciales, es decir, con los mismos derechos y deberes.

La solución más favorable a los posibles inconvenientes que puede producir el teletrabajo sería una fórmula mixta, es decir, combinar el teletrabajo con el trabajo presencial.

Otra alternativa y que es parecida a esta práctica serían las videoconferencias que permiten mantener el contacto con la empresa desde cualquier sitio en tiempo real. Las videoconferencias proporcionan grandes beneficios como puede ser el trabajo colaborativo, la integración entre grupos de trabajo y el ahorro en costes de desplazamiento.

<b>VENTAJAS</b>	<b>INCONVENIENTES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Disminuyen los costes para la empresa.</li><li>• Aumenta la productividad.</li><li>• Facilita la conciliación.</li><li>• Atrae el talento de nuevos trabajadores.</li><li>• Se hace uso de las TICs.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Plena disponibilidad puede dificultar la conciliación.</li><li>• Falta de control y visibilidad al trabajador.</li><li>• Aislamiento social.</li><li>• Produce insatisfacción y desvinculación.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de Meil et al. (2007).

### **5.3. Ausencias en el trabajo:**

#### **✓ PERMISO DE MATERNIDAD**

El permiso retribuido de maternidad no forma en sí una medida de conciliación, sino una necesidad derivada de la situación de reproducción humana. La duración de este período de recuperación para la madre es de 16 semanas ininterrumpidas, aunque se puede ampliar en determinados supuestos, como en el caso de parto múltiple en 2 semanas más por cada hijo a partir del segundo (Ley orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres).

Este permiso es lo que se conoce como baja por maternidad, por tanto, una práctica de conciliación sería una ampliación del permiso de maternidad, como pueden ser 15 días adicionales a lo exigido por ley (Guía de Buenas Prácticas de Conciliación de la Vida Personal, Familiar y Laboral en las Empresas, Ayuntamiento de Madrid, 2008).

<b>VENTAJAS</b>	<b>INCONVENIENTES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Reducción del absentismo laboral.</li><li>• Mejora de la salud laboral → Se reducen las bajas por enfermedad.</li><li>• Mejora de la imagen de la empresa.</li><li>• Aumenta la motivación y la lealtad de los empleados.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Puede suponer costes económicos para la empresa.</li><li>• Puede provocar conflictos entre trabajadores.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de Meil et al. (2007).

#### ✓ PERMISO DE PATERNIDAD

La prestación por paternidad tiene una duración de 13 días ininterrumpidos, pudiendo ampliarlas en caso de parto múltiple en 2 días más por cada hijo o hija a partir del segundo. Este permiso consiste en la suspensión del contrato durante esos 13 días, y por tanto, un derecho individual y exclusivo del padre (Ley orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres).

El objetivo de este permiso es modificar la tradicional división de roles en función del género, es decir, se trata de promover un reparto más igualitario de responsabilidades familiares (Meil et al., 2007).

Viendo la duración legal del permiso de paternidad, una buena práctica de conciliación sería poder ampliar y mejorar este permiso, por ejemplo en 5 días laborables consecutivos, con independencia de los 13 días de suspensión del contrato por paternidad (Guía de Buenas Prácticas de Conciliación de la Vida Personal, Familiar y Laboral en las Empresas, Ayuntamiento de Madrid, 2008).

<b>VENTAJAS</b>	<b>INCONVENIENTES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Reducción del absentismo laboral.</li><li>• Mayor productividad y competitividad.</li><li>• Mejora de la imagen de la empresa.</li><li>• Mejora el clima laboral.</li><li>• Aumenta el compromiso de las empresas.</li><li>• Supone un cambio cultural beneficioso.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inexistencia de una cultura de conciliación puede generar conflictos entre trabajadores.</li><li>• Durante la ausencia del trabajador se pueden generar importantes problemas en la empresa.</li><li>• Pueden derivarse costes económicos de la ausencia del trabajador.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de Meil et al. (2007).

✓ EXCEDENCIAS

 **Voluntaria:**

- Cuidado de hijos: de duración no superior a los 3 años para atender el cuidado de cada hijo o hija a contar desde la fecha de nacimiento. El reintegro está garantizado durante el primer año en el mismo puesto de trabajo, y luego en otro de categoría equivalente.
- Por intereses particulares: con al menos un año de antigüedad en la empresa y por un plazo mínimo de 4 meses y máximo de 5 años. En caso de vacante de igual o similar categoría, el trabajador excedente tiene un derecho preferencial a ocuparlo.
- Cuidado de familiares: de duración no superior a 2 años para el cuidado de familiares hasta el 2º grado de consanguinidad o afinidad por incapacidad o enfermedad. Durante el primer año existe reserva de su puesto de trabajo; más adelante, la reserva se refiere a un puesto similar.

**✚ Forzosa:**

- ✓ Para el ejercicio de cargos públicos y sindicales: Se concede para poder ejercer funciones sindicales de ámbito provincial o superior, o ser nombrado o elegido para un cargo público que imposibilite asistir al trabajo del que la persona es titular. La duración de la excedencia es mientras dure el ejercicio del cargo y se conserva el puesto de trabajo.

**✚ Excedencias pactadas:**

- ✓ Suspensión por mutuo acuerdo: Esta excedencia se produce cuando el empresario y trabajador pueden pactar, al firmar el contrato o después, la suspensión temporal de éste en las condiciones y plazos que decidan. La duración y las condiciones de la excedencia están sujetas al acuerdo entre las partes.

(Ley orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres).

El derecho a la excedencia puede mejorarse y llegar a ser una buena práctica de conciliación, ampliando su duración como en el caso de cuidado de hijos, pasar de los 3 años legalmente establecidos, por ejemplo, hasta los 5 años. Y en el caso de cuidado de familiares se puede ampliar desde el año legalmente establecido hasta los 3 años ó 5 años (Guía de Buenas Prácticas de Conciliación de la Vida Personal, Familiar y Laboral en las Empresas, Ayuntamiento de Madrid, 2008).

También debe reconocerse este derecho para emprender proyectos personales (por ejemplo, formación o estudios) o por cualquier otro motivo.

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora de la imagen de la empresa.</li> <li>• Mejora de la salud laboral.</li> <li>• Reducción del absentismo laboral.</li> <li>• Reducción de costes de reincorporación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pueden suponer conflictos entre trabajadores.</li> <li>• Puede implicar dificultades organizativas en la empresa.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de Meil et al. (2007).

#### **5.4. Ayudas y prestaciones sociales de las empresas**

##### ✓ GUARDERÍAS

En España, la legislación educativa establece que la escolarización es a partir de los 3 años como edad mínima para educación infantil. De este modo, podemos observar que el problema en cuanto a la conciliación laboral y personal se plantea en el tramo de edad de 0 a 3 años. Este problema siempre se ha resuelto por la propia familia, aunque se ha detectado que actualmente muchas empresas se interesan por contribuir a mejorar la conciliación de sus trabajadores (Meil et al., 2007).

Las prácticas más habituales llevadas a cabo por parte de las empresas en este ámbito son una serie de ayudas económicas con el fin de compensar los costes económicos que suponen para las familias las guarderías. Otra de las posibilidades que existe es la instalación de una guardería en el centro de trabajo, aunque son pocas las empresas que lo llevan a cabo debido al alto coste que le puede suponer a la empresa (Meil et al., 2007).

Otra de las prácticas que puede poner a disposición de los empleados las empresas, es un servicio de información y asesoramiento acerca de centros de cuidado de niños, centros de cuidado de mayores o sobre asistencia doméstica, entre otros.

<b>VENTAJAS</b>	<b>INCONVENIENTES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Favorece la conciliación laboral y personal.</li><li>• Escaso coste para la empresa (servicio de asesoramiento o información).</li><li>• Mejora la motivación del trabajador y su identificación con la empresa.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dependiendo del tamaño de la empresa puede suponer altos costes.</li><li>• Puede generar sentimientos de discriminación a trabajadores que no tienen hijos.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de Meil et al. (2007).

