

Desafíos de fomentar estrategias personales e incorporar políticas de conciliación trabajo-familia en las organizaciones¹

Andrés Jiménez Figueroa², Verónica Aravena Vega³
Universidad de Talca, Talca (Chile)

Recibido: 18/12/2014

Aceptado: 01/08/2015

Resumen

En este artículo se examinan los desafíos de incorporar, en una estrategia organizacional global, las políticas de conciliación trabajo-familia como un elemento clave para el desarrollo social de los países; particularmente, una cultura que incorpore en su gestión organizacional la preocupación por integrar la vida familiar y laboral, trayendo simultáneamente beneficios organizacionales al reducir el ausentismo e incrementar la productividad y el compromiso de los trabajadores. Como contribución a su discusión, se revisan los principales antecedentes conceptuales y teóricos de las transformaciones familiares, sociales y laborales, así como el impacto generado en las organizaciones, puntualmente, en la percepción de los trabajadores y en los resultados organizacionales. A partir de esta revisión se plantea que, aunque es un tópico que requiere un mayor desarrollo, resulta necesario revisar las políticas públicas a la luz de estos resultados, aplicar las medidas referidas e investigar nuevas acciones apropiadas a Chile para mejorar la calidad de vida en el país.

Palabras clave. Trabajo, familia, política organizacional, afrontamiento.

Challenges to Promote Personal Strategies and Incorporate Work-Family Conciliation Policies in Organizations

Abstract

This article examines the challenges to incorporate work-family conciliation policies into an overall organizational strategy as a key to social development of countries. Particularly a culture that incorporates in its organizational management the concern for integrating work and family life, simultaneously bringing organizational benefits while reducing absenteeism and increasing productivity and employee commitment. As a contribution to the discussion, we review here the main conceptual and theoretical view of the family, social and labor transformations, its impact created on organizations, precisely on the perception of workers and organizational results. Based on this evidence, it is established that, despite being a topic that needs more development, it is necessary to review public policies upon results, applying the referred measures and researching appropriate solutions to the Chilean context to improve the quality of live in the country.

Keywords. Work, family, organizational policy, coping.

¹ Este trabajo es parte del proyecto de investigación inicial "Modelo de equilibrio trabajo-familia, apoyo social percibido y estrategias de afrontamiento en distintos tipos de familia"; financiado por la Dirección de Investigación de la Universidad de Talca (2015)

² Psicólogo, doctorando en Administración de Empresas (EGEU). Facultad de Psicología. Avda. Lircay s/n, Talca, Chile. Teléfono: 56-71-2201616. Correo de correspondencia: anjimenez@utalca.cl

³ Psicóloga, magíster en Psicología Social

Desafios de fomentar estratégias pessoais e incorporar políticas de conciliação trabalho-família nas organizações

Resumo

Neste artigo são examinados os desafios de incorporar numa estratégia organizacional global as políticas de conciliação trabalho-família como um elemento chave para o desenvolvimento social dos países; particularmente, uma cultura que incorpore na sua gestão organizacional a preocupação por integrar a vida familiar e laboral, traindo simultaneamente benefícios organizacionais ao reduzir o absentismo e aumentar a produtividade e o compromisso dos trabalhadores. Como contribuição a sua discussão, são revisados os principais antecedentes conceptuais e teóricos das transformações familiares, sociais e laborais, e o impacto gerado nas organizações, pontualmente, na percepção dos trabalhadores e nos resultados organizacionais. A partir de esta revisão, é proposto que, ainda seja um tópico que requer um maior desenvolvimento, resulta necessário revisar as políticas públicas à luz destes resultados, aplicar as medidas referidas e pesquisar novas ações apropriadas para que o Chile consiga melhorar a qualidade de vida no país.

Palavras-chave. trabalho, família, política organizacional, afrontamento.

Introducción

En los últimos años, en Chile se ha producido un crecimiento económico sostenido, paralelamente, se ha observado un marcado deterioro en la calidad de vida de sus habitantes. Este deterioro se relaciona con la constante búsqueda de ventajas estratégicas de parte de las organizaciones, la emergencia de entornos cada vez más cambiantes y competitivos, así como la sostenida selectividad y especialización del mercado laboral, a lo que se suma la multiplicidad de cambios sociodemográficos globales. Dentro de los cambios laborales y sociales experimentados en Chile, se añade el aumento sostenido de la participación femenina, el incremento de las expectativas de vida de la población y las demandas de los trabajadores por mejores condiciones de vida, entre las más relevantes.

En relación con el impacto del progreso tecnológico y económico, se han encontrado problemas como la precariedad laboral, la pobreza y la distribución del ingreso. Ante este escenario, Rojas (2011) señala que existen costos ocultos del crecimiento económico que no se condicen en los indicadores de ingreso per cápita ni de desarrollo humano. Asimismo, coexiste un escenario de extensas jornadas laborales, sobrecarga laboral y falta de apoyo organizacional, los cuales afectan el bienestar de los trabajadores y evidencian conflictos entre el trabajo y la familia de un trabajador. De

acuerdo a la Encuesta Laboral (2011) se observa una estabilidad en cuanto a excesivas jornadas laborales (44.6 horas semanales), independientemente del tamaño de la empresa.

El trabajo constituye un pilar esencial para la formación de la vida familiar; por lo tanto, las transformaciones que ocurren en el mundo laboral tienen consecuencias tanto en las relaciones internas de la familia del trabajador como en su integración a la sociedad. La necesidad de equilibrar las áreas de trabajo y de familia adquiere cada vez mayor relevancia, debido a su impacto en la calidad de vida de las personas, ya que las dificultades de integración pueden traer diferentes consecuencias para el individuo, tales como el estrés, lo cual, a su vez, afecta la salud del organismo, entre los más comunes los trastornos cardiovasculares, gastrointestinales y respiratorios (Padilla, Peña y Arriaga, 2006).

Son variados los antecedentes que indican que existen cambios en la sociedad que influyen en la relación trabajo-familia, especialmente, en lo que se ha denominado equilibrio trabajo-familia, el cual se define como la percepción de que las actividades laborales y no laborales son compatibles y promueven el crecimiento en conformidad con las prioridades de un individuo en la vida actual (Westman, Brough y Kalliath, 2009). Dentro de estos cambios se destaca una mayor participación femenina en el área laboral, cambios en la estructura

y en las formas de organización familiar, así como en los roles sociales de sus integrantes (Sandoval, 2002).

De lo dicho anteriormente, se desprende la necesidad de enfatizar en la generación de mecanismos de gestión en las organizaciones que respondan efectivamente a tales demandas. La problemática de la relación trabajo-familia se establece como un imperativo estratégico que las organizaciones deben contemplar e incorporar como políticas y planes de desarrollo, de acuerdo a su ciclo productivo (Balmforth y Garden, 2006; Caballer, Peiró y Sora, 2011; Tejada y Arias, 2005).

