





Isabel de Sivatte¹
Universidad de Castilla-
La Mancha
 isabel.desivatte@uclm.es

¿La disponibilidad de medidas de conciliación y la cultura trabajo-familia disminuyen el conflicto trabajo-familia de los empleados?



Fátima Guadamillas
Universidad de Castilla-
La Mancha
 fatima.guadamillas@uclm.es

To what extent do work-life practice availability and work-family culture diminish employees' work-family conflict?

I. ¿INTERESA REDUCIR EL CONFLICTO TRABAJO-FAMILIA DE LOS EMPLEADOS? ¿CÓMO HACERLO?

Numerosas investigaciones se han centrado en el estudio del conflicto trabajo-familia de los trabajadores. Este se refiere a las dificultades que experimentan los empleados para poder ocuparse adecuadamente de sus responsabilidades profesionales y sus quehaceres familiares y personales. Este indicador es importante porque cuando es elevado, las investigaciones encuentran en su mayoría que afecta a otros aspectos relevantes para el trabajador y para la organización. Concretamente, numerosos estudios han encontrado que el conflicto trabajo-familia implica una disminución



RESUMEN DEL ARTÍCULO

¿Se consigue a través de la oferta de medidas de conciliación que los empleados tengan un menor conflicto trabajo-familia? ¿Ayuda que la cultura sea favorable hacia la conciliación? Damos respuesta a estas preguntas analizando las encuestas contestadas por 480 empleados que trabajan en España. Los resultados nos permiten concluir que cuantos más programas de flexibilidad laboral ofrecen las empresas y, sobre todo, cuando el jefe directo de cada trabajador le apoya en sus esfuerzos para compatibilizar trabajo y familia, el conflicto trabajo-familia del empleado es menor.

EXECUTIVE SUMMARY

Does the availability of work-life programs contribute to a lower employee work-family conflict? Does a family-friendly culture help? We respond to these questions by analyzing 480 surveys answered by employees working in Spain. The results allow us to conclude that companies that offer more flexibility programs and, especially, when each employee's direct supervisor supports him/her in his/her efforts to balance work and family, the employee's work-family conflict is diminished.

de la satisfacción laboral del empleado, un incremento de su deseo de dejar la empresa y de sus niveles de estrés o depresión, entre otros aspectos (Kossek y Ozeki, 1998; Allen et al., 2001; Sánchez-Vidal et al., 2011; Steinmetz et al., 2008).

Si como vemos, el conflicto trabajo-familia repercute negativamente en el empleado y, consecuentemente, en la organización, parece recomendable que las organizaciones lleven a cabo acciones destinadas a aliviarlo. En respuesta a estas dificultades algunas organizaciones han comenzado a ofrecer lo que se conoce como medidas de conciliación de la vida laboral, familiar y personal².

Algunas de estas medidas se denominan *prácticas flexibles* e incluyen iniciativas como la flexibilidad horaria (los horarios de entrada y salida son flexibles), el teletrabajo, la posibilidad de reducir la jornada o la posibilidad de ausentarse unas horas al día y recuperarlas en otra ocasión. Otro tipo de medidas de conciliación consisten en *servicios para ayudar al cuidado de los familiares* de los empleados (p.ej. permisos de maternidad/paternidad más extensos que los requeridos por ley, guarderías dentro o fuera de la empresa, financiación para sufragar gastos de guardería). Adicionalmente, algunas empresas ofrecen *formación en materia de conciliación* como cursos sobre gestión del tiempo, gestión de la diversidad, etc. (clasificaciones y listados de medidas de conciliación pueden encontrarse en de Luis et al., 2002; Chinchilla y León, 2007).

Aunque estas medidas son altamente valoradas por los trabajadores, los estudios que han investigado el efecto de su oferta por parte de las organizaciones sobre el conflicto trabajo-familia no son consistentes; algunos estudios encuentran que consiguen disminuir dicho conflicto (Thompson et al., 1999) mientras que otros encuentran que el conflicto ni aumenta ni disminuye (Mennino et al., 2005).

Otro indicador central en estas investigaciones y que puede explicar en parte estos resultados inconsistentes es la cultura trabajo-familia. La idea principal es que aunque la organización ofrezca ciertas medidas de conciliación, es necesario que su cultura trabajo-familia sea favorable hacia las mismas para que el trabajador se sienta libre de usarlas y que, consecuentemente, se consiga reducir el conflicto trabajo-familia. La mayor parte estudios que han examinado el efecto de la cultura trabajo-familia sobre el conflicto

La oferta de medidas de conciliación conseguirá disminuir el conflicto trabajo-familia de los empleados únicamente cuando la cultura de la organización favorezca su equilibrio vida laboral-vida personal

trabajo-familia encuentran que este disminuye gracias a una cultura favorable a la conciliación. Además, las investigaciones que estudian el efecto de la oferta formal de medidas de conciliación y la cultura trabajo-familia conjuntamente, encuentran que esta última tiene mayor influencia que la oferta de programas.