## 6. Barreras y beneficios de la implantación de políticas de conciliación en las empresas

Según la experiencia en la implantación de medidas de conciliación de estos últimos años, se han detectado una serie de dificultades o barreras de las que se puede citar las siguientes (Guía de Buenas Prácticas de Conciliación de la Vida Personal, Familiar y Laboral en las Empresas, Ayuntamiento de Madrid, 2008):

- **La cultura tradicional de la empresa:** Es necesario que la cultura de la organización asuma el reto de que se pueda dar y tenga éxito una política de conciliación; y la dirección apueste sólidamente por llevarla a cabo. Esto puede suponer cambios importantes en la organización de las formas de trabajo, y como todo cambio, puede suscitar reticencias y resistencias.
- **La extensión de las medidas de conciliación a toda la plantilla:** No todos los departamentos acogen con igual disposición la aplicación de políticas de conciliación, por lo que se necesita una buena comunicación interna que promueva una cultura de conciliación entre el personal directivo, los perfiles intermedios y el personal técnico. Además la presidencia y la dirección de la empresa deben de dar ejemplo con su compromiso y comportamiento.
- **La permanencia de prejuicios y estereotipos sexistas en la cultura de la organización y en la plantilla:** Impiden la comprensión de que la conciliación de la vida laboral y personal incumbe tanto a las mujeres como a los hombres. La sensibilización respecto a la corresponsabilidad de las tareas domésticas y de cuidados de las personas dependientes que realizan diferentes agentes sociales es un factor importante para que las medidas de conciliación que se adopten en la empresa sean efectivas.
- **El escaso porcentaje de mujeres en puestos directivos:** El papel de responsabilidad de los cuidados familiares hace que las mujeres estén más sensibilizadas ante la aplicación de medidas de conciliación. Cuanto más elevado sea el porcentaje de mujeres directivas más fácil será el establecer y asumir una cultura de conciliación en la empresa.
- **El desconocimiento o la incorrecta interpretación de lo que supone la flexibilidad en la organización del trabajo:** Flexibilizar los horarios y

jornadas de trabajo no significa trabajar menos, sino poder compaginar diferentes aspectos de la vida de manera que se gestione mejor el tiempo.

- **La insuficiente oferta de servicios públicos de cuidados:** El reto de la conciliación de la vida laboral y personal es responsabilidad de toda la sociedad, y cada parte (instituciones, empresas, agentes sociales y ciudadanía) debe ser consciente de la suya, de manera que haya un equilibrio en la corresponsabilidad.
- **La idea de la “cultura de presencia”:** Todavía existe en algunas empresas la idea equivocada de que produce más la persona que más horas está presente en el puesto de trabajo. La realidad ha demostrado que las largas jornadas son totalmente contraproducentes debido a la poca productividad. La cultura de la presencia es contraria al espíritu de la conciliación y puede suponer una resistencia al cambio.
- **Los costes derivados de la introducción de medidas de conciliación:** Como los que se producen, por ejemplo, por tener que sustituir a personal en permisos, bajas y excedencias o de repartir el trabajo cuando se establecen reducciones de jornada o los derivados de facilitar a la plantilla servicios de cuidados de menores. Pero hay que recordar que los costes por sustitución de personal en baja o excedencia se dan en todas las empresas independientemente de que tenga establecida una política de conciliación.
- **Las malas prácticas y conductas:** Adoptadas por personas individuales, que no entiendan la “cultura de la conciliación”, que obstaculicen el normal funcionamiento de la organización y desvirtúen los objetivos y finalidad de las medidas de conciliación.

(Guía de Buenas Prácticas de Conciliación de la Vida Personal, Familiar y Laboral en las Empresas, Ayuntamiento de Madrid, 2008)

Sin embargo, si las empresas consiguen superar estas barreras puede obtener beneficios derivados de la conciliación de sus empleados. Así, los trabajadores que consiguen alcanzar el equilibrio entre la vida laboral y personal están más satisfechos y más dispuestos a comprometerse en favor de su empresa, al mismo tiempo que sus niveles de productividad aumentan a medida que la empresa se muestra perceptiva a sus expectativas y necesidades (Aragón, 2011).

El derecho a la conciliación de la vida laboral y personal obliga por ley a las empresas y a las administraciones públicas a facilitar el uso de prácticas de conciliación. Pero también hay que considerarlo como un valor que beneficia a las organizaciones que lo agregan a su cultura empresarial. La introducción de la conciliación como objetivo estratégico supone cambios que necesitan de la implicación de todas las personas de la empresa, ya que es importante que sea un cambio negociado. Es necesario que la dirección de la organización se implique y apueste por la conciliación para que se incorpore a toda la organización y perdure en el tiempo (Guía de Buenas Prácticas de Conciliación de la Vida Personal, Familiar y Laboral en las Empresas, Ayuntamiento de Madrid, 2008).

Los principales beneficios para la empresa de la implantación de prácticas de conciliación laboral y personal son:

- ✓ **Calidad en la imagen de los recursos humanos:** Mejora el clima laboral, mejor gestión y planificación del tiempo, disminución del estrés y de los conflictos laborales y aumento de la satisfacción de los trabajadores.
- ✓ **Ahorro en gasto de personal:** Aumenta la retención del talento, disminución de los costes en reclutamiento y formación y aumento de la fidelidad y estabilidad de la plantilla de la empresa.
- ✓ **Mayor productividad y rendimiento económico:** Mayor compromiso y rendimiento de los trabajadores, mayor implicación de la plantilla en los objetivos empresariales, aumento de la capacidad productiva, mejora en la atención y prestación de servicios y disminución del absentismo.
- ✓ **Mejora de la imagen de la empresa:** Atracción de nueva clientela y trabajadores que valoran una organización comprometida con la conciliación y la igualdad, aumento del prestigio de la empresa y sus productos y/o servicios y mejora de las relaciones con otras empresas y con las Administraciones Públicas.

(Fundación Mujeres: Ministerio de Igualdad, 2010)

No obstante, algunos autores señalan que para que haya una cultura de conciliación en las empresas es necesario, no solo implantar medidas de conciliación, sino apostar por ellas, es decir, que en las empresas exista una cultura organizativa que favorezca y permita realmente la conciliación de sus trabajadores. En el siguiente capítulo se analiza este concepto.

## **CAPÍTULO II: LA CULTURA DE CONCILIACIÓN Y SUS EFECTOS**

### **7. La cultura de conciliación y el apoyo de la dirección a la conciliación laboral y personal**

La cultura de conciliación laboral y personal es el conjunto de normas y valores de la organización que apoyan la conciliación.

Como bien destaca Chinchilla (2001), las políticas y programas formales no son suficientes para crear un entorno de trabajo familiar, es decir, un ambiente compatible con la familia. La cultura de empresa, y en concreto la actitud del personal directivo, juega un papel importante porque decide qué procedimientos formales se llegan a implantar y cómo se aplican día a día. De acuerdo con uno de los directores<sup>1</sup> de RRHH, existen dos razones por las que algunos directivos y otras personas no cumplen con las políticas de la conciliación laboral y personal. En primer lugar, por sus valores y creencias personales y en segundo lugar, por la forma en que fueron entrenados como gerentes.

Por todo lo anterior, se puede decir que si la cultura de la organización se contradice a las políticas formales, las personas empleadas serán reacias a hacer uso de las políticas de conciliación por miedo a las represalias de los compañeros de trabajo o el personal directivo, y a largo plazo por temor a su futuro en la empresa.

De este modo hay que tener en cuenta a la hora de desarrollar prácticas o políticas de conciliación, la cultura de conciliación que esté presente en la empresa, ya que juega un papel muy importante.

Sabiendo que la cultura de conciliación es esencial para que se puedan llevar a cabo las prácticas de conciliación laboral y personal, es necesario y fundamental contar con el apoyo explícito del personal directivo o gerente de la empresa que entiendan y observan los problemas de conciliación que sobrellevan sus empleados, con el fin de reducir los conflictos de roles.

---

<sup>1</sup> Uno de los directores de RRHH de las 20 mejores empresas entrevistados en el estudio. CHINCHILLA, M<sup>a</sup>.N., POELMANS, S. (2001). The adoption of family friendly HRM policies. Competing for scarce resources in the labor market, IESE Business School, Research Paper No 438, June 2001.

Una vez revisadas las aportaciones teóricas en materia de conciliación laboral y personal, queremos reflejar las principales aportaciones científicas en materia de conciliación laboral y personal, concretamente sobre la cultura de conciliación. Todo esto se va a abordar en el siguiente capítulo que integra la parte empírica del trabajo.