En este escenario, se ha observado que las organizaciones que integran en su estrategia empresarial políticas ligadas a conciliar la vida familiar con la vida personal obtienen una serie de beneficios tales como un aumento de productividad, una mayor capacidad de contratar personal con un alto potencial, una mayor motivación y compromiso organizacional, una disminución del ausentismo laboral, un aumento del bienestar y una mayor satisfacción laboral (Foley, Hang-Yue y Lui, 2005; Miner-Rubino, Settles y Stewart, 2009; Solvas y Martínez-Costa, 2012).

Respecto a los determinantes y a las consecuencias de las políticas trabajo-familia, Bloom, Kretshmer y Van Reenen (2011) encontraron, en una muestra de 450 empresas manufactureras de Alemania, Francia, Inglaterra y Estados Unidos, una relación significativa entre la productividad y las buenas prácticas, sobre todo en aquellas en las que hay una alta proporción de mujeres en puestos gerenciales. Entre tanto, Losoncz y Bortolotto (2009) observaron que el 30% de las madres entrevistadas experimentan un alto nivel de conflicto trabajo-familia, una deficiente salud física y mental, así como una baja satisfacción con el trabajo y la vida familiar.

Determinantes para conciliar la vida laboral y familiar

Históricamente, el conflicto trabajo-familia se ha relacionado con una interferencia en el ejercicio de los roles que debe asumir una persona en cada uno de estos dominios (Greenhaus y Beutell, 1985; Jiménez y Moyano, 2008; Otárola, 2007; Repetti, 1987; Román, Avendaño y Tomicic, 2004; Ugarteburu, Cerrato y Ibarretxe, 2008). A nivel individual, los investigadores han demostrado

que la experiencia de conflicto es estresante para los empleados, desencadenando respuestas de ansiedad, estrés y agotamiento laboral, entre otros problemas relacionados con la salud (Mauno, Kinnunen y Piitulainen, 2005; Poelmans et al., 2003).

Actualmente, se reconoce el carácter interdependiente de los dominios mencionados con anterioridad y la necesidad de incorporar estrategias personales y organizacionales, que permitan responder de manera óptima a las demandas de cada uno de estos dominios (Clark, 2000; Greenhaus, Collins y Shaw, 2003).

En sus investigaciones, Lawrence (2006) observó que una positiva percepción de apoyo organizacional por parte de los trabajadores y que, en general, una cultura que incorpore la necesidad de reforzar políticas de conciliación laboral inciden significativamente en las actitudes, el desempeño y los resultados organizacionales. Se ha demostrado que la percepción de una cultura que apoya el equilibrio trabajo-familia presenta una mayor sensación de satisfacción de sus empleados (Allen, 2001; Mauno et al., 2005), mayor compromiso organizacional (Jiménez, Acevedo, Salgado y Moyano, 2009), menor intención de dejar el empleo (Allen, 2001; Thompson, Beauvais y Lyness, 1999) y mayor intención de ejecutar comportamientos de ciudadanía (De Nicolis et al., 2005). Por el contrario, una percepción de apoyo negativa se relaciona con sensación de tensión en el trabajo (Warren y Johnson, 1995), angustia (Mauno et al., 2005) y mayor conflicto trabajo-familia (Allen, 2001).

De acuerdo con Allen (2001), Pitt-Catsouphes (2002) y Thompson, Andreassi y Prottas (2003) se han identificado cuatro componentes que son vitales para que una organización cumpla con el objetivo de promover un lugar de trabajo amigable, entre los que se destacan políticas y prácticas de conciliación trabajo-familia que ayuden a balancear la vida laboral y familiar del empleado, culturas y climas organizacionales que estén acordes con dichas políticas, es decir, que reflejen una real preocupación de la organización por los empleados y sus familias, así como relaciones respetuosas entre compañeros de trabajo como con jefes jerárquicos en relación con sus responsabilidades familiares.

La definición de cultura trabajo-familia más conocida es la sugerida por Thompson et al. (1999), quienes la entienden como el conjunto de ideas,

creencias y valores compartidos con respecto al grado en el cual una organización apoya y valora la integración de las vidas del trabajo y la familia de los empleados. Por su parte, Warren y Johnson (1995) la definen como una filosofía de ser sensible a las necesidades familiares de los empleados y apoyar a quienes combinen su rol de trabajador con la familia; para Allen (2001) se trata de las opiniones generales que presentan los empleados con respecto al grado de apoyo de la organización hacia la familia.

Una de las conclusiones más interesantes se relaciona con la evidencia de que no basta contar con políticas organizacionales formales si no existe un real apoyo directivo que logre responder a la necesidad de compatibilizar la vida personal con la laboral. La preocupación esencial de los directivos de incorporar al trabajador y sus expectativas familiares y personales, resulta hoy crítica como estrategia de negocio. En este sentido, se han realizado investigaciones sobre la relación entre la cultura trabajo-familia y el grado en que se utilizan los programas y ventajas ofrecidas, encontrándose que esta tiene un rol importante en la utilización de las políticas disponibles en una empresa, especialmente, cuando las organizaciones colaboran por generar un ambiente de conciliación (Smith y Gardner, 2007; Thompson et al., 1999) y los empleados perciben que su desarrollo profesional no se verá negativamente afectado por la utilización de ventajas familiares otorgadas por la organización (Thompson et al., 2003).

Para Thompson et al. (1999, 2003) las principales dimensiones o componentes que una organización debe considerar para posibilitar un equilibrio entre familia-trabajo son tres: (a) las demandas de tiempo de la organización, las cuales hacen referencia a las expectativas sobre la cantidad de tiempo que debe destinarse al trabajo; (b) las consecuencias percibidas por los empleados al utilizar los programas de trabajo-familia; y (c) el apoyo directivo, entendiéndose este como el grado en que los empleados perciben que los superiores son sensibles a sus necesidades familiares.

Es necesario mencionar que el apoyo directivo no necesariamente es la postura oficial de la organización, si no que depende también de la actitud personal de quien se desempeña como directivo (Warren y Johnson, 1995). Por ello, Allen (2001) sugiere investigar no solo el apoyo del supervisor directo hacia el balance trabajo-familia,

sino también el apoyo de la organización de forma separada.

Complementando los modelos anteriores, McDonald, Brown y Bradley (2005) incorporaron dos dimensiones al modelo propuesto por Thompson et al. (1999). Además de considerar el apoyo directivo, la percepción de consecuencias en la carrera y las demandas de tiempo, estos autores incluyen las percepciones de género sobre la utilización de las políticas y el apoyo del compañero de trabajo. La primera hace referencia a la idea existente de que las políticas trabajo-familia están desarrolladas solamente para las mujeres y, la segunda, a la percepción que existe sobre el apoyo de los compañeros de trabajo que incentivan o no la utilización de estas políticas.