Estos resultados sugieren que la oferta de medidas de conciliación conseguirá disminuir el conflicto trabajo-familia de los empleados únicamente cuando la cultura de la organización favorezca el equilibrio vida laboral-vida personal de los empleados. Con la investigación que presentamos en este artículo pretendemos comprobar si esto es así utilizando una muestra de 480 empleados de distintas empresas que operan en España. Concretamente queremos contestar a las siguientes cuestiones:

1. ¿La oferta de medidas de conciliación está relacionada con un menor conflicto trabajo-familia de los empleados?
2. Que la cultura sea favorable o desfavorable hacia la conciliación, ¿influye en la relación entre oferta de medidas de conciliación y conflicto trabajo-familia?

Para contestar estas preguntas hemos estructurado las distintas secciones como sigue. En primer lugar, argumentaremos las posibles respuestas a estas cuestiones basándonos tanto en razonamientos conceptuales como en los resultados de investigaciones previas. A continuación, describiremos la muestra utilizada, los indicadores medidos, las técnicas estadísticas utilizadas para analizar los datos y los resultados obtenidos. Finalizaremos el trabajo con las principales lecciones que podemos extraer de esta investigación que pueden resultar de interés para ayudar a directivos y empresarios a reducir el conflicto trabajo – familia de los empleados.

2. ¿LA OFERTA DE MEDIDAS DE CONCILIACIÓN DISMINUYE EL CONFLICTO TRABAJO-FAMILIA DE LOS EMPLEADOS?

La primera cuestión a la que tratamos de dar respuesta consiste en saber si existe una relación negativa entre la oferta de medidas de conciliación de la vida laboral, familiar y personal por parte de la empresa y el conflicto trabajo-familia de los empleados. Como hemos señalado, el conflicto trabajo-familia es importante para los empleados. Se refiere al conflicto existente entre las demandas a las que está expuesto un individuo que provienen de los ámbitos laboral y familiar y que pueden ser, en algunos aspectos, mutuamente

PALABRAS CLAVE

Medidas de conciliación, Cultura trabajo-familia, Conflicto trabajo-familia, Análisis de moderación, España

KEY WORDS

Work-life programs, Work-family culture, Work-family conflict, Moderation analysis, Spain

incompatibles (Greenhaus y Beutell, 1985). Las investigaciones han determinado que es una variable bidireccional. Es decir, el trabajo puede interferir en la vida familiar (a esta variable se la denomina conflicto trabajo-familia) pero también las responsabilidades familiares pueden interferir con las profesionales (en este caso se denomina conflicto familia-trabajo). Ambas direcciones del conflicto pueden verse influenciadas por algunos aspectos que provienen del trabajo (p.ej. el número de horas dedicadas al trabajo, las horas extras realizadas, la rigidez del horario laboral) y por otros que provienen de la vida familiar (p.ej. que la pareja trabaje, el número de hijos y sus edades, los mayores dependientes a cargo del trabajador). Varias investigaciones y, destacadamente, una que revisa 60 estudios que analizan las causas del conflicto trabajo-familia (Bryon, 2005) han encontrado que los factores que provienen del ámbito laboral tienen mayor influencia sobre el conflicto trabajo-familia que sobre el conflicto familia-trabajo. Por ello, en esta investigación estudiaremos la influencia de la oferta de medidas de conciliación por parte de la organización, variable que emana claramente del ámbito organizativo, sobre el conflicto trabajo-familia (y no sobre el conflicto familia-trabajo).

Como hemos mencionado previamente, el conflicto trabajo-familia de los empleados es relevante para la organización ya que cuando este es menor, mejoran aspectos importantes como la satisfacción laboral o el nivel de estrés de los trabajadores. En este estudio planteamos que cuando la organización ofrece medidas de conciliación, puede aliviar parte de los conflictos que ocurren entre el ámbito laboral y el familiar/personal de sus empleados. Por ejemplo, cuando el empleado tiene cierta flexibilidad para seleccionar su horario de entrada y salida, es probable que le sea más fácil adaptarse al horario de otros miembros de su familia. O si se le permite ausentarse del trabajo en determinados momentos del día, podrá atender a las necesidades puntuales de sus familiares con más facilidad y tranquilidad. Así, el acceso a ciertas medidas de conciliación puede contribuir a que algunas demandas que emanan del ámbito laboral interfieran en menor medida en la vida privada del empleado logrando que disminuya su conflicto trabajo-familia.

Es importante resaltar que no todos los empleados se acogen a las medidas de conciliación que ofrecen sus organizaciones. Dicho de otra forma, *oferta* de medidas no equivale a *uso* de medidas (McDonald et al., 2005). En esta investigación nos centramos en la

oferta de medidas debido a que es un indicador claro del esfuerzo que hace la empresa para ayudar a sus empleados a gestionar sus actividades dentro y fuera de la organización. El uso de medidas, en cambio, depende en menor medida de la empresa y más de la decisión de los trabajadores.