## **8. Estado de las investigaciones sobre la cultura de conciliación**

En este apartado se va a realizar una revisión de la literatura sobre la cultura empresarial que apoya la conciliación laboral y personal de los trabajadores, es decir, la denominada “cultura de conciliación” que se puede definir como “los supuestos compartidos, creencias y valores con respecto a los que una organización apoya y valora la integración de la vida laboral y familiar de los trabajadores” (Thompson et al., 1999). Se pueden identificar tres componentes asociados a la cultura de conciliación: apoyo del supervisor hacia la conciliación laboral y personal, consecuencias de la carrera profesional asociadas a la utilización de prácticas de conciliación y percepciones del tiempo de trabajo que puede interferir con las responsabilidades familiares (Thompson et al., 1999).

Siguiendo a Thompson et al. (1999), Casper et al. (2007) define la cultura de conciliación laboral y personal como “los supuestos compartidos, creencias y valores con respecto a los que una organización apoya y valora la integración del trabajo y otras responsabilidades y el apoyo que una organización ofrece a los empleados para sus roles personales sin la consideración de la condición familiar”.

Son varios los estudios que han analizado el efecto de la cultura de conciliación sobre el deseo de abandonar la organización así como la satisfacción laboral, el compromiso organizacional o el conflicto de roles (trabajo-vida personal; vida personal-trabajo).

Thompson et al. (1999) encontraron que la dimensión de la cultura referida al apoyo gerencial se relaciona positivamente con el compromiso de los trabajadores y negativamente con el deseo de abandonar la organización así como el conflicto trabajo-familia en ambas direcciones. En este mismo sentido, Allen (2001) también encuentra el efecto del apoyo del supervisor que reduce el conflicto trabajo-familia, mejora la satisfacción laboral, el compromiso y reduce el deseo de abandonar la empresa.

Siguiendo en la misma dirección, varios investigadores hallaron la anterior relación del efecto de la cultura de conciliación sobre determinados resultados y que se puede observar

en la siguiente tabla que muestra los estudios que analizaron dicho efecto, así como las características del estudio llevado a cabo y las principales conclusiones extraídas.

**TABLA 1. Estudios sobre la cultura de conciliación y sus efectos sobre determinados resultados.**

<b>AUTOR, AÑO, TÍTULO Y REVISTA</b>	<b>TIPO DE ESTUDIO, MUESTRA Y TIPO DE ANÁLISIS</b>	<b>CONCLUSIONES</b>
<p><b>Scandura y Lankau (1997)</b>  <b>“Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction”</b>  <b>Journal of Organizational Behavior</b></p>	<p>Estudio cuantitativo.                      160 cuestionarios a gerentes.                      Análisis de regresión múltiple.                      Estados Unidos</p>	<p>Los trabajadores que perciben a sus organizaciones ofrecer horarios flexibles reportan mayores niveles de compromiso organizacional y satisfacción laboral.</p>
<p><b>Thompson et al. (1999)</b>  <b>“When work–family benefits are not enough: the influence of work family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work–family conflict”</b>  <b>Journal of Vocational Behavior</b></p>	<p>Estudio cuantitativo.                      276 cuestionarios a gerentes y profesionales.                      Análisis de regresión múltiple.                      Estados Unidos</p>	<p>La disponibilidad de prácticas de conciliación y el apoyo a la cultura de conciliación se relaciona positivamente con el compromiso afectivo y negativamente con el conflicto trabajo-familia y las intenciones de abandonar la organización.</p>
<p><b>Allen (2001)</b>  <b>“Family-supportive work environments: the role of organizational perceptions”</b>  <b>Journal of Vocational Behavior</b></p>	<p>Estudio cuantitativo.                      522 cuestionarios a trabajadores.                      Análisis de regresión lineal.                      Estados Unidos</p>	<p>El apoyo de la organización (supervisor) reduce el conflicto trabajo-familia, mejora la satisfacción laboral, el compromiso y reduce el deseo de abandonar la organización.</p>
<p><b>Clark (2001)</b>  <b>“Work Cultures and Work/Family Balance”</b>  <b>Journal of Vocational Behavior</b></p>	<p>Estudio cuantitativo.                      179 cuestionarios a trabajadores.                      Análisis de regresión múltiple.                      Estados Unidos</p>	<p>La flexibilidad en el trabajo se asocia con un incremento en la satisfacción y bienestar familiar. El apoyo del supervisor está relacionado con el aumento de la ciudadanía de los empleados.</p>

<p><b>Batt y Valcour (2003)</b>  <b>“Human resources practices as predictors of work-family outcomes and employee turnover”</b>  <b>Industrial Relations</b></p>	<p>Estudio cuantitativo.                      557 cuestionarios a trabajadores.                      Análisis de ecuaciones estructurales.                      Estados Unidos</p>	<p>El apoyo del supervisor reduce el conflicto trabajo-familia y las intenciones de abandonar la organización.</p>
<p><b>Frye y Breugh (2004)</b>  <b>“Family-Friendly Policies, Supervisor Support, Work-Family Conflict, Family-Work Conflict, and Satisfaction: A test of a conceptual model”</b>  <b>Journal of Business and Psychology</b></p>	<p>Estudio cuantitativo.                      135 cuestionarios a trabajadores.                      Análisis de ecuaciones estructurales.                      Estados Unidos</p>	<p>El apoyo del supervisor disminuye el conflicto de roles, tanto el conflicto trabajo-familia como el conflicto familia-trabajo.</p>
<p><b>Mauno et al. (2005)</b>  <b>“Work-family culture in four organizations in Finland”</b>  <b>Community, Work and Family</b></p>	<p>Estudio cuantitativo.                      1114 cuestionarios a trabajadores de 4 organizaciones.                      Análisis de regresión múltiple.                      Finlandia</p>	<p>Las percepciones más pobres sobre la cultura de conciliación se relacionan con una menor conciliación laboral y personal, satisfacción laboral y con experiencias positivas del estado de ánimo relacionadas con el trabajo.</p>
<p><b>Breugh y Frye (2007)</b>  <b>“An examination of the antecedents and consequences of the use of family-friendly benefits”</b>  <b>Journal of Managerial Issues</b></p>	<p>Estudio cuantitativo.                      187 cuestionarios a trabajadores.                      Análisis de ecuaciones estructurales.                      Estados Unidos</p>	<p>El apoyo del supervisor aumenta el uso de prácticas de conciliación, disminuye el conflicto familia-trabajo y aumenta la satisfacción de los trabajadores.</p>
<p><b>Casper et al. (2007)</b>  <b>“Beyond family-friendly: the construct and measurement of singles-friendly work culture”</b>  <b>Journal of Vocational Behavior</b></p>	<p>Estudio cuantitativo.                      208 cuestionarios a trabajadores.                      Análisis de regresión lineal.                      Estados Unidos</p>	<p>La inclusión social (dimensión de una cultura de conciliación de los empleados solteros) afecta al compromiso de los trabajadores sin hijos. Y por el contrario, la igualdad de oportunidades de trabajo está relacionada con bajas intenciones de abandonar la organización por parte de los trabajadores solteros.</p>

<p><b>Dijkers et al. (2007)</b>  <b>“Dimensions of work-home culture and their relations with the use of work-home arrangements and work-home interaction”</b>  <b>Work and Stress</b></p>	<p>Estudio cuantitativo.                  1179 encuestas a trabajadores de 3 empresas (una pública y dos privadas).                  Análisis factorial confirmatorio, análisis de la varianza. Regresión logística.                  Holanda</p>	<p>La cultura de conciliación disminuye el conflicto trabajo-vida personal. El factor “apoyo” de la cultura afecta al uso de prácticas de conciliación pero el factor “obstáculo” no afecta.</p>
<p><b>McDonald et al. (2007)</b>  <b>“Freedom or fallout in local government? How work–life culture impacts employees using flexible work practices”</b>  <b>International Journal of Human Resource Management</b></p>	<p>Estudio cualitativo.                  22 entrevistas semi-estructuradas a empleados de una organización del gobierno local.                  Australia</p>	<p>Desarrollo de estrategias específicas que ayudan a aliviar las barreras culturales que impiden el uso de las políticas de conciliación de los empleados y, por tanto, contribuir a la emergente área de la cultura organizacional de apoyo a la conciliación laboral y personal como un concepto teórico.</p>
<p><b>Breaugh y Frye (2008)</b>  <b>“Work-family conflict: The importance of family-friendly employment practices and family-supportive supervisors”</b>  <b>Journal of Business and Psychology</b></p>	<p>Estudio cuantitativo.                  96 cuestionarios a trabajadores.                  Análisis de regresión lineal.                  Estados Unidos</p>	<p>El apoyo del supervisor aumenta el uso de prácticas de conciliación y disminuye el conflicto trabajo-familia.</p>
<p><b>Burchielli et al. (2008)</b>  <b>“Work-Family Balance or Greedy Organizations?”</b>  <b>Industrial Relations</b></p>	<p>Estudio cualitativo.                  14 entrevistas semi-estructuradas trabajadoras de la banca y del hospital.                  Australia</p>	<p>Los trabajadores perciben que no tienen equilibrio entre su vida laboral y familiar y tienen que hacer muchos sacrificios para hacer frente al conflicto trabajo-familia. Hay una percepción de falta de apoyo de las organizaciones.</p>