Conservar el talento humano es una de las variables críticas de competitividad hoy en día, por lo que una estrategia de empresa actualizada debiese incorporar acciones para mejorar las condiciones de trabajo, las expectativas organizacionales y las relaciones de equidad. Medidas tales como la flexibilidad de horarios, los servicios de asistencia y, en general, los beneficios que propendan por compatibilizar la vida laboral con la familiar, se han relacionado significativamente con mayores niveles de bienestar general, satisfacción y calidad de vida laboral de los trabajadores (Anderson, Coffey y Byerly, 2002; Greenhaus y Powell, 2006; Lapierre y Allen, 2006).

En síntesis, entornos saludables con condiciones favorables de trabajo tienen efectos en el clima de las organizaciones y, si son presentadas como iniciativas voluntarias de las organizaciones, denominadas políticas amigables, constituyen una importante ventaja competitiva (Darcy, McCarthy, Hill y Grady, 2012; Greenhaus, Ziegert y Allen, 2012). Behson (2002) plantea que variables como el apoyo percibido de la organización, el trato justo en el trabajo, la confianza en la dirección cultura trabajo-familia y la percepción de la familia en relación con el apoyo de la organización son variables predictoras de una actitud positiva hacia el trabajo y tienen incidencia significativa en los niveles de conflicto trabajo-familia. Así pues, se concluye que existe una base teórica empírica amplia para generar una asociación positiva entre la cultura de apoyo trabajo-familia y el bienestar psicosocial del empleado (Brough y Kalliath, 2009; Eby, Casper, Lockwood, Bordeaux y Brinley, 2005; Mauno et al., 2005).

Estrategias personales y organizacionales de conciliación trabajo-familia

La meta en el equilibrio trabajo familia es lograr una flexibilidad que permita que los trabajadores logren el éxito tanto en el ámbito laboral como en el familiar (Clark, 2000; Fox, Schwartz y Hart, 2006). En este sentido, Debeljuh y Jáuregui (2004) plantean tres pilares para equilibrar las demandas del trabajo y de la familia: el trabajador, el estado y la empresa. En cuanto a la labor del trabajador, él debe implementar sus propias estrategias para armonizar y responder a las demandas familiares y laborales. Por su parte, el Estado es quien debe velar por los intereses familiares y diseñar marcos legales, tales como las políticas laborales amigables que permitan el equilibrio trabajo-familia. Finalmente, se encuentra la empresa, la cual debe encargarse de asegurar el bienestar de su empleado y de crear un ambiente laboral que posibilite el equilibrio en ambos dominios.

En la actualidad son particularmente atractivas aquellas empresas que ofrecen políticas y un desarrollo de carreras flexibles, y que incluyen dentro de su imagen corporativa a la familia, el trabajador y sus necesidades (Eby et al., 2004). Entre los principales factores que estas organizaciones tienen presentes para implementar sus políticas son el porcentaje de mujeres que emplean, el tamaño de la empresa, la competitividad del mercado laboral y el grado de preocupación por retener a sus empleados valiosos (Chinchilla, Poelmans y León, 2003; Jansen, Mohren, van Amelsvoort, Janssen y Kant, 2010).

La percepción de apoyo organizacional hacia la familia se ha observado como un buen predictor de niveles altos de satisfacción laboral y vital, conductas de lealtad, compromiso hacia la organización, una vida familiar y laboral de los trabajadores equilibrada (Chen et al., 2009; Dawley, Houghton y Bucklew, 2010; Kwak, Chung, Xu y Eun-Jung, 2010).

Ahora bien, desde la perspectiva de justicia distributiva, también se ha investigado el efecto de las políticas de conciliación en los compañeros de trabajo. Según Grandey y Cordeiro (2002) las opiniones sobre equidad e imparcialidad acerca del acceso diferenciado a las ayudas trabajo-familia pueden influenciar los resultados de la organización, por lo que considerar las políticas desde la perspectiva de justicia es un aspecto muy importante a reflexionar.

Estrategias de afrontamiento y organizaciones saludables

La relación entre las esferas productivas (el trabajo remunerado) y las reproductivas (la familia) ha planteado a las parejas el reto de buscar nuevas formas para mantenerse unidas en un contexto en el que los roles de género rígidamente definidos se van desdibujando. Hombres y mujeres asumen una multiplicidad de tareas en el dominio laboral y familiar (Razavi, 2007). De especial importancia en este contexto son las estrategias que se ponen en juego en los procesos de negociación referidos a la distribución del trabajo doméstico y del cuidado de dependientes dentro del núcleo familiar.

Cuando se habla de prácticas conciliatorias, no solo se hace referencia a políticas estratégicas de recursos humanos que pueden implementar las organizaciones como ventaja competitiva, ni de mecanismos estatales que distribuyen a estos arreglos institucionales con un valor tanto simbólico como material (Fraser, 1997), sino también a las estrategias de afrontamiento individuales que cada persona pone en juego en el momento de hablar de conciliación.

Los modelos de intervención que actualmente se están aplicando en las empresas, como el modelo de demandas y de recursos laborales (Karasek, 1979), no solo apuntan a mejorar las políticas organizacionales a las que se exponen los trabajadores. La evidencia señala que personas expuestas a las mismas condiciones laborales afrontan su trabajo de diversas formas. Por ejemplo, mientras que algunos suelen evaluar el contexto organizacional como un desafío para su carrera profesional, otros lo evalúan como un obstáculo en su desarrollo laboral. Esto se explica por las diferencias en los recursos que cada persona posee para enfrentar los diversos contextos, siendo estos importantes predictores de la motivación que pueden amortiguar los efectos desfavorables de las demandas del trabajo (Bakker y Demerouti, 2013).

Mencionado lo anterior, es importante destacar que el incremento sustancial de estudios relacionados con la conciliación trabajo-familia se debe, principalmente, a la extensión y profundidad de sus consecuencias, por lo que un desequilibrio en estas esferas puede generar diversos problemas de salud, como el estrés, así como afecciones en el ámbito laboral, como la insatisfacción y el bajo rendimiento, problemas que por lo demás no tan

solo afectan al individuo, sino también a su familia y, por supuesto, a la sociedad en general.

Existe evidencia empírica del aumento de los niveles de estrés en aquellos padres que intentan satisfacer las necesidades familiares y laborales por igual, desencadenando problemas en sus relaciones familiares, conyugales y en su rendimiento en el trabajo (Organización Internacional del Trabajo y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2010). Con respecto a la salud mental en Chile las cifras son reveladoras.

Cabe mencionar que Chile es uno de los países con jornadas laborales más extensas en el mundo, con altos índices de trastornos mentales, como la depresión, y con un alto consumo de psicotrópicos (Cabello y D'Anello, 2001; Organización Internacional del Trabajo y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2010).

