

# Efectos de la cultura de conciliación laboral y personal sobre determinados resultados. Estado de las investigaciones

(Recibido: 03/04/2015; Aceptado: 20/05/2015)

Jamila Lamane  
Facultad de Ciencias de la Empresa  
Universidad Politécnica de Cartagena  
C/ Real, 3 30201 Cartagena (Murcia)  
Teléfono: 660138328  
Email: jl27@alu.upct.es

**Resumen.** En los últimos años se ha manifestado el alcance que está adquiriendo la cultura de conciliación laboral y personal para conseguir mejoras a nivel de resultados empresariales y de comportamiento organizacional. Dicha cultura es esencial para desarrollar prácticas de conciliación, es decir, es necesario y fundamental contar con el apoyo del personal directivo o gerente de la empresa. En este trabajo se realiza una revisión de la literatura con el objetivo de examinar el estado de las investigaciones sobre la cultura de conciliación y sus efectos en el ámbito científico que se han publicado en las principales revistas internacionales.

**Palabras clave.** Cultura de conciliación; conciliación laboral y personal; comportamiento organizacional.

**Abstract.** In recent years, the importance of implementing work-family culture in the organizations is increasing due to achieving improvements in terms of organizational results and behavioral outcomes. This work-family culture is relevant to develop work-life balance (WLB) practices since it is necessary and crucial take into account supervisor support. This paper presents a literature review in order to examine the state of research in science on the work-family culture and its effects that have been published in major international journals.

**Keywords.** Work-family culture; work-family balance; behavioral outcomes.

## 1. Introducción

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 y la existencia de unos horarios de trabajo poco racionales comparados con otros países europeos.

Por otra parte, también hay que destacar el alcance que está adquiriendo en concreto la cultura de conciliación para conseguir mejoras a nivel de resultados empresariales y de comportamiento organizacional. Son varios los estudios que han analizado los efectos de la cultura de conciliación sobre determinados resultados. Sin embargo, la mayoría de las investigaciones se han realizado en Estados Unidos y otros países. En España se han encontrado tres estudios que analizan los efectos de la cultura de conciliación (Cegarra-Leiva et al., 2012A; Cegarra-Leiva et al., 2012B; De Sivatte y Guadamillas, 2012).

El presente trabajo se plantea con el objetivo de examinar el estado de las investigaciones sobre la cultura de conciliación y sus efectos en el ámbito científico.

## 2. Revisión de literatura

### 2.1. Conciliación laboral y personal

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. Según 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.

La gestión de la conciliación de los trabajadores comprende un conjunto de medidas institucionales, empresariales y sociales cuyo propósito es el progreso de una sociedad más igualitaria y justa. Es una forma de gestionar el entorno laboral que posibilita y simplifica tanto a hombres como a mujeres la realización del trabajo y de sus responsabilidades personales y familiares. Cabe

destacar que conciliar no implica trabajar menos, sino de manera distinta (Aragón, 2011).

### 2.3. Cultura de conciliación

La cultura de conciliación 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).

Como bien destaca Chinchilla (2001), las políticas y programas formales no son suficientes para crear un entorno de trabajo propicio, es decir, un ambiente compatible con la vida personal y familiar. La cultura empresarial, 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.

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 que se pueden observar en la Tabla 1 que muestra los estudios que analizaron dicho efecto, sus características y las principales conclusiones.

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

AUTOR, AÑO, TÍTULO Y REVISTA	TIPO DE ESTUDIO, MUESTRA Y TIPO DE ANÁLISIS	CONCLUSIONES
Thompson et al. (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	Estudio cuantitativo. 276 cuestionarios a gerentes y profesionales. Análisis de regresión múltiple. Estados Unidos	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.
Allen (2001) “Family-supportive work environments: the role of organizational perceptions” Journal of Vocational Behavior	Estudio cuantitativo. 522 cuestionarios a trabajadores. Análisis de regresión lineal. Estados Unidos	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.
Batt y Valcour (2003) “Human resources practices as predictors of work-family outcomes and employee turnover” Industrial Relations	Estudio cuantitativo. 557 cuestionarios a trabajadores. Análisis de ecuaciones estructurales. Estados Unidos	El apoyo del supervisor reduce el conflicto trabajo-familia y las intenciones de abandonar la organización.
Breaugh y Frye (2008) “Work-family conflict: The importance of	Estudio cuantitativo. 96 cuestionarios	El apoyo del supervisor aumenta el uso de prácticas de conciliación

