



UNIVERSIDAD DE
MANIZALES

**Relación Vida Familiar y Laboral de
los colaboradores de la Institución
Universitaria CEIPA**
**Una mirada desde la percepción del Conflicto y la
Conciliación**

**Liliana María Gutiérrez Vargas
Beatriz Eugenia Vanegas Bonett**

Universidad de Manizales
Facultad de Psicología
Manizales, Colombia
2013



UNIVERSIDAD DE
MANIZALES

Relación Vida Familiar y Laboral de los colaboradores la Institución Universitaria CEIPA

**Una mirada desde la percepción del Conflicto y la
Conciliación**

**Liliana María Gutiérrez Vargas
Beatriz Eugenia Vanegas Bonett**

Tesis presentada como requisito para optar al título de:
Magíster en Gerencia del Talento Humano

Directores

Gloria Estella Arango Giraldo
Magíster en Gestión del Talento Humano

Cesar Hoyos Herrera
Magíster en Gestión del Talento Humano

Universidad de Manizales
Facultad de Psicología
Manizales, Colombia
2013

Dedicatoria

*A nuestras familias por su gran
amor y apoyo incondicional.*

Agradecimientos especiales

A nuestros tutores, los profesores Gloria Estella Arango Giraldo y César Hoyos Herrera, por sus valiosas orientaciones en el desarrollo de este proyecto.

Al profesor Gregorio Calderón Hernández por su apoyo y guía incondicional en los momentos de mayor inquietud.

A nuestras universidades, de Antioquia y CEIPA por proporcionarnos el tiempo y los recursos para cumplir nuestra meta. En especial agradecemos al Consejo Directivo de la Institución Universitaria CEIPA por brindarnos la oportunidad de realizar el proyecto de investigación con sus colaboradores. Igualmente, la disposición e interés obtenido por todos sus miembros para suministrar información respecto a la percepción de conflicto y existencia de prácticas de conciliación trabajo – familia.

A la Universidad de Manizales, por poner a disposición toda su infraestructura y talento humano de primer nivel.

Relación Vida Familiar y Laboral de los colaboradores de la Institución Universitaria CEIPA: Una mirada desde la percepción del Conflicto y la Conciliación.

Resumen

El conflicto Trabajo-Familia y las políticas y prácticas para u conciliación, se está convirtiendo en un imperativo para las organizaciones y para su estudio por parte de investigadores, sin embargo, se reconocen pocos trabajos en el contexto colombiano especialmente a nivel empresarial y universitario. En este sentido, el presente estudio tiene como propósito analizar la percepción de conflicto bidireccional Trabajo-Familia de los colaboradores vinculados a la Institución Universitaria CEIPA, según aspectos sociodemográficos y condiciones laborales e identificar la información y uso que de las prácticas o políticas de conciliación trabajo-familia implementadas en la Institución.

El estudio fue descriptivo a partir de recolección de información textual y numérica fundamentada en los modelos de conflicto de Carlson, Kacmar y Williams (2000), y del modelo de Empresa Familiarmente Responsable EFR, en su componente de Políticas propuesto por Hendriks, León y Chinchilla (2006). Así, desde la perspectiva de conflicto se estudió la percepción de conflicto trabajo-familia de los colaboradores de la Institución Universitaria CEIPA analizados desde tres formas de conflicto: basado en el tiempo, en la tensión y en el comportamiento; y dos direcciones, el conflicto donde el trabajo interfiere con la familia y donde la familia interfiere con el trabajo. Y desde la perspectiva de la conciliación, el análisis de las políticas y prácticas de conciliación trabajo-familia identificadas y utilizadas por los colaboradores del CEIPA.

Como resultados relevantes se evidencia la existencia de un nivel de conflicto especialmente en la dirección en la que el tiempo del trabajo interfiere con la familia. De forma similar ocurre en la dirección en la que la tensión generada en el trabajo interfiere con la familia, sin embargo la percepción de conflicto basado en el comportamiento, en las dos direcciones, Familia-Trabajo y Trabajo-Familia son percibidas en un nivel bajo. Así, se lograron caracterizar tres grupos de personas frente al conflicto Trabajo-familia: Personas con mayor conflicto Trabajo-Familia acentuado en el Tiempo y la Tensión, desde el trabajo; Personas con menor conflicto Trabajo-familia acentuado en la Tensión desde el trabajo; y Personas con mediano conflicto Trabajo-Familia acentuado en el Comportamiento.

Por último se evidenció que los colaboradores de la Institución Universitaria CEIPA reconocen varias prácticas o políticas de conciliación y algunos han hecho uso de ellas, tales como: Flexibilidad laboral, permiso para atender una emergencia familiar y tiempo libre para formación, servicios como Gimnasio/Club deportivo y actividades recreativas desarrolladas dentro del ámbito laboral, entre otras.

Palabras clave: Conflicto trabajo-familia, conciliación trabajo-familia, políticas de conciliación trabajo-familia.

Contenido

Resumen	V
Contenido.....	VII
Lista de figuras.....	X
Lista de tablas	XI
Lista de símbolos y abreviaturas.....	XII
INTRODUCCIÓN	1
1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1 Descripción del problema.....	3
1.2 Objetivos	8
1.2.1 Objetivo general.....	8
1.2.2 Objetivos específicos.....	8
1.3 Justificación.....	9
1.4 Impacto esperado	11
1.5 Usuarios directos e indirectos potenciales de los resultados de la investigación.....	11
2 MARCO TEÓRICO Y ESTADO DEL ARTE.....	13
2.1 Referente teórico.....	13
2.1.1 Los roles trabajo y familia	13
2.1.2 Modelos empleados en el estudio de la relación trabajo y familia	14
2.1.3 El conflicto trabajo- familia.....	15
2.1.4 Equilibrio /Conciliación trabajo-familia	23
2.2 Marco contextual	35
2.3 Marco legal.....	35
2.4 Marco institucional.....	38
2.4.1 Políticas de bienestar para los colaboradores en el CEIPA.....	45
2.5 Estado del arte	51
3 MARCO METODOLÓGICO	58
3.1 Enfoque.....	58
3.1.1 Etapas del proyecto	58
3.1.2 Tipo de investigación y alcance	60

3.1.3	Población y muestra	60
3.1.4	Variables y medidas utilizadas	60
3.1.5	Instrumentos	65
3.2	Recolección y análisis de la información	66
3.2.1	Muestra piloto y trabajo de campo	66
3.2.2	Técnicas para el procesamiento de la información cuantitativa	67
3.2.3	Procesamiento de la información textual	68
3.2.4	Análisis de la información: Análisis de resultados	68
3.2.5	Validez y confiabilidad de los instrumentos	69
4	ANÁLISIS DE RESULTADOS	71
4.1	Perspectiva cualitativa	71
4.1.1	Sensibilidad de los directivos de la Institución Universitaria CEIPA sobre equilibrio vida familiar - vida laboral	73
4.1.2	Prácticas o políticas de conciliación vida laboral- vida familiar	75
4.1.3	Recursos financieros y de comunicación para las políticas de conciliación vida laboral- vida familiar	77
4.2	Datos generales sobre los colaboradores	78
4.3	Conflicto trabajo – familia	83
4.3.1	Percepción general de conflicto Trabajo-Familia desde el Tiempo, Tensión y Comportamiento	85
4.3.2	Percepción conflicto Trabajo-Familia y su relación con variables demográficas y ocupacionales	90
4.3.3	Caracterización de la percepción de Conflicto Trabajo-Familia	97
4.4	Conciliación trabajo – familia	99
4.4.1	Prácticas o políticas de conciliación Trabajo – Familia	99
4.4.2	Absentismo y uso de políticas de conciliación trabajo-familia	108
4.5	Percepción de conflicto trabajo-familia y su relación con variables demográficas, ocupacionales y el uso de políticas de conciliación trabajo – familia	108
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	112
5.1	Discusión de resultados	112
5.2	Limitaciones del estudio	119
5.3	Síntesis de las principales conclusiones	120
5.4	Futuras investigaciones	123
ANEXOS		125
	ANEXO A: Guía de entrevista semiestructurada y consentimiento informado-	125

ANEXO B: Cuestionario Conflicto Trabajo – Familia y Políticas de Conciliación Trabajo-Familia.	129
ANEXO C: Tablas cruzadas y pruebas de chi-cuadrado significativas Conflicto TF y variables demográficas.....	137
ANEXO D: Tablas cruzadas y pruebas de chi-cuadrado significativas Conflicto TF y variables demográficas.....	144
ANEXO E: Análisis de Clúster.....	149
ANEXO F: Políticas de conciliación Trabajo-Familia estudiadas.....	151
BIBLIOGRAFÍA	153

Lista de figuras

Figura 1-1. Planteamiento del problema	6
Figura 1-2. Modelo de Gestión Humana CEIPA.....	10
Figura 2-1. Diagrama del modelo de conflicto de roles trabajo-familia.....	20
Figura 2-2. Dimensiones de conflicto trabajo-familia.....	21
Figura 2-3: Modelo EFR [®]	30
Figura 2-4: Elementos del Modelo EFR [®]	30
Figura 2-5: Niveles jerárquicos en CEIPA	41
Figura 2-6: Mapa de procesos CEIPA.....	42
Figura 2-7: Proceso de gestión humana	44
Figura 2-8: Objetivo Específico del Proceso de Gestión Humana CEIPA	44
Figura 3-1: Diseño general de la investigación.....	59
Figura 4-1: Mapa de resultado del análisis cualitativo – Entrevistas y grupos focales.....	72
Figura 4-2: Género	78
Figura 4-3: Edad.....	79
Figura 4-4: Estado civil.....	79
Figura 4-5: Tiene hijos.....	79
Figura 4-6: Tiene a su cargo adultos mayores	80
Figura 4-7: Tipo de contrato	80
Figura 4-8: Antigüedad en la Institución	81
Figura 4-9: Jornada laboral	81
Figura 4-10: Proceso.....	82
Figura 4-11: Cargo	82
Figura 4-12: Conflicto basado en el tiempo.....	86
Figura 4-13: Conflicto basado en la tensión.	88
Figura 4-14: Conflicto basado en el comportamiento.	89
Figura 4-15. Clúster Conflicto Trabajo – Familia	98
Figura 4-16: Existencia de prácticas o políticas en torno a la FLEXIBILIDAD HORARIA.....	100
Figura 4-17: Existencia de prácticas o políticas en torno a las MODALIDADES DE PERMISO.....	102
Figura 4-18: Existencia de prácticas o políticas en torno a la FLEXIBILIDAD DE ESPACIO Y OTROS DE FLEXIBILIDAD LABORAL	103
Figura 4-19: Existencia de prácticas o políticas en torno al ASESORAMIENTO	104
Figura 4-20: Existencia de prácticas o políticas en torno a la FORMACIÓN Y DESARROLLO.....	104
Figura 4-21: Existencia de prácticas o políticas en torno a SERVICIOS.....	106
Figura 4-22: Existencia de prácticas o políticas en torno a BENEFICIOS EXTRASALARIALES	107
Figura 4-23: Absentismo y uso de políticas de conciliación trabajo-familia.....	108

Lista de tablas

Tabla 1-1: Usuarios directos e indirectos de la investigación.....	12
Tabla 2-1: Políticas de flexibilidad - Modelo EFR©	31
Tabla 2-2: Servicios - Modelo EFR©.....	32
Tabla 2-3: Apoyo profesional y asesoramiento - Modelo EFR©.....	33
Tabla 2-4: Beneficios Extrasalariales - Modelo EFR©	33
Tabla 2-5: Legislación laboral relacionada con conciliación Trabajo-Familia en Colombia	37
Tabla 2-6: Clasificación de los colaboradores por cargo	41
Tabla 2-7: Línea de Estilos de Vida Saludable.....	48
Tabla 2-8: Línea de Calidad de Vida	50
Tabla 2-9: Estudios que consideran la forma y la dirección del conflicto trabajo-familia.....	52
Tabla 3-1: Variables Conflicto Trabajo-Familia.....	61
Tabla 3-2. Variables de Practicas o Políticas de Conciliación Trabajo-Familia	63
Tabla 3-3: Variables sociodemográficas y ocupacionales.....	65
Tabla 3-4: Encuestas obtenidas.....	67
Tabla 3-5: Técnicas de análisis utilizadas	67
Tabla 3-6: Análisis de fiabilidad dimensiones de estudio Conflicto Trabajo - familia – Alfa de Cronbach.....	70
Tabla 4-1: Medidas de conflicto basado en el tiempo	83
Tabla 4-2: Medidas de conflicto basado en la tensión.....	84
Tabla 4-3: Medidas de conflicto basado en el comportamiento.....	84
Tabla 4-4: Pruebas de chi-cuadrado Conflicto TF y variables demográficas.	91
Tabla 4-5: Pruebas de chi-cuadrado Conflicto TF y variables ocupacionales.	95
Tabla 4-6: Clúster jerárquico Conflicto TF y Variables Demográficas y Ocupacionales.....	109
Tabla 4-7: Clúster Jerárquico Conflicto TF y EXISTENCIA de Políticas de Conciliación TF.....	110
Tabla 5-1: Tipo de conflicto vs variable relacionada significativamente.	121

Lista de símbolos y abreviaturas

WIF: Work interfering with family: Conflicto donde el trabajo interfiere con la familia.

FIW: Family interfering with work: Conflicto donde la familia interfiere con el trabajo.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones actuales se enfrentan importantes cambios sociodemográficos, tal vez el más importante ocurrido en las tres últimas décadas el cual ha sido la introducción amplia de la mujer al mundo laboral lo que ha causado cambios dramáticos en la vida de la gente y ha creado una nueva realidad social y económica (Hendriks, León & Chinchilla, 2006). Como consecuencia de esto se ha visto la proliferación de familias de doble renta donde hombre y mujeres, ambos en sus actividades laborales y en sus responsabilidades domésticas han cambiado radicalmente (Aryee, Luk, Leung & Lo 1999).

Estas circunstancias, son vistas en principio como simples consecuencias de la sociedad moderna, pero empiezan a ser ahora contempladas como realidades sociológicas que requieren más atención. Esta ola de cambios socioeconómicos y demográficos trae efectos positivos y negativos entre los que se pueden identificar, dentro del primer grupo: incremento de la productividad de las naciones, la abundancia y el poder de consumo de las familias, la independencia financiera de las mujeres, y la mejora de la igualdad de género. En el sentido negativo: como hombres y mujeres están ambos trabajando, el tiempo dedicado a la familia está empezando a vivirse bajo presión, donde esta nueva mezcla de igualdad de género, de cambios de expectativas de las funciones y de carencia de tiempo para la familia, muchos hombres y mujeres están forzados a buscar un nuevo modus vivendi, muy diferente del modelo de sus padres basado en el tradicional modelo de sostén de familia (Poelman & Behan, 2006). Que trae como consecuencia entonces, el surgimiento de conflictos asociados a la relación familia – trabajo.

Surge entonces el reto para las personas y las organizaciones de responder adecuadamente a estas nuevas circunstancias mediante mecanismos de conciliación (prácticas y políticas de conciliación) unidas a acciones sociales, institucionales y gubernamentales cuyo objetivo sea el bienestar de los individuos y un modo de

organizar el entorno laboral que facilite a hombres y mujeres la realización del trabajo y de sus responsabilidades personales y familiares.

La presente investigación entonces, pretender dar una mirada a estas dos perspectivas en la Institución Universitaria CEIPA. De una parte indagar sobre la percepción de Conflicto Trabajo – Familia de los colaboradores de CEIPA, identificar las prácticas o iniciativas de conciliación del conflicto entre la vida familiar y la vida laboral existentes, y establecer la relación entre dichas políticas y prácticas con las necesidades de conciliación Trabajo – Familia de los colaboradores entre otros aspectos.

En este sentido, el documento se divide en cinco partes. Primero, se realiza el planteamiento del problema de investigación que permite concretar los objetivos del proyecto. Luego, se realiza una revisión de la literatura para profundizar en la naturaleza y concepción del Conflicto Trabajo – Familia y las Políticas de Conciliación Trabajo – Familia. Posteriormente se describe el marco metodológico del proyecto, abarcando la identificación de sus fases, el alcance, la población y la muestra, las variables, medidas e instrumentos utilizados, así como lo referente al trabajo de campo, las técnicas para el procesamiento de información y los análisis realizados para evaluar la validez y confiabilidad.

Una vez evaluado lo anterior, se procede con el análisis de resultados desde una perspectiva descriptiva. Finalmente, se realiza la etapa concluyente que consta de: principales conclusiones donde se plantea una discusión sobre resultados relevantes, se reconocen las limitaciones del estudio, se hace una síntesis de las principales conclusiones y se plantean futuras investigaciones.

El presente estudio permite plantear a la organización estudiada, la construcción de un modelo de empresa familiarmente responsable.

1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En este capítulo se realiza una descripción del problema que se delimita a través de preguntas de investigación, las cuales permiten plantear los objetivos del proyecto. Igualmente, se argumenta la justificación de desarrollar la investigación atendiendo a criterios académicos y motivacionales de los investigadores.

1.1 Descripción del problema

Las tendencias actuales en los mercados de trabajo han causado cambios dramáticos en la vida de la gente creando una nueva realidad social y económica. La incorporación plena de la mujer al mundo del trabajo, el desarrollo de las nuevas tecnologías, los flujos migratorios y los importantes cambios demográficos, dibujan el panorama incipiente de un mundo compartido, con nuevas formas de trabajo y en el que más que nunca familia, trabajo y sociedad son los tres vértices de un triángulo en constante evolución (Hendriks, León & Chinchilla, 2006). De éstos, quizá el más importante ocurrido en la segunda mitad del siglo XX, pero especialmente en las dos últimas décadas, sea el de la introducción masiva de la mujer al mundo laboral.

Tendencias que tienen impacto sobre la familia, como un mayor número de mujeres que poseen formación avanzada con mayores oportunidades de acceder a puestos directivos y la tendencia de las mujeres profesionales en casarse con hombres también profesionales, lo que ha traído la proliferación de familias con doble renta donde las expectativas de ejercer el papel de mujer u hombre, ambos en sus actividades laborales y en sus responsabilidades domésticas, han cambiado radicalmente. Las parejas de doble ingreso sienten un importante desbordamiento al combinar trabajo y familia (Aryee, Luk, Leung & Lo 1999). La familia, como unidad y ámbito en el que se ejerce el cuidado material del hogar y de los hijos, ha estado tradicionalmente a cargo de la mujer, que dedicaba a ello atención exclusiva. En la actualidad, este rol, o por lo menos sus funciones, deben compartirse entre los cónyuges, si es que se quiere que los dos -hombre y mujer-, padres y profesionales a

la vez, puedan llegar a cumplir ambas responsabilidades: familiares y laborales. A la par crecen las familias monoparentales, resultado en parte del alto número de separaciones y divorcios, donde muchas personas no consiguen redefinir sus nuevas funciones.

Las familias de doble renta y las monoparentales, están experimentando un incremento en el nivel de conflicto trabajo-familia. De esta forma, aunque la incorporación de la mujer al trabajo está mejorando la productividad a corto y medio plazo, pero tendrá el efecto contrario en el largo plazo, a menos que se puedan encontrar soluciones para combinar trabajo y responsabilidades personales (Poelmans & Behan, 2006).

Debido a esta nueva mezcla de equidad de género, de cambios de expectativas de las funciones y de carencia de tiempo para la familia, muchos hombres y mujeres están forzados a buscar un nuevo *modus vivendi*, muy diferente del modelo de sus padres basado en el tradicional modelo de sostén de familia (Poelman & Behan, 2006). Que trae como consecuencia entonces, el surgimiento de conflictos asociados a la relación trabajo- familia. Así, varias son las circunstancias que confluyen para promover tal conflicto; principalmente entre ellas están el aumento en el número de familias con dos salarios, el número de padres solteros, las cifras de expectativas de vida, que obliga a un grupo importante de empleados a hacerse cargo de sus padres adultos mayores y en circunstancias especiales, a hacerse cargo de personas en situación de discapacidad.

En qué forma la vida familiar repercute en la vida laboral y ésta a su vez puede repercutir en aquella, ha sido objeto de estudio desde diferentes perspectivas, entre ellas el conflicto de roles o conflicto trabajo-familia (Greenhaus & Buttel, 1985), Conflicto trabajo-familia desde el tiempo, la tensión y el comportamiento (Carlson, Kacmar y Williams, 2000), la del involucramiento con el trabajo (Thompson y Blau, 1993), la satisfacción laboral (Lambert,1991), el absentismo (Voydanoff, 2002), el desempeño en el trabajo (Tetrick, Miles, Marcil y Van Dosen, 1994) y los

comportamientos relacionados con la búsqueda de empleo (Rau y Hyland, 2002). Los resultados de estos análisis muestran que aunque la importancia de la familia pesa fuertemente sobre la persona, las obligaciones relacionadas con el campo laboral y la esfera familiar no siempre convergen armónicamente y por consiguiente, surge el conflicto trabajo - familia (Otálora, 2007a).

Responder entonces, adecuadamente a esta situación lleva a las organizaciones a considerar mecanismos de conciliación; conciliación que según Greenhaus, Collins & Sahw (2003) se logra con un nivel satisfactorio de implicación o ajuste entre los diferentes roles de la vida de una persona. Es decir, el equilibrio o mantenimiento de una sensación global de armonía en la vida, lo que implica el examen de las habilidades de las personas para dirigir simultáneamente las demandas multifacéticas de la vida (Greenhaus & Beutell, 1985). Un modo de organizar el entorno laboral que facilite a hombres y mujeres la realización del trabajo y de sus responsabilidades personales y familiares.

Estos mecanismos de conciliación (prácticas o políticas de conciliación), que se pueden constituir mediante un conjunto de acciones sociales, institucionales y empresariales cuyo objetivo es el desarrollo de una sociedad más equitativa y justa. Un modo de organizar el entorno laboral que facilite a hombres y mujeres la realización del trabajo y de sus responsabilidades personales y familiares.

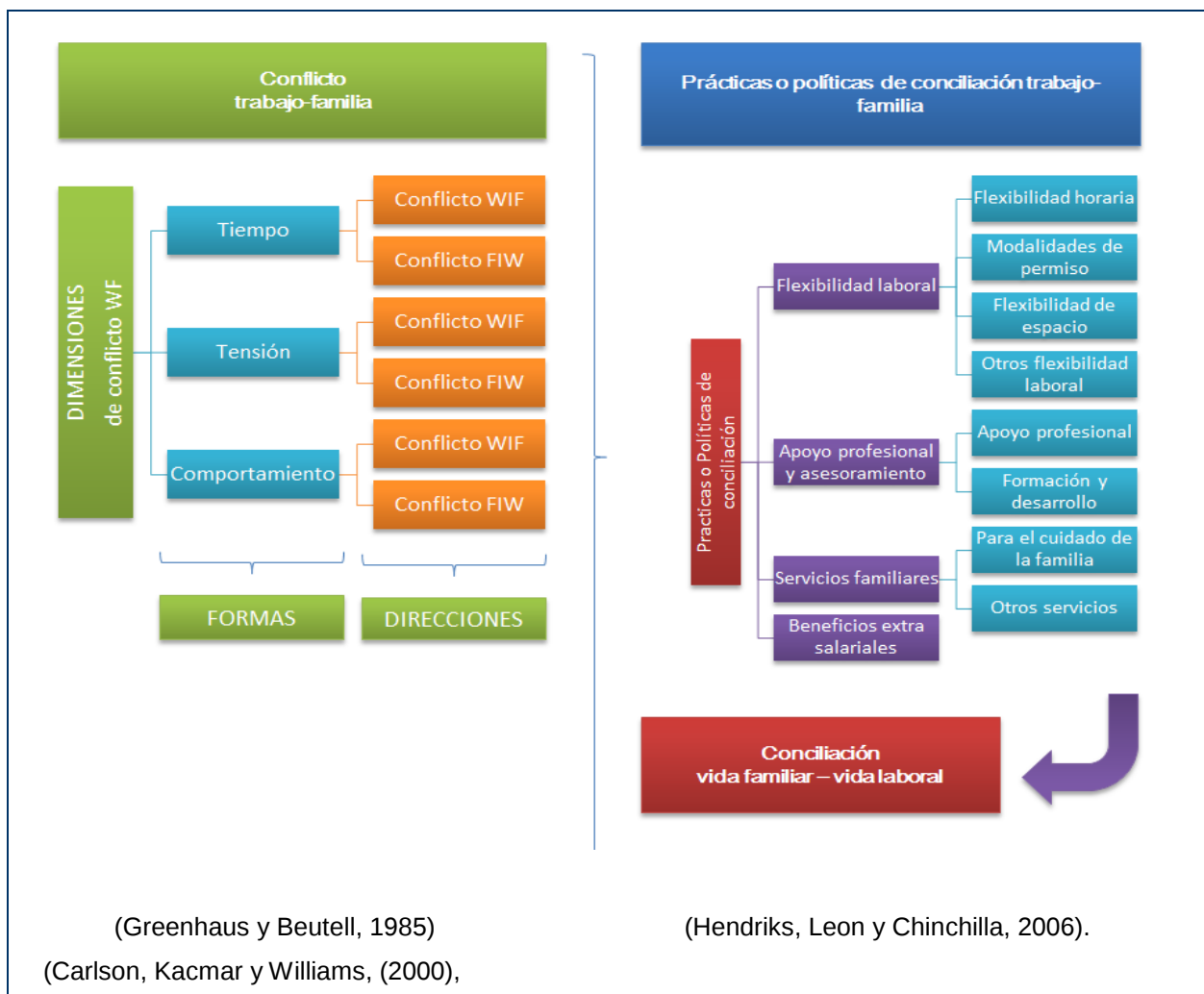
La exploración teórica realizada previamente permitió identificar que el campo propuesto es fértil para la investigación. Se encuentran pocos trabajos en el contexto colombiano, especialmente a nivel empresarial. Se han realizado estudios en Colombia como el de Guillermo Otálora de la Universidad de los Andes en el 2007: "Conflicto trabajo-familia, consecuencias para las organizaciones" y el de Sandra Idrovo del INALDE "Las políticas de conciliación trabajo-familia en las empresas Colombianas" una réplica al estudio realizado por Hendriks, León & Chinchilla (2006): "El estado de las políticas de conciliación en Hispanoamérica". Sin embargo a nivel de instituciones de educación superior el análisis de los autores sugiere que se

deben seguir emprendiendo estudios que den cuenta del conflicto trabajo- familia y de las prácticas y políticas de conciliación trabajo-familia. Fruto de la revisión realizada podría plantearse el interrogante:

¿Cuál es la percepción de conflicto trabajo-familia y familia-trabajo de los colaboradores de la Institución Universitaria CEIPA, según aspectos sociodemográficos y condiciones laborales y cuál es la información y uso de las prácticas o políticas de conciliación trabajo-familia implementadas en la Institución?