Aunque conceptualmente parece razonable que una mayor disponibilidad de medidas de conciliación en la organización pueda contribuir a reducir el conflicto trabajo-familia, los estudios que han examinado esta relación analizando cuestionarios contestados por empleados, no siempre alcanzan este resultado. Algunas investigaciones han encontrado que la oferta de una o varias medidas de conciliación contribuye a disminuir el conflicto trabajo-familia (Thompson et al., 1999; Allen, 2001; de Sivatte y Guadamillas, 2013); sin embargo, otros estudios encuentran que la oferta de medidas no surge efecto sobre el conflicto (Thompson y Prottas, 2005; Mennino et al., 2005) y aún otros muestran que ciertas medidas de conciliación disminuyen el conflicto y otras no (Shockley y Allen, 2007; Anderson et al., 2002).

3. IMPORTANCIA DE LA CULTURA TRABAJO-FAMILIA EN LA DISMINUCIÓN DEL CONFLICTO TRABAJO-FAMILIA

La segunda cuestión a la que tratamos de dar respuesta puede contribuir a explicar estos resultados contradictorios encontrados en investigaciones previas. Sugerimos que cuando la cultura trabajo-familia de la organización sea favorable hacia el equilibrio trabajo-vida privada de los empleados, ocurrirá la relación inversa entre oferta de medidas y conflicto trabajo-familia. Cuando la cultura sea desfavorable, la relación entre la oferta de medidas y el conflicto, no ocurrirá.

La cultura trabajo-familia consiste en “los supuestos, creencias y valores compartidos referentes al grado en que la organización apoya y valora la integración del trabajo y vida familiar de los empleados” (Thompson et al., 1999). Varias investigaciones han encontrado que esta variable está compuesta por las siguientes dimensiones:

1. El apoyo del jefe inmediato hacia la integración trabajo-familia de sus subordinados (lo denominamos en este trabajo *apoyo del supervisor*).
2. El apoyo de los directivos y mandos medios de la empresa hacia la integración trabajo-familia de los empleados (lo denominamos *apoyo de los managers*).



3. Las consecuencias sobre la carrera de los trabajadores que se acogen a las medidas de conciliación y la dedicación horaria que exige la empresa a sus empleados (lo denominamos *consecuencias sobre la carrera*).

La primera dimensión se refiere al apoyo y actitud del jefe directo de cada empleado cuando este utiliza alguna medida de conciliación o procura, en general, compatibilizar sus responsabilidades profesionales y personales. Dicho apoyo puede consistir en aspectos como organizar los horarios para que el empleado pueda conciliar o permitirle teletrabajar parte del tiempo. En numerosas organizaciones, aunque habitualmente es el departamento de recursos humanos el que se ocupa de desarrollar las medidas de conciliación que adopta la empresa, el jefe inmediato de cada trabajador suele ser el responsable de que este pueda utilizarlas o no (Eaton y Bailyn, 2000). Por lo tanto, resulta importante medir dicho apoyo.

En general, el comportamiento de los directivos es uno de los factores más relevantes en la creación y modelado de la cultura empresarial (Nadler y Tushman, 1988; Schein, 1992). En el caso concreto de la cultura trabajo-familia, dicho comportamiento también ejerce una influencia significativa. La consideración de las responsabilidades personales y familiares de los empleados es un parámetro novedoso de la gestión empresarial que empieza a tenerse en cuenta en los últimos años. Por ello, para que sea tenida en cuenta, debe verse apoyada por la parte alta de la jerarquía empresarial (Bailyn, 2006). Son los directivos y mandos medios los que animan o desaniman a los empleados a acogerse a las distintas modalidades de conciliación (MacDonald et al., 2005). Por ello estas actitudes las medimos en la segunda dimensión de la cultura trabajo-familia.

Las consecuencias negativas que puede sufrir el desarrollo profesional de los empleados que se acogen a las medidas de conciliación o que dedican demasiado tiempo a sus obligaciones personales es un aspecto fundamental que los empleados valoran a la hora de acogerse a medidas de conciliación, y por eso se recoge en la tercera dimensión. Un número considerable de empresas todavía funcionan bajo el supuesto de que la presencia del empleado en el centro de trabajo y el tiempo que dedica a la actividad laboral son indicadores de su contribución, de su compromiso con la organización e incluso de su eficiencia



(Thompson et al., 1999; Eaton y Bailyn, 2000; Bailyn, 2006). Cuando estas asunciones prevalecen en las organizaciones, el empleado que se acoge a las medidas de conciliación, sobre todo las que ejercen cierta influencia sobre el horario de trabajo o sobre la flexibilidad laboral, puede verse limitado en su carrera profesional en la empresa (McDonald et al., 2005). Medimos esta tercera dimensión en nuestra investigación.