family-friendly employment practices and family-supportive supervisors” Journal of Business and Psychology	a trabajadores. Análisis de regresión lineal. Estados Unidos	y disminuye el conflicto trabajo-familia.
O’Neill et al. (2009) “Work-family climate, organizational commitment, and turnover: multilevel contagion effects of leaders” Journal of Vocational Behavior	Estudio cuantitativo. 526 cuestionarios a directivos de 37 hoteles. Análisis de ecuaciones estructurales. Estados Unidos	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.
Baral y Bhargava (2010) “Work-family enrichment as a mediator between organizational interventions for work-life balance and job outcomes” Journal of Managerial Psychology	Estudio cuantitativo. 216 cuestionarios a gerentes de 4 organizaciones. Análisis de regresión múltiple. India	El apoyo del supervisor y la cultura de conciliación se relacionan positivamente con la satisfacción laboral y el compromiso afectivo.
Mauno et al. (2011) “Relationships between work-family culture and work attitudes at both the individual and the departmental level” Work & Stress	Estudio cuantitativo. 1219 cuestionarios a trabajadores de 52 departamentos de 3 organizaciones. Análisis de ecuaciones estructurales. Finlandia	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.
Cegarra-Leiva et al. (2012) “Understanding the link between work life balance practices and organisational outcomes in SMEs: The mediating effect of a supportive culture” Personnel Review	Estudio cuantitativo. 229 cuestionarios a trabajadores. Análisis de regresión lineal. España	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.
Cegarra-Leiva et al. (2012) “Work life balance and the retention of managers in Spanish SMEs” The International Journal of Human Resource Management	Estudio cuantitativo. 149 cuestionarios a gerentes de PYMES. Análisis de regresión lineal. España	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.
De Sivatte y Guadamillas (2012) “The measurement of work-family culture in Spain and some applications to other economies” The International Journal of Human Resource Management	Estudio cuantitativo. Dos estudios de 112 y 475 cuestionarios a trabajadores. Análisis factorial exploratorio. España	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.
Shen et al. (2014) “Linking perceived organizational support with employee work outcomes in a Chinese context: Organizational identification as a mediator” European Management Journal	Estudio cuantitativo 450 empleados de 13 empresas (297 subordinados y 153 supervisores) Análisis de regresión múltiple China	Organizational identification fully mediates the relation of perceived organizational support (POS) to organizational citizenship behavior (OCB) directed to individuals, and partially mediates relations between POS and other work outcomes (turnover intention, work performance, OCB-directed to organization).

Las Heras et al. (2015) "Sequential mediation among family friendly culture and outcomes" Journal of Business Research	Estudio cuantitativo	El apoyo organizacional percibido promueve resultados positivos para la organización y los empleados.
	3157 pares de cuestionarios Análisis de ecuaciones estructurales Chile, El Salvador, España, México y Perú	

Fuente: Elaboración propia

### 3. 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.

La revisión realizada de los artículos en las revistas científicas internacionales de referencia (Tabla 1) 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.

### Referencias

- [1] Allen, T. D. (2001). *Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions*. Journal of vocational behavior, 58(3), 414-435.
- [2] 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.
- [3] 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.
- [4] Breugh, 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.
- [5] Cegarra-Leiva, D., Sánchez-Vidal, M. E., & Cegarra-Navarro, J. G. (2012A). *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.
- [6] Cegarra-Leiva, D., Sánchez-Vidal, M. E. & Cegarra-Navarro, J. G. (2012B). *Work life balance and the retention of managers in Spanish SMEs*. The International Journal of Human Resource Management, 23:1, 91-108.
- [7] 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.
- [8] 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.
- [9] 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.
- [10] 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.
- [11] Las Heras, M., et al. (2015). *Sequential mediation among family friendly culture and outcomes*. Journal of Business Research.
- [12] 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.
- [13] 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.
- [14] 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.
- [15] Shen, Y., et al., (2014). *Linking perceived organizational support with employee work outcomes in a Chinese context: Organizational identification as a mediator*". European Management Journal, 32, 406-412.
- [16] 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.