Sobre esto se planteará entonces:

Figura 1-1. Planteamiento del problema



Fuente: Construcción propia a partir de la literatura

El cuadro anterior muestra los autores que han trabajado el conflicto trabajo- familia desde diferentes dimensiones, igualmente, se indican las principales prácticas o políticas de conciliación trabajo-familia planteadas por el modelo de la EFR.

Específicamente interesa responder:

- ¿Cuáles son los conflictos bidireccionales entre trabajo y familia desde las formas de conflicto tiempo, tensión y comportamiento según la percepción de los colaboradores vinculados a la Institución Universitaria CEIPA desde aspectos sociodemográficos y condiciones laborales?
- ¿Cuál es la percepción de los directivos de la Institución Universitaria acerca del conflicto trabajo-familia de los colaboradores vinculados con CEIPA?
- ¿Cuáles son las prácticas o políticas que tiene CEIPA para la conciliación del conflicto trabajo-familia de sus colaboradores?
- ¿Cuál es la información y uso que de las prácticas o políticas de conciliación bidireccionales trabajo-familia que tienen los colaboradores vinculados a la Institución Universitaria CEIPA?
- ¿Cuál es la relación entre los conflictos bidireccionales trabajo-familia de los colaboradores y las prácticas o políticas de conciliación trabajo-familia que tiene la Institución Universitaria CEIPA?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Analizar la percepción de conflicto bidireccional trabajo-familia de los colaboradores vinculados a la Institución Universitaria CEIPA, de Medellín, según aspectos sociodemográficos y condiciones laborales e identificar la información y uso por parte de los colaboradores, sobre las prácticas o políticas de conciliación trabajo-familia implementadas en la Institución.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar los conflictos bidireccionales entre Trabajo y Familia desde las formas de conflicto tiempo, tensión y comportamiento según la percepción de los colaboradores vinculados a la Institución Universitaria CEIPA.
- Caracterizar los conflictos bidireccionales Trabajo-Familia desde las variables sociodemográficas y ocupacionales.
- Identificar las prácticas o políticas de conciliación Trabajo-Familia existentes o predominantes en CEIPA.
- Describir la percepción de los directivos de CEIPA acerca del conflicto trabajo-familia de los colaboradores vinculados a la Institución.
- Establecer la relación de los conflictos bidireccionales Trabajo-Familia con las prácticas o políticas de conciliación Trabajo-Familia establecidas en la Institución Universitaria CEIPA.

1.3 Justificación

El entorno actual caracterizado por la libre competencia, globalización, flexibilización, nuevas tecnologías, empleabilidad, entre otras, demanda de las empresas y de las personas ventajas competitivas sostenibles representadas en recursos intangibles como la reputación, la marca, el capital social, o, en la mayoría de los casos, el conocimiento y el talento colectivo de la organización (Cabrera, Gómez y Bonache, 2006).

Hacer esta consideración, obliga a observar no solo las condiciones laborales del individuo en la organización sino también sus condiciones personales y familiares, es decir, el ejercicio de los roles tanto familiar como laboral del individuo. Pero no de una forma aislada uno del otro, sino por el contrario relacionado donde el ejercicio de un rol afecta el ejercicio del otro. Donde esta afectación puede traducirse en conflictos en la relación vida familiar y vida laboral del colaborador.

Estas consideraciones se han comenzado a estudiar en el país en el ámbito empresarial, sin embargo a nivel de instituciones de educación superior no se encuentran referentes de investigación en este ámbito.

En este marco, en la actualidad, el proceso de Gestión Humana de la Institución Universitaria CEIPA, viene consolidando, un modelo de Gestión Humana que se propuso en el año 2010, en el cual se plasma el objetivo de ser un proceso de apoyo, aliado estratégico de la dirección en la consecución de la MEGA del negocio, a través del acompañamiento y asesoría a los líderes de la Institución, como responsables directos de la gestión del talento, los procesos, la cultura, la promoción del cambio y la generación de valor en el logro de los resultados.

El Modelo de Gestión Humana define cuatro cuadrantes: Gestión de Servicios, Desarrollo Humano, Gestión del Conocimiento y Responsabilidad Social. En este último se define los planes y programas de Bienestar Laboral. Ver Figura Figura 1-2.

Figura 1-2. Modelo de Gestión Humana CEIPA.

Fuente: Proceso de Gestión Humana CEIPA

Para CEIPA es de gran importancia tener un conocimiento amplio de las personas que laboran en la Institución, así como sus intereses, preferencias, percepciones frente al clima laboral, el nivel de conflicto entre su vida familiar y laboral que estén viviendo y las prácticas o políticas de conciliación trabajo-familia que puede la institución implementar para reducir este nivel de conflicto.

El proyecto planteado permitirá de una parte, identificar la percepción de conflicto trabajo-familia y aquellas prácticas o políticas que realiza la Institución y que permite al colaborador conciliación entre su vida laboral y familiar; y de otra, plantear nuevas propuestas que permitirían mejorar la calidad de vida laboral de sus colaboradores, las relaciones laborales y el clima organizacional.

1.4 Impacto esperado

Lo anteriormente planteado, sustenta la realización del estudio en CEIPA, con lo cual se espera impactar positivamente la comunidad académica, la comunidad administrativa y en la mejora de la calidad de vida de los colaboradores de la Institución lo que finalmente impactará en los estudiantes.

A lo anterior contribuirán:

- La publicación de un documento de análisis de la percepción del conflicto trabajo-familia y la prácticas o políticas de conciliación trabajo-familia de los colaboradores vinculados a la Institución Universitaria CEIPA.
- Los instrumentos de diagnóstico (cuestionario de conflicto trabajo-familia y políticas de conciliación trabajo-familia) que se diseñarán para esta investigación y que servirán de base para futuras investigaciones relacionadas con la temática.
- Esquema de factores claves que podrán ser tomados en cuenta para el diseño de un futuro programa de intervención del conflicto entre la vida familiar y la vida laboral para Institución Universitaria CEIPA.
- Servir como información base y pertinente para el mejoramiento del Modelo de Gestión Humana CEIPA propuesto en el 2010.

1.5 Usuarios directos e indirectos potenciales de los resultados de la investigación

Como usuarios directos, se puede incluir los líderes responsables de cada uno de los procesos de CEIPA (Rector, Decano, Gerente Administrativo y Financiero, Gerente

de Investigaciones, Gerente de Extensión y Directores); colaboradores y comunidad académica. Entre los usuarios indirectos, están los estudiantes, otras Instituciones de Educación Superior –IES– y la comunidad en general. En la Tabla 1-1., se desglosan estos usuarios identificados:

Tabla 1-1: Usuarios directos e indirectos de la investigación.

Usuarios Directos	Usuarios Indirectos
Institución Universitaria CEIPA Obtendrá información relevante, pertinente y confiable, que le servirá para alimentar los nuevos modelos de gestión que están aplicando en el marco de Gestión Humana actual; servirá de base para tomar decisiones que estén direccionadas a mejorar la calidad de vida de sus colaboradores, incrementando la satisfacción de los mismos, y por ende, la productividad institucional.	Estudiantes Los resultados de la investigación serán casos de estudio para los estudiantes interesados en el área de Gestión del Talento Humano. Además, con los programas de Gestión Humana implementados en la Institución, donde este estudio se convierte en fuente valiosa de información, se mejorará la satisfacción de los colaboradores de la institución, y finalmente, se reflejará, entre otros efectos positivos, en un mejor servicio para los estudiantes.
Colaboradores Serán consignadas sus percepciones sobre las situaciones de conflicto trabajo-familia que pueden presentarse, y con ello expresarán abiertamente sus apreciaciones y se beneficiarán en un futuro de las nuevas o mejoradas políticas y/o prácticas de Gestión Humana que propendan la conciliación Trabajo-Familia.	Otras Instituciones de Educación Superior Servirá de guía de comparación entre otras instituciones y la Institución Universitaria CEIPA. Además, podría replicarse este mismo estudio en otras IES que así lo soliciten.
Comunidad académica Se ampliará la información válida y confiable relacionada con el conflicto trabajo-familia, en especial dentro de las Instituciones de Educación Superior –IES– en Colombia, tema poco explorado hasta ahora, será de gran utilidad a la comunidad académica cuyo objeto de estudio es el ser humano en las organizaciones.	Comunidad y familia Proporciona información relevante a cualquier persona u organización; además, CEIPA ofrece diferentes servicios a la comunidad, que gozará de mejoras debido a que el Talento Humano se gestiona más conscientemente y familiarmente responsable. Finalmente, gracias a la creación de prácticas y políticas de Conciliación Trabajo-Familia más eficaces, se impactará positivamente a los miembros de las familias de los colaboradores, que también forman parte de la comunidad.

2 MARCO TEÓRICO Y ESTADO DEL ARTE

En este capítulo se plantean el referente teórico, los marcos contextual, legal e institucional, así como el estado del arte, que guían la presente investigación.

2.1 Referente teórico

2.1.1 Los roles trabajo y familia

Muchos investigadores, entre los que se encuentran Near, Rice & Hunt (1980) plantearon la necesidad de resultados en el estudio de la relación entre el trabajo y la vida personal, particularmente la relación entre el trabajo y la familia. Así, en el orden de esta perspectiva encontramos al trabajo como la actividad instrumental orientada a proveer bienes y servicios para el buen vivir (Piotrowski, Rapoport & Rapoport, 1987) y a la familia como un escenario social donde los individuos aumentan su bienestar (Burke & Greenglass, 1987).

Es importante observar que la familia tiene una connotación actualizada relacionada con su composición. En los tiempos modernos se ha modificado la definición del término, revaluando el supuesto de que todas las familias son nucleares y están compuestas por padres e hijos. En realidad los cambios demográficos nos conducen a considerar la familia como un grupo de personas que comparten su vida en el hogar, sin importar la composición de sus miembros (Otálora, 2007a).

Acuña & Olavarrieta (1993, citado en Jiménez & Moyano, 2008) señalan que la familia es concebida, en general, como un grupo que busca resolver el dilema de posibilitar la existencia humana, a través de la satisfacción de necesidades básicas y primitivas de las personas, disponer de un hogar, alimentación, afecto y estabilidad. En este sentido Goldsmith (1989) señala que trabajo y familia se constituyen en las

dos esferas fundamentales que sirven de “nicho ecológico” básico donde actúa el ser humano, reconocidos como mutuamente interdependientes y que no pueden ser estudiados ni comprendidos de manera independiente.

Históricamente la mayoría de las investigaciones se han enfocado en la proposición de que el trabajo afecta a la familia en lugar de la que plantea lo contrario (Zedeck, 1992). Sin embargo en los últimos años ha crecido el interés por reconocer el impacto que tienen en el trabajo, los roles y obligaciones desempeñados en la familia (Kossek & Oseki, 1998). Las investigaciones recientes indican que la familia influye en forma significativa sobre las actitudes y los comportamientos de los individuos en el trabajo (Rothausen, 1999). Así, los modelos contemporáneos de la relación trabajo-familia usan una conceptualización de doble vía, dando igual énfasis al impacto del uno sobre el otro (Gutek, Searle & Klepa, 1991; Netemeyer, Boles & McMurrian, 1996; Frone, Yardley & Markel, 1997). Se reconoce entonces, “la realidad en donde la relación entre trabajo y familia es un proceso recíproco en el que se influyen el uno al otro en diferentes formas” (Otálora, 2007a, 9). Esta interconexión se reconoce ahora abiertamente y la discusión se enfoca en las perspectivas que aplican esa asociación y sus consecuencias.

2.1.2 Modelos empleados en el estudio de la relación trabajo y familia

Si bien a nivel mundial existe un creciente reconocimiento de la necesidad de considerar la relación entre los dominios de la familia y el trabajo como un todo dentro de un contexto social más amplio, los modelos teóricos se acogen a una perspectiva de roles, particularmente desde su compatibilización.

Los modelos teóricos vigentes en occidente sobre la relación familia-trabajo se sostienen en los supuestos contruidos en el capitalismo acerca de la existencia de dos esferas o dominios separados entre una y otra experiencia,

y unos roles femenino y masculino, respectivamente, que se corresponden con esa mirada (Avendaño & Román, 2006, p 200).

En este sentido, la investigación sobre la relación trabajo-familia se ha concentrado en identificar diversos mecanismos que vinculan ambos dominios (Burke & Greenglass 1987 y Lambert, 1990). Así, entre otros, se han identificado los siguientes mecanismos vinculantes: *segmentación* (Piotrkowski, 1979), *contaminación* (Edwards & Rothbard, 2000), *congruencia* (Avendaño & Román, 2006), *desbordamiento* (Williams & Alliger, 1994; Piotrkowski, 1979; Greenhaus & Parasuraman 1999), *consumo o drenaje de recursos* (Edwards y Rothbard, 2000), *compensación* (Edwards y Rothbard, 2000), *instrumental* (Zedek & Mosier, 1990), *identidad o integrativo* (Frone, 2003), *conflicto de roles trabajo-familia* (Greenhaus & Beutell, 1985; Burke & Greenglass, 1987; y Zedek y Mosier, 1990), y *frontera trabajo-familia* (Clark, 2000).

Para el propósito de este estudio nos concentraremos en el modelo de conflicto de roles trabajo-familia el cual recientemente ha suscitado mayor interés y se hace más pertinente para la presente investigación, el cual parte de la perspectiva del conflicto para aproximarse a la relación entre el trabajo y la familia.

2.1.3 El conflicto trabajo- familia

Al plantear el conflicto entre las áreas que componen la familia y el trabajo es importante considerar los roles que ellas comprenden. En este sentido, uno de los modelos teóricos que ha predominado en este campo es el de la *teoría del rol* (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek & Rosenthal, 1964; Bruk y Allen, 2003) según la cual el conflicto entre las expectativas asociadas a los diferentes roles tiene efectos negativos en el bienestar personal. Así, el comportamiento en un rol determinado es el conjunto de acciones recurrentes del individuo, interrelacionadas con las acciones repetitivas de los demás para obtener los resultados deseados (Katz & Kahn, 1996). Como los

individuos desempeñan diferentes roles, es posible que las expectativas de un rol hagan que el desempeño en el otro sea más difícil, de tal manera que las personas experimenten un conflicto entre roles (Judge, Boudreau & Bretz, 1994). Este conflicto de roles es definido por Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, & Rosenthal (1964) como “la ocurrencia simultánea de dos o más conjuntos de presiones de tal manera que en acomodarse a uno de ellos hace más difícil el aceptar el otro”.

Los bienes y servicios, necesarios para sostener la vida y la familia misma, provienen de las retribuciones del trabajo, que casi siempre deben cumplir con las demandas propias del rol (Otálora, 2007A). Paradójicamente, algunas veces, las expectativas y demandas que se derivan de la familia interfieren con el cumplimiento de las obligaciones que el trabajo demanda (Edwards & Rothabard, 2000) y en ocasiones las demandas urgentes de la familia no pueden satisfacerse debido a las presiones del trabajo (Goff, Mount & Jamison, 1990). En este sentido se puede afirmar que el conflicto entre roles de la familia y el trabajo es de una clase especial, en el cual las presiones ejercidas en cada uno de ellos son incompatibles y por consiguiente la participación en uno específico hace más difícil la participación en el otro.

Este conflicto entre roles o conflicto trabajo – familia es un tipo de conflicto interfuncional o interrol, en el que la función que demanda detenerse en un dominio (trabajo o familia) es incompatible con la función que demanda detenerse en el otro (familia o trabajo) (Greenhaus & Beutell, 1985, 77; Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, & Rosenthal, 1964). En otras palabras las demandas de los papeles del trabajo y la familia son mutuamente incompatibles; así, satisfacer las demandas de un dominio hace difícil satisfacer las demandas del otro (Greenhaus & Beutell, 1985; Burke & Greenglass, 1987).

El conflicto puede que ocurra cuando los individuos se comprometen en múltiples funciones. De esta manera, el conflicto trabajo-familia es bidireccional; el trabajo puede interferir con la familia (refiriéndose al conflicto en el que el trabajo afecta a la

familia) y la familia puede interferir con el trabajo, refiriéndose a conflicto en el que la familia afecta al trabajo (Frone, Russel & Cooper, 1992).

El trabajo y la familia se interrelacionan tanto de manera positiva como negativa, diferenciándose a nivel teórico dos tipos de conflictos, direccionalmente opuestos, el del trabajo-familia, en el que es el trabajo el que influye en la familia, y el de la familia-trabajo, en el que la familia es la que influye en el trabajo (Ugarteburu, Cerrato e Ibarretxe, 2008, p.21).

Estas dos perspectivas de conflicto, sea trabajo-familia o familia-trabajo, provienen de la interferencia recíproca entre los eventos familiares y laborales (Otálora, 2007). Independientemente de la dirección de la interferencia el conflicto entre roles pone de presente la ausencia de ajuste entre los roles de la familia y del trabajo (Aryee, Luk, Leung & Lo, 1999).

El conflicto trabajo-familia se ha convertido en mucho, el tema en investigación del comportamiento organizacional de hoy (Carlson, Kacmar & Williams, 2000). Los investigadores han medido el conflicto trabajo-familia de muchas maneras. Tradicionalmente, los investigadores lo han medido unidireccionalmente. Es decir, se estudió el conflicto que se produce cuando el trabajo interfiere con la familia (Greenhaus & Beutell, 1985). Más recientemente los investigadores han comenzado a reconocer la dualidad del conflicto trabajo-familia teniendo en cuenta ambas direcciones: trabajo que interfiere con la familia y familia que interfiere con el trabajo (Gutek, Searle & Klepa, 1991; Duxbury, Higgins & Mills, 1992; Frone, Russell & Cooper, 1992;)

En este sentido, Frone, et al (1992, Citados en Otálora, 2007a) afirman que hay una relación recíproca entre los conflictos trabajo-familia y familia-trabajo con base en el supuesto de que, por ejemplo, si la sobrecarga en el trabajo comienza a interferir con las obligaciones de la familia, estas obligaciones insatisfechas pueden comenzar a interferir con las funciones del trabajo. Por consiguiente como afirman Carlson,

Kacmar y Williams, (2000), el interés investigativo en el conflicto de los roles tiene que dirigirse a las consecuencias negativas demostradas sobre la calidad de vida en ambos dominios y entender las dos direcciones del conflicto. Precisaremos que para el presente estudio utilizaremos el término conflicto trabajo-familia en forma independiente de la dirección de tal conflicto.

Los investigadores también han empezado a considerar las diferentes formas de conflicto trabajo-familia (Netemeyer, Boles y McMurrian, 1996). Compatibles con la definición planteada por Greenhaus & Beutell (1985): tres *formas* de observar tal conflicto han sido identificadas en la literatura independientemente de la dirección de la interferencia: a) Conflicto basado en el tiempo, b) Conflicto basado en la tensión y c) conflicto basado en el comportamiento. Ver Figura 2-1.

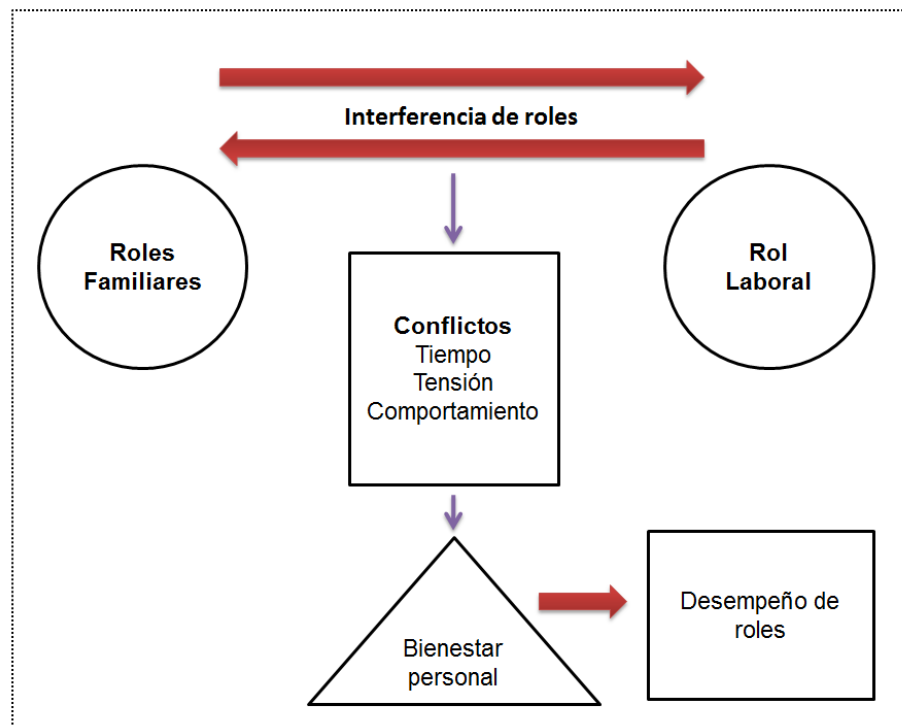
El *conflicto basado en el tiempo*, ocurre cuando la presión de las funciones que proceden de los dos dominios diferentes compiten por el tiempo del individuo, es decir, el conflicto se produce cuando el tiempo dedicado a un rol hace difícil participar en el otro rol (Greenhaus, et. al, 1985). Este tipo de conflicto se basa en el supuesto de que el tiempo es considerado un recurso escaso de modo tal que las demandas de los roles familiares y laborales compiten por él; de esta manera, las personas ven obligadas a optar, transfiriéndolo desde un dominio a otro, lo que facilita entonces el desempeño de rol en un dominio pero dificulta el desempeño en el otro (Edward & Rothbard, 2000). Esta forma de conflicto supone la transferencia de tiempo o atención entre los dominios en la forma expresada en el modelo de *consumo (drenaje) de recursos* de (Edward, et. al., 2000). Así, por ejemplo el tiempo requerido para satisfacer las demandas del rol laboral, podrían exigir parte del tiempo requerido para atender las demandas de los roles familiares, y viceversa. En cierta manera, habría competencia entre las demandas de ambos dominios y, en consecuencia, uno de los dos quedaría insatisfecho respecto de sus demandas de rol (Avendaño & Román, 2006).

El *conflicto basado en la tensión*, ocurre cuando esta se experimenta en una función de dominio que interfiere con una actuación efectiva de la función de comportamiento en el otro dominio. Es decir, cuando la tensión de un rol afecta el desempeño del otro rol (Greenhaus & Beutell, 1985). En otras palabras, cuando las presiones en un dominio hacen difícil satisfacer las demandas de otro dominio, posiblemente porque reducirían los recursos personales, esto es, la energía o la capacidad física o mental necesarias para desempeñar un rol. Dentro de las tensiones se incluyen la insatisfacción, la ansiedad y la fatiga. Por lo tanto, el conflicto basado en la tensión no implica conflicto entre las demandas en sí mismas, sino que la sola participación en un dominio podría producir una tensión que impide el desempeño de un rol en otro dominio (Avendaño & Román, 2006). Así por ejemplo, una situación sostenida de estrés en el empleo, podría afectar la convivencia familiar y viceversa.

El *conflicto basado en el comportamiento*, es el resultado de comportamientos incompatibles demandados por funciones que compiten. Es decir, el conflicto se produce cuando los comportamientos específicos requeridos en un rol son incompatibles con las expectativas de comportamiento en el otro rol (Greenhaus & Beutell, 1985). En otras palabras, ocurre cuando conductas desarrolladas en un dominio son incompatibles con las demandas de rol en otro dominio y, por tanto, la persona es incapaz de ajustar su comportamiento cuando se mueve entre ellos, transportando comportamientos de un dominio a otros que perjudican un adecuado desempeño (Avendaño & Román, 2006).

Gráficamente se expresan estos conceptos en la Figura 2-1.

Figura 2-1. Diagrama del modelo de conflicto de roles trabajo-familia.



Fuente: Construcción propia a partir de Avendaño y Román (2006).

En 1991, Gutek, Searle y Klepa, argumentaron que cada una de estas tres formas de conflicto trabajo-familia tiene dos *direcciones*: a) Conflicto donde el trabajo interfiere con la familia (WIF¹) y b) Conflicto donde la familia interfiere con el trabajo (FIW²).

Posteriormente, Carlson, Kacmar y Williams, (2000), toman las tres *formas* de conflicto trabajo-familia mencionadas anteriormente y las combinan con estas dos *direcciones* y surgen seis *dimensiones* de conflicto trabajo-familia a saber:

1. WIF basado en el tiempo
2. FIW basado en el tiempo

¹ **WIF:** Work interfering with family: En adelante se utilizara esta sigla para referirse el conflicto donde el trabajo interfiere con la familia.

² **FIW:** Family interfering with work: En adelante se utilizara esta sigla para referirse el conflicto donde la familia interfiere con el trabajo.

3. WIF basado en la tensión
4. FIW basado en la tensión
5. WIF basado en el comportamiento
6. FIW basado en el comportamiento

Gráficamente se puede observar en la **Figura 2-2**.

Figura 2-2. Dimensiones de conflicto trabajo-familia.

		Direcciones del conflicto trabajo-familia	
		Trabajo que interfiere con la familia	Familia que interfiere con el trabajo
		Basado en el tiempo Trabajo que interfiere con la familia	Basado en el tiempo Familia que interfiere con el Trabajo
Formas de conflicto trabajo-familia	Tiempo		
	Tensión	Basado en la tensión Trabajo que interfiere con la familia	Basado en la tensión Familia que interfiere con el Trabajo
	Comportamiento	Basado en el comportamiento Trabajo que interfiere con la familia	Basado en el comportamiento Familia que interfiere con el Trabajo

Fuente: Carlson, Kacmar & Williams, (2000),

A partir de las dimensiones observadas en la Figura 2-2, Carlson, Kacmar y Williams, (2000) plantean un instrumento de medida multidimensional que contiene las seis *dimensiones* del conflicto medidos que incluyen la combinación de tres *formas* de

conflicto trabajo-familia (tiempo, tensión y comportamiento) y dos *direcciones* de conflicto trabajo-familia (trabajo que interfiere con la familia y familia que interfiere con el trabajo). El cual se utilizará en el presente estudio para dar respuesta a los interrogantes sobre conflicto trabajo-familia.

Algunas consecuencias del conflicto trabajo-familia

Estudios demuestran que el conflicto entre trabajo y familia tiene consecuencias negativas para la empresa. Entre ellos el estrés (Allen, Herst, Bruck & Sutton 2000), la insatisfacción laboral (Bruck, Allen & Spector, 2004; Kosseky Ozeki, 1998), una baja productividad y falta de compromiso (Kossek & Ozeki, 1999), falta de compromiso afectivo: retrasos, ausentismo (Hammer, Bauer, & Grandey, 2003).