Consideramos que cuando la cultura es favorable a la conciliación (es decir, cuando los managers y supervisores directos apoyan a los empleados que la ejercen y no se limita su desarrollo profesional), la oferta de medidas de conciliación conseguirá disminuir el conflicto trabajo-familia. En cambio, cuando la cultura sea desfavorable, la oferta de medidas no tendrá influencia sobre el conflicto trabajo-familia. La mayoría de los estudios que han analizado la influencia de la cultura trabajo-familia sobre indicadores de resultado como el conflicto trabajo-familia (pero también sobre otras como el compromiso del empleado, su satisfacción laboral, su intención de dejar la empresa o el estrés) concluyen que ejerce una influencia positiva (Anderson et al., 2002; Mennino et al., 2005; Thompson et al., 1999; Allen, 2001; Dikkers et al., 2007; Grandey et al., 2007; Shockley y Allen, 2007; Major et al., 2008). Teniendo en cuenta este efecto claro y contundente de la cultura trabajo-familia sobre estos resultados a nivel del trabajador, puede ocurrir que sea la cultura el factor clave para explicar por qué en algunos casos la disponibilidad de medidas de conciliación disminuye el conflicto trabajo-familia y en otros no. Se conseguirá dicha disminución cuando la cultura sea favorable y no se alcanzará cuando sea desfavorable. Como sugieren algunos investigadores, la mera oferta de medidas de conciliación no es siempre suficiente para obtener los resultados deseados (Shockley y Allen, 2007), haciéndose necesario que la cultura sea favorable a la conciliación. Esta cuestión de investigación se ha comprobado en muy escasas ocasiones (p.ej. Shockley y Allen, 2007) y nunca utilizando una muestra de empleados contratados en España, según nuestra revisión de estos estudios. En oposición a lo que planteamos en nuestro estudio, la investigación mencionada (Shockley y Allen, 2007) encuentra que la cultura trabajo-familia no influye sobre la relación entre la oferta de dos medidas de conciliación (la flexibilidad horaria y el teletrabajo) y el conflicto trabajo-familia.

4. EL CONFLICTO TRABAJO-FAMILIA EN ESPAÑA

Los datos utilizados para comprobar las cuestiones de investigación provienen de las respuestas a una encuesta que se distribuyó en el 2008 a 1.590 empleados de distintas empresas. 480 personas contestaron a la encuesta. En la mayoría de los casos, para acceder a los trabajadores, nos pusimos en contacto con los directivos de las empresas en las que trabajan. Estos directivos accedieron a que distribuyésemos la encuesta a toda o parte de su plantilla. La mayoría de encuestas se distribuyeron a los empleados enviando un correo electrónico que incluía un enlace a la página web donde estaba alojada.

Los empleados de la muestra son trabajadores por cuenta ajena y su trabajo les permite tener cierta flexibilidad. 415 de los 480 indican la empresa en la que trabajan por lo que sabemos que pertenecen a 50 empresas distintas, como mínimo. Estos empleados trabajan en 10 sectores diferentes que ordenados de mayor a menor representación en la muestra son: desarrollo de software, banca, seguros, servicios urbanos, comercio al por mayor, industria, servicios empresariales, TIC, transporte y comercio al por menor. En la **Tabla 1** se muestran las principales características de la muestra.

Tabla 1. **Características de la muestra**

SEXO	59,7% hombres / 40,3% mujeres
EDAD MEDIA	37,6 años
ESTADO CIVIL	75,6% casado o en pareja / 24,4% otra situación
ENCUESTADOS CON HIJOS	56% tienen hijos
ENCUESTADOS CON MAYORES DEPENDIENTES	7,5% conviven con mayores dependientes
ANTIGÜEDAD MEDIA EN LA EMPRESA	9,26 años
HORARIO SEMANAL MEDIO	45 horas
CATEGORÍA LABORAL	27,6% directivos y mandos medios / 72,4% sin subordinados

Para seleccionar las medidas de conciliación que hemos incluido en el estudio, hemos tenido en cuenta las medidas estudiadas en otras investigaciones y la valoración de los empleados de dichas medidas

reseñada en algunos estudios (Haar y Spell, 2004; Rodgers, 1992). Además, hemos realizado varias entrevistas a empleados y responsables de recursos humanos quienes nos han informado sobre las medidas de conciliación que consideran más importantes y eficaces. Dichas entrevistas e investigaciones pusieron en relieve que, desde el punto de vista del empleado, la conciliación de las obligaciones profesionales y personales hace referencia, sobre todo, al tiempo dedicado al trabajo y a la flexibilidad que tiene cada uno para llevarlo a cabo, y se experimentan, sobre todo, de forma cotidiana. Por ello, las medidas de conciliación de la vida laboral, familiar y personal, examinadas en esta investigación, forman parte de uno de los tipos de medidas de conciliación que considerábamos al principio de este trabajo, las *prácticas flexibles*. Son medidas que o bien disminuyen el tiempo de trabajo del empleado (reducción de la jornada, días de libre disposición), le aportan flexibilidad temporal o espacial (flexibilidad horaria, posibilidad de ausentarse, jornada intensiva, vacaciones flexibles, teletrabajo) o limitan la hora de salida del centro de trabajo (límite horario en la celebración de reuniones). Estas forman parte de las medidas de conciliación más valoradas por los trabajadores.