<p><b>Lapierre et al. (2008)</b>  <b>“Family-supportive organization perceptions, multiple dimensions of work-family conflict, and employee satisfaction: a test of model across five samples”</b>  <b>Journal of Vocational Behavior</b></p>	<p>Estudio cuantitativo.          1553 cuestionarios a directivos.          Análisis de ecuaciones estructurales.          Estados Unidos, Canadá, Australia, Finlandia y Nueva Zelanda</p>	<p>Los empleados que perciben el apoyo de la organización hacia la conciliación laboral y personal disminuyen su conflicto trabajo-familia, aumentan su satisfacción laboral, familiar, y por tanto, su satisfacción vital.</p>
<p><b>Major et al. (2008)</b>  <b>“The influence of work-family culture and workplace relationships on work interference with family: a multilevel model”</b>  <b>Journal of Organizational Behavior</b></p>	<p>Estudio cuantitativo.          792 encuestas a trabajadores del sector tecnologías de la información de 10 empresas.          Análisis de ecuaciones estructurales.          Estados Unidos</p>	<p>La cultura de conciliación laboral y personal reduce el conflicto trabajo-familia de los trabajadores.</p>
<p><b>Santos y Cabral-Cardoso (2008)</b>  <b>“Work-family culture in academia: a gendered view of work-family conflict and coping strategies”</b>  <b>Gender in Management: An International Journal</b></p>	<p>Estudio cualitativo.          32 entrevistas en profundidad al personal universitario.          Portugal</p>	<p>Las políticas de conciliación son infructuosas a menos que estén apoyadas por una positiva cultura de conciliación.</p>
<p><b>Hammer et al. (2009)</b>  <b>“Development and validation of a multidimensional measure of family supportive supervisor behaviors”</b>  <b>Journal of Management</b></p>	<p>Estudio cuantitativo.          528 cuestionarios a trabajadores.          Análisis de regresión lineal múltiple.          Estados Unidos</p>	<p>El apoyo del supervisor reduce el conflicto trabajo-familia, aumenta la satisfacción y disminuye excesivamente el deseo de abandonar la empresa.</p>

<p><b>O’Neill et al. (2009)</b>  <b>“Work-family climate, organizational commitment, and turnover: multilevel contagion effects of leaders”</b>  <b>Journal of Vocational Behavior</b></p>	<p>Estudio cuantitativo.                      526 cuestionarios a directivos de 37 hoteles.                      Análisis de ecuaciones estructurales.                      Estados Unidos</p>	<p>El apoyo de la dirección a la conciliación laboral y personal aumenta el compromiso de los trabajadores y reduce su deseo de abandonar la organización.</p>
<p><b>Baral y Bhargava (2010)</b>  <b>“Work-family enrichment as a mediator between organizational interventions for work-life balance and job outcomes”</b>  <b>Journal of Managerial Psychology</b></p>	<p>Estudio cuantitativo.                      216 cuestionarios a gerentes de 4 organizaciones.                      Análisis de regresión múltiple.                      India</p>	<p>El apoyo del supervisor y la cultura de conciliación se relacionan positivamente con la satisfacción laboral y el compromiso afectivo.</p>
<p><b>Ten Brummelhuis y Van der Lippe (2010)</b>  <b>“Effective work-life balance support for various household structures”</b>  <b>Human Resource Management</b></p>	<p>Estudio cuantitativo.                      482 cuestionarios a trabajadores de 24 organizaciones.                      Análisis de regresión.                      Holanda</p>	<p>Los resultados destacan la importancia de la estructura del hogar del empleado al considerar el apoyo adecuado para el equilibrio de los roles de trabajo y de vida personal.</p>
<p><b>Allard et al. (2011)</b>  <b>“Family-Supportive Organizational Culture and Fathers’ Experiences of Work–family Conflict in Sweden”</b>  <b>Gender, Work and Organization</b></p>	<p>Estudio cuantitativo.                      377 cuestionarios a padres trabajadores.                      Análisis de regresión lineal.                      Suecia</p>	<p>Una cultura organizacional de apoyo a la conciliación laboral y personal se asocia con experiencias paternas de menos conflicto trabajo-familia y el conflicto familia-trabajo.</p>
<p><b>Casper et al. (2011)</b>  <b>“Work–family conflict, perceived supervisor support and organizational commitment among Brazilian professionals”</b>  <b>Journal of Vocational Behavior</b></p>	<p>Estudio cuantitativo.                      168 encuestas a trabajadores.                      Análisis de regresión múltiple.                      Brasil</p>	<p>La interferencia del trabajo con la familia se relacionó con un mayor compromiso de continuidad y el apoyo del supervisor percibido se relacionó con un mayor compromiso afectivo.</p>

<p><b>Mauno et al. (2011)</b> <b>“Relationships between work-family culture and work attitudes at both the individual and the departmental level”</b> <b>Work &amp; Stress</b></p>	<p>Estudio cuantitativo. 1219 cuestionarios a trabajadores de 52 departamentos de 3 organizaciones. Análisis de ecuaciones estructurales. Finlandia</p>	<p>El apoyo a la conciliación laboral y personal beneficia las actitudes de trabajo de los empleados (satisfacción, compromiso y reduce el deseo de abandonar la empresa) tanto individualmente como al departamento en su conjunto.</p>
<p><b>McNall et al. (2011)</b> <b>“Interaction of Core Self-Evaluations and Perceived Organizational Support on Work-to-Family Enrichment”</b> <b>The Journal of Psychology</b></p>	<p>Estudio cuantitativo. 220 encuestas a trabajadores. Análisis de regresión jerárquico. Varios países</p>	<p>Las personas con mayores autoevaluaciones que sienten que tienen un grado de control sobre lo que sucede en su vida parecen tener más éxito en el manejo de los roles laborales y familiares, incluso si su organización no es especialmente comprensible.</p>
<p><b>Valcour et al. (2011)</b> <b>“Influences on employee perceptions of organizational work–life support: Signals and resources”</b> <b>Journal of Vocational Behavior</b></p>	<p>Estudio cuantitativo. 2025 cuestionarios a trabajadores. Análisis de modelos lineales jerárquicos. Estados Unidos</p>	<p>Una mayor demanda de trabajo se asocia con percepciones reducidas del apoyo de la organización a la conciliación laboral y personal. Mientras que los recursos se asocian positivamente con la percepción del apoyo de la organización a la conciliación.</p>
<p><b>Cegarra-Leiva et al. (2012)</b> <b>“Understanding the link between work life balance practices and organisational outcomes in SMEs: The mediating effect of a supportive culture”</b> <b>Personnel Review</b></p>	<p>Estudio cuantitativo. 229 cuestionarios a trabajadores. Análisis de regresión lineal. España</p>	<p>Una cultura de apoyo a la conciliación laboral y personal media el efecto de la disponibilidad de las prácticas de conciliación en el desempeño organizacional.</p>