Como menciona Idrovo (2006), para el caso colombiano, es importante considerar los resultados de un estudio internacional realizado sobre el conflicto trabajo-familia y su relación con el estrés, la satisfacción laboral y el bienestar físico y mental de los gerentes. Ese estudio indica que en el caso colombiano se encuentra una correlación entre el conflicto trabajo-familia y la satisfacción laboral y el bienestar mental y físico. Es decir, que a mayor conflicto trabajo-familia, el índice de satisfacción laboral disminuye y también el de bienestar físico y mental de los gerentes (Spector, et al., 2005).

Como mencionan Hendriks, Leon & Chinchilla (2006) a nivel internacional, se han realizado una serie de estudios que revelan los problemas que se generan cuando no existe un equilibrio adecuado entre el tiempo y los esfuerzos que los trabajadores destinan a sus actividades laborales, y los espacios y energías que dedican a su vida familiar. Entre ellos es posible mencionar los mayores riesgos de deterioro de la salud de los padres que trabajan, un mal desempeño en la función parental, la tensión psicológica, la ansiedad, la irritación frecuente, la depresión, el estrés laboral y los diversos problemas psicosomáticos (Frone, Russell & Cooper, 1997). La dificultad derivada de la ejecución de múltiples roles no sólo afecta a las personas,

sino también a las empresas. La insatisfacción con el trabajo, el menor desempeño y compromiso con la organización, junto con mayores niveles de absentismo y rotación, pueden ser efectos derivados de las tensiones provocadas por el desempeño simultáneo de los roles laboral y familiar (Greenhaus & Beutell, 1985), así como falta de compromiso afectivo: retrasos, ausentismo (Hammer, Bauer & Gradey, 2003) e insatisfacción con el trabajo (Kossek & Ozeki, 1998)

2.1.4 Equilibrio /Conciliación trabajo-familia

El significado completo de la *conciliación* o *el equilibrio trabajo familia*, es difícil de expresar al existir diferentes enfoques dado a su vez que se puede estar utilizando con el mismo sentido.

Así desde el concepto *equilibrio trabajo-familia* el reconocimiento de que el conflicto trabajo-familia existe, emerge el concepto de *equilibrio trabajo-familia*, cuya definición presenta elementos comunes, derivados principalmente de la noción de equilibrio o no equilibrio entre las experiencias en el rol laboral y en el rol familiar (Jiménez & Moyano, 2008). Así autores como Kirchmeyer (2000) que considera el equilibrio como la satisfacción en todos los dominios de vida, lo que requiere de recursos personales energía, tiempo y el compromiso para distribuir bien en todos los dominios; Clark (2000) quien define el equilibrio como la satisfacción y buen funcionamiento tanto en el trabajo como con la familia, con un conflicto mínimo de roles; y finalmente, Greenhaus, Collins y Shaw (2003), establecen que para lograr el equilibrio entre los roles familiares y laborales, se necesita lograr el ajuste y equilibrio en tres componentes: tiempo (dedicar similar cantidad de tiempo al trabajo y a los papeles familiares); niveles de compromiso (un nivel similar de compromiso psicológico con la familia y el trabajo) y lograr un equilibrio en la satisfacción (similar nivel de satisfacción en ambos dominios).

De otra parte, el concepto de *conciliación trabajo-familia* hace referencia al desarrollo satisfactorio de ambos ámbitos, de manera que se puedan mantener las relaciones familiares que se consideren deseables y, al mismo tiempo, se consiga un nivel de

desarrollo profesional satisfactorio (Gómez y Martí, 2004). Autores como Kalliath y Brough (2008) proponen una definición de consenso que se refiere a la compatibilidad de las actividades laborales y no laborales, en línea con el término conciliación de la vida profesional y personal.

Así, Greenhaus, Collins y Shaw (2003), plantean que la conciliación o equilibrio entre trabajo y vida familiar se logra con un nivel satisfactorio de implicación o ajuste entre los diferentes roles de la vida de una persona. En estudios recientes, ellos exploran y miden tres aspectos de la conciliación entre trabajo y vida familiar: la *conciliación del tiempo*, que supone la misma cantidad de tiempo dedicado a los roles laborales y no laborales; la *conciliación del compromiso*, que se basa en el grado de implicación psicológica o de compromiso con los roles laborales y no laborales; y la *conciliación de la satisfacción*, o nivel de satisfacción con los roles laborales y no laborales.

Para efectos prácticos, en el presente estudio utilizaremos el concepto *conciliación trabajo-familia* para referirnos a equilibrio o conciliación trabajo-familia.

2.1.4.1 Recursos para el afrontamiento del conflicto trabajo-familia.

En la línea de lo planteado anteriormente, para el caso del conflicto trabajo-familia los recursos que pueden aparecer para afrontarlo y lograr la conciliación trabajo-familia, pueden venir de la propia persona, de su familia o de las condiciones contextuales y del entorno.

En este sentido, Ugarteburu, Cerrato e Ibarretxe (2008), plantean que *los recursos personales*, que incluyen los valores, características y rasgos personales permiten al individuo afrontar las situaciones de estrés. Los valores que se atribuyen al trabajo y/o a la familia influirán indudablemente en la experiencia del conflicto trabajo-familia, principalmente aspectos como la importancia, la centralidad y la prioridad que se otorgue a cada una de estas esferas y aspectos como la percepción de control sobre

las exigencias laborales o familiares, la auto-eficacia, y el locus de control influyen en la experiencia de estrés o conflicto trabajo-familia.

A su vez los *recursos familiares*, que comprenden los *apoyos sociales* y los *apoyos instrumentales*, donde los primeros se refiere a las experiencias afectivas positivas provenientes de miembros de la familia y/o amigos (empatía y afecto) que tienen un efecto beneficioso en el bienestar personal (que se asocian con niveles más bajos de conflicto trabajo-familia, mientras que su ausencia predice niveles más elevados de conflicto trabajo-familia); y los segundos, se refieren a ayudas más prácticas en las tareas, como ayuda con las tareas domésticas, atención a niños y personas mayores, y ayuda en general proporcionada por miembros de la familia o por personas de fuera de la familia que proporcionan un servicio pagado en estos ámbitos (en este sentido la contratación de personas fuera del círculo familiar puede ir acompañada por una falta de confianza que condicione y socave su efecto beneficioso, pasando a convertirse en una fuente de estrés añadida).

Y por último, las *condiciones contextuales y del entorno*, las cuales son planteadas por Shaffer, Joplin, Francesco y Lau, 2005, y que incluyen los recursos proporcionados por la organización, entre los que están el *apoyo social* tanto de superiores como de compañeros; *recursos instrumentales y prácticas dirigidas a reducir el estrés* como pueden ser: el teletrabajo, el horario flexible, el trabajo a tiempo parcial, el trabajo compartido, cuidado de niños o personas mayores proporcionado por la organización, bajas extendidas de maternidad y/o paternidad, y en general medidas que hagan el entorno laboral más atractivo para mujeres y hombres con responsabilidades familiares

2.1.4.2 Medidas o políticas de conciliación trabajo-familia

El papel de las organizaciones

Se reconoce entonces que las organizaciones juegan un papel fundamental en la conciliación o equilibrio de las exigencias laborales y familiares de sus colaboradores. Así, dado el resultado de los cambios en las fuerzas sociales y políticas se espera una mayor responsabilidad por parte de las empresas para que ofrezcan programas que ayuden a sus trabajadores a equilibrar mejor sus demandas en los ámbitos familiares y laborales (Ingram y Simons, 1995). Las organizaciones no solo tienen que responder a las exigencias económicas, sino que tienen que responder también a las regulaciones, las normas, las leyes y las expectativas sociales que de ellas se tienen.

Así, la adopción de medidas de conciliación trabajo-familia es el resultado de una interacción compleja entre la legislación estatal, el clima económico, las características organizacionales, las necesidades de los colaboradores y las negociaciones entre las organizaciones empresariales y los sindicatos sobre condiciones de empleo. En este sentido las diversas respuestas dadas por las organizaciones dependen en gran medida de factores como el tamaño de la organización, y el hecho de que la organización pertenezca al sector público o privado (Ugarteburu, Cerrato e Ibarretxe, 2008, p.29).

Es importante reconocer que para el estudio de la adopción de medidas de conciliación trabajo familia, los investigadores con frecuencia se basan en dos teorías fundamentalmente, una la *teoría institucional* que plantea que las organizaciones adoptan medidas conciliadoras para lograr un mayor grado de legitimidad, bien porque entienden que es la manera correcta de hacer las cosas, o bien por las fuertes presiones institucionales que las condicionan a tomarlas.

La teoría institucional ha sido ampliamente utilizada para estudiar la adopción y difusión de prácticas organizativas, desde la perspectiva de que las empresas buscan con esa adopción la conformidad con presiones institucionales, para lograr así legitimidad (Di Maggio y Powell, 1983; Kostova y Roth, 2002, citados en Pasamar, y Valle, 2011).

La otra, la *teoría de la elección racional*, desde esta perspectiva se plantea que los empresarios deciden adoptar medidas de conciliación con base no solo a las leyes y expectativas sociales, sino con base en factores de coste y beneficio (Ugarteburu, Cerrato e Ibarretxe, 2008, p.29)

Den Dulk, (2005), plantea que la integración de ambos aspectos teóricos permite explicar las diversas respuestas de las organizaciones ante leyes y presiones institucionales diversas e incluso el que algunas organizaciones inicien la adopción medidas de conciliación ante presiones institucionales leves o inexistentes.

Así, la adopción de medidas de conciliación es el resultado de una interacción compleja entre la legislación estatal, el clima económico, las características organizacionales, y las negociaciones entre las organizaciones empresariales y los sindicatos sobre condiciones de empleo (Ugarteburu, Cerrato e Ibarretxe, 2008, p.29)

Las políticas de conciliación trabajo-familia

Las políticas de conciliación trabajo-familia pueden ser definidas como facilidades patrocinadas por la organización, diseñadas para apoyar la combinación de trabajo remunerado y responsabilidades familiares de sus empleados (Den Dulk, Van Doorne-Huiskes y Schippers, 1999).

Se debe tener presente que las iniciativas tomadas desde la empresa sólo son complementarias de otras muchas medidas tomadas por distintos agentes sociales,

entre ellos el Estado y las Administraciones Públicas, con lo cual, la conciliación dependerá además de las políticas públicas y privadas que se pongan en funcionamiento para su logro. Las políticas públicas (*Políticas institucionales*) serán establecidas por los gobiernos; y las *privadas* se deberán tanto a la propia familia, al entorno social de la persona, como a las empresas (*políticas organizacionales*). En estas últimas las políticas de conciliación trabajo-familia pueden ser *formales* como las políticas escritas o *acuerdos informales* dentro de la compañía (Polmans y Beham, 2006).

Jiménez & Moyano (2008) exponen que investigadores como Clark (2000); Hill, Hawkins, Ferris & Weitzman (2001); y Coffey & Byerly (2002), han realizado estudios respecto de políticas organizacionales para fomentar el equilibrio entre trabajo y familia, los cuales muestran en general, una relación positiva tanto en la conciliación de las responsabilidades familiares y laborales, como un mejor desempeño en las empresas que las implementan. Medidas como la flexibilidad de horarios, servicios de asistencia en labores domésticas, permisos laborales y, general, beneficios organizacionales, han mostrado un incremento en los niveles de

Bienestar y satisfacción en los trabajadores (Hall, 1990; Greenhaus & Parasuraman, 1999). Así pues, algunos estudios indican que prácticas como: los horarios flexibles o el apoyo para el cuidado de niños pequeños, mejoran la conciliación de la vida laboral y familiar, y a su vez, la satisfacción en el trabajo (Hammer, Bauer & Grandey, 2003).

Pese a ello, la efectiva adopción y extensión de este tipo de medidas es muy baja, y en la mayoría de los casos las empresas se limitan al cumplimiento de la legislación vigente, que sigue demasiado vinculada al género (Gómez & Martí, 2004).

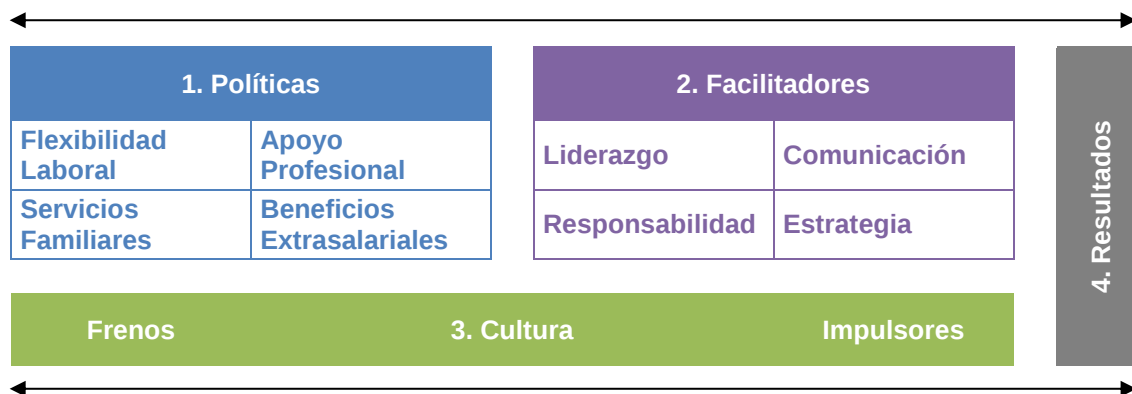
También se debe considerar que la implementación de políticas de conciliación no garantiza que de hecho se empleen debido, entre otras, a la falta de comunicación de esas políticas (Kirby & Krone, 2002) o a la cultura organizacional en sí, más

específicamente a la falta de apoyo por parte de gerentes y colegas (Allen, 2001; Lambert, 2000; Lewis & Taylor, 1996). “Las actitudes de jefes y supervisores han demostrado ser uno de los factores claves en la utilización o no de beneficios conciliadores de trabajo-familia” (Ugarteburu, Cerrato e Ibarretxe, 2008, p.28). Una cultura organizacional que fomente la conciliación trabajo-familia a través de un alto apoyo por parte de gerentes, mínimas consecuencias negativas para las carreras y bajas demandas laborales de tiempo contribuyen a un mejor equilibrio trabajo-familia (Dikken Den Dulk, Geurts & Peper, 2004) y al compromiso con la organización (Dikken et al., 2004; Lyness, Thompson, Francesco & Judiesech, 1999).

En este orden, algunas investigaciones realizadas en el Reino Unido indican que la cultura organizativa es un factor crítico para asegurar la efectividad de las políticas de conciliación (Lewis 1996). Thompson, Beauvais & Lyness (1999) definieron la cultura “laboral y familiar” como los supuestos, creencias y valores compartidos referentes al grado en el que la organización apoya y valora la integración de la vida laboral y familiar de los empleados. Así, las políticas formales no son suficientes para crear un entorno de trabajo-familia amigable (Poelmans & Behan, 2006).

Desde el IESE Business School, y más concretamente desde el International Center on Work and Family (ICWF), se ha impulsado desde 1999 una línea de investigación específica sobre temas de conciliación de la vida laboral, familiar y personal. Ellos han diseñado un modelo como referente para evaluar y distinguir a las Empresas Familiarmente Responsables (EFR) a través del estudio IFREI (IESE Family-Responsible Employer Index). Dicho modelo está formado por cuatro elementos como son: Políticas, Facilitadores, Cultura y Resultados (Hendriks, Leon y Chinchilla, 2006). Ver las Figura 2-3 y Figura 2-4., recogen los elementos que componen el modelo EFR[®] y en los que se basa la elaboración del estudio de las Empresas Familiarmente Responsables.

Figura 2-3: Modelo EFR®



Fuente: Modelo EFR® (Hendriks, Leon y Chinchilla, 2006).

Figura 2-4: Elementos del Modelo EFR®

ELEMENTO	OBJETIVO
1. POLITICAS	determinar la disponibilidad y formalización de distintas políticas empresariales, clasificadas en cuatro grandes categorías
2. FACILITADORES	Identificar como la empresa pone en práctica los cuatro pilares del adecuado desarrollo e implantación de políticas flexibles y responsables.
3. CULTURA (Frenos e Impulsores)	Reconocer la ausencia o existencia de las prácticas más comunes que condicionan el avance de la organización hacia una cultura flexible y responsable.
4. RESULTADOS	Medir el impacto de los tres elementos anteriores, para establecer áreas de mejora continua que permitan seguir avanzando.

Fuente: Modelo EFR® (Hendriks, Leon y Chinchilla, 2006).

Para el presente estudio nos centraremos en el estudio de las políticas. Así, el Modelo EFR® distingue cuatro categorías principales: *políticas de flexibilidad, servicios, apoyo profesional y asesoramiento; y beneficios extrasalariales y sociales*,

Políticas de flexibilidad de horario y espacio, que facilitan la armonización de

trabajo y familia. Las políticas de flexibilidad horaria permiten al empleado disponer de un horario flexible, ausencias cortas (media hora) o largas (hasta un año) del trabajo en función de las necesidades familiares, de forma sistemática o puntual. Por otro lado, la flexibilidad de espacio da la opción al trabajador de poder realizar sus tareas desde casa o en la oficina, y evitar viajes y largos trayectos gracias a las innovaciones tecnológicas. Ver en la Tabla 2-1, las políticas concretas englobadas en esta categoría

En muchos sectores y empleos, el tiempo y la presencia física ya no son criterios relevantes para la evaluación y remuneración. Lo son los objetivos y resultados. Por tanto, los horarios estrictos y controles de horas trabajadas se sustituyen por horarios flexibles, autocontrol y evaluación basada en objetivos.

Tabla 2-1: Políticas de flexibilidad - Modelo EFR©

Flexibilidad	Flexibilidad Horaria	Horario laboral flexible: Los empleados, dentro de su jornada pueden decidir a qué hora empezar y a qué hora marcharse de la empresa. Trabajo a tiempo parcial: Los empleados pueden trabajar media jornada. Semana laboral comprimida: Los empleados pueden trabajar más horas al día a cambio de un día (o medio día) libre. Jornada laboral reducida: Los empleados pueden trabajar menos horas al día o a la semana si acceden a tener un sueldo proporcionalmente inferior.
	Modalidades de permiso	Permiso por maternidad, más allá de lo estipulado por la ley. Permiso por paternidad, más allá de lo estipulado por la ley. Excedencia: para cuidar a hijos/progenitores. Excedencia profesional Bancos de tiempo libre Flexibilidad en los días de permiso y vacaciones cortas. Abandono del lugar de trabajo por una emergencia familiar. Tiempo libre para formación.
	Flexibilidad de espacio	Trabajo a distancia: Los empleados pueden ocasionalmente trabajar a distancia para evitar largos desplazamientos o atascos al ir y volver del trabajo. Teledespacho: La empresa provee al empleado toda la infraestructura necesaria para que pueda trabajar desde casa. Videoconferencias.

Fuente: Modelo EFR® (Hendriks, Leon y Chinchilla, 2006).

Servicios que tienen como objetivo reducir la carga de trabajo no laboral del empleado. El razonamiento no es sólo que «cuanto menor sea la carga de trabajo fuera de la empresa, menos preocupado estará y más trabajará», sino que responde a una política de servicios paralela a la política salarial. Ver Tabla 2-2.

Tabla 2-2: Servicios - Modelo EFR®

Servicios	Para el cuidado de familiares	Información sobre guarderías y colegios locales. Información sobre centros para el cuidado de ancianos y discapacitados. Guardería para hijos de empleados (fuera o dentro de la empresa). Provisión o pago de servicios de guardería o canguro durante los viajes de trabajo u horas extras (ayuda al pago de guardería). Tintorería/Lavandería: La empresa provee a sus empleados de la recolección y entrega de sus prendas para el servicio de tintorería y lavandería directamente en su oficina. Compras: La empresa presta a sus empleados el servicio de compras. Transporte: La empresa ofrece medios de transporte a sus empleados para llegar o salir del lugar de trabajo.
	Otros servicios	Aparcamiento: La empresa provee a sus empleados de la infraestructura necesaria para que puedan aparcar sus vehículos, ya sea en el mismo lugar de trabajo o en recintos cercanos. Restaurante: La empresa ofrece a sus empleados un servicio de comedor en el mismo lugar de trabajo o en otro establecimiento cercano. Centros de deportes/fitness: La empresa pone a disposición de los empleados un centro de deportes. Sucursal bancaria: La empresa cuenta en sus instalaciones con una oficina interna y/o cajero automático de una entidad financiera. Agencia de viajes: La empresa cuenta en sus instalaciones con una sucursal de una agencia de viajes con precios/descuentos especiales para empleados.

Fuente: Modelo EFR® (Hendriks, Leon y Chinchilla, 2006).

Apoyo profesional y asesoramiento consistente en aconsejar y dar formación al empleado para ayudarle a equilibrar trabajo y familia; adaptar el trabajo a las necesidades de la familia, o capacitar al empleado con formación específica. Ver Tabla 2-3.

Tabla 2-3: Apoyo profesional y asesoramiento - Modelo EFR®

Apoyo Profesional y asesoramiento	Asesoramiento	Trayectoria profesional, personal y familiar. Psicológico/familiar. Legal. Financiero/fiscal. Asistencia para expatriados/inmigrantes.
	Formación y desarrollo	Curso prenatal y nutrición. Papel como padres/cónyuges. Conflicto trabajo/familia. Gestión del tiempo. Gestión del estrés. Gestión de la diversidad.

Fuente: Modelo EFR® (Hendriks, Leon y Chinchilla, 2006).

Beneficios extrasalariales o sociales. Esta categoría consiste en ofrecer diferentes tipos de beneficios extrajurídicos, también llamados "sociales", que pueden aliviar las mentes de los empleados en cuanto a la atención y cobertura sanitaria de sus familias, despido, etc. Ver Tabla 2-4.

Tabla 2-4: Beneficios Extrasalariales - Modelo EFR®

Beneficios Extrasalariales	Asesoramiento	Seguro de vida al empleado. Seguro médico para familiares. Seguro médico de accidentes fuera de la empresa. Outplacement. Plan de jubilación. Ticket restaurante. Retribución a la carta. Compras descuentos.

Fuente: Modelo EFR® (Hendriks, Leon y Chinchilla, 2006).

Algunos efectos de los programas de conciliación trabajo-familia

Se ha evidenciado que los programas de conciliación de trabajo-familia pueden reducir el conflicto entre vida laboral y vida familiar (Lobel, 1999). Globalmente, la conciliación permite al empleado mejorar su calidad de vida y al mismo tiempo,

atender a las demandas familiares y laborales, permitiendo con ello la autorrealización de las personas que desean vivir ambas facetas.

Los programas de conciliación, pueden estimular a los propios empleados y directivos en su trabajo, si estos los consideran como un beneficio adicional que es difícil encontrar en otra empresa. Lambert (2000) evidenció que cuanto mayor era la utilidad que percibían los empleados, para ellos y sus familias, de los programas de conciliación que ofrecía la empresa, más probable era que realizasen sugerencias de mejora, acudiesen a reuniones sobre mejora continua y ayudasen a otras personas con su trabajo. Se debe tener en cuenta que no todas las empresas ofrecen un amplio programa de políticas de conciliación (Goodstein, 1994); por lo que su existencia supone un incentivo adicional para los empleados y directivos, quienes trabajarán de forma excelente para poder mantener su puesto de trabajo. El uso de estos programas de conciliación, supone en realidad una aspiración para los empleados, es decir, saber que esos programas podrán utilizarlos cuando los necesiten.

Según Osterman (1995) las empresas adoptan estos programas en un esfuerzo para crear una fuerza de trabajo comprometida, esfuerzo que indudablemente facilitará la retención de profesionales y gerentes valiosos. Se ha comprobado que los entornos que apoyan la conciliación reducen el conflicto trabajo-familia (Goff, Mount & Jamison, 1990); aumentan el nivel de compromiso del empleado en la empresa (Allen, 2001). Grover y Crooker (1995) evidenciaron que el compromiso organizativo de los empleados que trabajaban para empresas que aplicaban políticas de conciliación era mayor que el de quienes trabajaban para organizaciones que no las ofrecían. Puede decirse que las políticas de conciliación suponen para las empresas un incentivo para la selección y contratación de personal, así como una reducción de los niveles de absentismo y de la rotación de determinados empleados (Lobel, 1999).

Investigaciones realizadas en varios países indica el positivo impacto que pueden tener una serie de políticas de conciliación trabajo-familia, tanto en un mayor

equilibrio entre las responsabilidades laborales y familiares como en el mejor desempeño de las empresas que las facilitan (Hendriks , León y Chinchilla, 2006) Medidas como la flexibilidad de horarios, los permisos para ausentarse del trabajo por motivos personales y los servicios de asistencia en labores domésticas provocan un incremento en el bienestar de quienes deben compatibilizar su trabajo con las actividades que demanda la familia (Greenhaus y Parasuraman, 1999; Lobel, 1999).

2.2 Marco contextual

2.3 Marco legal

En el contexto colombiano si bien se evidencian una serie de políticas institucionales que pueden conducir a la conciliación entre la vida familiar y laboral no existe una política definida exclusivamente para este fin como sucede en el caso español donde entre otras, se encuentran la *Ley 39/1999, de 5 de noviembre, para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras* y la *Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres*.

En este apartado, se enunciarán las principales normativas que rigen en Colombia en materia laboral, específicamente aquellas que directa o indirectamente conducen a la conciliación trabajo-familia y que son adoptadas en su mayoría por las organizaciones colombianas. En un principio, pueden encontrarse normatividades y legislaciones sobre licencias por maternidad, por paternidad, horarios y jornadas de trabajo flexibles, entre otras temáticas que legalmente se consideran como mínimos derechos exigibles laboralmente, que buscan brindar mayor calidad de vida al trabajador dentro de las organizaciones.

En efecto, dentro de la normatividad colombiana se cuenta con una licencia de maternidad de catorce semanas remuneradas conforme la Ley 1468 del 30 de junio de 2011, de las cuales, de acuerdo con el Decreto 956 de 1996, seis deberán ser

posteriores al parto. Si el empleador no cumple con esta obligación, la trabajadora tendrá el derecho a una indemnización equivalente al doble de la remuneración de los descansos no concedidos. Es obligatorio que seis de estas semanas sean inmediatamente posteriores al parto. En España, por su parte, la licencia de maternidad tiene una duración de dieciséis semanas, que al momento de parto múltiple podrá ampliarse en dos semanas más por cada hijo a partir de segundo, conforme la Ley 139/1999, Capítulo 1, Artículo 5. Por otro lado, también se considera una licencia de paternidad que consiste en ocho días hábiles de licencia remunerada otorgados por la EPS, siempre y cuando el padre haya cotizado al sistema durante las semanas correspondientes a la gestación del menor. En esta misma dirección, se estableció el descanso remunerado por lactancia, que consiste en una hora diaria dividida en dos partes durante la jornada de trabajo, donde la mujer lactante podrá amamantar a su hijo durante sus 6 primeros meses de vida. En España, la licencia por paternidad es de dos días, que en caso de desplazamiento, podrán ser cuatro días, de acuerdo con la Ley 39/1999, Capítulo 1, Artículo 1.