Para medir la cultura trabajo-familia hemos utilizado cuestiones incluidas en 3 escalas (Allen, 2001; Thompson et al., 1999; de Sivatte y Guadamillas, 2012). Las dos primeras se han utilizado ampliamente en otras investigaciones (p.ej. Behson, 2002; Major et al., 2008; Valcour et al., 2011) y la tercera es una adaptación de las dos primeras al ámbito español. Nuestra escala comprende 5 cuestiones que miden el *apoyo del supervisor* (p. ej. “Mi jefe muestra una actitud comprensiva hacia las dificultades que tengo para equilibrar mi vida laboral y personal”), 5 que miden el *apoyo de los managers* (p. ej. “La alta dirección tiene una opinión favorable hacia la normativa legal en materia de integración trabajo familia - p. ej. Permiso de paternidad, reducción de la jornada) y 11 que miden las *consecuencias sobre la carrera* (p. ej. “Los empleados que hacen uso de la reducción de la jornada, tienen menos posibilidades de ascender que los demás”)³. Finalmente, para medir el conflicto trabajo-familia hemos solicitado que se valoren dos cuestiones: “Mi trabajo me mantiene alejado de la familia más tiempo del que yo quisiera” y “Me pierdo algunas actividades familiares debido al tiempo que debo dedicar a mis responsabilidades laborales”.

En la **Tabla 2** se muestran las medias, las desviaciones estándar y las correlaciones entre los indicadores del estudio. Las correlaciones muestran que existe una asociación negativa y moderada entre la oferta de medidas de conciliación, el apoyo del jefe y de los managers hacia la conciliación con el conflicto trabajo-familia. La relación entre el conflicto y las consecuencias sobre la carrera es positiva debido a que esta dimensión de la cultura está medida de manera contraria respecto a las otras 2 dimensiones culturales. Valores elevados de apoyo del jefe y de los managers representan una cultura favorable hacia la conciliación. En cambio, valores altos de las consecuencias sobre la carrera indican que la cultura es desfavorable hacia la conciliación.

Tabla 2. Medias, desviaciones típicas y correlaciones entre indicadores

VARIABLE	MEDIA	DESV. TÍPICA	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Sexo (0 hombre, 1 mujer)	0,4	0,49								
2. Número de hijos	1,02	1,11	-0,11*							
3. En pareja (0 no convive en pareja, 1 convive en pareja)	0,76	0,43	-0,10*	0,41*						
4. Antigüedad	9,26	9,05	-0,06	0,25*	0,12*					
5. Oferta de medidas de conciliación ^a	3,42	0,9	-0,11*	-0,01	0,06	-0,18*				
6. Apoyo del supervisor ^a	3,56	1,12	-0,00	-0,00	-0,00	-0,14*	0,62*			
7. Apoyo de los managers ^a	3,34	1,08	-0,11*	-0,00	0,03	-0,22*	0,73*	0,74*		
8. Consecuencias sobre la carrera ^a	2,89	0,97	0,06	0,02	-0,01	0,14*	-0,55*	-0,59*	-0,66*	
9. Conflicto trabajo-familia ^a	3,16	1,22	-0,10*	0,14*	0,15*	-0,03	-0,34*	-0,43*	-0,37*	0,44*

*p<0,05

^a Indicadores valorados de 1 a 5.

Para contrastar la primera cuestión de investigación hemos utilizado el análisis de regresión. La segunda cuestión también se

comprueba realizando regresiones y, en este caso, introduciendo términos de interacción entre cada una de las 3 dimensiones de la cultura trabajo-familia y la oferta de medidas de conciliación. En todos los modelos de regresión calculados hemos introducido cuatro variables de control que pueden explicar el conflicto trabajo-familia: el sexo del trabajador, el número de hijos que conviven con él, si convive en pareja o no y su antigüedad en la empresa. En principio, esperamos que las mujeres, las personas con un mayor número de hijos, los que están en pareja y los que tienen menos antigüedad en la empresa tendrán un mayor conflicto entre sus responsabilidades laborales y privadas.

En la **Tabla 3** mostramos los resultados del estudio. La primera cuestión de investigación se corrobora (ver Modelo 1). Cuando las empresas ofrecen un mayor número de medidas de conciliación a sus empleados, el conflicto que estos viven entre sus responsabilidades laborales y familiares es menor. Por lo tanto, la respuesta a la primera pregunta que nos planteábamos es afirmativa.

Aunque no hemos planteado ninguna cuestión de investigación sobre la relación directa entre la cultura trabajo-familia y el conflicto vida laboral-vida personal, hemos introducido este indicador en las regresiones a causa de su importancia en este ámbito de estudio (ver Modelo 2, Tabla 3). Los resultados muestran que 2 de las 3 dimensiones culturales están relacionadas con el conflicto. Concretamente, el apoyo del jefe inmediato al equilibrio trabajo-familia de sus subordinados está relacionado con un menor conflicto trabajo-familia. Asimismo, cuando se limita el desarrollo profesional de los empleados que hacen uso de las medidas de conciliación su conflicto trabajo-familia es mayor. Sin embargo, la actitud favorable de los directivos hacia las responsabilidades familiares de los empleados no guarda relación con el conflicto trabajo-familia de los empleados de nuestra muestra. Por lo tanto, los dos aspectos que guardan una asociación con dicho conflicto son: el apoyo del jefe inmediato y que el desarrollo profesional de los empleados no se vea limitado cuando se acogen a ciertas medidas de conciliación como la flexibilidad horaria, el teletrabajo o la jornada intensiva. Otro aspecto que cabe destacar de este segundo modelo es que la influencia del apoyo del jefe y de las consecuencias sobre la carrera sobre un menor conflicto trabajo-familia es mayor que la ejercida por la oferta formal de medidas de conciliación ya que al introducir



estos indicadores culturales en la ecuación de regresión, la oferta de medidas deja de tener efecto sobre el conflicto.