<p><b>Cegarra-Leiva et al. (2012)</b> <b>“Work life balance and the retention of managers in Spanish SMEs”</b> <b>The International Journal of Human Resource Management</b></p>	<p>Estudio cuantitativo. 149 cuestionarios a gerentes de PYMES. Análisis de regresión lineal. España</p>	<p>La existencia de una cultura de conciliación en la empresa es el principal determinante de la satisfacción en el trabajo. Y la satisfacción laboral es un buen predictor de las intenciones de abandonar la organización.</p>
<p><b>De Sivatte y Guadamillas (2012)</b> <b>“The measurement of work–family culture in Spain and some applications to other economies”</b> <b>The International Journal of Human Resource Management</b></p>	<p>Estudio cuantitativo. Dos estudios de 112 y 475 cuestionarios a trabajadores. Análisis factorial exploratorio. España</p>	<p>Las tres dimensiones de la cultura de conciliación (apoyo del supervisor, apoyo del directivo y las consecuencias de la carrera profesional) tienen una relación positiva con el uso de políticas de flexibilidad y compromiso y una relación negativa con el deseo de abandonar la empresa y el conflicto trabajo-familia.</p>
<p><b>Greenhaus et al. (2012)</b> <b>“When family-supportive supervision matters: relations between multiple sources of support and work-family balance”</b> <b>Journal of Vocational Behavior</b></p>	<p>Estudio cuantitativo. 170 cuestionarios a gerentes. Análisis de regresión jerárquica. Estados Unidos</p>	<p>El apoyo del supervisor hacia la conciliación laboral y personal se relaciona con un bajo conflicto trabajo-familia, el cual, a su vez, está relacionado con un alto equilibrio de la vida laboral y personal.</p>
<p><b>Pan y Yeh (2012)</b> <b>“Impact of Value Congruence on Work-Family Conflicts: The Mediating Role of Work-Related Support”</b> <b>The Journal of Social Psychology</b></p>	<p>Estudio cuantitativo. 637 cuestionarios a trabajadores de 21 compañías. Análisis de ecuaciones estructurales. Taiwán</p>	<p>La percepción de los empleados sobre el apoyo de la organización y del supervisor reduce el conflicto trabajo-familia</p>

<p><b>Tremblay (2012)</b>  <b>“Work-Family Balance: Is the Social Economy Sector more supportive... and is this because of its more democratic”</b>  <b>Review of Social Economy</b></p>	<p>Estudio mixto: cualitativo y cuantitativo.          149 cuestionarios a trabajadores y entrevistas semi-estructuradas.          Análisis estadístico descriptivo.          Canadá</p>	<p>Es más fácil de equilibrar el trabajo y la familia en el sector de la economía social que en los demás sectores. Y el apoyo de la organización (supervisor y compañeros) hacia la conciliación laboral y personal es más importante en el sector de la economía social que en otros.</p>
<p><b>Cegarra-Leiva et al. (2013)</b>  <b>“Cómo afecta la conciliación laboral y personal en la innovación de la pyme industrial. Estudio en el sector del metal de la Región de Murcia”</b>  <b>Dina Management</b></p>	<p>Estudio cuantitativo.          229 empresas del sector metal.          Análisis de regresión lineal.          España</p>	<p>La cultura de conciliación laboral y personal favorece la innovación empresarial y por tanto, se obtienen mejores resultados internos organizativos.</p>

Fuente: Elaboración propia

## 9. Planteamiento del modelo de estudio

La cultura de una empresa puede influir en las percepciones de los empleados sobre la aceptación o las posibles consecuencias relacionadas con la utilización de prácticas de conciliación laboral y personal. Por ejemplo, si una empresa distingue a los empleados que pasan largas horas en el trabajo y a la vez ofrece horarios flexibles o trabajo compartido, puede no estar en concordancia con la cultura empresarial. De este modo, es poco probable que los empleados se sientan cómodos y puedan hacer uso de estas prácticas (Thompson et al., 1999). De esta manera se puede decir que la disponibilidad de prácticas de conciliación en la organización no garantiza una verdadera conciliación laboral y personal de los empleados debido a que es necesario y fundamental contar con el apoyo explícito del personal directivo o gerente que entiendan y observan los problemas de conciliación que sobrellevan a sus trabajadores, con el fin de reducir el conflicto de roles como bien se ha demostrado por varios estudios (Allan, 2001; Batt y Valcour, 2003; Frye y Breugh, 2004; Breugh y Frye, 2007; Breugh y Frye, 2008; Lapierre et al., 2008; O’Neill et al., 2008; Hanner et al., 2008; O’Neill et al., 2009; Baral y Bhargava, 2010; Greenhaus et al., 2012; Pan y Yeh, 2012).

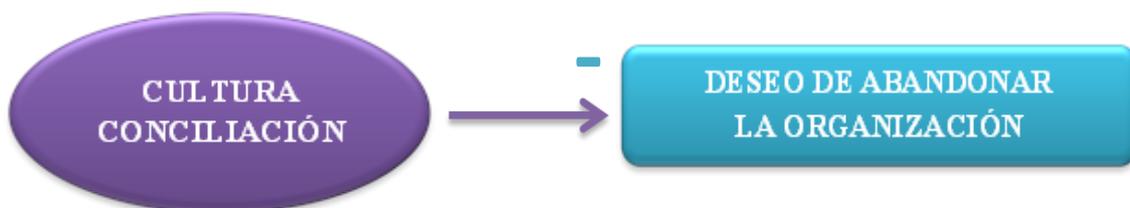
Por todo lo anterior se puede decir que si la cultura de la organización contradice a las políticas formales, las personas empleadas serán reacias a hacer uso de las políticas de conciliación por miedo a las represalias de los compañeros de trabajo o el personal directivo, y finalmente acabarán deseando abandonar la organización debido a los problemas de conciliación laboral y personal. De este modo, varios estudios han demostrado que una cultura empresarial que apoya a la conciliación laboral y personal reduce el deseo de abandonar la organización por parte de los trabajadores (Thompson et al., 1999; Allen, 2001; Batt y Valcour, 2003; O'Neill et al., 2008; Hammer et al., 2009; O'Neill et al., 2009; Mauno et al., 2011; De Sivatte y Guadamillas, 2012).

Por otra parte, es importante señalar la situación de que la cultura nacional revela el grado con que los empleados sobrellevan el conflicto de roles y además de que entre los causantes del conflicto trabajo-vida personal se perciben el valor que el trabajador le da a la familia y la percepción de roles de género, rasgos muy unidos a la cultura nacional de cada país (Sánchez-Vidal et al., 2011). No obstante, como se puede observar en la tabla 1 hay que señalar que solamente se ha encontrado un trabajo en España (De Sivatte y Guadamillas, 2012) que analiza el efecto de la cultura de conciliación sobre el deseo de abandonar la organización y que la mayoría de los estudios sobre este efecto se han realizado en Estados Unidos. Asimismo, se hace necesario aportar nuevas contribuciones en este ámbito en España.

Por todo lo anterior, se plantea estudiar la siguiente hipótesis de investigación

Hipótesis: *La cultura empresarial de apoyo a la conciliación laboral y personal reduce el deseo de abandonar la organización por parte de los trabajadores.*

**Figura 1. Modelo propuesto**



La elección de la variable “*deseo de abandonar la organización*” se debe a que es fundamental desde el punto de vista empresarial puesto que está relacionada claramente con la tasa de rotación o abandono de los empleados de la empresa. Por una parte, se considera que la rotación es positiva para la empresa porque ayuda traer nuevas ideas y conocimiento. Pero por otro lado, altas tasas de rotación pueden ocasionar graves consecuencias para las organizaciones como pueden ser la pérdida de conocimiento y *know-how*, costes asociados a las tareas y áreas desatendidas, el reclutamiento y selección de nuevos candidatos, la formación del nuevo empleado y el bajo desempeño del nuevo trabajador hasta que se adapte a su puesto (Sánchez-Vidal et al., 2011). De este modo, la elevada rotación de los empleados puede tener efectos sobre la eficiencia de la organización.

Además el deseo de abandonar la empresa está muy relacionado con la satisfacción laboral puesto que ésta es un buen indicador de las intenciones de abandonar la organización (Cegarra-Leiva et al., 2012). También hay que señalar que los empleados que perciban el apoyo de la organización para la conciliación laboral y personal, aumentará su satisfacción laboral y por tanto, estarán más comprometidos con la empresa y así, no tener intenciones de abandonar ésta.

Se ha optado por examinar el “*deseo de abandonar la organización*” como variable debido a todo lo anterior, y además porque es una variable de gran importancia para la empresa por todo lo que puede suponer. Por ello, se pretende estudiar el efecto de una cultura empresarial de apoyo a la conciliación laboral y personal sobre las intenciones de abandonar la organización por parte de los trabajadores.