En cuanto a la jornada laboral, en Colombia se tiene establecida una jornada máxima legal de 48 horas en la semana, que sólo puede extenderse dos (2) horas diarias bajo la figura laboral de horas extras, que no podrán ser superiores a doce (12) horas semanales. Sin embargo, el colaborador tiene la opción de acordar su jornada diaria con el empleador, dejando como mínimo un día de descanso a la semana obligatorio y como máximo podrá trabajar seis (6) días a la semana.

En la Tabla 2-5., se describe la legislación laboral colombiana relacionada con el tema.

Tabla 2-5: Legislación laboral relacionada con conciliación Trabajo-Familia en Colombia

Licencia de maternidad de catorce semanas remuneradas (1), seis de ellas posteriores al parto y dos de ellas antes de la fecha probable de parto(2). Licencia de maternidad Preparto. Esta será de dos (2) semanas con anterioridad a la fecha probable del parto debidamente acreditada. Si por alguna razón médica la futura madre no puede optar por estas dos (2) semanas previas, podrá disfrutar las catorce (14) semanas en el postparto inmediato. Así mismo, la futura madre podrá trasladar una de las dos (2) semanas de licencia previa para disfrutarla con posterioridad al parto, en este caso gozaría de trece (13) semanas posparto y una semana preparto. b) licencia de maternidad posparto. Esta licencia tendrá una duración de 12 semanas contadas desde la fecha del parto, o de trece semanas por decisión de la madre de acuerdo a lo previsto en el literal anterior. Y en el caso de partos múltiples el número de semanas llega hasta 16. En caso de que el patrono no cumpla con la obligación, la trabajadora tiene derecho, como indemnización, al doble de la remuneración de los descansos no concedidos.	(1) Ley 1468 del 30 de junio de 2011. (2) Decreto 956/1996 y Ley 1468 del 30 de junio de 2011.
Descanso por lactancia de una hora diaria dividida en dos partes en los seis primeros meses del bebé.	Ley 50/1990
Licencia de paternidad: Son ocho días hábiles de licencia remunerada. Este permiso opera para los hijos nacidos de la cónyuge o de la compañera. La EPS exigirá que el padre haya cotizado durante las semanas correspondientes al período de gestación, y él deberá reclamar su licencia dentro de los 30 días siguientes a la fecha de nacimiento del menor. La licencia de paternidad también aplica para niños prematuros y adoptivos.	Ley 755/2002 Sentencia C-174-09. Sentencia C-273-03.
Licencia remunerada por aborto o parto prematuro no viable de entre 2-4 semanas, con certificado médico. En el caso de que el patrono no cumpla con la obligación, la trabajadora tiene derecho, como indemnización, al doble de la remuneración de los descansos no concedidos.	Ley 50/1990
Subsidio alimentario a la mujer gestante y madre del menor de un año dentro del Plan Obligatorio de Salud. Además, este plan para las mujeres en estado de embarazo cubrirá los servicios de salud en el control prenatal, la atención del parto, el control del posparto y la atención de las afecciones relacionadas directamente con la lactancia.	Ley 100/1993
Subsidio familiar en dinero otorgado a los familiares (hijos, hermanos, y/o familiares a cargo) que cumplan con sus respectivos requisitos de los que habla la ley, serán los beneficiarios de este subsidio. A este subsidio tienen derecho aquéllos trabajadores que devenguen un salario mensual –fijo o variable– que no sobrepase los cuatro (4) salarios mínimos legales vigentes, labore mínimo 96 horas al mes y su salario sumado al de su cónyuge sea menor a seis (6) salarios mínimos mensuales vigentes.	Ley 789/2002

Empresas con más de 50 trabajadores y donde la jornada sea de 48 horas/semana, los trabajadores tienen derecho a dos horas para actividades recreativas , culturales, deportivas o de capacitación.	Ley 50/1990
Contrato de trabajo en el que el trabajador presta habitualmente servicios remunerados en su propio domicilio . El empleador necesita obtener previamente autorización del inspector del trabajo.	Código Sustantivo del Trabajo, Art. 89
El empleador y el empleado podrán acordar que la jornada semanal de 48 horas se realice mediante jornadas diarias flexibles de trabajo , distribuidas como máximo seis días a la semana, con un día de descanso obligatorio.	Ley 789/2002, art. 51, adicionado al artículo 161 del Código Sustantivo del Trabajo
Los trabajadores pueden trabajar un número de horas inferior a la jornada máxima legal, que es de ocho horas diarias por 48 a la semana. Existe una flexibilidad de jornada máxima diaria de dos horas más (es decir, diez) con el fin de hacer flexible la jornada o dar como descanso dos días en lugar de uno. En ningún caso las horas extras de trabajo, diurnas o nocturnas, podrán exceder de dos (2) horas diarias y doce (12) semanales.	

Fuente: Elaboración propia a partir de la legislación Colombiana.

2.4 Marco institucional

La Institución Universitaria CEIPA, fue creada en 1972 en Medellín con el propósito de brindar formación superior de calidad a la población colombiana. Hoy la Institución cuenta con programas académicos de pregrado y posgrado. Estos programas se caracterizan por su calidad y pertinencia de acuerdo con las necesidades reales del entorno y el desarrollo regional y nacional.

Su Principio Rector es: *“Somos empresa líder que gestiona el conocimiento gerencial en entornos presenciales y virtuales; comprometida con el desarrollo de las personas y las organizaciones, el fomento del espíritu empresarial y la formación integral. Caminamos con nuestros clientes generando I- Futuro”.*

Varios aspectos la caracterizan:

- El desarrollo de programas académicos formales con soluciones empresariales en e-learning.

- Metodología organizada alrededor de núcleos temáticos y problémicos en períodos académicos de ocho semanas, lo que permite trabajar 40 semanas en el año, frente a las 32 semanas de trabajo de las Instituciones de Educación Superior convencionales.
- Vinculación con el sector productivo a través de la Unidad Estratégica de I-Solutions, donde actualmente se intervienen 30 de las 100 empresas más grandes de Colombia.
- Promoción del espíritu emprendedor y el empresarismo como principio rector que le permite el reconocimiento como Universidad de la empresa, que gestiona el conocimiento, desde la articulación de la docencia, la extensión y la investigación.
- Su modelo de gestión por procesos. En el año 2004, CEIPA fue la primera Institución de Educación Superior en Colombia en certificar todos sus procesos bajo la Norma NTC ISO 9001;2000 con ICONTEC. Esta certificación se ha venido renovando sistemáticamente cada tres años.
- Su compromiso con la excelencia académica y administrativa evidenciado en la e Acreditación de Alta Calidad obtenida por el programa académico de Administración de Empresas, tanto en su modalidad presencial como virtual.

En la actualidad la Institución Universitaria CEIPA cuenta con 3.385 estudiantes, tanto en sus programas académicos de pregrado como de posgrado, de los cuales más del 50% están matriculados en programas 100% virtuales y el resto, estudian en el Campus Universitario ubicado en el Municipio de Sabaneta. Los estudiantes virtuales están ubicados en las principales ciudades de Colombia y en 13 países del mundo.

Durante el 2012 CEIPA cumplió 40 años de su fundación. En estos años se han formado 10.163 profesionales y especialistas que hoy se encuentran ubicados en diferentes organizaciones de los sectores privado, público y social contribuyendo al desarrollo de las organizaciones para las cuales trabajan con criterios innovadores y éticos. Muchos de ellos han creado su propia empresa y se han convertido en generadores de empleo para otros colombianos.

CEIPA desarrolla todas sus actividades en función de la empresa y del desarrollo empresarial, por lo que cuenta con unidades estratégicas de negocio, como lo son: la Escuela de Administración, I-Solutions y Centro de Idiomas: Plus Language.

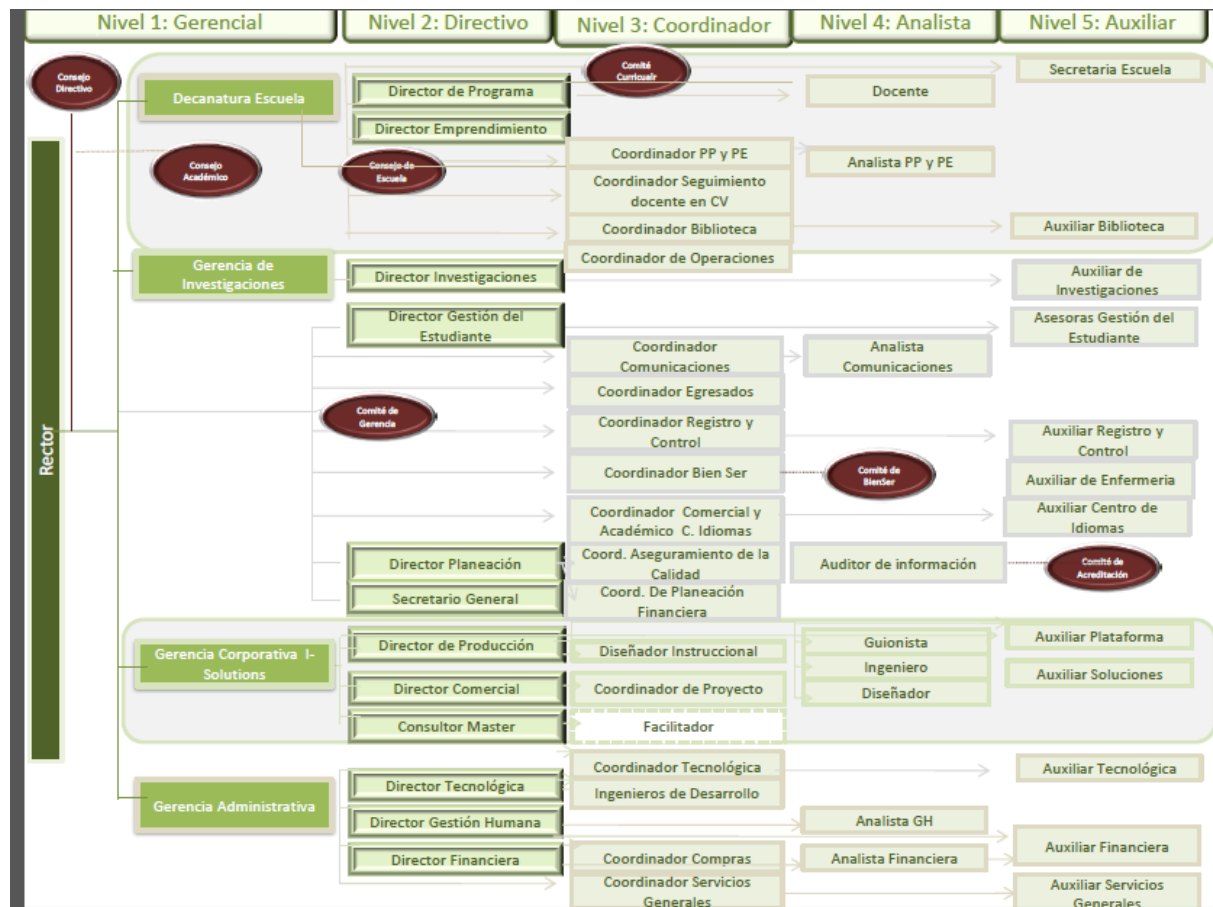
La *Escuela de Administración* se encarga de procesos de formación, ofrece programas académicos relacionados con administración y gerencia, tanto de pregrado como de posgrado en las modalidades presencial y 100% virtual.

I-Solutions ofrece asesoría, consultoría y formación en gestión humana a varias empresas del sector. Desarrolla más de 50 proyectos empresariales por año y presta servicios a empresa colombianas como: Postobón, Bancolombia, Isagen, EPM, Grupo Nutresa, Compensar, Sodimac–Homecenter, RSA, Sumicol, Corona, Promigás, Productos Familia, Nestlé de Colombia, Hospital Universitario San Vicente de Paúl, entre otros. I-Solutions cuenta con presencia física en Medellín, Bogotá, Barranquilla y Lima (Perú).

El *Centro de Idiomas: Plus Language* ofrece cursos de Inglés de Negocios para la comunidad CEIPA y la comunidad en general, se puede tomar de forma virtual o presencial.

A mayo de 2012 CEIPA cuenta con 144 colaboradores en Medellín y se tienen establecidos los siguientes niveles jerárquicos: Gerencial, directivo, coordinador, analista y auxiliar por cada uno de los procesos. Ver Figura 2-5 y Tabla 2-6.

Figura 2-5: Niveles jerárquicos en CEIPA



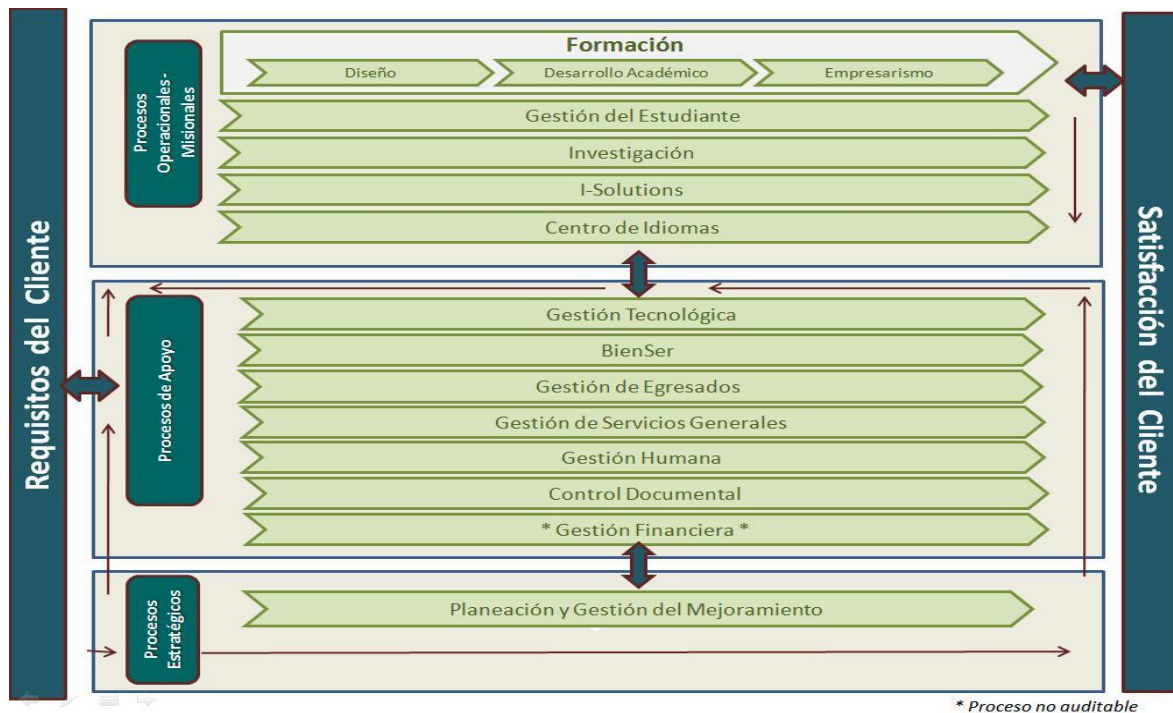
Fuente: Modelo de Gestión Humana de CEIPA (diciembre de 2011). Web documental <http://aplicaciones.ceipa.edu.co/mejoramiento/>

Tabla 2-6: Clasificación de los colaboradores por cargo

NIVEL DEL CARGO	COLABORADORES Medellín
Analista	37
Auxiliar	59
Coordinador	22
Directivo	19
Gerencial	7
Total general	144

De otra parte, la gestión que se lleva a cabo en la Institución Universitaria CEIPA es por procesos. Este modelo consta de tres macroprocesos: Estratégico, Operacionales o Misionales, y de Apoyo, que definen la dirección, operación y gestión de administración de la Institución. Ver Figura 2-6

Figura 2-6: Mapa de procesos CEIPA



Fuente: Gestión del Mejoramiento CEIPA, 2013

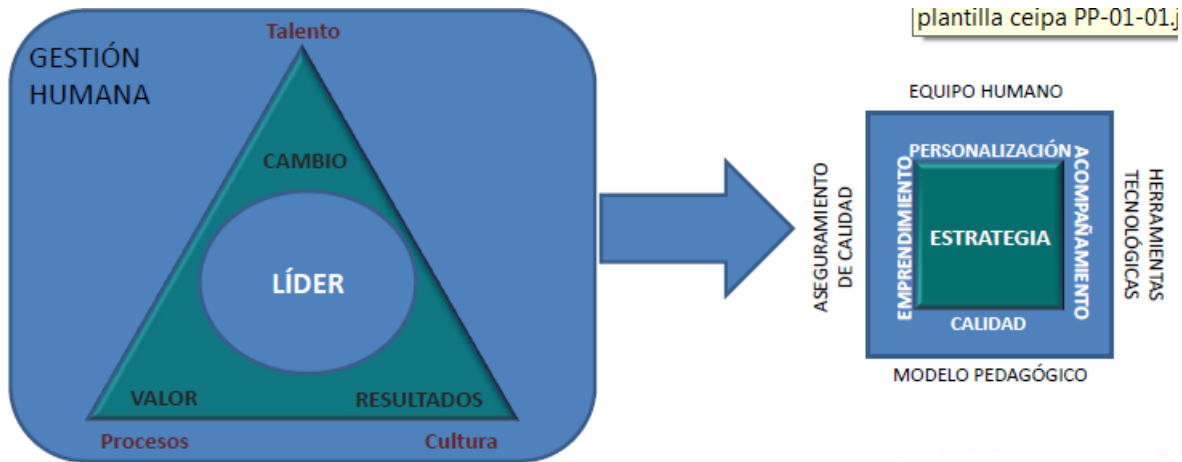
Estratégico: Entrega lineamientos de dirección para los demás procesos. Está compuesto por el proceso de Planeación y Gestión del Mejoramiento, responsable de la definición de objetivos institucionales y del seguimiento al cumplimiento de los planes establecidos. Suministra los lineamientos asociados al modelo de mejoramiento institucional en sus frentes de Acreditación, Autoevaluación Institucional, normatividad ISO y, finalmente, desde Comunicaciones, en su función principal de asegurar la comunicación a toda la comunidad universitaria. Conforman este proceso Rectoría, la Secretaría general, la Dirección de Planeación y Proyectos, la Coordinación de Calidad, la Coordinación de Comunicaciones, el

Coordinador de Planeación Financiera, la Auxiliar y Analista de Registro y Control Académico, la Auditora de Información y la Secretaria.

Operacional-Misional: representa la cadena de valor de la Institución, es decir, su razón de ser. En estos procesos participan, entre otros, la Decanatura, Direcciones de Programa, Gerencia y Dirección de Investigaciones, Dirección de Centro de Emprendimiento, Dirección y Asesoras de Estudiantes, Docentes Escuela, Coordinadores de programa, Auxiliar de Proyección Profesional, Coordinación de Biblioteca, Gerencia de ISolutions, Directores de Proyectos, Diseñadores, Guionistas, Consultores, Analistas, Auxiliares, Directora de Centro de Idiomas, Docentes de Centro de Idiomas y Secretarias.

Apoyo: transversalmente apoya toda la gestión organizacional. En este macroproceso se incluyen los correspondientes a la administración institucional en cuanto a Gestión Tecnológica, Bienestar y Egresados, Gestión de Servicios Generales, Gestión Humana, Gestión Financiera y Control Documental. En estos procesos participan Gerentes, Analistas, Coordinadores, Directores, Mensajero, Secretarias, Ingenieras de Desarrollo, Aprendices y Enfermera.

Hace parte de este macroproceso el proceso de *Gestión Humana* (Ver Figura 2-7.) el cual considera como eje central la estrategia, teniendo presente el emprendimiento, la personalización, el acompañamiento y la calidad, así mismo el equipo humano, la cultura de aseguramiento de la calidad, las herramientas tecnológicas y el Modelo Pedagógico.

Figura 2-7: Proceso de gestión humana

Fuente: Modelo de Gestión Humana de CEIPA (diciembre de 2011). Web documental <http://aplicaciones.ceipa.edu.co/mejoramiento>

El objetivo específico del proceso de Gestión Humana es consolidar al CEIPA como una empresa atractiva para laborar, que propicia el desarrollo de las personas, gestiona el conocimiento, en una cultura centrada en comportamientos, orientada al resultado y el disfrute del trabajo, capaz de seducir el talento clave con propuestas de valores superiores. Ver Figura 2-8.

Figura 2-8: Objetivo Específico del Proceso de Gestión Humana CEIPA

Fuente: Modelo de Gestión Humana de CEIPA (diciembre de 2011). Web documental <http://aplicaciones.ceipa.edu.co/mejoramiento>

2.4.1 Políticas de bienestar para los colaboradores en el CEIPA

Desde Gestión Humana CEIPA

- Apoyo educativo de pregrado y especializaciones en el CEIPA para los colaboradores vinculados a término indefinido y sus familiares hasta el primer grado de consanguinidad y afinidad.
- Apoyo educativo a colaboradores, para cursar estudios de especialización, maestría y doctorados, en Instituciones de Educación Superior distintas a CEIPA.
- Apoyo educativo para segunda lengua.
- Permisos o licencias remuneradas o no remuneradas, fuera de los permisos que son obligatorios por ley: calamidad doméstica, licencia por luto, licencia para ejercer el derecho al sufragio, etc...
- Licencia remunerada para asistir a capacitaciones y eventos, algunos de los cuales son pagados por la Institución.
- Pasantías nacionales e internacionales organizadas por CEIPA.
- Bonificaciones por el logro de título de profesional, especialista, magíster.
- Bonificación por matrimonio, nacimiento de hijos y cumpleaños.
- Gimnasio en el lugar de trabajo.

Si bien las prácticas o políticas de conciliación vida laboral y familiar en la Institución Universitaria CEIPA pueden incentivarse de una manera más directa en el proceso de Gestión Humana, en el cuadrante de responsabilidad social al indicarse en éste el Bienestar Laboral, algunas de ellas también pueden llevarse a cabo desde el proceso de BienSer.

CEIPA ha evolucionado de una concepción de Bienestar Universitario orientada al diseño de actividades, al acatamiento de su filosofía y en especial a su visión, desarrollando el proceso de BienSer en procura de la Comunidad universitaria,

orientada por los principio planteados en el Acuerdo 003 del 21 de Marzo de 1995 del Consejo Nacional de Educación Superior CESU, que reglamentan lo dispuesto los artículos 117,118 y 119 de la Ley 30 de 1992. Inicialmente el proceso estuvo orientado por lineamientos y posteriormente se reglamentó el proceso de BienSer mediante el acuerdo 08 de 2011.

La Institución Universitaria CEIPA se rige por la Ley 30 de 1992, ley general de la Educación Superior, que en su artículo 117, dispone: *“las instituciones de Educación Superior deben adelantar programas de bienestar, orientadas al desarrollo físico, psicoafectivo, espiritual y social de los estudiantes, docentes y personal administrativo”*.

En este sentido para BienSer es vital el compromiso, la participación activa y crítica de todos los miembros del CEIPA de manera que se favorezca el desarrollo del proyecto de vida de todas las personas, a partir de la responsabilidad individual apoyada en condiciones institucionales, para afianzar la formación integral en beneficio del entorno social. Enfocándose al desarrollo individual e institucional de las dimensiones cultural, social, religioso, moral, intelectual, psicoafectivo y físico de los integrantes de la comunidad con cobertura en las áreas de salud, cultura, desarrollo humano, promoción socioeconómica, recreación y deportes.

Desde BIENSER

BienSer se asume en CEIPA como un eje transversal al Proyecto Educativo Institucional, en el ámbito de docencia (Bienestar Formativo), de investigación (Bienestar Reflexivo), y de extensión (Bienestar Extensivo), bajo las siguientes directrices, según Artículo 6 del Reglamento de BienSer:

- **Bienestar Formativo:** Generación de espacios académicos intencionalmente formativos, que contribuyan a la formación integral del ser con una ética enmarcada en la responsabilidad ecológica y social, de manera que contribuyan

en el aprender a ser, el aprender a convivir y en el aprender a aprender; en desarrollo del modelo Pedagógico de CEIPA.

- **Bienestar reflexivo:** Generar programas desde las diferentes áreas de promoción para el mejoramiento de la calidad de vida orientados a estilos de vida saludables y el fortalecimiento de la comunidad universitaria, cimentando la formación integral.
- **Bienestar Extensivo:** Generación de espacios que permitan divulgar la identidad institucional tanto en el nivel interno como externo con programas que extiendan la filosofía institucional, fortalezcan la formación integral y la proyección a la sociedad de los valores y principios universitarios en el marco de la visión.

BienSer es una responsabilidad individual, que se apoya en las condiciones institucionales para afianzar la formación integral en beneficio del entorno social.

Las acciones de BienSer comprometen la participación activa y crítica de todos los miembros del CEIPA de manera que se favorezca el desarrollo del proyecto de vida de todas las personas. Bienestar debe cubrir la totalidad de la comunidad que conforma la institución (estudiantes, docentes-investigadores y personal administrativo), teniendo en cuenta la diversidad de condiciones de cada persona en particular.

BienSer se enfoca en el desarrollo individual e institucional de las dimensiones cultural, social, religioso, moral, intelectual, psicoafectivo y físico de los integrantes de la comunidad con cobertura en las áreas de salud, cultura, desarrollo humano, promoción socioeconómica, recreación y deportes.

El modelo para la ejecución del BienSer Institucional cuenta con dos líneas estratégicas, una *Estilos de vida saludables* y *Calidad de vida*. Cuyos programas acciones y actividades se pueden observar en las Tablas 2-7 y 2-8.

Tabla 2-7: Línea de Estilos de Vida Saludable

Línea	Programa	Acción	Actividad
1. Estilos de vida saludable	1.1. Ser saludable	1.1.1. Jornadas de la Salud	Área protegida
			Semana de la salud(conferencias, tamizajes, evaluaciones médicas, prevención de sustancias psicoactivas, control stress)
		1.1.2. Hábitos saludables	Brigada de emergencia
			Copaso
			Campañas de sensibilización sobre hábitos saludables en el campus virtual
			Medicina preventiva del trabajo
			Prevención consumo drogas psicoactivas y alcoholismo
	1.2. Ser reflexivo	1.2.1. Momento de reflexión	Eucaristía por la vida
			Imposición de santa ceniza
			Publicación en el campus virtual de artículos de reflexión
	1.3. Ser cultural	1.3.1. Promoción de manifestaciones culturales	Celebración de días clásicos: día de los niños, Amor y Amistad, día de la Madre, día de la Mujer, día del artista, día de la Secretaria y Bibliotecóloga, día del Administrador, día del Padre, día del Maestro
			Exposiciones de arte
			Jornada de integración empleados
			Habilidades artísticas
			Jornadas universitarias
			Muestras folclóricas
			Divulgación en el campus virtual de las actividades culturales institucionales
			Publicación en el campus virtual de links de acceso a recorridos culturales virtuales y artículos de actualidad cultural
	1.4. Ser deportista	1.4.1. Promoción del deporte y la recreación	Torneo interno de bolos
			Torneo interno de paintball
			Torneo interno de fútbol
			Gimnasio
			Publicación en el campus virtual de links de acceso a cursos gratuitos de formación en actividades deportivas y recreativas
			Publicación en el campus virtual de artículos de actualidad en actividades deportivas y recreativas

Fuente: Documento maestro Renovación de Registros Calificados CEIPA 2013. Planeación y Gestión del Mejoramiento CEIPA.