Cuando los individuos se encuentran en situaciones que perciben como estresantes, emplean una cantidad de recursos y respuestas que son el resultado del afrontamiento que estas personas generan para cambiar la situación amenazante o para regular sus reacciones emocionales. Lazarus y Folkman (1984) definieron el afrontamiento como procesos cognitivos y conductuales dinámicos que se desarrollan para manejar demandas externas y/o internas evaluadas como desbordantes de los recursos del individuo. Consiste, por lo tanto, en un proceso en el que el esfuerzo está dirigido a una meta en particular, que es amortiguar del mejor modo posible las demandas internas y ambientales que resultan amenazantes para el individuo.

De acuerdo con Lazarus y Folkman (1984), se distinguen dos tipos generales de estrategias de afrontamiento: (a) estrategias de resolución de problemas, las cuales hacen referencia a aquellas acciones directamente dirigidas a regular o alterar el problema que está causando el malestar; y (b) estrategias de regulación emocional o recursos dirigidos a regular la respuesta emocional ante el problema.

Por otra parte, el modelo de estrés propuesto por Karasek (1979) hace referencia a la aparición de la experiencia de estrés cuando las exigencias psicológicas, el control sobre la tarea y el apoyo social percibido sobrepasan la capacidad de las personas para poder hacer frente a la situación. En este sentido, Ugarteburuet al. (2008) señalan que existen numerosas investigaciones que analizan el modelo teórico de Karasek, el cual relaciona antecedentes, moderadores y consecuencias del

conflicto trabajo-familia, intentando establecer un marco integrador de la interrelación entre estos dos ámbitos. Este modelo postula como antecedentes el apoyo social, la dedicación de tiempo y la sobrecarga (tanto en el trabajo como en la familia), como variables moduladoras del conflicto trabajo-familia y como consecuencias negativas la ansiedad, la insatisfacción y el nivel de rendimiento.

Los diversos estudios sobre el tema señalan que la problemática de conciliar los ámbitos laborales y familiares aumenta a medida que existen mayor número de parejas en el que ambos miembros trabajan, así como familias monoparentales (Vera y Martín, 2009). Si bien es cierto que las parejas desarrollan estrategias conjuntas para aminorar el conflicto posible derivado de la incompatibilidad de ambos dominios, las mujeres se caracterizan por ocupar las estrategias de afrontamiento que tienen que ver con el apoyo emocional y apoyo interpersonal social; a esto se suma el habitual reajuste que se produce en las jornadas laborales de las mujeres, consecuencia propia de la división sexual del trabajo. Las planificaciones y las decisiones en relación con las tareas domésticas y el cuidado de familiares dependientes son realizadas, mayormente, por mujeres (Vera y Martín, 2009). En esta misma línea, el estudio realizado por Palmer, Rose, Sanders y Randle (2012) buscaba examinar los niveles de conflicto trabajo-familia y la percepción sobre los programas de crianza de los hijos, en 69 docentes de Nueva Zelanda. Los resultados arrojaron que la sobrecarga de tareas en el trabajo, los problemas de comportamiento de sus hijos y las horas de trabajo contribuyeron a que estos profesionales experimentaran altos niveles de conflicto trabajo-familia.

En este mismo contexto, Park, Ofori-Dankwa y Bishop (1994) afirman que permanecer conectado al trabajo a través de teléfonos inteligentes y ordenadores se ha convertido en la norma; estas situaciones facilitan que cuestiones relacionadas con el trabajo ocupen el tiempo dedicado al dominio de la familia; por supuesto, contribuye al estrés laboral. Según estos mismos autores, si uno de los cónyuges está experimentando estrés en el trabajo, puede afectar al otro cónyuge. Si ambos están estresados por el trabajo y tampoco son capaces de usar la casa como un lugar para recargar energía para el día siguiente, la tensión se puede acumular en el hogar en lugar de disminuir. Las personas que son capaces de desconectarse de las actividades laborales, experimentan niveles más bajos de fatiga

y de agotamiento fuera del trabajo y tienen mayores niveles de emociones positivas y satisfacción vital, a diferencia de los que permanecen conectados al trabajo fuera de las horas establecidas para aquello.

Si las personas logran establecer límites y reglas autorestringidas para el uso de correo electrónico, ordenadores portátiles, teléfonos celulares o para el trabajo fuera de las horas preestablecidas, entonces es más probable que experimenten distanciamiento psicológico del trabajo. La preferencia para separar el trabajo del hogar o la vida familiar no será fácil si un compañero de trabajo o jefe no hacen lo mismo. Por tanto, para crear un equilibrio entre el trabajo y la vida familiar se recomienda el establecimiento de normas de autorregulación para el uso de tecnologías de la comunicación y de la información para el trabajo durante el tiempo dedicado a la familia o la vida personal. Sin embargo, es importante que este tipo de normas sean adecuadamente comunicadas y transferidas también en el trabajo, así se podrán construir políticas que regulen los límites acerca de estas actividades. Puede que en ocasiones los trabajadores tengan que estar involucrados en el trabajo durante las horas no laborales para proyectos urgentes, pero aun así es importante que los gerentes se aseguren que sus colaboradores tengan tiempo para recuperarse de la tensión después de que ellos hayan realizado su trabajo (Park, Ofori-Dankwa y Bishop, 1994).

La investigación realizada por Mauno, Kinnunen y Rantanen (2011) con 527 trabajadores finlandeses, demostró que el afrontamiento centrado en la emoción amortiguaba la satisfacción laboral en una situación de alto conflicto familia-trabajo. Por otro lado, el afrontamiento centrado en la emoción era perjudicial para la satisfacción familiar en la misma situación estresante, ya que aquellos que utilizaban el afrontamiento centrado en la emoción estaban menos satisfechos con su vida familiar en condiciones de alto conflicto familia-trabajo. Por otra parte, el afrontamiento evitativo era beneficioso en una situación de alto conflicto familia-trabajo, pues aquellos que utilizaban afrontamiento evitativo estaban más satisfechos con su vida familiar en esta situación. No se encontraron efectos amortiguadores en el trabajo con el afrontamiento centrado en el problema.

Escenario en Chile: una visión panorámica general

En Chile existe una tendencia al aumento de las jornadas extensas, opuesta a la tendencia mundial

de reducir y flexibilizar las jornadas laborales, lo cual iría en directo detrimento de la vida familiar (Infante y Sunkel, 2004). A pesar de los cambios que se están logrando con la promoción e implementación de políticas de conciliación y la promoción de la corresponsabilidad, la realidad dista de asimilarse a este ideal. La implementación ha sido asimilada paulatinamente con programas que propenden a que las organizaciones se certifiquen en las denominadas buenas prácticas laborales.

Los cambios psicosociales son similares a las tendencias globales, pero con ciertas inequidades estructurales propias de una realidad local. Los estudios indican que si bien existe un cambio de actitud, este no ha traído consigo un cambio conductual. Como evidencia de esto, es posible indicar que, a pesar de que las mujeres realizan menos trabajo doméstico y los hombres colaboran más que hace 20 años, las mujeres siguen invirtiendo mucho más tiempo en estas tareas; aún son ellas quienes dedican más tiempo a las tareas del hogar, tres veces y media más que los hombres y el doble del tiempo en el cuidado de otros familiares.