## **CAPÍTULO III: PLANTEAMIENTO DE UN ESTUDIO EMPÍRICO**

### **10. Objetivo del trabajo**

Este trabajo de investigación se plantea con el objetivo de examinar cómo la cultura de apoyo a la conciliación laboral y personal presente en la empresa puede afectar a las intenciones de abandonar la organización por parte de los trabajadores.

### **11. Sector y población de estudio**

La recogida de datos se realizará en el sector de la Economía Social, concretamente las sociedades laborales tanto anónimas como limitadas de la Región de Murcia. Debido a que uno de los principios de la Economía Social es la primacía de las personas y del objeto social sobre el capital, se quiere comprobar si en la práctica se lleva a cabo dicho principio en cuanto al tema de la conciliación laboral y personal.

El estudio de las entidades de la Economía Social resulta especialmente importante debido a las implicaciones sociales que presentan por tratarse de organizaciones cuya misión, de interés relevante para la sociedad, radica en ayudar a resolver problemas que afectan a la sociedad, y que no pueden resolverse satisfactoriamente sólo con la acción de empresas capitalistas, empresas públicas y sector público en general (Chaves, 1999). La propia Ley de Economía Social define ésta como el conjunto de actividades económicas y empresariales, que en el ámbito privado llevan a cabo aquellas entidades que, de conformidad con los siguientes principios, persiguen el interés general económico o social, o ambos:

- Primacía de las personas y del fin social sobre el capital.
- Aplicación de los resultados obtenidos en función del trabajo aportado.
- Promoción de la solidaridad interna y con la sociedad.
- Independencia respecto a los poderes públicos.

Si bien bajo los principios de la Economía Social, se integran diversas formas de organización (cooperativas, sociedades laborales, mutualidades, centros especiales de empleo, empresas de inserción, cofradías de pescadores, asociaciones y fundaciones), cabe

destacar el caso de las sociedades laborales. Estas suponen un importante peso dentro de la Economía Social.

La Economía Social presenta un gran peso, ya que representa el 10% del PIB (Cepes, 2013). Y en materia de empleo, la población ocupada en entidades de la Economía social supone el 2'09% de la población total y en la Región de Murcia supone el 4'24% (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2013).

De acuerdo con las últimas estadísticas del Ministerio de Empleo y Seguridad Social, las sociedades laborales de la Región de Murcia representan el 6% del total de sociedades laborales en toda España y están compuestas por 43 sociedades anónimas y 625 sociedades limitadas y genera un empleo de 4.238 trabajadores (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2013). Las principales actividades de estas empresas se engloban la mayoría en el sector servicios y la mayoría son pequeñas empresas. Se empleará un listado de entidades proporcionado por el Portal de la Economía Social de la Región de Murcia (<http://www.economiasocialmurcia.com>) como marco inicial del estudio.

Serán este tipo de sociedades las consideradas en el análisis empírico, por tratarse de organizaciones de propiedad de los trabajadores donde prevalece la persona sobre el capital y además pertenecientes al sector empresarial y que compiten en el mismo mercado que el resto de sociedades con ánimo de lucro. Y además se ha optado por estas entidades para poder realizar futuras comparaciones con empresas capitalistas convencionales (sociedades anónimas y limitadas) en relación al tema de la conciliación laboral y personal.

## **12. Recogida de información**

Para la recogida de datos se elaborará un cuestionario diseñado para ser contestado por los trabajadores de la empresa. Para ello, se realizarán visitas personales a las empresas que estén de acuerdo en participar en el estudio. En la visita se entregará a los gerentes de las empresas los cuestionarios para que los distribuya aleatoriamente entre sus trabajadores. En el sobre del cuestionario vendrá una carta de presentación donde se explique el objeto del cuestionario y además un sobre de respuesta franqueado y con la dirección impresa. Para evitar sesgo en sus respuestas, los empleados enviarán los cuestionarios directamente a la dirección de la universidad por correo postal.

### **13. Medición de las variables**

A continuación se presentan las medidas que se emplearán para medir las variables objeto de estudio: cultura de conciliación laboral y personal y deseo de abandonar la empresa.

Para medir la cultura de conciliación laboral y personal se emplearán los ítems desarrollados por Kofodimos (1995). Para ello, se les preguntará a los trabajadores cómo se valora en la empresa (1= muy mal valorado, 7= muy bien valorado): “Hablar sobre la vida personal en el trabajo”, “Rechazar movilidad geográfica por motivos personales”, “Empezar una familia”, “Esperar un hijo o adoptarlo”, “Ir a casa durante la jornada laboral para atender responsabilidades personales como un hijo enfermo”, “Ampliar la baja de maternidad/paternidad”, “Establecer límites de horas para estar en el trabajo”, “Usar prácticas de conciliación como horario flexible o tele-trabajo”, “Emplear todos los días de vacaciones”, “Mantener una estructura familiar que demanda mucho compromiso (ej: hijos, parejas de doble ingreso)”.

Mientras que para medir el deseo de abandonar la empresa se utilizarán los ítems desarrollados por Wayne et al. (1997). Para ello se les preguntará a los trabajadores sobre las intenciones de dejar la organización (1=total desacuerdo, 7=total acuerdo): “Se encuentra buscando activamente trabajo fuera de su organización”, “Tan pronto encuentre un mejor trabajo se irá de la empresa”, “Está pensando seriamente en dejar su empresa”, “Considera que en 5 años seguirá trabajando en su organización”.

### **14. Análisis de fiabilidad y validez**

Para poder operar con las variables es necesario realizar un análisis de la fiabilidad y validez de las medidas.

La fiabilidad es el grado de consistencia entre las múltiples medidas de una variable. Existen dos tipos de medidas para valorar la consistencia interna: la correlación ítem-total o la correlación inter-ítem donde el valor de la correlación ítem-total debe exceder de 0,50 y las correlaciones inter-ítem excedan de 0,30 (Hair et al., 1999).

El segundo tipo de medida que valora la consistencia de la escala entera es el alfa de Cronbach y que es la medida más utilizada. Existe un acuerdo general sobre el límite inferior para esta medida que es de 0,70 (Hair et al., 1999).

El análisis factorial consiste en reducir al máximo el número de variables, agrupándolos en unos factores, minimizando la pérdida de información con el objetivo de resumen y reducción de datos. Existen dos tipos de análisis factorial, el exploratorio donde no se conoce a priori el número de factores, y el confirmatorio donde los factores están fijados a priori.

La validez de las medidas será testada examinando el contenido y la validez del constructo. Se realizará un análisis factorial confirmatorio para cada constructo y se seleccionarán aquellos ítems con una mayor carga factorial ( $>0,70$ ) para que un factor explique un 50% de la varianza, siguiendo las recomendaciones de Hair et al. (1999).

Los índices de bondad del ajuste del análisis factorial que se utilizarán son: el test de esfericidad de Bartlett y el test Kaiser-Mayer-Olkin (KMO). El primero trata de comprobar si la distribución de los datos en el espacio multidimensional es una esfera (cuando hay muchas variables y son independientes entre sí forman una esfera) y si la significación es inferior a 0,05 indica probabilidad de interrelación entre las variables, por tanto, la significación tiene que ser superior a 0,05 para que el ajuste sea adecuado. Mientras que el segundo test se obtiene de las correlaciones parciales y su valor oscila entre 0 y 1 ( $< 0,5$  el análisis factorial no sirve, entre 0,5 y 0,65 los valores son pobres, entre 0,66 y 0,75 valores pobres pero se pueden considerar adecuados, entre 0,76 y 0,85 los valores son adecuados y  $> 0,85$  valores de un buen ajuste) (Hair et al., 1999).

## **15. Regresión lineal múltiple**

Para el contraste de hipótesis planteada, se optará por un análisis de regresión lineal con tal de explicar dicha hipótesis y comprobar si se cumple.

El análisis de regresión múltiple es una técnica estadística que puede utilizarse para analizar la relación entre una única variable dependiente (criterio) y varias variables independientes (predictores). El objetivo del análisis de regresión múltiple es usar las variables independientes cuyos valores son conocidos para predecir la única variable dependiente seleccionada. Cada variable independiente es ponderada, de forma que las ponderaciones indican su contribución relativa a la predicción conjunta.