Como apoyo a la ejecución de la línea Estilos de Vida Saludables se tienen los siguientes convenios y contratos:

- Clínica de Oftalmología San Diego
- Oral Home
- Clínica de Odontología Orthoplan
- Medicina Estética Ximena Melo
- Gimnasios Forma con un área de 2000 mts²
- Platinum Fitness Centro de Acondicionamiento Físico con un área de 1800 mts²
- Escuela Superior Tecnológica de Artes Débora Arango
- Ballet Folklórico de Antioquia
- Corporación Águila Descalza
- Gozarte Corporación
- Canchas Aristigol con un área de 3500 mts²

Tabla 2-8: Línea de Calidad de Vida

Línea	Programa	Acción	Actividad
2. Calidad de vida	2.1. Ser profesional	2.1.1. Formación complementaria	Cursos Excel
			Taller de publicidad
			Publicación en el campus virtual de links de acceso a cursos gratuitos de formación complementaria
		2.1.2. Preparación para la vida profesional	Talleres presentación pruebas psicotécnicas - wartegg
			Talleres assesment center
			Talleres elaboración y presentación de hojas de vida
			Talleres habilidades de negociación
			Talleres presentación de entrevista
			Publicación en el campus virtual de artículos de orientación para acceder a la vida laboral
	2.2. Ser CEIPA	2.2.1. Inserción a la vida universitaria	Becas
			Inducción institucional estudiantes
			Orientación profesional a bachilleres y Escuela de Padres
			Publicación en el campus virtual de mecanismos de financiación y orientación sobre el acceso a becas
		2.2.2. Acompañamiento en la permanencia en el CEIPA	Becas rendimiento académico y distinciones
			Orientación psicológica
			Taller de refuerzo en núcleos para estudiantes de bajo rendimiento (Matemáticas, Matemáticas Financieras, Contabilidad)
	2.3. Ser social	2.3.1. CEIPA Solidario	Campaña de Social de Navidad
			Diplomado en transición fluida
			Conferencias a comedor comunitario
			Solidaridad con las familias de Sabaneta
			Divulgación en el campus virtual de las campañas de proyección social

Fuente: Documento maestro Renovación de Registros Calificados CEIPA 2013. Planeación y Gestión del Mejoramiento CEIPA.

Como apoyo a la ejecución de la línea Calidad de Vida se tienen los siguientes convenios:

- ADAN (Asociación de Administradores de Antioquia)
- Conexión World Studies
- Universal Language Academy
- Escuela de Gastronomía Mariano Moreno
- Municipio de Sabaneta

Bienestar realiza diferentes actividades para toda la comunidad universitaria, algunas de éstas son coordinadas con el proceso de Gestión Humana.

2.5 Estado del arte

Este apartado se presentara desde dos perspectivas de estudio, una la del conflicto trabajo-familia y otra a de las prácticas o políticas de conciliación trabajo-familia.

Desde la *perspectiva del Conflicto trabajo-familia*, si bien el tema se viene estudiando desde diversas perspectivas y bajo diversas posturas teóricas, es pertinente presentar algunos de los trabajos de referencia que han examinado el conflicto trabajo-familia desde el conflicto de roles. Particularmente en que formas (tiempo, tensión y comportamiento) y direcciones (trabajo-familia, familia- trabajo).

En cuanto a las direcciones del conflicto: *trabajo que interfiere con la familia* (WIF) y *familia que interfiere con el trabajo* (FIW), la literatura considera que los antecedentes y los efectos de los dos tipos de conflicto son diferentes. Por ejemplo, el conflicto trabajo-familia se espera que tenga más efectos en el ámbito personal (ej. satisfacción familiar, vida conyugal) (Allen et al., 2001), mientras que el conflicto familia- trabajo tiene mayores efectos en la empresa (ej. absentismo, deseo de abandonar la empresa) (Lourel, Ford, Gamassou, Gueguen & Hartmann, 2009). Sin embargo, no existe una completa unanimidad en la literatura en relación a los efectos del conflicto entre roles pues se han observado otros resultados empíricos (Sanchez-Vidal, Cerraga-Navarro & Cerraga-Leiva, 2011).

En la Tabla 2-6., se pueden observar algunos estudios que consideran la forma y la dirección del conflicto.

Tabla 2-9: Estudios que consideran la forma y la dirección del conflicto trabajo-familia

Autores	Naturaleza del estudio
Greenhaus y Beutell (1985)	Estudio el conflicto WFC desde el tiempo, la tensión y el comportamiento.
Greenhaus, Parasuraman, Granrose, Rabinowitz & Beutell (1989)	Estudió el conflicto WFC basado en el tiempo.
Lorech, Russel & Rush (1989)	Estudió el conflicto WFC basado en el tiempo, la tensión y el comportamiento.
Frone, Russell & Cooper (1992)	Estudió el conflicto WIF basado en el tiempo y la tensión.
Higgins, Duxbury & Irving (1992)	Estudió el conflicto WFC desde la tensión.
Netemeyer, Boles & McMurrian (1996)	Estudió el conflicto basado en el tiempo y la tensión desde FIW y WIF; y basado en el comportamiento desde WFC
Grandley & Cropanzano (1999)	Estudió el conflicto WFC
Boyar (2003)	Estudió el conflicto WIF
De Luis, Martinez-Sanchez, Pérez-Pérez & Vela-Jimenez (2002)	Estudió el conflicto WIF
Karatape y Baddar (2006)	Estudió el conflicto WFC desde la tensión.
Lourel, Gammasou, Gueguen & Hartmann (2009)	Estudió el conflicto WFC desde la tensión.
Lu et al. (2010)	Estudió el conflicto WIF
Otálora (2007a)	Estudio el conflicto WIC desde el tiempo y la tensión.

Observación: **WIF:** Conflicto donde el trabajo interfiere con la familia; **FIW:** Conflicto donde la familia interfiere con el trabajo; y **WFC:** Conflicto trabajo-familia que considera las dos direcciones WIF y FIW
Fuente: Elaboración propia a partir de (Sanchez-Vidal, Cerraga-Navarro & Cerraga-Leiva, 2011) y (Carlson, Kacmar y Williams, 2000),

Es importante resaltar conclusiones de algunos de los estudios señalados en la tabla. Por ejemplo el estudio de Netemeyer, Boles & McMurrian (1996) fue realizado en Estados Unidos a tres muestras de trabajadores con hijos. El estudio confirmó la existencia de las dos direcciones del conflicto entre roles y que ambos tipos de conflicto afectan el deseo de abandonar la empresa. El estudio de De Luis, Martinez-

Sanchez, Pérez-Pérez & Vela-Jimenez (2002) realizado a 1.182 trabajadores en España, mostró que el conflicto WIF se ve afectado por la importancia que el trabajador le da a la familia y por la percepción de los roles de género y aspectos ligados a la cultura nacional. El estudio de Karatape y Baddar (2006) que fue realizado a 289 trabajadores en Jordania, evidenció que si bien el conflicto WIF afecta el estrés en el trabajo, el conflicto FIW no influye en dicha variable, pero ambos aumentan el deseo de abandonar la empresa. El estudio de Lourel, Gammasou, Gueguen & Hartmann (2009) realizado a 283 trabajadores en Francia, mostro que ambos tipos de conflicto mediados por el estrés afectan la satisfacción laboral del empleado. Y por último, el estudio de Otálora (2007b) que explica cómo los conflictos que surgen en la relación trabajo-familia se relacionan con el estrés individual en dos organizaciones colombianas, específicamente dos cajas de compensación familiar situadas en Bogotá.

Desde la *perspectiva de las prácticas o políticas de conciliación trabajo-familia*, es relevante considerar que la conciliación entre la vida laboral y familiar ha generado grandes esfuerzos por su estudio tanto desde el campo académico como desde el técnico, donde se han realizado diversos avances buscando no solo un análisis de su importancia, si no también conocer tanto los beneficios que genera lograr la intervención en ambas esferas como las consecuencias negativas de la falta de este tipo de iniciativas de conciliación. Además, se han analizado las diversas políticas e iniciativas que se han desarrollado tratando de encontrar una conciliación en las esferas familiar y laboral de las personas que se encuentran inmersos en el mercado laboral.

El tema de la conciliación se ha ido incorporando no solo en los diversos actores sociales e investigadores sino también en las preocupaciones estatales. Así, se han realizado avances importantes buscando contribuir a la conciliación mediante estudios que se han llevado a cabo especialmente por los países industrializados y por organismos internacionales, buscando no solo logros y avances en el plano familiar y empresarial, sino que trascienden a un nivel de programas y políticas.

La Organización Mundial del Trabajo -OIT- en aras de “contribuir a enfrentar uno de los mayores retos de nuestro tiempo: la conciliación entre vida familiar y personal, y la vida laboral, enfocado en América latina y el Caribe, la región más desigual del planeta” (2009, p. 11), considera necesario el avance hacia la conciliación de estas esferas entre los hombres y mujeres, como también entre las familias, el estado, el mercado y la sociedad en general, buscando de esta manera promover la igualdad y combatir la pobreza desde el mundo del trabajo, donde a la vez se constituye como un requisito para llegar hacia la equidad de género.

En este orden de ideas, se pueden consultar cientos de investigaciones en materia de Conciliación Trabajo-Familia, particularmente desde las políticas de conciliación trabajo-familia. A continuación, se mencionarán sólo algunas de las principales investigaciones que se han desarrollado a nivel mundial en dicha materia y son relevantes para este estudio.

En el estudio llevado a cabo por Acción Empresarial y SERNAM (2003), lograron identificar una gran diversidad de medidas de conciliación trabajo-familia clasificadas y ordenadas en cuatro grupos de medidas tales como: relativas a la organización del tiempo de trabajo, relativas a permisos por responsabilidades familiares, servicio para el cuidado de personas dependientes y de apoyo a las necesidades familiares y domésticas y finalmente otras que están relacionadas con el apoyo en transporte o apoyo social, las cuales pueden ser implementadas en diversas empresas.

Es necesario reconocer que una de las barreras por parte de las organizaciones para la aplicación de las políticas de conciliación entre la vida familiar y laboral son los altos costos que pueden llegar a generar, pero es importante descartar que realmente se ven beneficios a largo plazo y en diferentes ámbitos, donde la no aplicación de estas políticas y medidas afecta varias dimensiones según se muestra en el estudio de la OIT 2009 (p.106). En este sentido las consecuencias negativas (de mediano y largo plazo) de la falta de este tipo de iniciativas exceden las situaciones individuales; generan costos sociales y amenazan el rendimiento

económico de los países, que se pueden expresar en tres dimensiones: A nivel macroeconómico, a nivel de unidades productivas, y en la calidad de vida individual y familiar.

En Colombia, en un estudio realizado con 86 empresas con más de 250 trabajadores/as corroboró los mayores costos asociados a la ausencia de medidas de conciliación (Idrovo, 2006). En general, los directivos de las firmas encuestadas consideraban que políticas que favoreciesen la relación entre vida laboral y familiar de los trabajadores/as tenían efectos positivos para las empresas. De otro lado, carecer de estas medidas llevaba a las empresas a experimentar problemas como: falta de compromiso (62%); dificultades para la contratación de empleados claves (60%); estrés (50%) y ausentismo (48%). Ahora, pese a ello, un 60% de las empresas carecía de toda medida.

De otra parte, durante el año 2007, se llevó a cabo una investigación en 24 organizaciones holandesas de cuatro sectores industriales: Salud, Logística y mantenimiento, servicio comercial y, arrendamiento y consultoría. Este estudio buscaba analizar si los diferentes tipos de apoyo en prácticas de conciliación trabajo-familia mejoran el comportamiento y el rendimiento de los empleados, divididos en tres categorías, a saber: solteros, con pareja, con pareja e hijos. Los resultados más relevantes de este estudio realizado por Ten B., Lieke & Van, Tanja (2010) son: la cultura organizacional de trabajo-familia mejora el rendimiento laboral de los padres, pero reduce el rendimiento de los solteros. Los resultados de los trabajadores solteros mejoraron cuando tuvieron acceso a modalidades de trabajo flexible, mientras que para las parejas mejoró al hacer uso del apoyo social de sus supervisores. Estos resultados, evidencian que la estructura del hogar del empleado debe considerarse para crear prácticas y políticas de conciliación trabajo-familia, si se pretende efectivamente equilibrar los roles del trabajo y de la vida. Es interesante que en este estudio usen las teorías tanto del conflicto como de enriquecimiento para explicar que el apoyo *WLB (Work-Life Balance)* más eficaz es el que aumenta el rendimiento de sus empleados, al introducirlo como respuesta a las pesadas

exigencias familiares (enfoque del conflicto) o para llenar la falta de recursos familiares (enfoque de enriquecimiento).

Por otro lado, en el transcurso del 2009, en la Universidad Complutense Madrid (UCM) se realizó un estudio acerca de las políticas de conciliación de la vida familiar y laboral desde la perspectiva del empleador, problemas y ventajas para la empresa. Para ello, implemento una encuesta entre 228 directivos/as de recursos humanos de empresas de la Comunidad de Madrid durante los meses de Mayo – Julio de 2009. A partir de los resultados de esta encuesta, en primer lugar, se estudia en qué medida las empresas utilizan las diversas prácticas de conciliación existentes, para de este modo, analizar tanto los beneficios como los costes que, según los directivos de recursos humanos, acarrea la aplicación de políticas de conciliación. Los resultados más significativos de este estudio realizado por López, Escot, Fernández y Palomo (2010) son: a) Existen grandes diferencias en cuanto a la accesibilidad de los trabajadores a los cinco tipos de prácticas de conciliación analizados en este estudio (Flexibilidad en el tiempo de trabajo, horarios que favorecen la conciliación, flexibilidad en el lugar de trabajo, políticas de permisos y excedencias y ayudas o servicios que favorecen la conciliación); b) Las prácticas de conciliación más accesibles para los empleados son las del tipo flexibilidad en el tiempo de trabajo. A este grupo pertenece la práctica: “posibilidad de abandonar el lugar de trabajo por una emergencia familiar” que ocupa el primer lugar dentro de las cinco variables. Asimismo, dentro de esta misma variable aparecen otras como: *flexibilidad en días de permiso* y *distribución flexible de las vacaciones*, estas prácticas no deberían extrañar dentro de los resultados de esta investigación, ya que se trata prácticas relativamente deseadas por los empleados y las que consideran desde su perspectiva ayudarán a conciliar en mayor medida su trabajo con la familia. Este estudio concluye que las prácticas de conciliación laboral le permiten a la empresa: mejorar la imagen corporativa, mejorar el clima laboral, retener el talento, reducir el ausentismo y Aumentar la productividad de la empresa

Por su parte, en Portugal un estudio realizado por Rego & Pina (2009), cuya muestra fue tomada a conveniencia con 446 individuos de 133 organizaciones, todos jóvenes graduados de ingeniería, buscó mostrar cómo la percepción de oportunidades de aprendizaje y desarrollo personal (vistas como medidas de conciliación trabajo-familia) predicen las cinco dimensiones del bienestar afectivo, a saber: placer, comodidad, placidez, entusiasmo y vigor, y la percepción de estas dimensiones está supeditada a las percepciones de conciliación trabajo-familia que poseen los empleados. Los principales resultados fueron: a) Tanto las percepciones de oportunidades de aprendizaje y desarrollo personal, como las percepciones de conciliación trabajo-familia, predicen el bienestar afectivo. Si ambas percepciones son altas, los individuos serán más felices; b) Si la percepción de conciliación trabajo-familia es baja, y la percepción de oportunidades de aprendizaje y desarrollo personal es alta, no puede conducir a un mayor bienestar del individuo. Ambas percepciones deben ir en la misma dirección si se espera una mejor calidad de vida de los empleados.

3 MARCO METODOLÓGICO

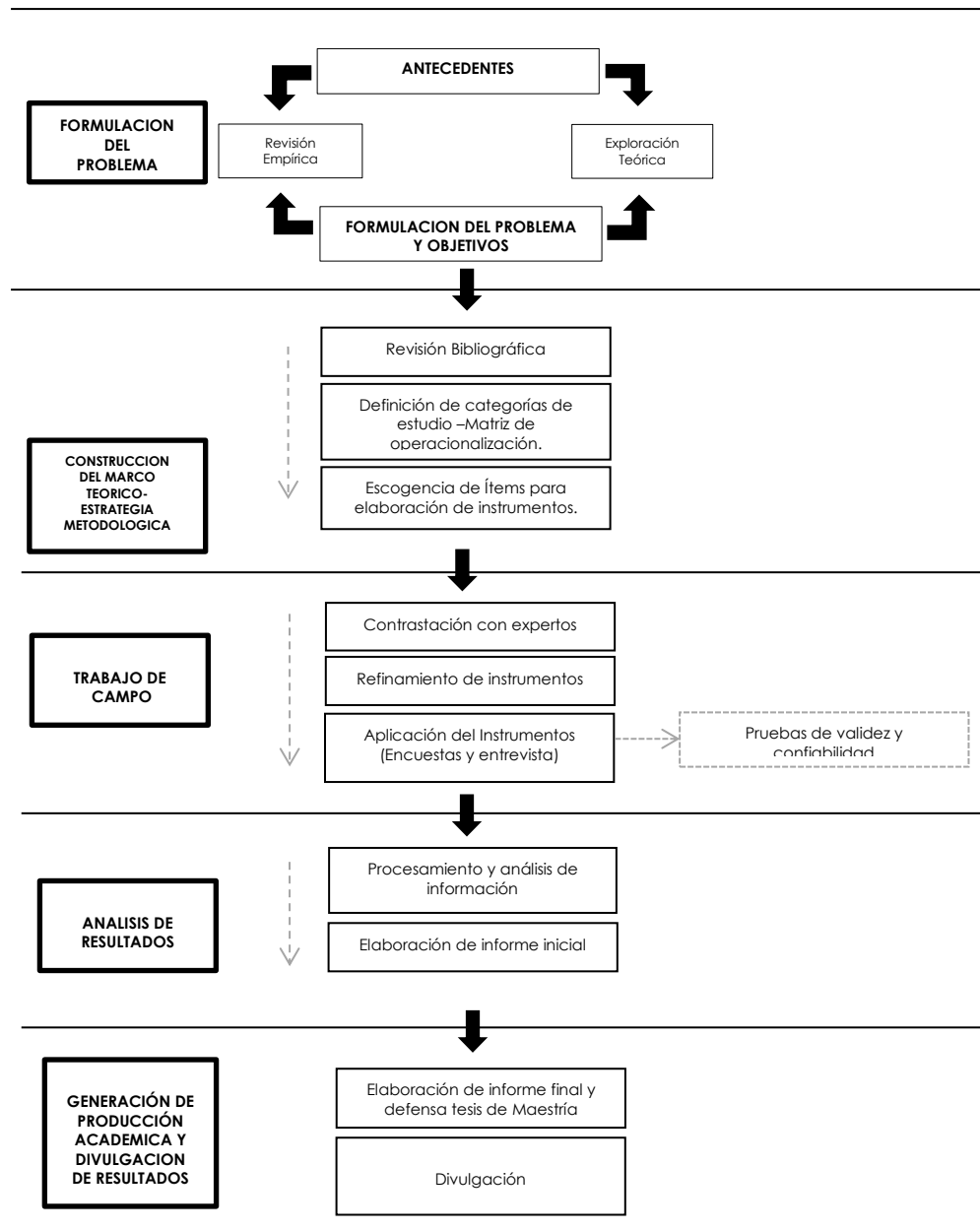
El capítulo se divide en dos partes: primero se describe el enfoque del proyecto a través de las etapas que lo constituyeron, el tipo de investigación y el alcance, análisis de la población y la muestra, descripción de las variables, medidas e instrumentos utilizados. Segundo, se exponen los elementos asociados con la muestra piloto y el trabajo de campo, las técnicas para el procesamiento de información que se utilizaron, así como las medidas de validez y confiabilidad que se evaluaron para los instrumentos.

3.1 Enfoque

3.1.1 Etapas del proyecto

La investigación se estructura en cinco etapas: formulación del problema, construcción del marco teórico – estrategia metodológica, trabajo de campo, análisis de resultados y generación de producción académica y divulgación de resultados. La cual se propone en la Figura 3-1.

Figura 3-1: Diseño general de la investigación.



Fuente: Elaboración Propia

3.1.2 Tipo de investigación y alcance

La presente investigación es de tipo descriptivo porque se reseñan las características principales del fenómeno a estudiar. Para llevarla a cabo se recolectó información textual y numérica o cuantitativa.

A partir de la información textual, se espera dar respuesta a cuestionamientos que den cuenta del nivel de reconocimiento del Conflicto Trabajo-Familia en CEIPA y de la existencia y nivel de formalización de prácticas o políticas de conciliación Trabajo-Familia, por parte de directivos de la Institución.

Con base en la información cuantitativa, se espera responder a los cuestionamientos en cuanto a la percepción de conflicto entre la vida familiar y laboral de los colaboradores vinculados a CEIPA; y la existencia y el uso de las prácticas o políticas de conciliación trabajo-familia de que disponga la Institución para ellos. Lo anterior desde la perspectiva de algunas variables demográficas y ocupacionales.

3.1.3 Población y muestra

Dada la intencionalidad del estudio, se optó por aplicar el instrumento a 144 colaboradores vinculados a CEIPA, obteniéndose un nivel de respuesta de 117.

3.1.4 Variables y medidas utilizadas

Las variables utilizadas en el estudio se agrupan en cuatro dimensiones: Conflicto Trabajo-Familia, Prácticas o políticas de conciliación Trabajo-Familia, Sociodemográficas y Ocupacionales.

Para medir el la *Percepción Conflicto Trabajo-Familia* se utilizaron seis variables las cuales están fundamentadas en las dimensiones planteadas por Carlson, Kacmar y

Williams, (2000) quienes plantean un instrumento de medida multidimensional que contiene las seis *dimensiones* del conflicto medidos que incluyen la combinación de tres *formas* de conflicto trabajo-familia (tiempo, tensión y comportamiento) y dos *direcciones* de conflicto trabajo-familia (trabajo que interfiere con la familia y familia que interfiere con el trabajo), en escala Likert 1 a 5. Estas variables pueden observarse en la Tabla 3-1.

Tabla 3-1: Variables Conflicto Trabajo-Familia

DIMENSIONES		VARIABLES	CODIFICACION
Conflicto Trabajo-Familia	Basado en el tiempo	Tiempo basado en trabajo que interfiere con familia	CTiempoTF1
			CTiempoTF2
			CTiempoTF3
		Tiempo basado en familia que interfiere con trabajo	CTiempoFT4
			CTiempoFT5
			CTiempoFT6
	Basado en la Tensión	Tensión basada en trabajo que interfiere con familia	CTensionTF7
			CTensionTF8
			CTensionTF9
		Tensión basada en familia que interfiere en trabajo	CTensionFT10
			CTensionFT11
			CTensionFT12
	Basado en el Comportamiento	Comportamiento basado en trabajo que interfiere con familia	CCompTF13
			CCompTF14
			CCompTF15
		Comportamiento basado en familia que interfiere con trabajo	CCompFT16
			CCompFT17
			CCompFT18

Para *identificar las Prácticas o Políticas de conciliación Trabajo-Familia* existentes, se partió del Modelo de la Empresa Familiarmente Responsable EFR, en su componente de Políticas propuesto por (Hendriks, León & Chinchilla, 2006) más un grupo de iniciativas ajustada el contexto colombiano para un total de 53 variables. Donde se consulta por su existencia o no, y si se ha hecho uso de ella en los dos últimos años. Adicionalmente se utilizan un grupo de 5 variables que permiten identificar prácticas o políticas con que cuenta la institución que no han sido

consideradas en el cuestionario, otras que los encuestados sugieren implementar, el uso que hubiese deseado hacer, solicitudes de uso de prácticas o políticas denegadas y ausencia laboral en el último año. Estas variables pueden observarse en la Tabla 3-2.

Tabla 3-2. Variables de Practicas o Políticas de Conciliación Trabajo-Familia

DIMENSIONES			VARIABLES	CODIFICACION
Practicas o políticas de conciliación Trabajo-Familia	Flexibilidad Laboral	Flexibilidad horaria	Horario flexible	FHFlexible1
			Trabajo a tiempo parcial	FHParcial2
			Semana laboral comprimida	FHSemana3
		Modalidades de permiso	Permiso para el cuidado de familiares enfermos	FHPermiso5
			Maternidad	MPMaternidad7
			Paternidad	MPPaternidad8
			Licencias especiales	MPLicencia9
			Excedencia para cuidar un familiar	MPExcedencia10
			Calendario de vacaciones flexible	MPVacaflex11
			Permiso para atender emergencias familiares	MPEmergencia12
			Permiso por fallecimiento de un familiar	MPFallecim13
			Permiso por enlace matrimonial	MPMatrim14
			Permiso para asuntos propios	MPAsunprop15
			Permiso asuntos ineludibles	MPAsuninel16
			Lactancia	MPLactancia17
			Vacaciones	MPVacaciones18
			Sostenimiento de ventajas laborales	MPVentajas19
			Reemplazo del personal	MPReemplazo20
			Tiempo libre para formación	MPFormacion21
		Flexibilidad de espacio	Trabajo en casa	FETrabcasa22
			Video conferencia	FEVideo23
		Otros flexibilidad laboral	Días libres para voluntariado	FLODialibre24
			Días abiertos de visita de familiares al lugar de trabajo	FLOAbierto25
	Apoyo profesional y asesoramiento	Apoyo Profesional	Asesoramiento profesional	APProfesional26
			Asesoramiento personal	APPersonal27
			Asesoramiento legal	APLegal28
			Asesoramiento financiero	APFinanciero29
			Asesoramiento fiscal	APFiscal30
		Formación y desarrollo	Sobre temas familiares	FDFamiliar31
			Sobre conciliación trabajo-familia	FDConciliar32
			Sobre gestión del tiempo y estrés	FDTiempo33
			Sobre estilos de trabajo hombres y mujeres	FDEstilo34
	Servicios		Subsidio escolar	SFHijos38
			Gimnasio	SFGym39
			Asistencia para compra vivienda y auto	SFCompra40
			Prestamos	SFPrestamo41
			Ayuda complementar estudios	SFEstudio42

		Actividades recreativas	SFRecreativa43
		Vacaciones recreativas	SFVacac44
		Actividades deportivas	SFDeportiva45
		Transporte para empleados	SFTrasporte46
		Parqueadero	SFParqueadero47
		Restaurante	SFRestaur48
		Sucursal bancaria	SFBanco49
		Agencia de viajes	SFAgencia50
	Beneficios extrasalariales	Seguro de vida	BESegvida51
		Seguro de accidente	BEAccidente52
		Cobertura medica	BEMedica53
		Seguro de retiro	BERetiro55
		Programas para la vida saludable	BESaludable58
		Ventajas para la compra de servicios	BECompra59
		Asistencia del persona que se jubila	BEJubila60
		Programas de descuentos en convenio con otras empresas	BEDescuento61
	Otros - Practicas o políticas	Otras prácticas o políticas que tiene la empresa	OPracticasexisten62
		Practicas o políticas sugeridas	OPTuvieran63
	Otras cuestiones	No uso de practica o política que hubiera deseado	OCUso1
		Se le ha denegado el uso de practica o política	OCDenegado3
		Ausencia laboral en el último año y numero de ausencias	OCAusentar3

Por último se definieron un grupo de *variables sociodemográficas* como género, estado civil, edad, hijos y personas a cargo (en condición de discapacidad, adulto mayor, Niños) y *ocupacionales* como Cargo, proceso, tipo de contrato, antigüedad), que permitirán caracterizar los conflictos bidireccionales Trabajo-Familia. Estas variables pueden observarse en la Tabla 3-3.