El estudio de la corresponsabilidad familiar, en estos últimos años, ha tenido una mayor relevancia en Chile, ya que, desde el sector público y privado, se han propuesto distintas iniciativas orientadas hacia la implementación de políticas públicas que favorezcan esta variable, junto a un amplio debate en virtud de favorecer la conciliación de la vida laboral y familiar (Reca 2008; Servicio Nacional de la Mujer [SERNAM], 2003).

Dentro de las variables involucradas en la distribución de roles entre hombres y mujeres en la familia, se observa que el poder dentro de la pareja se encuentra fuertemente influenciado por los aspectos económicos, concepciones heterogéneas del rol compartido y visiones diversas acerca del impacto e influencia de las prácticas organizacionales.

Respecto a la aplicación de la conciliación trabajo y familia en Chile, el Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM, 2002) realizó un catastro en las pequeñas, medianas y grandes empresas de Chile, en las que se observa que los trabajadores aún no tienen claridad acerca de la importancia de la conciliación entre lo laboral y lo familiar. Entretanto, los empresarios y directivos de recursos humanos demuestran un reconocimiento discursivo de la relevancia de la familia; sin embargo, la mayoría de las empresas admite no tener políticas orientadas en este ámbito. Por último, y a pesar

del reconocimiento de estas políticas y de la importancia de ellas, estas aún no se ejecutan, debido a la falta de tiempo, de recursos o de interés por parte de los ejecutivos.

Las políticas de conciliación trabajo-familia se definen como todas aquellas iniciativas adicionales a las que establece la ley. Estas suelen ser adoptadas por las organizaciones con el objetivo de crear condiciones óptimas para que los trabajadores puedan cumplir con sus responsabilidades familiares y laborales (SERNAM, 2003). En Chile se han visto fuertemente apoyadas por el área legislativa, desde el derecho del trabajo. Si bien es cierta la creciente demanda por conciliar la vida laboral y familiar, también lo es la necesidad de perfeccionar la normativa laboral chilena con enfoque de género (Caamaño, 2004).

El concepto de cultura trabajo-familia en Chile, aún se encuentra en estado embrionario. Las investigaciones chilenas existentes están enfocadas principalmente al desarrollo e implementación de políticas para mejorar la cultura organizacional, tanto en los servicios públicos como privados. El estudio más cercano al campo de la conciliación trabajo-familia es el realizado por SERNAM (1999, 2002, 2003).

A nivel general, en las empresas chilenas no existen modelos de conciliación trabajo-familia. En los casos en que se han realizado implementaciones, estas responden a la propia voluntad de la empresa o por la negociación colectiva, aunque la principal razón para hacerlo es proyectar una buena imagen corporativa, más que establecer una política de recursos humanos asociada a la conciliación (Lewis, 2001; SERNAM, 1999, 2002). La falta de conexión entre los programas ofrecidos por una misma organización da cuenta de que no existe una estrategia de recursos humanos focalizada en mejorar la relación laboral-familiar de los trabajadores de la organización, además de que no están integradas con la misión y los objetivos de la empresa; o sea, a su manera de funcionar.

A lo anterior se suma el hecho de que las empresas supongan resultados positivos de los beneficios de las políticas suministradas, sin haber realizado antes un análisis de su impacto y efectividad (SERNAM, 2002). En este orden de ideas, los resultados de la encuesta realizada por Comunidad Mujer y Adimark (2004) apoyan esta clasificación, pues si se analizan las políticas más utilizadas, como el apoyo económico para gastos de guardería, flexibilidad en días de permiso y

vacaciones cortas y seguro de vida, estas pertenecen al grupo de medidas que no son de conciliación propiamente dicha.

Una forma de promover este cambio lo que realiza SERNAM, por medio del programa “Buenas prácticas laborales con equidad de género” (Iguala. cl), certificando a aquellas empresas que se preocupan por favorecer la no discriminación entre hombres y mujeres, el acceso a capacitación y a mejores condiciones de trabajo, por mencionar algunas de sus medidas. En Chile, 169 servicios públicos se rigen por este código y al menos 20 empresas privadas han sido distinguidas con el sello Iguala. Dentro de las líneas de trabajo del programa, se encuentran las políticas de conciliación entre la vida familiar y laboral, las que son consideradas una base para mejorar el bienestar de los empleados y su compromiso al interior de la organización (SERNAM, 2007).

Conclusión

Considerando el contexto actual, en el que muchos países se encuentran en un proceso de transformación y de reconstrucción de la vida social, se hace necesario tomar en cuenta elementos que anteriormente parecían sin importancia. Tal es el caso de temáticas como el funcionamiento laboral de los trabajadores en torno a la vida familiar de cada uno de ellos, de la incorporación de la mujer al ámbito laboral, entre otras temáticas que han surgido a causa de todas estas transformaciones.

Teniendo en cuenta tanto los resultados obtenidos por las investigaciones internacionales como nacionales, se concluye que la presencia de políticas de conciliación trabajo-familia no son suficientes para cambiar la estructura de trabajo de una empresa, pues también es necesario presentar una cultura de funcionamiento en la organización que las apoye, especialmente, en los valores e ideas que determinan cuál es el “trabajador ideal”. Esto afecta directamente a la manera en que estas políticas serán percibidas dentro de la organización (Lewis, 2001). Asimismo, resulta importante reflexionar sobre la presión que ejercen ambos mundos sobre los trabajadores con responsabilidades familiares, especialmente, para las mujeres, pues ellas suelen encargarse de gran parte de las responsabilidades del hogar y soportar condiciones dispares en relación con los trabajadores hombres en su entorno laboral, lo cual constituye un agravante

en el incremento de la sobrecarga de roles para la mujer, pues podría llevar consigo responsabilidades que sobrepasen las propias capacidades de la persona para sobrellevarlas y con ello distintas dificultades en el área laboral, personal, familiar y social (Maganto, Bartau y Etxeberría, 2003; Organización Internacional del Trabajo y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2009).

A partir de tales cambios, las organizaciones han desarrollado diversas estrategias con la finalidad de conciliar ambos contextos, para así, contribuir positivamente a la calidad de vida de cada trabajador, pues se ha observado que preocuparse de tales temáticas impacta positivamente en la vida de los trabajadores, asimismo en su motivación, satisfacción y compromiso con la organización (Jiménez y Moyano, 2008). Tales estrategias han sido respaldadas por las propias organizaciones como también por el área legislativa de cada país (Caamaño, 2008; Tejada y Arias, 2005).