Nuestra segunda cuestión de investigación se cumple para el apoyo del jefe pero no se cumple para las otras dos dimensiones de la cultura trabajo-familia (ver Tabla 3, Modelos 3 al 6). Cuando el apoyo del jefe es elevado, favorable a los esfuerzos que realizan sus subordinados para equilibrar las responsabilidades laborales y familiares, la asociación entre la disponibilidad de medidas de conciliación y un menor conflicto trabajo-familia es mayor que cuando el apoyo del jefe es menor. Este resultado se observa en el coeficiente de regresión significativo de la multiplicación entre la oferta de medidas y el apoyo del jefe (Modelo 3, Tabla 3). También se observa en la diferencia de pendientes en la **Figura 1**. Esta figura muestra que cuando el apoyo del supervisor es más favorable a la conciliación, la relación oferta de medidas de conciliación – conflicto es negativa mientras que cuando el apoyo del supervisor es más desfavorable a la conciliación, no hay relación entre la oferta de medidas y el conflicto. En el Modelo 6, Tabla 3 se confirma la importancia del apoyo del supervisor. En esta ecuación en la que se han introducido todas las variables e interacciones posibles entre ellas, a pesar de su complejidad, la interacción (multiplicación) entre la oferta de medidas y el apoyo del supervisor sigue siendo estadísticamente significativa. Esto confirma que gracias al apoyo del supervisor hacia la conciliación de sus empleados, una mayor oferta de medidas de conciliación por parte de la empresa está relacionada con un menor conflicto trabajo-familia.

Finalmente, un mayor apoyo de los directivos y mandos medios o menos limitaciones ejercidas sobre la carrera de los empleados que usan las medidas no modifican la relación entre la oferta de medidas de conciliación y un menor conflicto trabajo-familia (Modelos 4 y 5, Tabla 3). Por lo tanto, seguramente, el resultado más relevante de este estudio consiste en saber que el apoyo del jefe directo hacia la conciliación de sus subordinados determina la relación entre la oferta de medidas de conciliación y un menor conflicto trabajo-familia.

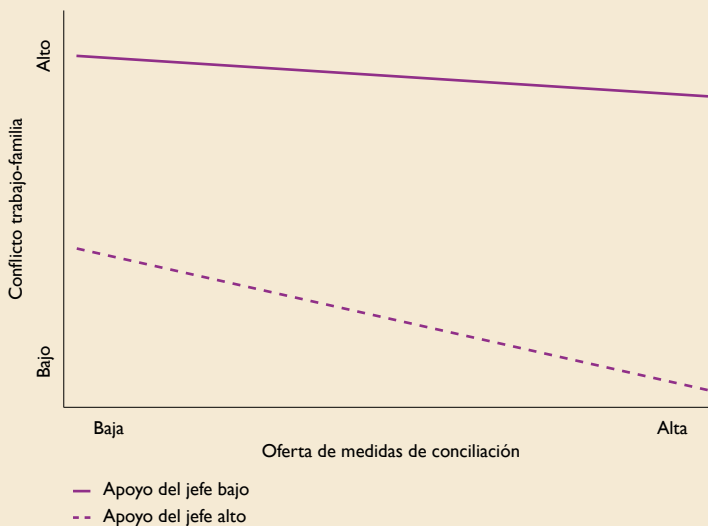
Aunque las variables de control introducidas en las ecuaciones no son el objeto principal de nuestro estudio, cabe resaltar que 3 de ellas se comportan como esperábamos: un mayor número de hijos y el convivir en pareja muestran una relación positiva con el conflicto trabajo-familia mientras que la antigüedad tiene una asociación

Tabla 3. Efecto de la oferta de medidas y de la cultura trabajo-familia sobre el conflicto trabajo-familia

	MODELO 1	MODELO 2	MODELO 3	MODELO 4	MODELO 5	MODELO 6
	b	b	b	b	b	b
1. Sexo	-0,30**	-0,27*	-0,25*	-0,34**	-0,30**	-0,27*
2. Número de hijos	0,11	0,14**	0,13*	0,12*	0,13*	0,14**
3. En pareja	0,37**	0,35**	0,33*	0,37**	0,37**	0,35**
4. Antigüedad	-0,02**	-0,03***	-0,02**	-0,03***	-0,03***	-0,03***
5. Oferta de medidas de conciliación	-0,51***	-0,08	-0,21**	-0,18*	-0,25***	-0,09
6. Apoyo del supervisor		-0,24**	-0,43***			-0,29***
7. Apoyo de los managers		-0,07		-0,41***		-0,05
8. Consecuencias sobre la carrera		0,35***			0,48***	0,33***
9. Oferta de medidas* Apoyo supervisor			-0,12*			-0,13†
10. Oferta de medidas* Apoyo managers				-0,05		0,09
11. Oferta de medidas* Consecuencias carrera					0,02	0,03
R2 Ajustado	0,16***	0,29***	0,25***	0,22***	0,26***	0,29***