Tabla 3-3: Variables sociodemográficas y ocupacionales

DIMENSIONES		VARIABLES	CODIFICACION
Sociodemográficas y ocupacionales	Sociodemográficas	Genero	Genero1
		Estado civil	Estado Civil2
		Edad	Edad3
		Tener hijos	TieneHijos4a
		Personas a cargo (Discapacidad, adulto mayor, Niños, Otros)	Varios códigos
	Ocupacionales	Cargo	Cargo14a
		Proceso	Porceso15
		Tipo de contrato	TipoContrato19
		Antigüedad	Antigüedad11a
		Jornada laboral	JornadaLaboral18

3.1.5 Instrumentos

Metodológicamente, la información recolectada triangula métodos a través de la perspectiva cuantitativa y textual, para lo cual se diseñaron los correspondientes instrumentos:

Para recolectar la información textual, se diseñó una guía de entrevista semiestructurada a directivos (ver Anexo A). Está integrada por una serie de preguntas abiertas que permiten identificar el nivel de reconocimiento del Conflicto Trabajo-Familia en la institución y las prácticas o iniciativas de conciliación Trabajo-Familia definidas desde lo institucional. Se aplicó a dos responsables del programa BIENESTAR y la Directora de Talento Humano de la Institución. El procesamiento de información se realizó a partir del software Atlas-Ti.

Para el tratamiento de la información *cuantitativa*, que permitió realizar análisis estadísticos sobre variables de interés, se diseñó una encuesta dirigida a los colaboradores de la Institución (personal administrativo y decente de planta) (ver Anexo B). La primera parte incluye dos conjuntos de preguntas cerradas, uno para

identificar la percepción del conflicto trabajo-familia (cuestionario de 18 ítems desarrollado por Carlson, Kacmar y Williams (2000), validada para Colombia por Otálora (2007a), y otro para identificar las practicas e iniciativas de conciliación (**Practicas e iniciativas de conciliación trabajo – familia**: Modelo de la empresa familiarmente responsable EFR, en su componente de **políticas** (31 Items) (Hendriks, León & Chinchilla, 2006) más iniciativas ajustada el contexto colombiano (22 ítems), para un total de 53. En las que se le invita al encuestado a elegir en cada caso la respuesta que concuerde con su punto de vista. La segunda parte corresponde a datos sociodemográficos. El procesamiento de información se realizó a partir del software SPSS.

3.2 Recolección y análisis de la información

3.2.1 Muestra piloto y trabajo de campo

Se realizó una muestra piloto para la revisión y refinamiento de los instrumentos, así:

- Cuatro cuestionarios se aplicaron a colaboradores de la Institución estudiada y en otra Institución.
- Se envió el cuestionario y las guías de entrevista a un académico de reconocimiento en el tema y trayectoria en investigación³.

La muestra piloto fue esencial para mejorar los instrumentos puesto que permitió agregar ítems faltantes, simplificar y agrupar otros, al tiempo que se hicieron precisiones semánticas en la redacción de algunas preguntas que estaban generando confusión.

El trabajo de campo se realizó entre el 4 de mayo y el 20 de agosto de 2012, incluyendo la muestra piloto. Para el caso de los cuestionarios, se obtuvo respuesta

³ Mg. Paula Pérez. Coordinadora de investigaciones. Institución Universitaria CEIPA.

de parte de 117 de 144 colaboradores vinculados. En la Tabla 3-4, se observa la participación de los colaboradores por cargo.

Tabla 3-4: Encuestas obtenidas.

Cargo	Encuestas	%
Administrativos	107	91,5%
Docentes	10	8,5%
Total	117	100,0%

Adicionalmente, se realizaron entrevistas a dos responsables del programa Bienestar y a la Directora de Gestión del Talento Humano con quienes se logró recabar información para ayudar a soportar los análisis.

3.2.2 Técnicas para el procesamiento de la información cuantitativa

Teniendo en cuenta los objetivos de la investigación y el tamaño de muestra recolectada, la consulta a diferentes autores permitió establecer que las técnicas que se ilustran en la Tabla 3-5 son adecuadas para la presente investigación:

Tabla 3-5: Técnicas de análisis utilizadas

TECNICA	DESCRIPCION
Prueba de asociatividad estadística.	Para identificar asociación entre variables categóricas que emergieron en los resultados del estudio mediante la prueba chi-cuadrado.
Análisis de clúster	Para identificar grupos, perfiles de empresas o modelos de gestión. Se realizó agrupación jerárquica con vinculación de Ward y generación de clúster a partir del método de K medias, con revisión posterior mediante ANOVA para identificar las variables en que se diferencian los clúster encontrados.

3.2.3 Procesamiento de la información textual

La perspectiva cualitativa tuvo un enfoque comprensivo, es decir, a partir del discurso de las personas entrevistadas se facilitó el entendimiento de los fenómenos analizados. Para tal efecto se realizaron 2 entrevistas a directivos.

Las entrevistas fueron transcritas y se sometieron a un proceso de lectura analítica varias veces, a partir del cual se seleccionaron citas del discurso que fueron codificadas, recodificadas y relacionadas conceptualmente. Además de ayudar a entender los fenómenos que se encuentren para enriquecer el análisis de los hechos, dichas citas se utilizaron matizando las anotaciones y discusiones realizadas, y en este sentido, se elaboró un apartado (ver 4.1. Perspectiva cualitativa) que da cuenta de las opiniones encontradas. A las citas sólo se le hicieron algunas correcciones. Para garantizar la confidencialidad de los entrevistados, las citas se identificaron de la siguiente forma [E, XX:XX]. Donde las E, XX:XX representan el documento fuente (Entrevistado) y el número de la cita en la codificación de Atlas TI, respectivamente.

3.2.4 Análisis de la información: Análisis de resultados

La secuencialidad del análisis de la información se plantea en los siguientes puntos:

- La investigación contempla un diseño mixto de investigación, cuantitativo y cualitativo, lo que supone la producción y el análisis de información tanto numérica como textual.
- Se llevó a cabo un estudio paralelo de los datos numéricos y de los textuales. Los datos numéricos fueron procesados mediante el SPSS, procediéndose desde el nivel descriptivo hacia tipos de análisis más complejos. En cuanto a los datos textuales, el trabajo fue orientado por el modelo de análisis cualitativo de contenido a través del Atlas Ti.
- Para la realización del análisis clúster se realizó un ejercicio exploratorio que permitió identificar grupos homogéneos de individuos que comparten su

percepción a cerca del conflicto. Para la ejecución del análisis se reemplazó la respuesta cualitativa que indicaba el grado de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones medidas por calificaciones cuantitativas de 1 a 5, siendo 1: Muy en desacuerdo y 5: Muy de acuerdo.

- Posteriormente se realizó una integración de la información obtenida mediante los análisis textual y numérico, buscando los puntos de convergencia, de contraste y de complementación de sus respectivas aportaciones. Sobre esta base, se elaboró un informe general que dio cuenta de los hallazgos de la investigación en cada uno de los temas planteados.
- Por último se elaboró un informe final que integró el proceso total del análisis, dando respuesta a la pregunta de la investigación y planteando un conjunto de conclusiones, de las cuales se podrán desprender lineamientos para nuevas investigaciones sobre el conflicto / conciliación trabajo – familia.

3.2.5 Validez y confiabilidad de los instrumentos

3.2.5.1. Validez

El desarrollo del presente estudio que implico una revisión detallada de literatura y la revisión y actualización constante del instrumento de medición, permite afirmar con sustento académico que dicho instrumento cuenta con la validez de contenido necesaria para asegurar una buena medición.

3.2.5.2. Confiabilidad

Se procedió a identificar la fiabilidad del modelo de medida de las dimensiones de Conflicto Trabajo - Familia, para lo que se calcularon los alfas de Cronbach para la escala de cada constructo, siendo todos adecuadamente superiores a 0,7 (Nunnally y Bernstein, 1994), como se observa en la Tabla 3-6.

Tabla 3-6: Análisis de fiabilidad dimensiones de estudio Conflicto Trabajo - familia – Alfa de Cronbach.

DIMENSIONES		No. ÍTEMS	ALFA DE CRONBACH
TIEMPO	Trabajo interfiere en familia	3	0,854
	Familia interfiere en trabajo	3	0,708
	Escala tiempo	6	0,779
TENSIÓN	Trabajo interfiere en familia	3	0,806
	Familia interfiere en trabajo	3	0,845
	Escala tensión	6	0,795
COMPORTAMIENTO	Trabajo interfiere en familia	3	0,787
	Familia interfiere en trabajo	3	0,830
	Escala comportamiento	6	0,892

Fuente: Resultados de la investigación.

Se resalta que todas las escalas valoradas frente a las dimensiones tiempo, tensión y trabajo, presentan condiciones de fiabilidad ($\alpha > .7$)

4 ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos luego del procesamiento de la información. El capítulo se divide en cinco partes. Primero se hace un resumen de los resultados obtenidos en la perspectiva cualitativa; segundo, se realiza un análisis descriptivo alrededor del perfil sociodemográfico de los colaboradores de la Institución Universitaria CEIPA. Tercero, se presentan los resultados de la percepción de Conflicto Trabajo – Familia basados en *Tiempo*, la *Tensión* y el *Comportamiento*, donde se plantean relaciones con las variables demográficas y ocupacionales, y se realiza una caracterización de tres grupos o clústeres de personas encuestadas que presentan diferentes niveles de percepción Conflicto Trabajo-Familia.

Como cuarto, se presentan los resultados sobre Conciliación a partir de la identificación de Prácticas y Políticas de Conciliación Trabajo-Familia, su reconocimiento de existencia y uso en CEIPA.

Por último, se realiza un análisis de la percepción de conflicto trabajo-familia -a partir de los clúster identificados- y su relación con variables demográficas, ocupacionales y la existencia y uso de las prácticas y políticas de conciliación estudiadas

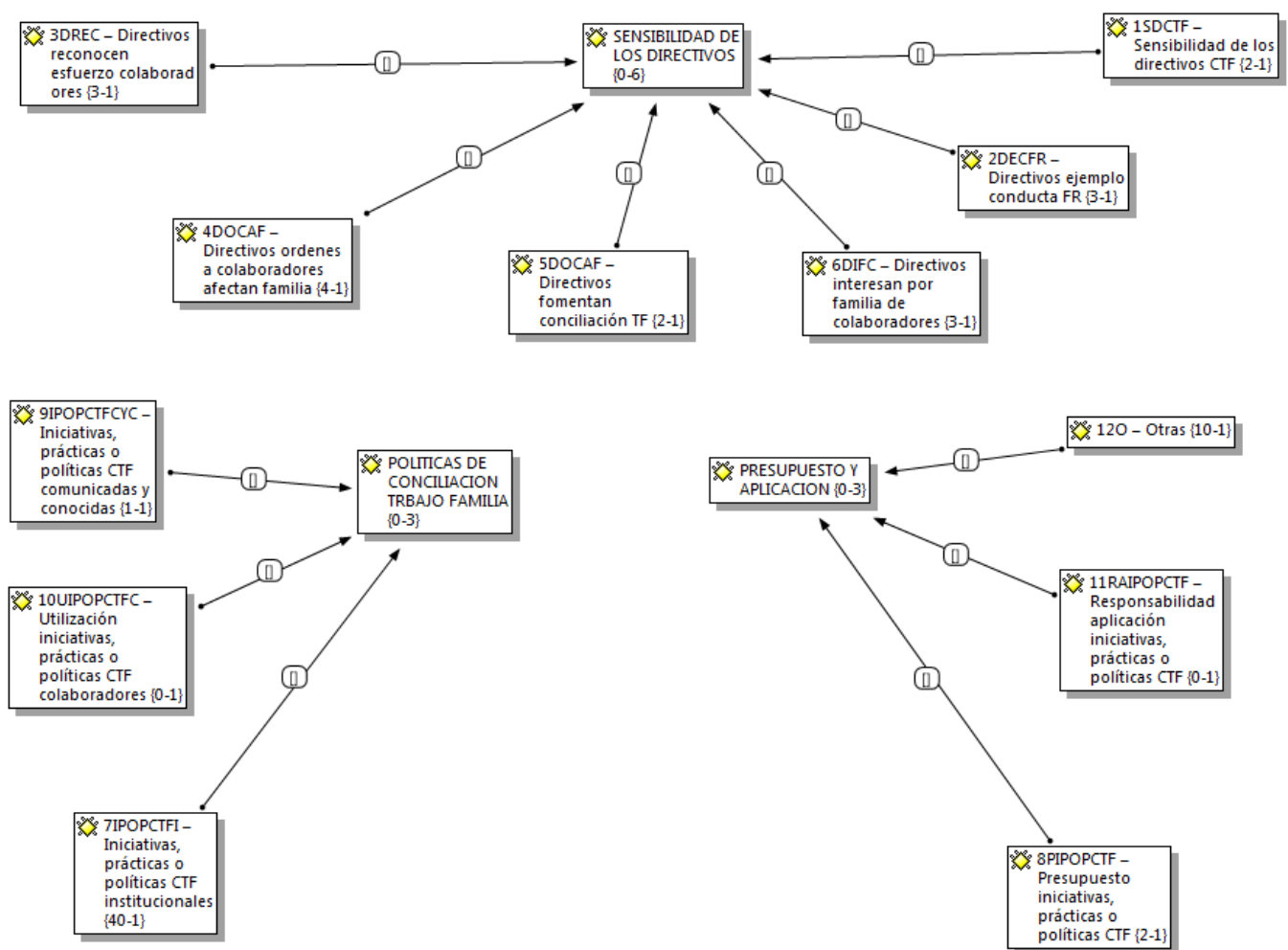
4.1 Perspectiva cualitativa

Como se expuso en la metodología, la perspectiva cualitativa se fundamentó en la información textual obtenida; no se pretendió hacer hermenéutica porque no se exploró el sentir de los diferentes grupos frente a los fenómenos; se exploró la percepción que los grupos manifestaron respecto del conflicto bidireccional familia – trabajo según aspectos sociodemográficos y condiciones laborales.

Las entrevistas fueron transcritas y se sometieron a un proceso de lectura analítica varias veces cuyo resultado final se expone en la Figura 4-1. El proceso permitió

identificar los conceptos y expresiones de los Entrevistados, que fueron clasificados en 3 familias que agrupan 12 códigos y 70 citas las cuales no pretenden generar representatividad estadística (Valles, 1997) sino soportar el componente comprensivo de los resultados estadísticos.

Figura 4-1: Mapa de resultado del análisis cualitativo – Entrevistas y grupos focales.



Los principales hallazgos manifestados por los directivos entrevistados, son los siguientes:

4.1.1 Sensibilidad de los directivos de la Institución Universitaria CEIPA sobre equilibrio vida familiar - vida laboral

Los directivos entrevistados manifiestan que en CEIPA existe sensibilidad frente al tema del equilibrio vida familiar - vida laboral, ya que se promueve, por la misma institución, el valor de la familia: *“...como política de la Universidad en todo lo que ha sido trabajo, hay un enfoque dirigido muy a lo que es la parte familia y lo que es la importancia de la familia en la vida laboral”*. [E, 1:1]. Sin embargo, indican que algunos directivos aún no son muy sensibles al respecto: *“...algunos si son muy conscientes, otros ni se dan por enterados”*. [E, 2:1].

Al ser la Institución Universitaria CEIPA una empresa familiar, su grupo fundador y administrador son ejemplo de conducta familiarmente responsable: *“...como empresa familiar que es creo que el mejor ejemplo son ellos mismos, toda la parte directiva y el grupo familiar que orienta esta organización”*. [E, 1:11]. Igualmente fomentan programas como los es “la Institución Solidaria”, con el fin de que toda la comunidad, incluyendo colaboradores, estudiantes y egresados participen en estas actividades sociales y de proyección a la comunidad: *“...tratamos de beneficiar algún problema que identificamos en la comunidad. Por ejemplo el año pasado toda la comunidad participó recogiendo enseres que les pudiera servir a algunas familias de Sabaneta damnificadas por el invierno”*. [E, 1:51]. No obstante manifiestan que existen algunos directivos colaboradores en la Institución que deben conocer más y trabajar para adquirir conductas familiarmente responsables: *“...en su mayoría si pero no generalizaría totalmente porque uno sigue encontrando casos donde no se ve esa coherencia entre la vida familiar responsable o sana y la vida laboral”*. [E, 2:5]

Los directivos entrevistados indican que la mayoría de directivos de la Institución entienden y reconocen el esfuerzo de sus colaboradores: *“...sí, yo creo que ahí también lo podemos decir tranquilamente”*. [E, 1:21]. Muchos de ellos demuestran ese reconocimiento con diferentes acciones: *“...correo electrónico, una palabra verbal en un momento apropiado, un signo, una aprobación que de cualquier manera*

es importante para quien este haciendo las cosas, reconocimientos a veces en público". [E, 1:26], lo cual es bien recibido y percibido por los colaboradores, sin embargo, debe trabajarse para que todos los directivos lo hagan: *"...en la última evaluación de desempeño que realizamos se ha visto mucho que la gente siente ese reconocimiento por parte de los directivos al esfuerzo y al trabajo que realizan, pero no son todos, no todos lo hacen"*. [E, 2:6].

No existe un programa formal en la Institución que permita el conocimiento y fomento en los directivos de la conciliación entre el trabajo y la familia: *"...no hay un programa a nivel de gestión humana"*. [E, 1:33]. Es importante la capacitación al respecto: *"...capacitación que ayude mucho a nosotros como colaboradores hacia ese tipo de negociación con la familia"*. [E, 1:35]. Sin embargo, si a un colaborador se le hace llamado de atención y se identifica dificultades de tipo personal o familiar desde Gestión Humana en conjunto con Bienestar se le brinda una orientación para que se remita a un psicólogo o especialista: *"...cuando usted detecte un problema no lo califique usted pero si recomiéndele a ese colaborador una atención de orden médico"*. [E, 1:48]. *"...viene el mismo jefe y dice: vea le tengo una persona que me le está pasando esto como me le pueden ayudar"*. [E, 2:2].

En la Institución Universitaria CEIPA existen algunos cargos, que por su responsabilidad en la Institución, demandan mayor tiempo del horario laboral: *"...cuando uno está en estos niveles en la organización muchas veces uno sabe que no es un reloj 8-12 2-6, hay momentos donde uno sí tiene que dedicar más tiempo al trabajo"*. [E, 1:28]. Algunas de esas actividades características en la Institución son: *"...imposición de escudos, una ceremonia que nosotros la planeamos con mucho tiempo, es hasta las 9:00 p.m. o 10:00 p.m., los grados de la Institución"*. [E, 1:29]. *"...reuniones que uno no sabe a qué horas terminan, las cuales pueden alargarse por x ó y motivo, por ejemplo: un Consejo de Escuela"*. [E, 1:31]. Sin embargo, eso no significa que el colaborador no pueda programar y compartir actividades con su familia, ya que son situaciones específicas: *"...que uno no pueda programar su vida familiar porque estamos más pendientes de acá absolutamente eso no va a pasar"*.

[E, 1:32].

4.1.2 Prácticas o políticas de conciliación vida laboral- vida familiar

Se lograron evidenciar una serie de prácticas o políticas que tienen los colaboradores CEIPA para mejorar sus condiciones laborales y familiares.

Los directivos entrevistados reconocen como prácticas o políticas de conciliación vida laboral - familiar que estén definidas institucionalmente las siguientes: “...el horario”. [E, 1:12]. “...una programación que te dice que tienes que hacer”. [E, 1:13]. “... reconocimiento”. [E, 1:22]. “...del apoyo que se da cuando se pasan las actividades”. [E, 1:23]. “...la familia conoce mucho de lo que se hace acá”. [E, 1:20]. “...involucrar a la familia en algunos eventos”. [E, 1:37]. Por ejemplo: “...fiesta del niño por decir algo a quien se invitó a los hijos de todos los colaboradores, a los hijos de todos nuestros estudiantes, a los hijos de los egresados”. [E, 1:38]. “...si en algún momento hay una situación familiar, cualquier cosa de salud que requiera atención la familia, sé con seguridad que la Universidad no te impide que tú lo hagas”. [E, 1:40]. “...licencia por la muerte de un abuelo”. [E, 1:41]. Permiso para “...atención de salud”. [E, 1:43]. “...calamidad doméstica o licencia remunerada”. [E, 2:4]. Algún detalle para casos especiales: “...tarjeta por enfermedad, ramito de flores, shower si alguien se va a casar” [E, 1:44]. Asimismo: “...se les otorga una bonificación en dinero y tiempo cuando un colaborador se va a casar y si tiene bebe también se le da un tiempo y se le envía una anqueta a la casa”. [E, 2:13]. También, “...a nivel de cumpleaños que siempre la persona tenga su tarjeta, tenga sus felicitaciones, su acompañamiento” [E, 1:46]. “...si te gradúas un bono”. [E, 1:47]. “...servicios de Emermédica”. [E, 1:49].

Bienestar se intervienen programas para áreas como promoción deportiva, la promoción en salud, la promoción socioeconómica, la promoción cultural y desarrollo humano: “...desde Bienestar nosotros intervenimos en cinco áreas, una es la promoción deportiva, la promoción en salud, la promoción socioeconómica, la

promoción cultural y desarrollo humano”. [E, 1:50]. En deporte: “...se cuenta con un gimnasio para actividad física, también se realizan torneos de bolos, paintball, tenis de mesa, etc. (...); En salud: nosotros trabajamos más en la parte preventiva con jornadas de la salud y vacunación (...); En cultura, también contamos con unas actividades o talleres en habilidades artísticas como en el área de baile, pintura, ahí tratamos de vincular lo que es la parte de las familias, no solamente se benefician los colaboradores sino que se benefician lo que son las familias de los colaboradores (...); En desarrollo humano, ofrecemos desde Bienestar unos cursos según las necesidades que nos plantean las personas de tal manera que favorezcan tanto el desarrollo de la persona como su desarrollo laboral, en eso tiene mucha acogida, los cursos de Excel”. [E, 1:50].

Para estas actividades se recibo apoyo económico parcial o total: “...el gimnasio fue pago todo el año para todos los colaboradores de la Institución vayan o no vayan, lo que quisimos fue hacer un cobro simbólico para que la gente también le costara algo: \$15.000 mensuales, con el fin de que se obligara a ir por estar pagando”. [E, 2:22]. Y facilidades de acceso a préstamos: “...cuando ya son cosas económicas y vemos que es algo de préstamos y demás, miramos que las personas puedan acudir a convenios, por ejemplo, con el fondo de colaboradores”. [E, 2:3].

Existen políticas de beneficio estudiantil para los colaboradores y sus familias: “...esas políticas de estudio van con porcentajes desde el 50% hasta el 100% de beca para estudios de pregrado, posgrado, maestría y doctorado; el porcentaje otorgado depende del tiempo que lleve la persona con nosotros”. [E, 2:14]. “... para las familias de las personas que quieran estudiar en la Institución también se manejan algunas políticas”. [E, 2:16]. Estos descuentos son llevados al: “...Comité de Educación”. [E, 2:15]. También: “...todo lo que sea a nivel educación acá en esta Institución se le da mucha flexibilidad porque obviamente hay un interés muy alto en que los colaboradores estén muy actualizados y que estén muy bien formados por ser una Institución Educativa”. [E, 2:17].

4.1.3 Recursos financieros y de comunicación para las políticas de conciliación vida laboral- vida familiar

Los directivos entrevistados indican que la información sobre prácticas o políticas de conciliación vida familiar - vida laboral se difunden por comunicación interna o la página web CEIPA, y en muchas de esas prácticas se considera el núcleo familiar: *“...buscamos que todos estos acuerdos que tenemos sean extendidos a la familia del colaborador en todos los sentidos salud, deportes, recreación... todo lo que sea beneficios lo publicamos a través de comunicación interna o a través de la página”*. [E, 1:55].

Los directivos encuestados reconocen que existe un presupuesto que se plantea y aprueba antes de comenzar el año, destinado para las diferentes actividades realizadas desde Gestión Humana y Bienestar, las cuales permiten conciliar la vida familiar y laboral: *“...un presupuesto destinado en el año para actividades, por ejemplo cuando alguien se va casar, cuando hay nacimientos, cuando hay calamidad, cuando hay convaleciente por una cirugía, siempre se les hace el presente”*. [E, 2:11]. *“...tenemos un presupuesto de \$10.000.000 en el año que está destinado a todo tipo de actividades de bienestar, celebración de fechas especiales, los cumpleaños, actividades de celebración de fechas especiales como el día de la madre, el día del padre, que el día del profesor, amor y amistad, fiesta de fin de año. Todo eso lo hacemos en conjunto con el área de Bienestar, entonces una parte la hacen ellos y otra parte la hacemos nosotros”*. [E, 2:18]. *“...hay un comité que está compuesto por Gestión Humana y el equipo de Bienestar”*. [E, 2:20]. También: *“...interviene la Gerencia Administrativa”*. [E, 2:23].