*¿Influye la cultura de conciliación laboral y personal en el deseo de abandonar la organización?*

Para el objeto de esta investigación se emplearán las variables generales y las variables objeto de estudio de este trabajo (cultura de conciliación y deseo de abandonar la empresa), junto con las variables de control: género, edad y tiempo en la organización.

La regresión lineal se expresaría por la siguiente ecuación:

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + \dots + \beta_n X_{ni} + u_i$$

En nuestro caso:

$$\text{DESEO DE ABANDONAR LA ORG.} = \beta_0 + \beta_1 \cdot \text{CULTURA DE CONCILIACIÓN} + \\ + \text{VARIABLES DE CONTROL}^*$$

\*Se optará por introducir el género como variable de control puesto que es un factor clave en investigaciones que tratan temas sobre la conciliación laboral y personal (Cegarra-Leiva et al., 2012). También se emplearán la edad y el tiempo en la organización como variables de control siguiendo otros estudios (Thompson et al., 1999; Allen, 2001; Sánchez-Vidal et al., 2011).

Los supuestos de la regresión por mínimos cuadrados ordinarios (MCO) son:

- ✚ El valor medio de  $u_i$  es cero:  $E[u_i/X_i] = 0$ .
- ✚ No existe autocorrelación entre las  $u_i$ :  $\text{cov}(u_i, u_j) = 0$ .
- ✚ Homocedasticidad (igual varianza de las  $u_i$ ):  $\text{var}[u_i/X_i] = \sigma^2$ .
- ✚  $u_i$  y  $X_i$  no están correlacionadas.
- ✚ No hay error de especificación del modelo.
- ✚ No existe multicolinealidad: las variables explicativas no están correlacionadas entre sí.

Cuando se recojan los datos del estudio, se realizará una comprobación de dichos supuestos.

## **16. CONCLUSIONES**

En los países más desarrollados, los cambios culturales y sociales conducen a contextos donde las empresas deben tener en cuenta los objetivos y aspiraciones individuales de los trabajadores, tanto por reducir su conflicto de roles, como por conseguir mejores resultados organizativos basados en unos recursos humanos más comprometidos y fieles con las organizaciones. Uno de los contextos es la conciliación laboral y personal que ha ido ganando importancia a lo largo de los últimos años. Es por ello que este trabajo se ha abordado con el objetivo de analizar la importancia de este tema a nivel social, empresarial y científico, y en concreto la cultura de conciliación.

Para ello, he desarrollado un TFM dividido en tres partes. La primera de las partes es la parte conceptual y es donde he examinado teóricamente los conceptos de conciliación laboral y personal, conflicto de roles, la legislación, la importancia de este tema en España. De la primera parte del trabajo destaco que en materia de legislación la conciliación está muy presente tanto a nivel nacional como comunitario. La legislación existente trata de conseguir una mayor igualdad de género a través del fomento de medidas de conciliación laboral y personal de los trabajadores, orientadas no solo a mujeres, sino también a hombres, como objetivo primordial si se desea una mayor igualdad de género y corresponsabilidad.

Por otro lado, las empresas también están empezando a prestar mayor atención al respecto, no sólo por la necesidad del cumplimiento de la legislación vigente, sino porque se dan cuenta de que es rentable invertir en políticas de conciliación, y que conciliar no supone trabajar menos, sino de forma diferente. De este modo se consigue retener y atraer el talento de los trabajadores. Las prácticas de conciliación ayudarían bastante a reducir los efectos del conflicto trabajo-vida personal.

Otra de las conclusiones obtenidas es que el esfuerzo que se requiere para implantar medidas de conciliación laboral y personal no es económico, como se piensa, sino organizativo. Aunque algunas medidas conllevan costes económicos, pero éstos son subsanados por los efectos sobre la productividad y sobre otros aspectos como la motivación, el clima laboral, la rotación o el absentismo, y que son significativos y beneficiosos. En este ámbito, el apoyo de la dirección es fundamental para establecer una

cultura conciliadora en la empresa y por tanto desarrollar medidas de conciliación laboral y personal

La segunda parte del trabajo, el capítulo 2, analiza el estado de las investigaciones sobre la cultura de conciliación. La revisión realizada de los artículos en las revistas científicas internacionales de referencia ha permitido conocer el trayecto de las investigaciones en el ámbito de la conciliación laboral y personal, concretamente la cultura de conciliación. Se ha visto que todavía se puede trabajar en este campo para ofrecer información empírica a nivel nacional, ya que a nivel internacional está más que demostrado que la cultura de conciliación mejora determinados resultados como la satisfacción laboral, el compromiso y reduce el conflicto de roles o las intenciones de abandonar la organización.

Por otra parte, se ha planteado un modelo de estudio que ha sido examinar si la cultura de conciliación reduce el deseo de abandonar la organización por parte de los trabajadores. Para ello, en el capítulo 3 de este trabajo se han presentado las bases de un estudio empírico hasta la parte de la metodología puesto que la parte de los resultados no se ha podido desarrollar en este trabajo, por lo que no se han podido extraer las conclusiones sobre el modelo propuesto.

Finalmente, según el análisis realizado en este trabajo se podría decir que aún queda camino por recorrer en el ámbito de la conciliación laboral y personal. Y con respecto a la cultura de conciliación destacar que sin ella no se puede hablar de conciliación laboral y personal en una organización. Hay que señalar que si en otros países u organizaciones se alcanza una cultura de conciliación y, por tanto, se consigue un equilibrio entre la vida laboral y personal, ¿por qué no se va a poder lograr aquí?

## 17. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALLARD, K., HAAS, L., & HWANG, C. P. (2011). *Family-Supportive organizational culture and fathers' experiences of work–Family conflict in Sweden*. *Gender, Work & Organization*, 18(2), 141-157.
- ALLEN, T. D. (2001). *Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions*. *Journal of vocational behavior*, 58(3), 414-435
- ARAGÓN SÁNCHEZ, M.P. (2011). *¿Es posible conciliar vida personal y laboral?*
- ASOCIACIÓN PROFESIONAL AGENTES DE IGUALDAD. *Guía planes de conciliación e igualdad*.
- AYUNTAMIENTO DE MADRID (2007). *Guía de Buenas Prácticas de Conciliación de la Vida Personal, Familiar y Laboral en las Empresas*.
- BARAL, R., & BHARGAVA, S. (2010). *Work-family enrichment as a mediator between organizational interventions for work-life balance and job outcomes*. *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 274-300.
- BATT, R., & VALCOUR, P. M. (2003). *Human Resources Practices as Predictors of Work-Family Outcomes and Employee Turnover*. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 42(2), 189-220.
- BLACK, J.S. (1992). *Coming home: the relationship of expatriate expectations with repatriation adjustment and job performance*, *Human Relations*, Vol. 45, núm. 2, p. 177-192.
- BREAUGH, J. A., & FRYE, N. K. (2007). *An Examination of the Antecedents and Consequences of the Use of Family-friendly Benefits*. *Journal of Managerial Issues*, 19(1).
- BREAUGH, J. A., & FRYE, N. K. (2008). *Work–family conflict: The importance of family-friendly employment practices and family-supportive supervisors*. *Journal of Business and Psychology*, 22(4), 345-353.
- BURCHIELLI, R., BARTRAM, T., & THANACOODY, R. (2008). *Work-family balance or greedy organizations?* *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 108-133.

- CASCIO, W.F. (2000). *Costing human resources: The financial impact of behaviour in organizations*. Boston, MA. Thompson Learning.
- CASPER, W. J., WELTMAN, D., & KWESIGA, E. (2007). *Beyond family-friendly: The construct and measurement of singles-friendly work culture*. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 478-501.
- CASPER, W. J., HARRIS, C., TAYLOR-BIANCO, A., & WAYNE, J. H. (2011). *Work-family conflict, perceived supervisor support and organizational commitment among Brazilian professionals*. *Journal of Vocational Behavior*, 79(3), 640-652.
- CEGARRA-LEIVA, D., SÁNCHEZ-VIDAL, M. E., & CEGARRA-NAVARRO, J. G. (2012). *Understanding the link between work life balance practices and organisational outcomes in SMEs: The mediating effect of a supportive culture*. *Personnel Review*, 41(3), 359-379.
- CEGARRA-LEIVA, D., SÁNCHEZ-VIDAL, M. E. & CEGARRA-NAVARRO, J. G. (2012). *Work life balance and the retention of managers in Spanish SMEs*. *The International Journal of Human Resource Management*, 23:1, 91-108.
- CEGARRA-LEIVA, D., SÁNCHEZ-VIDAL, M. E., CEGARRA-NAVARRO, J. G., ARIZKUREN-ELETA, A., & MARTINEZ-CARO, E. (2013). *Cómo afecta la conciliación laboral y personal en la innovación de la pyme industrial. Estudio en el sector del metal de la Región de Murcia*. Dina Management.
- CHAVES, R. (1999). *La economía social como enfoque metodológico, como objeto de estudio y como disciplina científica*. Ciriec-España, *Revista de Economía Pública, Socia y Cooperativa*, nº 33, 115-139.
- CHINCHILLA, M<sup>a</sup>.N., POELMANS, S. (2001). *The adoption of family friendly HRM policies. Competing for scarce resources in the labor market*, IESE Business School, Research Paper No 438, June 2001.
- CLARK, S. C. (2001). *Work cultures and work/family balance*. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 348-365.
- D. ESPERANZA, E. ARRIETA (2008). *Sopa de letras del teletrabajo*. Periódico Expansión.