Nota: los predictores continuos están centrados.
 *** p<0,001; ** p<0,01; * p<0,05; † p<0,10

Figura 1. Efecto de la oferta de medidas sobre el conflicto según el apoyo del supervisor



negativa. Sin embargo, son los hombres, y no las mujeres, de nuestra muestra los que tienen más dificultades para equilibrar las responsabilidades laborales y personales. Curiosamente, aunque podría pensarse que las mujeres tienen un mayor conflicto trabajo-familia, algunos estudios han encontrado que no hay relación entre el sexo y el conflicto (p.ej. Allen, 2001; Thompson et al., 1999; Thompson y Prottas, 2005). Una posible explicación a nuestro resultado es que culturalmente no está bien considerado que los hombres se acojan a las medidas de conciliación, mientras que está relativamente más asumido que las mujeres utilicen algunas de ellas (McDonald et al., 2005).

5. LECCIONES QUE PODEMOS EXTRAER

Los resultados alcanzados en este estudio resultan de interés para los directivos y responsables de recursos humanos de las organizaciones. Los análisis realizados nos permiten llegar a dos conclusiones. En primer lugar, ponen de manifiesto que la disponibilidad de medidas de conciliación de la vida laboral, familiar y personal en la organización está relacionada con un menor conflicto entre las responsabilidades laborales y familiares de los empleados. Otras investigaciones han mostrado que la reducción de dicho conflicto es importante para la empresa porque incrementa la satisfacción laboral de los empleados y disminuye su estrés, su estado de depresión o su intención de dejar de trabajar en la empresa. Por lo tanto, si la empresa desea que sus empleados tengan un menor conflicto trabajo-familia, podrá conseguirlo ofreciendo varias medidas de conciliación. Las medidas que se han analizado en este trabajo son prácticas flexibles (flexibilidad horaria, teletrabajo, etc.).

La segunda y principal conclusión de esta investigación se refiere a la importancia de los aspectos culturales, los valores y actitudes compartidas por los managers y resto de miembros de la organización hacia la conciliación. El análisis de los datos de nuestra encuesta muestran que la relación entre la oferta formal de medidas de conciliación y un menor conflicto trabajo-familia de los empleados será de mayor magnitud cuando el jefe inmediato de cada trabajador les apoye en sus esfuerzos para compatibilizar las responsabilidades privadas y laborales. Sin el apoyo del supervisor, la asociación entre medidas de conciliación y conflicto es prácticamente inexistente. Algunas actuaciones que pueden realizar

los supervisores que facilitarán la conciliación trabajo-familia de sus subordinados pueden ser las siguientes:

- Mostrar una actitud comprensiva hacia las dificultades que tienen para conciliar el trabajo, la familia y, en general, su vida personal
- En la medida de lo posible, organizar los horarios, vacaciones, etc., posibilitando que los empleados atiendan adecuadamente a sus responsabilidades familiares y personales
- Resolver junto con el trabajador sus problemas de integración trabajo-familia
- Facilitar a los subordinados el uso de algunas medidas de conciliación
- Crear un clima que transmita que puede abordarse el tema de la conciliación cuando es necesario
- Fomentar un clima favorable al uso de las medidas de conciliación, para que los trabajadores que hacen uso de ellas no se sientan estigmatizados
- Señalar explícitamente que no es necesario que su grupo de subordinados extienda su horario laboral más allá de lo establecido formalmente

Estas y otras actitudes/actuaciones por parte de los supervisores pueden conseguirse en las organizaciones realizando acciones de formación que sensibilicen sobre estos temas a todos los empleados que supervisan a otros. Otra manera de suscitar el apoyo de los supervisores consiste en que los directivos de más alto nivel también apoyen la conciliación e incluso que la practiquen compatibilizando sus propias responsabilidades laborales y privadas, lo cual es poco habitual en empresas españolas (Pasamar y Valle, 2011).

Como toda investigación, la nuestra también tiene limitaciones. La principal es que los datos se han recogido en una única ocasión. La obtención de datos realizada en dos o más ocasiones separadas en el tiempo daría más solidez a los resultados. Adicionalmente, la valoración de la importancia de las medidas de conciliación se ha realizado en base a entrevistas realizadas a varios trabajadores y en base a los resultados obtenidos en otras investigaciones. Futuros trabajos podrían mejorar la precisión de dicha valoración utilizando métodos cuantitativos. Finalmente, sería de interés que se examine el papel del uso de las medidas en la disminución del conflicto trabajo-familia. Parece razonable pensar que la oferta de