4.2 Datos generales sobre los colaboradores

En las Figuras 4-2. a 4-6., se presentan las características *demográficas* de los colaboradores de CEIPA. Destacándose que:

- El 60% son mujeres.
- El 71% tiene 35 años o menos.
- El 64% es soltero.
- El 45% de los colaboradores tiene de una de tres personas a su cargo y el 4% tiene de 4 a 6. El 51% no tiene personas a cargo.
- Solo el 26% tiene hijos.
- El 2% tienen a su cargo personas en situación de discapacidad y el 24% tienen adultos mayores.

Figura 4-2: Género

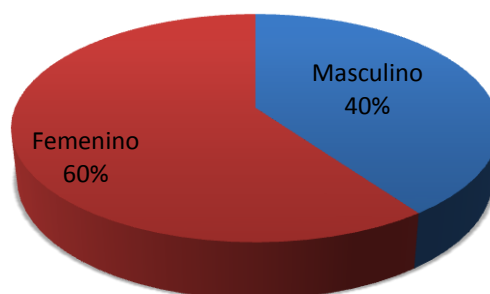


Figura 4-3: Edad

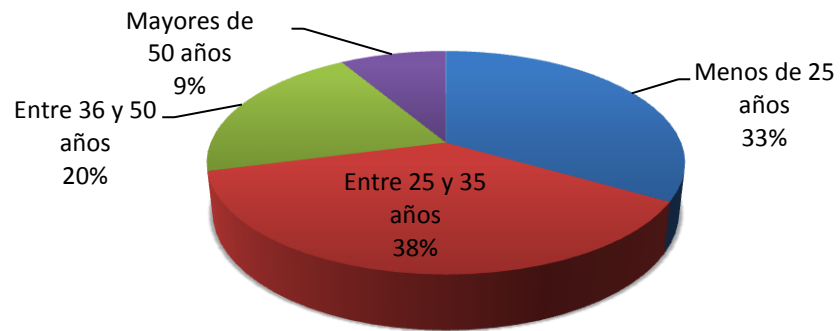


Figura 4-4: Estado civil

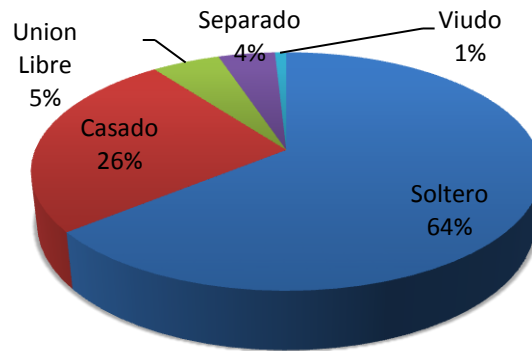


Figura 4-5: Tiene hijos

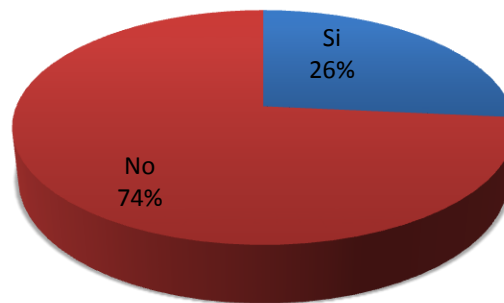
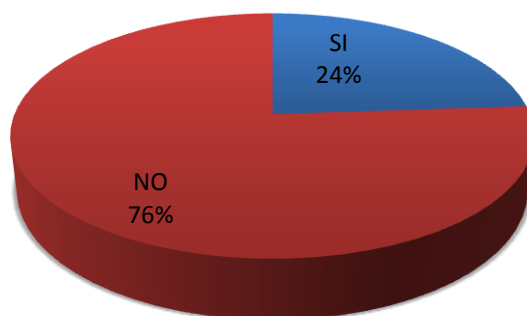


Figura 4-6: Tiene a su cargo adultos mayores

En las Figuras 4-7 a 4-11 se presentan las características *ocupacionales* de los colaboradores de CEIPA. Destacándose que:

- El 85% de los colaboradores tienen contrato a término indefinido.
- El 30% tiene menos de un año de labores en la institución.
- El 78% manifiesta tener una jornada laboral de 8 horas y el 14% más de 8 horas diarias.
- El 9% son docentes de tiempo completo, el 91% administrativos.

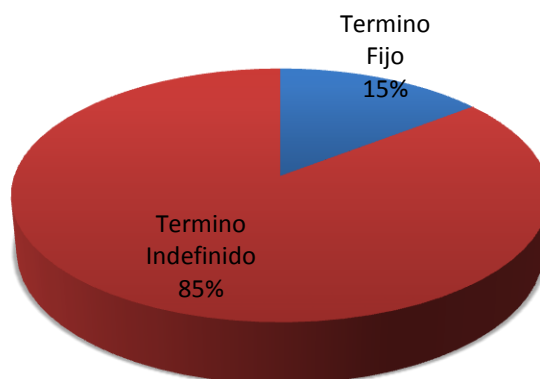
Figura 4-7: Tipo de contrato

Figura 4-8: Antigüedad en la Institución

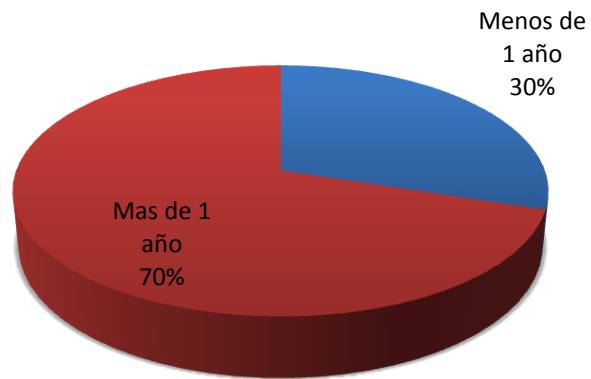


Figura 4-9: Jornada laboral



Figura 4-10: Proceso

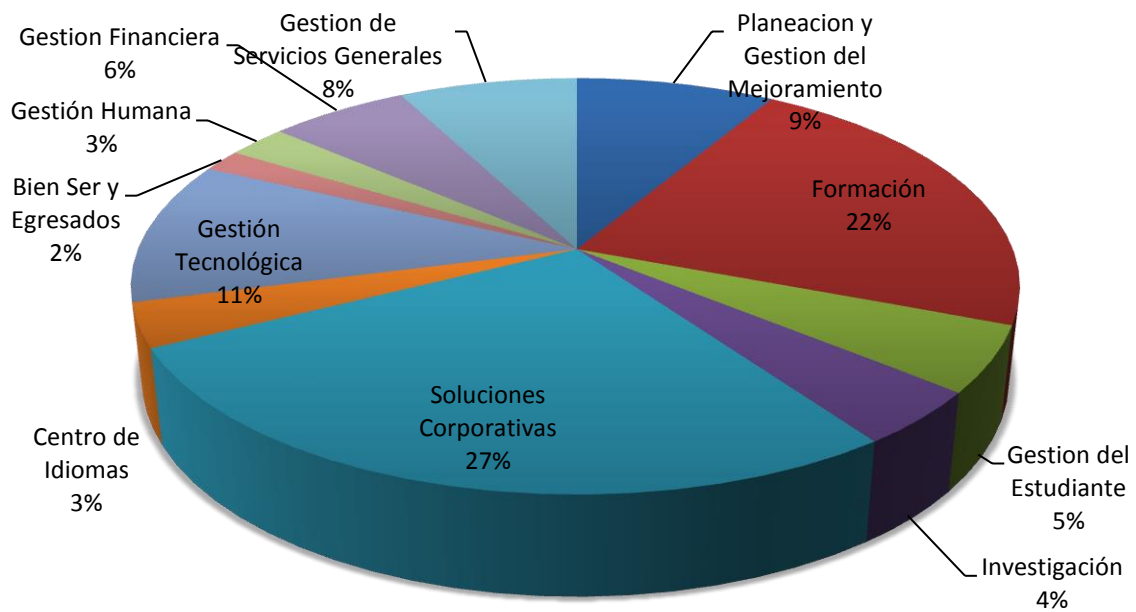
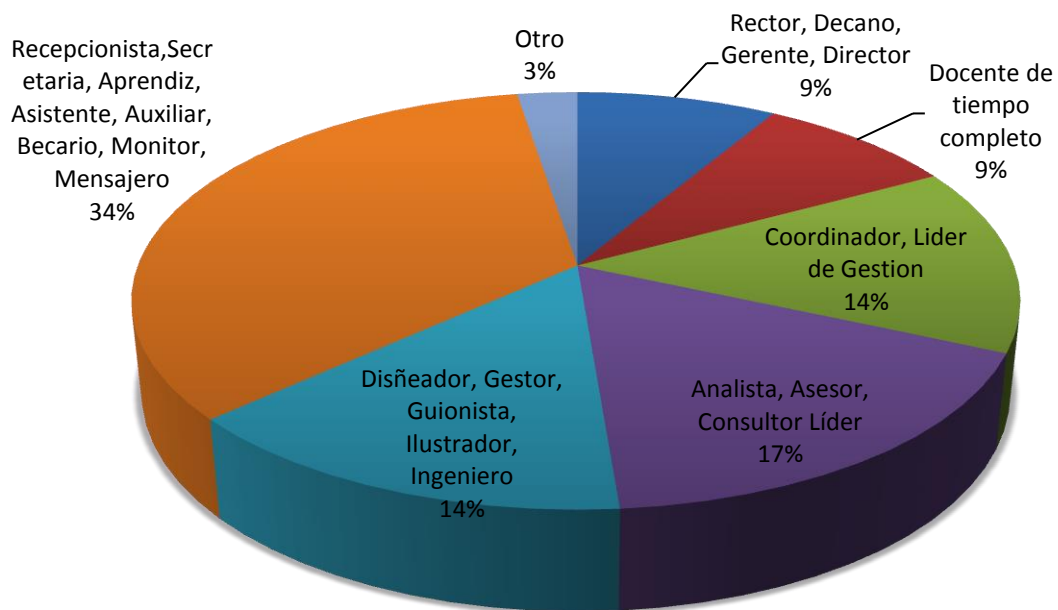


Figura 4-11: Cargo



4.3 Conflicto trabajo – familia

Este componente fue tratado a partir del instrumento de medida multidimensional planteado por Carlson, Kacmar y Williams, (2000) que contiene las seis *dimensiones* del conflicto medidos que incluyen la combinación de tres *formas* de conflicto trabajo-familia (tiempo, tensión y comportamiento) y dos *direcciones* de conflicto trabajo-familia (trabajo que interfiere con la familia y familia que interfiere con el trabajo).

Para medir el conflicto basado en el *Tiempo* desde las dos direcciones Trabajo-Familia (TF) y Familia-Trabajo (FT) se utilizaron seis preguntas con respuestas en escala de Likert (Muy en desacuerdo, Algo en desacuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, De acuerdo y Muy de acuerdo). Las tres primeras preguntas dan cuenta del Conflicto Trabajo-Familia y las tres siguientes dan cuenta del Conflicto Familia-Trabajo. De la misma manera se utilizaron grupos de seis preguntas para las dimensiones *Tensión* y *Comportamiento*. En las Tablas 4-1, 4-2 y 4-3, se pueden observar las preguntas en las tres dimensiones y en las dos direcciones con sus respectivos códigos para análisis.

Tabla 4-1: Medidas de conflicto basado en el tiempo

Código	Tiempo dedicado al trabajo interfiere con familia
CTiempoTF1	1 Mi trabajo me impide realizar actividades familiares más de lo que quisiera.
CTiempoTF2	2 El tiempo que debo dedicar a mi trabajo me impide participar por igual en las responsabilidades y actividades del hogar.
CTiempoTF3	3 Tengo que faltar a las actividades familiares, debido a la cantidad de tiempo que debo pasar en las responsabilidades del trabajo.
Código	Tiempo dedicado a familia que interfiere con trabajo
CTiempoFT4	4 El tiempo que paso en las responsabilidades familiares a menudo interfieren con las responsabilidades de mi trabajo.
CTiempoFT5	5 El tiempo que paso con mi familia a menudo hace que no pase tiempo en actividades en el trabajo que podría ser útil para mi carrera.
CTiempoFT6	6 Tengo que perder actividades de trabajo debido a la cantidad de tiempo que debo dedicar a responsabilidades familiares

Tabla 4-2: Medidas de conflicto basado en la tensión

Código	Tensión experimentada en el trabajo que interfiere con familia	
CTensionTF7	7	Cuando llego a casa del trabajo estoy a menudo demasiado agotado para participar en actividades y/o responsabilidades familiares.
CTensionTF8	8	A menudo estoy emocionalmente agotado al llegar a casa del trabajo, lo que me impide contribuir a mi familia.
CTensionTF9	9	Debido a todas las presiones en el trabajo, a veces, cuando llego a casa estoy demasiado estresado para hacer las cosas que disfruto.

Código	Tensión experimentada en familia que interfiere en trabajo	
CTensionFT10	10	Debido al estrés en el hogar, yo estoy a menudo preocupado por los asuntos familiares en el trabajo.
CTensionFT11	11	Porque estoy a menudo estresado por las responsabilidades familiares, se me hace difícil concentrarme en mi trabajo.
CTensionFT12	12	La tensión y la ansiedad presentes en mi vida familiar con frecuencia debilitan mi capacidad para hacer mi trabajo.

Tabla 4-3: Medidas de conflicto basado en el comportamiento

Código	Comportamiento adquirido en trabajo que interfiere con familia	
CCompTF13	13	Las conductas de resolución de problemas que utilizo en mi trabajo no son eficaces en la resolución de problemas en casa.
CCompTF14	14	La conducta que es eficaz y necesaria para mí en el trabajo podría ser contraproducente en casa.
CCompTF15	15	Los comportamientos que me hacen ser eficaz en el trabajo me dificultan la posibilidad de ser mejor padre (madre) y/o esposo (esposa).

Código	Comportamiento adquirido en familia que interfiere con trabajo	
CCompFT16	16	Los comportamientos que tengo en mi casa no parecen ser eficaces en el trabajo.
CCompFT17	17	La conducta que es eficaz y necesaria para mí en casa, podría ser contraproducente en el trabajo.
CCompFT18	18	El comportamiento en la solución de problemas que utilizo en casa no parece ser tan útil en el trabajo.

4.3.1 Percepción general de conflicto Trabajo-Familia desde el Tiempo, Tensión y Comportamiento

En este apartado se describirán los hallazgos sobre la percepción de conflicto Trabajo-Familia basados en el Tiempo, la Tensión y el Comportamiento de los encuestados. Para el análisis de los resultados se agruparon las respuestas de los dos extremos de la escala de respuesta de las 18 afirmaciones del instrumento utilizado para medir conflicto. Así, *Muy en desacuerdo* y *Algo en desacuerdo*, fueron agrupadas en: *En desacuerdo*; y *De acuerdo* y *Muy de acuerdo*, en *De acuerdo*, como se puede observar en las Figuras 4-12, 4-13 y 4-14.

Conflicto Trabajo – Familia basado en el TIEMPO

En la Figura 4-12, se pueden observar los resultados de las percepciones de los colaboradores ante los dos grupos de preguntas que dan cuenta del nivel de Conflicto Trabajo-Familia basado en el TIEMPO, percibido de manera bidireccional.

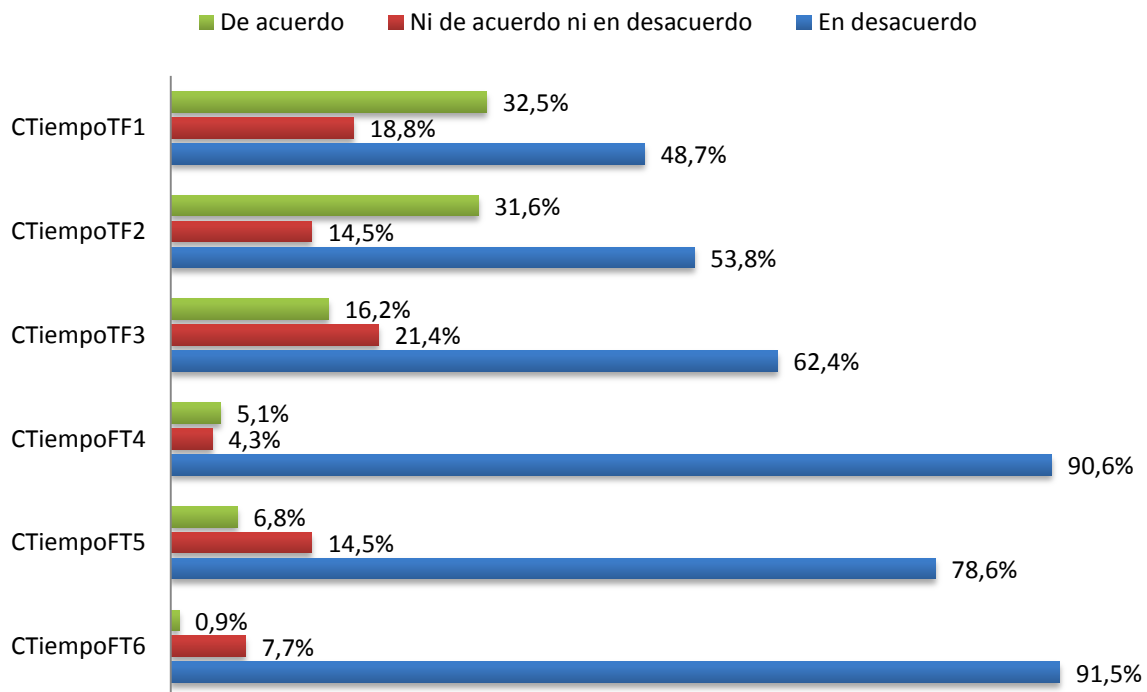
Para el primer grupo de preguntas donde se indaga sobre ***el tiempo dedicado al trabajo que interfiere con la familia*** (CTiempoTF1, CTiempoTF2, CTiempoTF3), se observa que si bien el nivel de desacuerdo con las tres afirmaciones es superior (entre el 48% y el 62%), se percibe un nivel de conflicto en el que el tiempo del trabajo está interfiriendo con la familia de algunos los encuestados (Entre un 16% y 33%).

Particularmente ante la afirmación *Mi trabajo me impide realizar actividades familiares más de lo que quisiera* (CTiempoTF1), se observa que el 32,5% de los encuestados están de acuerdo, y ante las afirmaciones: *El tiempo que debo dedicar a mi trabajo me impide participar por igual en las responsabilidades* (CTiempoTF2), y *actividades del hogar y, Tengo que faltar a las actividades familiares, debido a la cantidad de tiempo que debo pasar en las responsabilidades del trabajo* (CTiempoTF3), responden estar de acuerdo el 31,6% y el 16,2% respectivamente.

Para el segundo grupo de preguntas que indagan sobre ***El tiempo dedicado a la familia que interfiere con el trabajo*** (CTiempoFT4, CTiempoFT5, CTiempoFT6), el nivel de desacuerdo con las tres afirmaciones planteadas es superior al 78% lo cual nos permite evidenciar que los consultados en su mayoría, perciben que el tiempo dedicado a la familia no es un factor que este interfiriendo con el trabajo.

Finalmente, se puede observar que si bien hay una tendencia hacia la percepción de conflicto basado en el TIEMPO en la dirección en la que el tiempo del trabajo interfiere con la familia, en la dirección contraria, en la que el tiempo de la familia interfiere con el trabajo es percibida muy baja.

Figura 4-12: Conflicto basado en el tiempo



Conflicto Trabajo – Familia basado en la Tensión

En la Figura 4-13, se pueden observar los resultados de las percepciones de los colaboradores ante los dos grupos de preguntas que dan cuenta del nivel de Conflicto Trabajo-Familia basado en la Tensión, percibido de manera bidireccional.

Para el primer grupo de preguntas donde se indaga sobre ***La tensión experimentada en el trabajo que interfiere con la familia*** (CTensioTF7, CTensioTF8, CTensioTF9), se percibe un nivel de conflicto en el que la tensión generada en el trabajo está interfiriendo con la familia de los encuestados (Entre un 36,8% y 52,1%). En contraste, ante las tres afirmaciones entre el 26,5% y el 42,7% manifiestan estar en desacuerdo con las tres afirmaciones

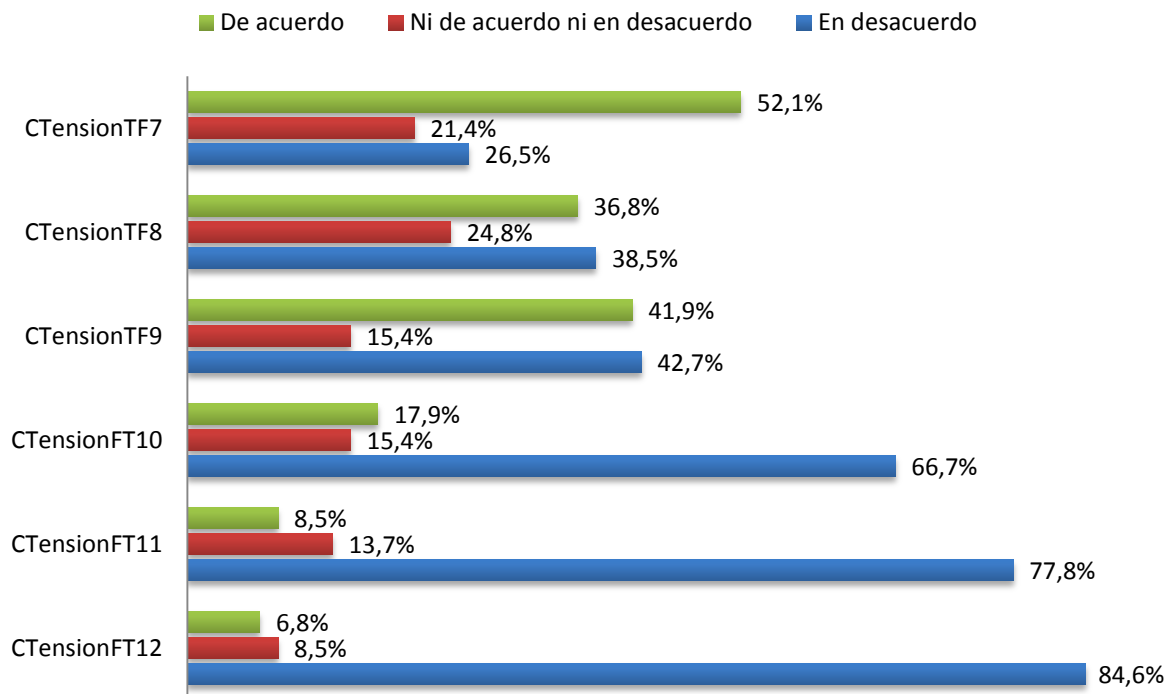
Particularmente ante la afirmación *Cuando llego a casa del trabajo estoy a menudo demasiado agotado para participar en actividades y/o responsabilidades familiares*(CTensioTF7), se observa que el 52,9% de los encuestados están de acuerdo, y ante las afirmaciones: *A menudo estoy emocionalmente agotado al llegar a casa del trabajo, lo que me impide contribuir a mi familia* (CTensioTF8) y, *Debido a todas las presiones en el trabajo, a veces, cuando llego a casa estoy demasiado estresado para hacer las cosas que disfruto*(CTensioTF9), responden estar de acuerdo el 36,8% y el 41,9% respectivamente.

Para el segundo grupo de preguntas que indagan sobre ***La tensión experimentada en la familia que interfiere en el trabajo*** (CTensioFT10, CTensioFT11, CTensioFT12), el nivel de desacuerdo con las tres afirmaciones planteadas es superior al 67% lo cual nos permite evidenciar que los consultados perciben que la tensión generada en la familia no es un factor que este interfiriendo con el trabajo en gran medida.

Finalmente, se puede observar que hay una tendencia hacia la percepción de conflicto basado en la Tensión en la dirección en la que la tensión generada en el

trabajo interfiere con la familia, en la dirección contraria, en la que la tensión generada en la familia interfiere con el trabajo es percibida baja.

Figura 4-13: Conflicto basado en la tensión.



Conflicto Trabajo – Familia basado en el COMPORTAMIENTO

En la Figura 4-14, se pueden observar los resultados de las percepciones de los colaboradores ante los dos grupos de preguntas que dan cuenta del nivel de Conflicto Trabajo-Familia basado en el COMPORTAMIENTO, percibido de manera bidireccional.

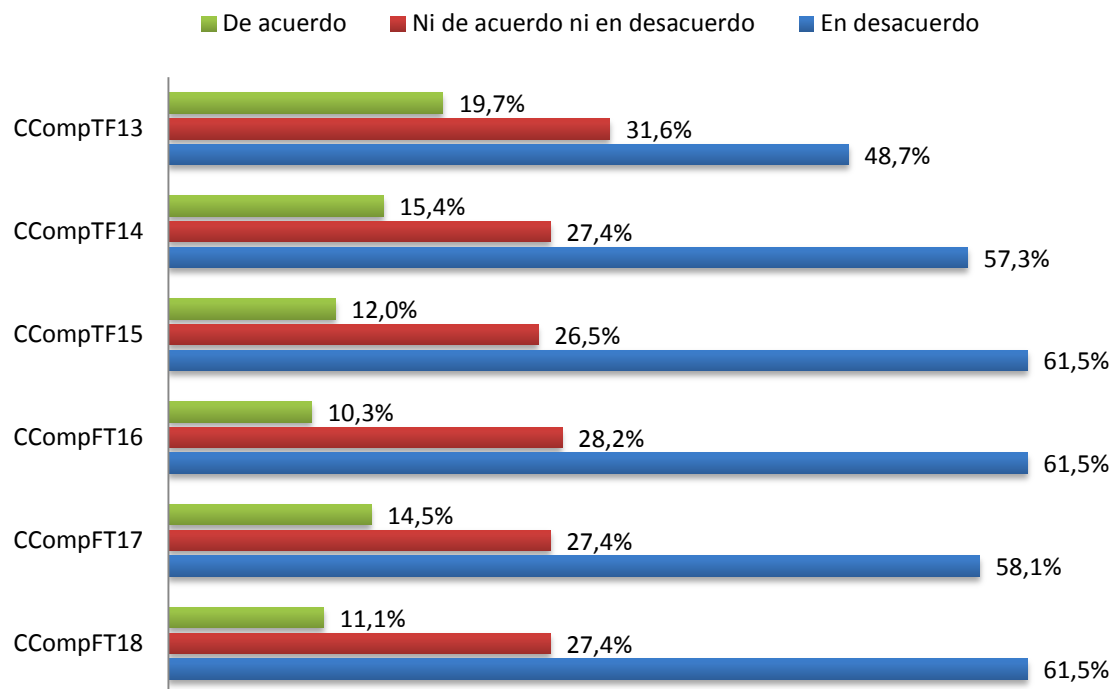
Para el primer grupo de preguntas donde se indaga sobre ***El comportamiento adquirido en el trabajo que interfiere con la familia*** (CCompTF13, CCompTF14, CCompTF15), se observa que el nivel de acuerdo con las tres afirmaciones es

relativamente bajo (Entre 12% y 19%) en comparación con el nivel de desacuerdo (Entre 48% y 62%).