- DE SIVATTE, I., & GUADAMILLAS, F. (2012). *The measurement of work–family culture in Spain and some applications to other economies*. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(9), 1930-1949.
- DIKKERS, J. S., GEURTS, S. A., DULK, L. D., PEPER, B., TARIS, T. W., & KOMPIER, M. A. (2007). *Dimensions of work–home culture and their relations with the use of work–home arrangements and work–home interaction*. *Work & Stress*, 21(2), 155-172.
- ESTATUTO DE LOS TRABAJADORES (2012).
- FEDERACIÓN ANDALUZA DE MUJERES EMPRESARIAS (FAME). Portal CONCILIAx2.
- FELSTEAD, A., JEWSON, N., PHIZACKLEA A., WALTERS, S. (2002). *Opportunities to work at home in the context of work-life balance*. *Human resource management journal*. VOL 12 NO 1.
- FRYE, N. K., & BREAUUGH, J. A. (2004). *Family-friendly policies, supervisor support, work–family conflict, family–work conflict, and satisfaction: A test of a conceptual model*. *Journal of Business and Psychology*, 19(2), 197-220.
- FUNDACIÓN MUJERES. MINISTERIO DE IGUALDAD (2010). *Conciliación de la vida laboral, familiar y personal*.
- GIBERT, F., LOPE, A., DE ALÓS, R. (2006). *Las organizaciones empresariales y las empresas ante la conciliación de la vida laboral y familiar-personal*.
- GRACIA, P. Y BELLANI, D. (2010). *Las políticas de conciliación en España y sus efectos: un análisis de las desigualdades de género en el trabajo del hogar y el empleo*. Fundación Alternativas.
- GREENHAUS, J. H., ZIEGERT, J. C., & ALLEN, T. D. (2012). *When family-supportive supervision matters: Relations between multiple sources of support and work–family balance*. *Journal of vocational behavior*, 80(2), 266-275.
- HAIR, J. F., ANDERSON, R. E., TATHAM, R. L. & BLACK, W. C. (1999). *Análisis multivariante, 5ª ed.* Madrid: Prentice Hall Iberia.
- HAMMER, L. B., KOSSEK, E. E., YRAGUI, N. L., BODNER, T. E., & HANSON, G. C. (2009). *Development and validation of a multidimensional measure of family supportive supervisor behaviors (FSSB)*. *Journal of Management*, 35(4), 837-856.

- KOFODIMOS J. (1995). *Balancing act. How managers can integrate successful careers and fulfilling personal lives*. 1ª edición. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1995. ISBN: 15-5542-508-9.
- LAPIERRE, L. M., SPECTOR, P. E., ALLEN, T. D., POELMANS, S., COOPER, C. L., O'DRISCOLL, M. P., & KINNUNEN, U. (2008). *Family-supportive organization perceptions, multiple dimensions of work-family conflict, and employee satisfaction: A test of model across five samples*. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 92-106.
- LEY 39/1999, de 5 de noviembre, para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras.
- LEY 12/2001, de 9 de julio, de medidas urgentes de reforma del mercado de trabajo para el incremento del empleo y la mejora de su calidad.
- LEY ORGÁNICA 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.
- LEY 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social.
- MAJOR, D. A., FLETCHER, T. D., DAVIS, D. D., & GERMANO, L. M. (2008). *The influence of work-family culture and workplace relationships on work interference with family: a multilevel model*. *Journal of Organizational Behavior*, 29(7), 881-897.
- MAUNO, S., KINNUNEN, U., & PIITULAINEN, S. (2005). *Work-family culture in four organizations in Finland: Examining antecedents and outcomes*. *Community, Work and Family*, 8(2), 115-140.
- MAUNO, S., KIURU, N., & KINNUNEN, U. (2011). *Relationships between work-family culture and work attitudes at both the individual and the departmental level*. *Work & Stress*, 25(2), 147-166.
- MCDONALD, P., PINI, B., & BRADLEY, L. (2007). *Freedom or fallout in local government? How work-life culture impacts employees using flexible work practices*. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 602-622.

- MCNALL, L. A., MASUDA, A. D., SHANOCK, L. R., & NICKLIN, J. M. (2011). *Interaction of core self-evaluations and perceived organizational support on work-to-family enrichment*. *The Journal of psychology*, 145(2), 133-149.
- MEIL LANDWERLIN, G., GARCÍA SÁINZ, C., AYUSO SÁNCHEZ, L., LUQUE DE LA TORRE, M<sup>a</sup>.A. (2007). *El desafío de la conciliación de la vida privada y laboral en las grandes empresas*. Universidad Autónoma de Madrid, Fundación General de la UAM, 2007.
- MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL. Economía Social-Datos estadísticos. Consultada el 11/06/2014 en [http://www.empleo.gob.es/es/sec\\_trabajo/autonomos/index.htm](http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/autonomos/index.htm).
- O'NEILL, J. W., HARRISON, M. M., CLEVELAND, J., ALMEIDA, D., STAWSKI, R., & CROUTER, A. C. (2009). *Work-family climate, organizational commitment, and turnover: Multilevel contagion effects of leaders*. *Journal of Vocational Behavior*, 74(1), 18-29.
- PAN, S. Y., & YEH, Y. J. Y. (2012). *Impact of Value Congruence on Work-Family Conflicts: The Mediating Role of Work-Related Support*. *The Journal of Social Psychology*, 152(3), 270-287.
- PORTAL DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LA REGIÓN DE MURCIA. Listado de entidades de la Economía Social de la Región de Murcia. Consultado el 11/06/2014 en <http://www.economiasocialmurcia.com>.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (Disponible en <http://www.rae.es/rae.html>).
- REAL DECRETO 1251/2001, de 16 de noviembre, por el que se regulan las prestaciones económicas del sistema de la Seguridad Social por maternidad y riesgo durante el embarazo.
- 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*, primer trimestre 2011 | ISSN: 1698-5117.
- SANTOS, G. G., & CABRAL-CARDOSO, C. (2008). *Work-family culture in academia: a gendered view of work-family conflict and coping strategies*. *Gender in Management: An International Journal*, 23(6), 442-457.

- SCANDURA, T. A., & LANKAU, M. (1997). *Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction*. Journal of Organizational Behavior, 18(4), 377-391.
- TEN BRUMMELHUIS, L. L., & VAN DER LIPPE, T. (2010). *Effective work-life balance support for various household structures*. Human Resource Management, 49(2), 173-193.
- THOMPSON, C. A., BEAUVAIS, L. L., & LYNESS, K. S. (1999). *When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict*. Journal of vocational behavior, 54(3), 392-415.
- TREMBLAY, D. G. (2012). *Work-Family Balance: Is the Social Economy Sector More Supportive... and is this because of its More Democratic Management?* Review of Social Economy, 70(2), 200-232.
- VALCOUR, M., OLLIER-MALATERRE, A., MATZ-COSTA, C., PITT-CATSOUPHES, M., & BROWN, M. (2011). *Influences on employee perceptions of organizational work-life support: Signals and resources*. Journal of Vocational Behavior, 79(2), 588-595.
- WAYNE S.J.; SHORE L.M.; LIDEN R.C. (1997). *Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective*, Academy of Management Journal, Vol. 40, núm. 1, p. 82-111.