Sin embargo, en Latinoamérica, particularmente en Chile, no existen investigaciones contundentes que permitan predecir si una mayor presencia de políticas organizacionales de conciliación trabajo-familia generará un impacto positivo en la percepción de apoyo organizacional hacia la familia, la satisfacción laboral y el mismo fomento hacia una vida familiar basada en conductas corresponsables entre sus integrantes. En el caso de quedar de manifiesto que tales variables se encuentran relacionadas, podrían transformarse, sin duda, en un importante indicador de gestión para las organizaciones y, de esta manera, contribuir positivamente a la calidad de vida de las personas trabajadoras y en los propios resultados de la empresa.

Uno de los principales elementos a implementar en la estrategia actual de las organizaciones se centraliza en el desarrollo personal, la adquisición y el fortalecimiento de las competencias profesionales, con el fin de integrar las necesidades organizacionales con las necesidades personales y familiares de los trabajadores. En relación con esta premisa, es oportuno señalar que enmarcar el desarrollo del trabajador no solo desde la vida de trabajo, sino también de una manera amplia, que abarque todas las esferas de su ciclo de vida laboral. La toma de conciencia de estos procesos, por parte de la organización, adquiere relevancia, ya que impacta de manera significativa en la forma que se efectúa el trabajo cotidiano y las decisiones

de carrera a largo plazo. La aceptación de esta realidad conlleva la consideración de tener una administración y un soporte directivo comprensivo, flexible y efectivo para la organización.

Dallimore y Mickel (2006) señalan que el diseño e implementación de políticas organizacionales integradoras de la vida personal y profesional, produce beneficios tanto para el trabajador (menor nivel de estrés y presión, más control en el trabajo, mayor tiempo para la familia) como para la organización. Investigaciones recientes señalan que contar con políticas de conciliación trabajo-familia (p. ej., proveer licencias maternales extendidas u horarios flexibles) no es suficiente para crear un ambiente amigable en el trabajo, ya que tenerlas no necesariamente garantiza su uso (Smith y Gardner, 2007).

La temática equilibrio trabajo-familia ha tomado gran relevancia en las organizaciones, ante lo cual se han implementado una serie de políticas de conciliación laboral, y a su vez se ha seguido estudiando el tópico con el fin de conocer cuáles son las variables que se relacionan con el equilibrio trabajo-familia. Así pues, identificar estas variables permitirá equilibrar estas dos esferas fundamentales en la vida del ser humano y traerá beneficios tanto en el ámbito público como en el privado. La importancia de lo anterior radica en que aquello que acontece en el trabajo influencia la conducta que se mantiene en la familia y viceversa. Voydanoff (2004) plantea que experiencias en el trabajo y en la familia tienen efectos positivos en el bienestar físico y psicológico del trabajador y viceversa.

En este contexto, surge la cultura organizacional como punto relevante para las decisiones organizacionales en términos de políticas conciliadoras que ayuden al trabajador a equilibrar las demandas implicadas en los dominios laboral y familiar. Una cultura trabajo-familia que apoye a los empleados en la integración de su vida laboral y familiar podría ser significativa y causar un impacto en las dimensiones estudiadas y en su calidad de vida, disminuyendo, así, el conflicto inherente al desequilibrio de roles y sus consecuencias negativas a nivel individual, familiar y organizacional (Guerrero, Cañedo, Rubio, Cutiño y Fernández, 2006; Lawrence, 2006; Mauno et al., 2005; Papí, 2005; Thompson et al., 1999).

Para implementar programas de calidad de vida profesional, Papí (2005) propone conocer en primer lugar si existen o existieron situaciones

incompatibles entre el trabajo y la familia y las características de estas y, en segundo lugar, si estas han sido conciliadas y de qué forma. Con esto se reconocerán los procesos sociales que dan cuenta de la interacción entre ambos dominios, considerando los acontecimientos vitales, las características tanto de la familia como del trabajo y los aspectos de cada uno que afectan al otro. Por otro lado, Segurado y Agulló (2002) plantean indicadores clasificados en cuatro categorías para medir calidad de vida profesional: (a) indicadores individuales (se preocupan de la evaluación percibida por el trabajador: satisfacción laboral, expectativas y motivación, calidad de vida profesional percibida, entre otros); (b) medio ambiente de trabajo (condiciones de trabajo, diseño ergonómico, análisis de puestos); (c) organización (evaluaciones de aspectos relacionados con el sistema de trabajo como el organigrama, la estructura y el funcionamiento, la cultura y el cambio organizacional, los factores psicosociales, la comunicación); y (4) entorno sociolaboral (son los indicadores más globales: factores socioeconómicos, condiciones de vida, prevención de riesgos laborales).

Como se ha mencionado, el conflicto es un fenómeno inherente a las relaciones humanas, por lo que la conciliación se ha transformado en una de las soluciones cruciales y la base para lograr el equilibrio y ajuste psicológico del individuo (Greenhaus, Collins y Shaw, 2003; Jiménez y Moyano, 2008; Shifley, 2003). En el caso del conflicto trabajo-familia, este fenómeno ha despertado el interés y la preocupación de las sociedades occidentales postindustriales. Cada vez más, las organizaciones están tratando de aplicar políticas favorables a la familia para ayudar a atraer y retener a los empleados y garantizar su funcionamiento constante (Slan-Jerusalim y Chen, 2009).

En conclusión, existen muchas variables que se deben tomar en cuenta al momento de implementar una cultura de apoyo trabajo-familia además de los aspectos psicosociales (como las actitudes de los empleadores), entre ellas, diseñar e implementar beneficios, prácticas y políticas acordes a trabajo-familia, desarrollar culturas y climas organizacionales que reflejen preocupación por el trabajador fuera del entorno laboral y el continuar reevaluando y rediseñando los procesos de trabajo, sistemas, estructuras y procedimientos.

Referencias

- Adimark. (2004). *Conciliación trabajo-familia*. Recuperado de <http://www.fundacionfuturo.cl/>
- Allen, T. (2001). Family-supportive work environments: the role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 414-435. doi:10.1006/jvbe.2000.1774
- Anderson, S., Coffey, B. y Byerly, R. (2002). Formal organizational initiatives and informal workplace practices: links to work-family conflict and job-related outcomes. *Journal Management*, 28(2), 787-810. doi: 10.1177/014920630202800605
- Bakker, A. B. y Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, 107-115. doi: 10.5093/tr2013a16
- Balmforth, K. y Garden, D. (2006). Conflict and facilitation between work and family: realizing the outcomes for organizations. *New Zealand Journal of Psychology*, 35(2), 69-76.
- Behson, S. J. (2002). Which dominates? The relative importance of work-family organizational support and general organizational context on employee outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 53-72. doi:10.1006/jvbe.2001.1845
- Bloom, N., Kretshmer, T. y van Reenen, J. (2011). Are family-friendly work-place practices a valuable firm resource? *Strategic Management Journal*, 32(4), 343-367. doi: 10.1002/smj.879
- Brough, P. y Kalliath, T. (2009). Work-family balance: theoretical and empirical advancements. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 581-585. DOI: 10.1002/job.618
- Caamaño, E. (2004). Conciliación de trabajo y vida familiar. Un análisis desde la perspectiva del derecho del trabajo chileno. *Revista de Derecho*, 16, 59-82.
- Caballer, A., Peiró, J. M. y Sora, B. (2011). Consecuencias de la inseguridad laboral. El papel modulador del apoyo organizacional desde una perspectiva multinivel. *Psicothema*, 23(3), 394-400.
- Cabello, L. y D'Anello, S. (2001). Síndrome de desgaste profesional (Burnout) y apoyo familiar en médicos de la Universidad de los Andes. *Revista Facultad de Medicina Universidad de los Andes*, 10(4). Mérida Venezuela.