medidas en una empresa que muestra una cultura trabajo-familia favorable puede incrementar el uso de las mismas que, a su vez, puede reducir el conflicto trabajo-familia. Sería interesante que esta secuencia se contrastase en futuras investigaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- Allen, T.D. (2001): "Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 58, 414-435.
- Allen, T.D., Herst, D.E.L, Bruck, C.S. y Sutton M. (2000): "Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research", *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 5(2), 278-308.
- Anderson, S.E., Coffey, B.S. y Byerly, R.T. (2002): "Formal organizational initiatives and informal workplace practices: Links to work-family conflict and job-related outcomes", *Journal of Management*, Vol. 28, 787-810.
- Bailyn, L. (2006): *Breaking the mold: Redesigning work for productive and satisfying lives*, Ithaca, NY: Cornell University Press.
- 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*, Vol. 61, 53-72.
- Bryon, K. (2005): "A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 67, 169-198.
- Chinchilla, N. y León, C. (2007): "Guía de buenas prácticas de la empresa flexible", <http://www.iese.edu/research/pdfs/estudio-71.pdf>
- de Luis Carnicer, M.P., Martínez Sánchez, A., Pérez Pérez, M., Vela Jiménez, M.J. (2002): "La flexibilidad de la empresa y la conciliación de la vida laboral y familiar", *Boletín Económico de ICE*, N° 2741, 37-52.
- de Sivatte, I. y Guadamillas, F. (2012): "The measurement of work-family culture in Spain and some applications to other economies", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23, 1930-1949.
- de Sivatte, I. y Guadamillas, F. (2013): "Antecedents and outcomes of implementing flexibility policies in organizations", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24, 1327-1345.
- Dikkers, J.S.E., Geurts, S.A.E., Den Dulk, L., Peper, B., Taris, T.W. y Kompier, M.A.J. (2007): "Dimensions of work-home culture and their relations with the use of work-home arrangements and work-home interaction", *Work & Stress*, Vol. 21, 155-172.
- Eaton, S.C. y Bailyn, L. (2000): "Career as a life path: Tracing work and life strategies of biotech professionals", en Peiperl, M.A., Arthur, M. B., Goffee, R. y Morris T. (Eds.): *Career frontiers: New conceptions of working lives*. Oxford: Oxford University Press.
- Felstead, A., Jewson, N., Phizacklea, A. y Walters, S. (2002): "Opportunities to work at home in the context of work-life balance", *Human Resource Management Journal*, Vol. 12(1), 54-76.
- Grandey, A.A., Cordeiro, B.L. y Michael, J.H. (2007): "Work-family supportiveness organizational perceptions: Important for the well-being of male blue-collar hourly workers?", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 71, 460-478.
- Greenhaus, J.H. y Beutell, N.J. (1985): "Sources of conflict between work and family roles", *Academy of Management Review*, Vol. 10, 76-88.

- Haar, J.M. y Spell, C.S. (2004): "Programme knowledge and value of work-family practices and organizational commitment", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15, 1040-1055.
- Kossek, E.E. y Ozeki, C. (1998): "Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for future organizational behavior-human resources research", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, 139-149.
- McDonald, P., Brown, K. y Bradley, L. (2005): "Explanations for the provision-utilisation gap in work-life policy", *Women in Management Review*, Vol. 20(1), 37-55.
- Major, D.A., Fletcher, T.D., Davis, D.D. y 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*, Vol. 29, 881-897.
- Mennino, S.F., Rubin, B.A. y Brayfield, A. (2005): "Home-to-job and job-to-home spillover: The impact of company policies and workplace culture", *The Sociological Quarterly*, Vol. 46, 107-135.
- Nadler, D. y Tushman, M. (1988): *Strategic organization design. Concepts, tools and processes*. Glenview: Scott, Foresman and Co.
- Pasamar, S. y Valle, R. (2011): "Conciliación de la vida profesional-personal en las empresas españolas. ¿Mito o realidad?", *Universia Business Review*, Primer Trimestre, 14-31.
- Rodgers, C.S. (1992): "The flexible workplace: What have we learned?", *Human Resource Management*, Vol. 3, 183-199.
- Sánchez-Vidal, M.E., Cegarra-Leiva, D. y Cegarra-Navarro, J.G. (2011): "¿Influye el conflicto trabajo-vida personal de los empleados en la empresa?", *Universia Business Review*, Primer Trimestre, 100-115.
- Schein, E.H. (1992): *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Shockley, K.M. y Allen, T.D. (2007): "When flexibility helps: Another look at the availability of flexible work arrangements and work-family conflict", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 71, 479-493.
- Steinmetz, H., Frese, M. y Schmidt, P. (2008): "A longitudinal panel study on antecedents and outcomes of work-home interference", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 73, 231-241.
- Thompson, C.A., Beauvais, L.L., y Lyness, K.S. (1999): "When work-life benefits are not enough: The influence of work-life culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-life conflict", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 54, 392-415.
- Thompson, C.A., y Protas, D.J. (2005): "Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being", *Journal of Occupational and Health Psychology*, Vol. 10, 100-118.
- Valcour, M., Ollier-Malaterre, A., Matz-Costa, C., Pitt-Catsoupes, M., Brown, M. (2011): "Influences on employees perceptions of organizational work-life support: Signals and resources", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 79, 588-595.

NOTAS

1. Autora de contacto: Escuela Superior de Informática; Universidad de Castilla-La Mancha; Paseo de la Universidad, 4; 13071 Ciudad Real; España.
2. El término *personal* indica que las medidas de conciliación implican a todos los empleados, no solo aquellos que tienen obligaciones familiares (Felstead et al., 2002).
3. El lector interesado puede solicitar la lista completa de las cuestiones que se han utilizado para medir tanto la cultura trabajo-familia como el resto de indicadores del estudio al autor de contacto.