- Chen, Y. y Johantgen, M. (2010). Magnet hospital attributes in European hospitals: a multilevel model of job satisfaction. *International Journal Nursing Study*, 47(8), 1001-1012.
- Chinchilla, N., Poelmans, S. y León, C. (2003). *Políticas de conciliación trabajo-familia en 150 empresas españolas*. Recuperado de <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0498.pdf>
- Clark, S. (2000). Work cultures and work/family balance. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 348- 365.
- Dallimore, E. y Mickel, A. (2006). Quality of life: obstacles, advice, and employer assistance. *Human Relations*, 59(1), 61-103. doi: 10.1177/0018726706062759
- Darcy, C., McCarthy, A., Hill, J. y Grady, G. (2012). Work-Life balance: one size fits all? An exploratory analysis of the differential effects of career stage. *European Management Journal*, 30, 111-120. doi: 10.1016/j.emj.2011.11.001
- Dawley, D., Houghton, J. y Bucklew, N. (2010). Perceived organizational support and turnover intention: the mediating effects of personal sacrifice and job fit. *Journal of Social Psychology*, 150(3), 238-257. doi: 10.1080/00224540903365463
- Debeljuh, P. y Jáuregui, K. (2004). Trabajo y familia. Hacia una cultura familiar amigable en el contexto latinoamericano. *Esan-cuadernos de Difusión*, 16, 91-102.
- DeNicolis, J., Rodríguez, O., Kutcher, E., Indovino, L. y Rosner, E. (2005). Work-family conflict, work-family culture, and organizational citizenship behavior among teachers. *Journal of Business and Psychology*, 20(2), 303-324.
- Eby, L., Casper, W., Lockwood, A., Bordeaux, C. y Brinley, A. (2005). Work and family research in IO/OB: content analysis and review of the literature (1980–2002). *Journal of Vocational Behavior*, 66(1), 124-197. doi: 10.1016/j.jvb.2003.11.003
- Encuesta Laboral. (2011). *Informe de resultados séptima encuesta laboral, Santiago*. Recuperado de http://www.dt.gob.cl/documentacion/1612/articles-101347_recurso_1.pdf
- Foley, S., Hang-Yue, N. y Lui, S. (2005). The effects of work stressors, perceived organizational support, and gender on work-family conflict in Hong Kong. *Asia Pacific Journal of Management*, 22, 237-256.
- Fox, G., Schwartz, A. y Hart, K. M. (2006). Work-family balance and academic advancement in medical schools. *Academic Psychiatry*, 30(3), 227-234.
- Fraser, N. (1997). *Repensando la esfera pública. Una contribución a la crítica de la democracia actualmente existente*. Ecuador Debate. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/23178831/Repensando-la-esfera-publica>
- Grandey, A. y Cordeiro, B. (2002). *Family-friendly policies and organizational justice*. Recuperado de http://wfnetwork.bc.edu/encyclopedia_template.php?id=231
- Greenhaus, J. y Beutell, N. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10, 76- 88.
- Greenhaus, J. y Powell, G. (2006). When work and family are allies: a theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31, 72-92.
- Greenhaus, J., Collins, K. y Shaw, J. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 510- 531.
- Greenhaus, J., Ziegert, J. y Allen, T. (2012). When family-supportive supervision matters: relations between multiple sources of support and work-family balance. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 266-275. doi: 10.1016/j.jvb.2011.10.008
- Guerrero, J., Cañedo, R., Rubio, S., Cutiño, M. y Fernández, D. (2006). Calidad de vida y trabajo. Algunas consideraciones sobre el ambiente laboral de la oficina. *ACIMED*, 14(4), 1-8.
- Infante, R. y Sunkel, G. (2004). *Trabajo decente y calidad de vida familiar*. Oficina Internacional del Trabajo. Recuperado de http://www.archivochile.com/Chile_actual/11_econom/chact_econ0023.pdf
- Jansen, N., Mohren, D., van Amelsvoort, L., Janssen, N. y Kant, I. (2010). Changes in working time arrangements over time as a consequence of work-family conflict. *Chronobiology International*, 27(5), 1045–1061.
- Jiménez, A. y Moyano, E. (2008). Factores laborales de equilibrio entre trabajo y familia: medios para mejorar la calidad de vida. *Revista Universum*, 23(1), 116-133.
- Jiménez, A., Acevedo, D., Salgado, M. y Moyano, E. (2009). Cultura trabajo-familia y compromiso organizacional en trabajadores de una empresa de servicios financieros. *Psicología Em Estudio*, 14(4), 729-738.
- Karasek, R.A. (1979): Job demands, job decision latitude and mental strain: implications for job

- redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Kwak, C., Chung, B. Y., Xu, Y. y Eun-Jung, C. (2010). Relationship of job satisfaction with perceived organizational support and quality of care among South Korean nurses: a questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 47, 1292-1298. doi:10.1016/j.ijnurstu.2010.02.014
- Lapierre, L. y Allen, T. (2006). Work-supportive family, family.-supportive supervision, use of organizational benefits, and problem-focused coping: implications for work-family conflict and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(2), 169-181. doi: 10.1037/1076-8998.11.2.169
- Lawrence, S. (2006). An integrative model of perceived available support, work-family conflict and support mobilization. *Journal of Management and Organization*, 12, 160-178.
- Lazarus, R. y Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Nueva York: Springer.
- Lewis, S. (2001). Restructuring workplace cultures: the ultimate work-family challenge? *Women in Management Review*, 16(1), 21-29.
- Losoncz, I. y Bortolotto, N. (2009). Work-life balance: the experiences of Australian working mothers. *Journal of Family Studies*, 15(2), 122-138.
- Maganto, J. M., Bartau, I. y Etxeberria, J. (2003). La participación en el trabajo familiar: un reto educativo y social. *RELIEVE*, 9(2), 160-183.
- Mauno, S., Kinnunen, U. y 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., Kinnunen, U. y Pyykkö, M. (2005). Does work-family conflict mediate the relationship between work-family culture and self reported distress? Evidence for five Finnish organizations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 509-530. doi:10.1348/096317905X37082
- Mauno, S., Rantanen, J. y Kinnunen, U. (2011). Work-family balance and its correlates among Finnish academic professionals. En I. Chanke (Ed.), *The future of knowledge-intensive service work* (pp. 319-342). Marburg: Metropolis.
- McDonald, P., Brown, K. y Bradley, L. (2005). Explanations for the provision-utilisation gap in work-life policy. *Women in Management Review*, 20(1), 37-55.
- Miner-Rubino, K., Settles, I. y Stewart, A. J. (2009). More than numbers: individual and contextual factors in how gender diversity affects women's. *Psychology of Women Quarterly*, 33, 463-474.
- Organización Internacional del Trabajo y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2009). *Trabajo y familia: hacia nuevas formas de conciliación con corresponsabilidad social*. Recuperado de http://www.pnud.cl/areas/GobernabilidadDemocratica/2010/Informe%20trabajo%20y%20familia/informecompleto_esp.pdf
- Otárola, G. (2007). La relación existente entre el conflicto trabajo-familia y el estrés individual en dos organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración*, 20(34), 139-160.
- Padilla, M. V., Peña, M. J. y Arriaga, G. A. (2006). Patrones de personalidad tipo A o B, estrés laboral y correlatos psicofisiológicos. *Psicología y Salud*, 16(1), 79-85.
- Palmer, M., Rose, D., Sanders, M. y Randle, F. (2012). Conflict between work and family among New Zealand teachers with dependent children. *Teaching and Teacher Education*, 28, 1049-1058.
- Papí, N. (2005). La conciliación de la vida laboral y familiar como proyecto de calidad de vida desde la igualdad. *Revista Española de Sociología*, 5, 91-107.
- Park, H., Ofori- Dankwa, I. y Bishop, D. (1994): Organizational and environment determinants of functional and dysfunctional turnover: practical and research implications. *Human Relations*, 47, 353- 366.
- Pitt-Catsoupes, M. (2002). *Family-friendly work place*. Recuperado de http://wfnetwork.bc.edu/encyclopedia_template.php?id=232
- Poelmans, S., Spector, P., Cooper, C., Allen, T., O'Driscoll, M. y Sánchez, J. (2003). Across-national comparative study of work/family demands and resources. *International Journal of Cross Cultural Management*, 3(3), 275-288.
- Razavi, S. (2007). The political and social economy of care in a development context. *Gender and Development Programme Paper 3*. Ginebra: UNRISD.
- Reca, I. (2008) Políticas para la conciliación de las responsabilidades laborales y familiares en Argentina, Chile, Paraguay y Uruguay. Documento de consultoría. Santiago: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

- (PNUD)/ Organización Internacional del Trabajo (OIT).
- Repetti, R. (1987). Individual and common components of the social environment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 710-720.
- Rojas, M. (2011). Más allá del ingreso: progreso y bienestar subjetivo. En M. Rojas (Coord.), *La medición del progreso y del bienestar. Propuestas desde América Latina* (pp. 29-39). Foro Consultivo Científico y Tecnológico: México.
- Román, J., Avendaño, C. y Tomicic, A. (2004). Conflicto y equilibrio en la relación trabajo-familia: un estudio con mujeres trabajadoras con cuenta propia. *Persona y Sociedad*, 18(1), 51-76.
- Sandoval, Á. (2002). Impacto en la socialización de los hijos de la incorporación de la mujer al trabajo remunerado. *Espiral*, VIII, enero-abril.
- Segurado, A. y Agulló, E. (2002). Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social. *Psicothema*, 14(4), 828-836.
- SERNAM. (1999). *Análisis de experiencias en empresas sobre compatibilización de vida laboral y familiar: documento de trabajo N° 67*. Santiago de Chile.
- SERNAM. (2002). *Conciliación entre la vida laboral y la vida familiar de trabajadores y trabajadoras chilenos/as: documento de trabajo N° 76*. Recuperado de <http://www.sernam.cl/>
- SERNAM. (2003). *Análisis de los costos y beneficios de implementar medidas de conciliación vida laboral y familiar en la empresa: documento de trabajo N° 84*. Recuperado de <http://www.sernam.cl/>
- SERNAM. (2007). *Balance Sernam 2007*. Recuperado de http://www.sernam.cl/opencms/opencms/sernam/modules/noticias/news_0060.html
- Shifley, R. (2003). The organization of work as a factor in social well-being. *Contemporary Justice Review*, 6(2), 105-125.
- Slan-Jerusalim, R. y Chen, C. (2009). Work-family conflict and career development theories: a search for helping strategies. *Journal of Counseling & Development*, 87, 492-499.
- Smith, J. y Gardner, D. (2007). Factors affecting employee use of work-life balance initiatives. *New Zealand Journal of Psychology*, 36(1), 3-12.
- Solvas, T. y Martínez-Costa, C. (2012). *La cultura organizativa y la percepción de igualdad de oportunidades de género. 6th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management*. Vigo.
- Tejada, J. y Arias, F. (2005). Prácticas organizacionales y el compromiso de los trabajadores hacia la organización. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 10(2), 295-309.
- Thompson, C., Andreassi, J. y Prottas, D. (2003). Work culture and climate. *Trabajo presentado en la workplace/workforce mismatch: work, family, health, and well-being conference*. Maryland.
- Thompson, C., Beauvais, L. y Lyness, K. (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, 392-415.
- Ugarteburu, I., Cerrato, J. y Ibarretxe, R. (2008). Transformando el conflicto trabajo-familia en interacción y conciliación trabajo-familia. *LanHarremanak. Revista de Relaciones Laborales*, 18, 17-41.
- Vera-Martínez, J. y Martín, M. P. (2009). Conciliación de la vida familiar y laboral: Estrategias de afrontamiento y reparto de las obligaciones familiares en parejas de doble ingreso. *Anales de Psicología*, 25(1), 142-149
- Voydanoff, P. (2005). Toward a conceptualization of perceived work-family fit and balance: a demands and resources approach. *Journal of Marriage and Family*, 67, 822-836. doi: 10.1111/j.1741-3737.2005.00178.x
- Warren, J. y Johnson, P. (1995). The impact of workplace support on work-family role strain. *Family Relations*, 44(2), 163-169.
- Westman, M., Brough, P. y Kalliath, T. (2009). Expert commentary on work-life balance and crossover of emotions and experiences: theoretical and practice advancement. *Journal of Organizational Behavior*, 30(5), 587-595. doi: 10.1002/job.616

Para citar este artículo/ to cite this article / para citar este artigo: Jiménez-Figueroa, A. y Aravena Vega, V. (2015). Desafíos de fomentar estrategias personales e incorporar políticas de conciliación trabajo-familia en las organizaciones. *Pensamiento Psicológico*, 13(2), 123-135. doi:10.11144/Javerianacali.PPSI13-2.dfep