Similar comportamiento se observó con el segundo grupo de preguntas que indagan sobre ***El comportamiento adquirido en la familia que interfiere con el trabajo*** (CCompFT16, CCompFT17, CTensioFT15), donde se observa que el nivel de acuerdo con las tres afirmaciones también es relativamente bajo (Entre 10% y 15%) en comparación con el nivel de desacuerdo (Entre 58% y 62%)

Finalmente, se puede observar que la percepción de conflicto basado en el COMPORTAMIENTO, en las dos direcciones, Familia-Trabajo y Trabajo-Familia son percibidas en un nivel bajo.

Figura 4-14: Conflicto basado en el comportamiento.



4.3.2 Percepción conflicto Trabajo-Familia y su relación con variables demográficas y ocupacionales

En el presente estudio interesaba conocer las diferencias existentes entre los diferentes tipos de conflicto medidos en las 18 variables del modelo utilizado y un grupo de variables demográficas como el *género*, el *estado civil*, la *edad*, *tener hijos* y *tener adultos mayores a cargo*; y un grupo de variables ocupacionales como: el *cargo*, el *proceso al que pertenece*, la *jornada laboral*, el *tipo de contrato* y la *antigüedad*.

Para esto se desarrolló la prueba de asociatividad estadística, con el fin de inferir si existen diferencias en las proporciones de los cruces trabajados. Se aplicó una prueba de Chi-cuadrado de Pearson, la cual permite asegurar la diferencia de proporciones de las categorías cuando se rechaza a un nivel de significancia del 5%.

Los cruces realizados dieron como resultado la existencia de asociatividad estadística entre algunas variables de conflicto, y variables demográficas y ocupacionales, las cuales se pueden observar en las Tabla 4-4 y 4-5. Para todos los demás casos se asume que no es posible afirmar que existan opciones de respuesta diferentes para las categorías de respuesta analizadas, por lo cual, a pesar de que exista cruces con proporciones distintas, las mismas solo deben asumirse como información muestral más no como inferencia poblacional.

Variables demográficas

A continuación se describirán los hallazgos que se pueden complementar con el Anexo C: Tablas cruzadas y pruebas de chi-cuadrado significativas entre las variables de Conflicto y las variables demográficas.

Tabla 4-4: Pruebas de chi-cuadrado Conflicto TF y variables demográficas.

VARIABLE DEMOGRAFICA	GENERO			EDAD			ESTADO CIVIL			TENER HIJOS			ADULTO MAYOR A CARGO		
TIPO DE CONFLICTO	Chi - Cuadrado	gl.	Sig.	Chi - Cuadrado	gl.	Sig.	Chi - Cuadrado	gl.	Sig.	Chi - Cuadrado	gl.	Sig.	Chi - Cuadrado	gl.	Sig.
CTiempoTF1	3,534 ^a	2	0,171	3,632 ^a	6	0,726	8,000 ^a	8	0,434	5,553 ^a	2	0,062	,369 ^a	2	0,832
CTiempoTF2	,123 ^a	2	0,941	6,938 ^a	6	0,327	4,143 ^a	8	0,844	3,632 ^a	2	0,163	2,214 ^a	2	0,331
CTiempoTF3	,282 ^a	2	0,868	7,582 ^a	6	0,27	7,528 ^a	8	0,481	*6,956 ^a	2	*0,031	1,297 ^a	2	0,523
CTiempoTF4	2,832 ^a	2	0,243	5,951 ^a	6	0,429	2,120 ^a	8	0,977	,446 ^a	2	0,8	3,239 ^a	2	0,198
CTiempoFT5	*8,471 ^a	2	*0,014	9,565 ^a	6	0,144	*18,084 ^a	8	*0,021	,108 ^a	2	0,948	1,178 ^a	2	0,555
CTiempoFT6	1,595 ^a	2	0,45	5,487 ^a	6	0,483	*118,622 ^a	8	*0,00	1,585 ^a	2	0,453	,337 ^a	2	0,845
CTensionTF7	*8,001 ^a	2	*0,018	5,267 ^a	6	0,51	5,221 ^a	8	0,734	2,384 ^a	2	0,304	,534 ^a	2	0,766
CTensionTF8	1,293 ^a	2	0,524	8,959 ^a	6	0,176	7,013 ^a	8	0,535	,234 ^a	2	0,89	1,875 ^a	2	0,392
CTensionTF9	,695 ^a	2	0,706	1,565 ^a	6	0,955	4,291 ^a	8	0,83	,227 ^a	2	0,893	2,696 ^a	2	0,26
CTensionFT10	,180 ^a	2	0,914	3,910 ^a	6	0,689	6,440 ^a	8	0,598	,091 ^a	2	0,956	1,623 ^a	2	0,444
CTensionFT11	,754 ^a	2	0,686	8,492 ^a	6	0,204	1,668 ^a	8	0,99	2,590 ^a	2	0,274	1,540 ^a	2	0,463
CTensionFT12	,855 ^a	2	0,652	4,902 ^a	6	0,556	4,762 ^a	8	0,783	5,905 ^a	2	0,052	1,170 ^a	2	0,557
CCompTF13	4,455 ^a	2	0,108	7,703 ^a	6	0,261	9,656 ^a	8	0,29	5,364 ^a	2	0,068	2,038 ^a	2	0,361
CCompTF14	1,864 ^a	2	0,394	9,073 ^a	6	0,169	6,082 ^a	8	0,638	1,963 ^a	2	0,375	,221 ^a	2	0,896
CCompTF15	1,200 ^a	2	0,549	*12,759 ^a	6	*0,047	*24,950 ^a	8	*0,002	*8,737 ^a	2	*0,013	5,519 ^a	2	0,063
CCompFT16	1,533 ^a	2	0,465	8,979 ^a	6	0,175	10,148 ^a	8	0,255	4,504 ^a	2	0,105	,395 ^a	2	0,821
CCompFT17	3,381 ^a	2	0,184	9,020 ^a	6	0,172	5,923 ^a	8	0,656	2,867 ^a	2	0,238	1,441 ^a	2	0,486
CCompFT18	,019 ^a	2	0,991	5,567 ^a	6	0,473	5,696 ^a	8	0,681	1,673 ^a	2	0,433	2,142 ^a	2	0,343

*= (P<0,05)

Desde el conflicto basado en el **TIEMPO**, se observó asociatividad estadística de las variables de conflicto Trabajo-Familia: **CTiempoTF3**, **CTiempoFT5**, **CTiempoFT6**), con las variables **Género**, **Estado civil** y **Tener hijos**.

Para el primer caso, el **Género**, la prueba chi-cuadrado permite afirmar que existe asociatividad estadística lo que permite deducir que existen diferencias significativas entre hombres y mujeres al afirmar su acuerdo o desacuerdo con la afirmación: ***“El tiempo que paso con mi familia a menudo hace que no pase tiempo en actividades en el trabajo que podría ser útil para mi carrera” (CTiempoFT5)***. Al respecto, el 87,1% de las mujeres está en desacuerdo con este postulado, a lo cual podría afirmarse que ellas no faltan a las actividades en el trabajo debido al tiempo que pasan con sus familias. A diferencia de los hombres, quienes apenas el 66% está en desacuerdo.

Para el segundo caso, la variable **Estado civil**, la prueba chi-cuadrado permite afirmar que existe asociatividad estadística lo que permite deducir que existen diferencias significativas entre personas de diferente estado civil ante la afirmación: ***“El tiempo que paso con mi familia a menudo hace que no pase tiempo en actividades en el trabajo que podría ser útil para mi carrera” (CTiempoFT5)***. Al respecto, la mayoría de las personas solteras (84%), las casadas (73,3%) y las de unión libre (83,3%), están en desacuerdo con este postulado, a lo cual podría afirmarse que estas personas no se ven impedidas para realizar actividades laborales debido al tiempo que pasan con su familia. A diferencia, solo el 40% de las personas separadas piensan esto también. Por otro lado apenas el 8% de las personas solteras y el 6,7% de las personas casadas están de acuerdo con dicha afirmación.

También, se puede deducir que existen diferencias significativas entre personas de diferente estado civil al afirmar su acuerdo o desacuerdo con la afirmación: ***“Tengo que perder actividades de trabajo debido a la cantidad de tiempo que debo dedicar a responsabilidades familiares” (CTiempoFT6)***. Al respecto, la mayoría de las personas solteras (92%), casadas (93,3%), en unión libre (100%) y separadas

(80%) están en desacuerdo con este postulado, a lo cual podría afirmarse que estas personas no se ven impedidas a realizar actividades laborales debido a la cantidad de tiempo que deben dedicar a sus familias. Cabe resaltar solo el 0,9% de la muestra que son viudos están de acuerdo con el postulado anterior.

Por último, la variable **Tener hijos**, la prueba chi-cuadrado permite afirmar que existe asociatividad estadística lo que permite deducir que existen diferencias significativas entre aquellas personas que tienen hijos y aquellas que no al afirmar su acuerdo o desacuerdo con la afirmación: **“Tengo que faltar a las actividades familiares, debido a la cantidad de tiempo que debo pasar en las responsabilidades del trabajo” (CTiempoTF3)**. Al respecto, la mayoría de las personas tanto con hijos como sin ellos (61,3% y 62,8%, respectivamente) está en desacuerdo con este postulado, sin embargo el nivel de desacuerdo es superior en quienes no tienen hijos. A diferencia, solo el 11,6% de aquellos que no tienen hijos están de acuerdo con este postulado.

Desde el conflicto basado en la **TENSIÓN**, se observó asociatividad estadística de la variable **(CTensionTF7)** con la variable **Género**. Para este caso, la prueba chi-cuadrado permite afirmar que existe asociatividad estadística lo que permite deducir que existen diferencias significativas entre hombres y mujeres al afirmar su grado de acuerdo o desacuerdo con la afirmación: **“Cuando llego a casa del trabajo yo estoy a menudo demasiado agotado para participar en actividades y/o responsabilidades familiares” (CTensionTF7)**. Al respecto, apenas el 27,1% de las mujeres está en desacuerdo con este postulado a diferencia del 60% de las mismas quienes afirman estar de acuerdo. Por otro lado, el 40,4% de los hombres afirman que al llegar a casa están demasiado agotados como para participar en actividades familiares. Es importante resaltar, que mientras los hombres asumen una posición de indiferencia del 34%, apenas el 12,9% de las mujeres asumen dicha posición.

Desde el conflicto basado en el **COMPORTAMIENTO**, se observó asociatividad estadística de la variable **(CCompTF15)** con las variables **Edad, Estado Civil y**

Tener hijos. Así, la prueba chi-cuadrado permite afirmar que existe asociatividad estadística lo que permite deducir que existen diferencias significativas entre personas de diferente Edad, Estado civil o el hecho de Tener hijos, al afirmar su acuerdo o desacuerdo con la afirmación **“Los comportamientos que me hacen ser eficaz en el trabajo me dificultan la posibilidad de ser mejor padre (madre) y/o esposo (esposa)” (CCompTF15)**. Para el primer caso de la variable **Edad**, la mayoría de las personas consultadas, menores de 25 años (53,8%), Entre 25 y 35 años (70,5%), Entre 36 y 50 años (50%) y mayores de 50 años (80%) están en desacuerdo con este postulado, a lo cual podría afirmarse que estas personas no consideran que los comportamientos eficaces en el trabajo dificulten el rol de padres o esposos. A diferencia, solo el 10% de personas en este rango de edad, el 4,5% de las personas entre 25 y 35 años y el 29,2% de las personas entre los 51 y 60 años están de acuerdo con dicha afirmación. Para el caso de la variable **Estado civil**, la mayoría de las personas en unión libre, 83,3%, está en desacuerdo con este postulado, a lo cual podría afirmarse que estas personas no se ven impedidas a ser mejores padres o esposos debido a los comportamientos que los hacen ser eficaces en el trabajo. A diferencia, solo el 60% de las personas solteras y separadas está en desacuerdo con dicha información. Por otro lado apenas el 4% de las personas solteras, el 26,7% de las personas casadas, el 16,7% de las personas en unión libre y el 20% de las personas separadas están de acuerdo con dicha afirmación. Por último, para el caso de la variable **Tener hijos**, la mayoría de las personas tanto con hijos como sin ellos (67,7% y 59,3%, respectivamente) está en desacuerdo con este postulado, sin embargo el nivel de desacuerdo es evidentemente superior en quienes tienen hijos. A diferencia, solo el 8,1% de aquellos que no tienen hijos están de acuerdo con este postulado.

Variables ocupacionales

A continuación se describirán los hallazgos que se pueden complementar con el Anexo D: Tablas cruzadas y pruebas de chi-cuadrado significativas entre las variables de conflicto y las variables ocupacionales.

Tabla 4-5: Pruebas de chi-cuadrado Conflicto TF y variables ocupacionales.

VARIABLE OCUPACIONAL	CARGO			PROCESO			JORNADA LABORAL			TIPO DE CONTRATO			ANTIGÜEDAD		
TIPO DE CONFLICTO	Chi - Cuadrado	gl.	Sig.	Chi - Cuadrado	gl.	Sig.	Chi - Cuadrado	gl.	Sig.	Chi - Cuadrado	gl.	Sig.	Chi - Cuadrado	gl.	Sig.
CTiempoTF1	10,408 ^a	12	0,58	23,300 ^a	20	0,274	3,034 ^a	2	0,219	5,577 ^a	2	0,062	*10,131 ^a	2	*0,006
CTiempoTF2	17,711 ^a	12	0,125	27,259 ^a	20	0,128	1,136 ^a	2	0,567	4,025 ^a	2	0,134	*7,616 ^a	2	*0,022
CTiempoTF3	19,096 ^a	12	0,086	17,349 ^a	20	0,63	2,250 ^a	2	0,325	5,251 ^a	2	0,072	1,782 ^a	2	0,41
CTiempoTF4	19,156 ^a	12	0,085	23,107 ^a	20	0,284	3,315 ^a	2	0,191	,899 ^a	2	0,638	,812 ^a	2	0,666
CTiempoFT5	13,055 ^a	12	0,365	24,895 ^a	20	0,205	2,263 ^a	2	0,323	,171 ^a	2	0,918	4,373 ^a	2	0,112
CTiempoFT6	4,133 ^a	12	0,981	21,186 ^a	20	0,386	,274 ^a	2	0,872	,621 ^a	2	0,733	,477 ^a	2	0,788
CTensionTF7	14,309 ^a	12	0,281	16,147 ^a	20	0,707	,214 ^a	2	0,898	1,124 ^a	2	0,57	4,892 ^a	2	0,087
CTensionTF8	16,405 ^a	12	0,173	23,659 ^a	20	0,258	,225 ^a	2	0,893	5,349 ^a	2	0,069	*10,860 ^a	2	*0,004
CTensionTF9	10,825 ^a	12	0,544	27,943 ^a	20	0,111	2,324 ^a	2	0,313	5,102 ^a	2	0,078	3,334 ^a	2	0,189
CTensionFT10	*28,400 ^a	12	*0,005	22,702 ^a	20	0,304	,219 ^a	2	0,896	,079 ^a	2	0,961	,696 ^a	2	0,706
CTensionFT11	12,617 ^a	12	0,397	29,572 ^a	20	0,077	2,919 ^a	2	0,232	,399 ^a	2	0,819	,819 ^a	2	0,664
CTensionFT12	7,685 ^a	12	0,809	20,338 ^a	20	0,437	,720 ^a	2	0,698	3,299 ^a	2	0,192	,830 ^a	2	0,66
CCompTF13	8,881 ^a	12	0,713	16,912 ^a	20	0,659	4,661 ^a	2	0,097	,788 ^a	2	0,674	1,214 ^a	2	0,545
CCompTF14	5,195 ^a	12	0,951	17,371 ^a	20	0,629	3,003 ^a	2	0,223	1,635 ^a	2	0,442	2,385 ^a	2	0,303
CCompTF15	5,635 ^a	12	0,933	28,886 ^a	20	0,09	1,910 ^a	2	0,385	2,709 ^a	2	0,258	2,104 ^a	2	0,349
CCompFT16	5,876 ^a	12	0,922	21,244 ^a	20	0,383	2,598 ^a	2	0,273	,414 ^a	2	0,813	,341 ^a	2	0,843
CCompFT17	3,239 ^a	12	0,994	20,397 ^a	20	0,433	1,320 ^a	2	0,517	1,662 ^a	2	0,436	,634 ^a	2	0,728
CCompFT18	4,520 ^a	12	0,972	17,614 ^a	20	0,613	2,457 ^a	2	0,293	1,035 ^a	2	0,596	,637 ^a	2	0,727

*= (P<0,05)

Desde el conflicto basado en el **TIEMPO**, se observó asociatividad estadística de las variables **CTiempoTF1** y **CTiempoTF2** con la variable **Antigüedad**. Para la prueba chi-cuadrado permite afirmar que existe asociatividad estadística lo que permite deducir que existen diferencias significativas entre las personas según su antigüedad en la institución al afirmar su grado de acuerdo o desacuerdo con la afirmación: ***“Mi trabajo me impide realizar actividades familiares más de lo que quisiera”*** (**CTiempoTF1**). Al respecto, el 41,5% de las personas cuya antigüedad es mayor a un año manifiestan estar de acuerdo con este postulado, a diferencia del 62,9% de los que cuya antigüedad es menor a un año, que manifiesta estar en desacuerdo con dicha afirmación.

Así mismo, con la afirmación: ***“El tiempo que debo dedicar a mi trabajo me impide participar por igual en las responsabilidades y actividades del hogar”*** (**CTiempoTF2**). Al respecto, el 39% de las personas cuya antigüedad es mayor a un año manifiestan estar de acuerdo con este postulado, a diferencia del 71,4% de los que cuya antigüedad es menor a un año, que manifiesta estar en desacuerdo con dicha afirmación.

Desde el conflicto basado en la **TENSIÓN**, se observó asociatividad estadística de las variables **CTensiónTF8** y **CTensionFT10** con las variables **Antigüedad** y **Cargo** respectivamente.

Par el caso de la variable **Cargo**, la prueba chi-cuadrado permite afirmar que existe asociatividad estadística lo que permite deducir que existen diferencias significativas entre las personas que ocupan los diferentes cargos en la institución al afirmar su grado de acuerdo o desacuerdo con la afirmación: ***“Debido al estrés en el hogar, estoy a menudo preocupado por los asuntos familiares en el trabajo”*** (**CTensionFT10**). Al respecto, los niveles superiores Rector, decano, gerente y director (90%), Coordinador, Líder de gestión (88,2%), Docentes (70%), Analista, asesor, consultor y líder (60%), están en desacuerdo con este postulado. A diferencia de los de nivel intermedio (Diseñador, Gestor, Guionista, Ilustrador, Ingeniero) quienes el 35% está de acuerdo con dicha afirmación.

En cuanto a la variable **Antigüedad**, la prueba chi-cuadrado permite afirmar que existe asociatividad estadística lo que permite deducir que existen diferencias significativas entre las personas según su antigüedad en la institución al afirmar su grado de acuerdo o desacuerdo con la afirmación: ***“A menudo estoy emocionalmente agotado al llegar a casa del trabajo lo que me impide contribuir a mi familia” (CTiempoTF8)***. Al respecto, el 46,3% de las personas cuya antigüedad es mayor a un año manifiestan estar de acuerdo con este postulado, a diferencia del 51,4% de los que cuya antigüedad es menor a un año, que manifiesta estar en desacuerdo con dicha afirmación.

4.3.3 Caracterización de la percepción de Conflicto Trabajo-Familia

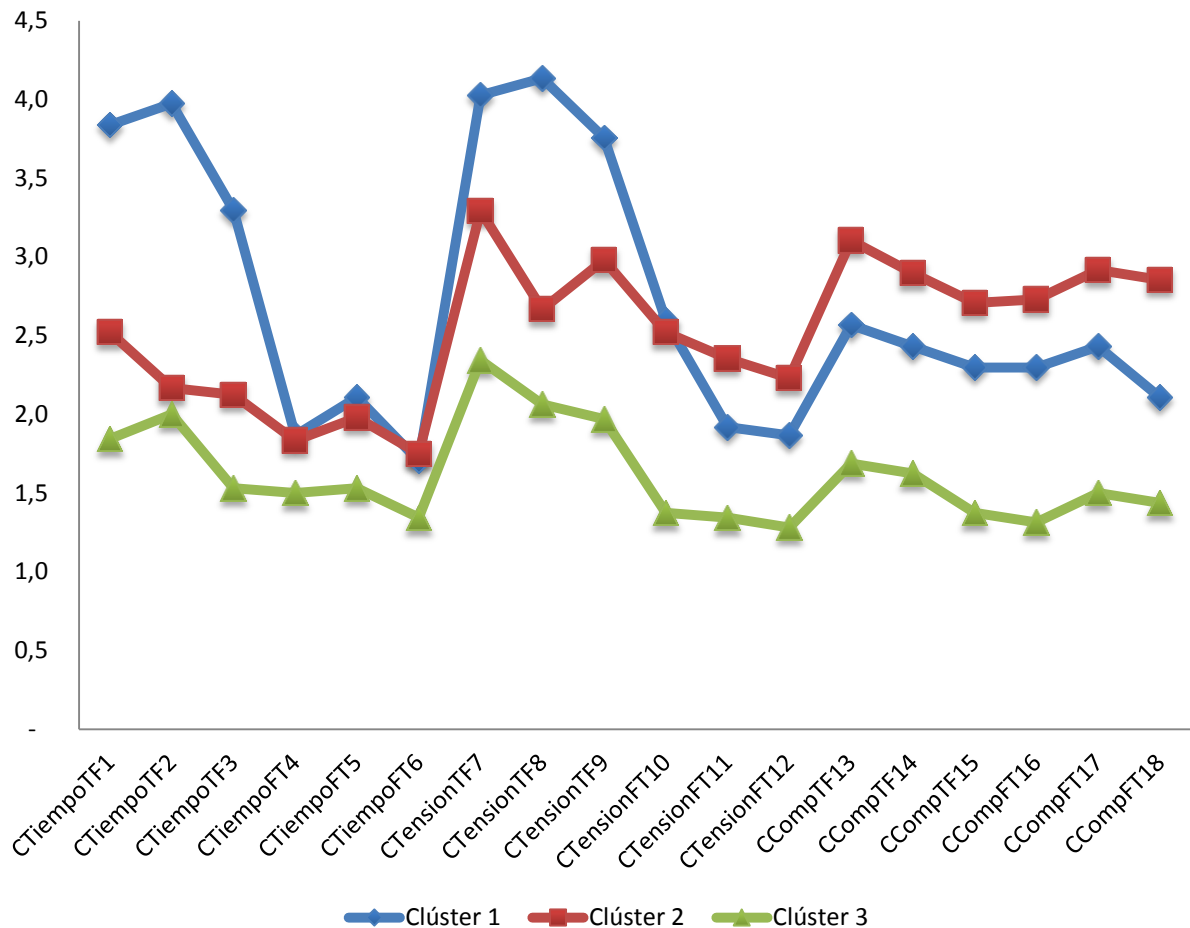
Dado que nos interesaba conocer agrupaciones de personas respecto a su nivel de percepción de conflicto trabajo-familia, se realizó un análisis de clúster de tipo jerárquico, el cual permitió que se agruparan los elementos en tres conglomerados con características heterogéneas. Se hizo uso de este tipo de análisis clúster dado que se desconocía previamente el número de conglomerados existente en la población de estudio, por lo que se optó por un análisis jerárquico mediante el método de Ward para la conglomeración y haciendo uso de la distancia euclídea al cuadrado como medida.

Para el análisis se utilizó la percepción de conflicto medida mediante las 18 variables del modelo, lo que permitió identificar tres conglomerados de individuos que, en su interior, comparten percepciones similares frente a dichas variables, y a su vez se diferencian significativamente de los demás grupos identificados.

Para garantizar la percepción diferenciada entre los conglomerados, se utilizó la prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis, la cual marcó significativa para todas las variables, con un nivel de confianza del 95%. No se aplicó la prueba de ANOVA dado

que las variables no cumplen con el criterio de homogeneidad de varianzas. Los clúster se pueden observar en la Figura 4-15 y en el Anexo E: Análisis de clúster

Figura 4-15. Clúster Conflicto Trabajo – Familia



Este análisis nos permite identificar tres grupos de personas encuestadas que presentan diferentes niveles de percepción conflicto trabajo-familia.

Un primer grupo, que llamaremos **personas con mayor conflicto trabajo-familia acentuado en el tiempo y la tensión, desde el trabajo**, que presentan las medidas más altas en los 18 postulados de conflicto desde el tiempo, la tensión y el comportamiento, con un especial énfasis en dos tipos de conflicto. El primero, con las medidas más altas, en tipo de *conflicto basado en la tensión en el que el trabajo*

interfiere con la familia (WIF⁴ basado en la tensión); y el segundo caso, el tipo de *conflicto basado en el tiempo en el que el trabajo interfiere con la familia* (WIF basado en el tiempo).

Un segundo grupo, que llamaremos ***personas con menor conflicto trabajo-familia acentuado en la tensión desde el trabajo***, que presentan las medidas más bajas en los 18 postulados de conflicto desde el tiempo, la tensión y el comportamiento con un especial énfasis en el tipo de *Conflicto basado en la Tensión en el que el Trabajo interfiere con la Familia* (WIF basado en la tensión).

Un tercer grupo, que llamaremos ***personas con mediano conflicto trabajo-familia acentuado en el comportamiento***, que presentan las medidas intermedias en los 18 postulados pero son un poco más altas en el tipo de *conflicto basado en el comportamiento* en las dos direcciones, trabajo que interfiere en la familia (WIF basado en el comportamiento) y familia que interfiere en el trabajo (FIW basado en el comportamiento).

4.4 Conciliación trabajo – familia

4.4.1 Prácticas o políticas de conciliación Trabajo – Familia

Para identificar *las prácticas o políticas de conciliación trabajo-familia* existentes, se partió del Modelo de la Empresa Familiarmente Responsable EFR, en su componente de Políticas propuesto por (Hendriks, León & Chinchilla, 2006) más un grupo de iniciativas ajustada al contexto colombiano para un total de 63 políticas. Donde se consulta por su existencia y uso.

⁴ **WIF:** Work interfering with family: En adelante se utilizara esta sigla para referirse el conflicto donde el trabajo interfiere con la familia. **FIW:** Family interfering with work: En adelante se utilizara esta sigla para referirse el conflicto donde la familia interfiere con el trabajo.

Las políticas consultadas se pueden observar en el Anexo F: Políticas de conciliación trabajo-familia estudiadas.

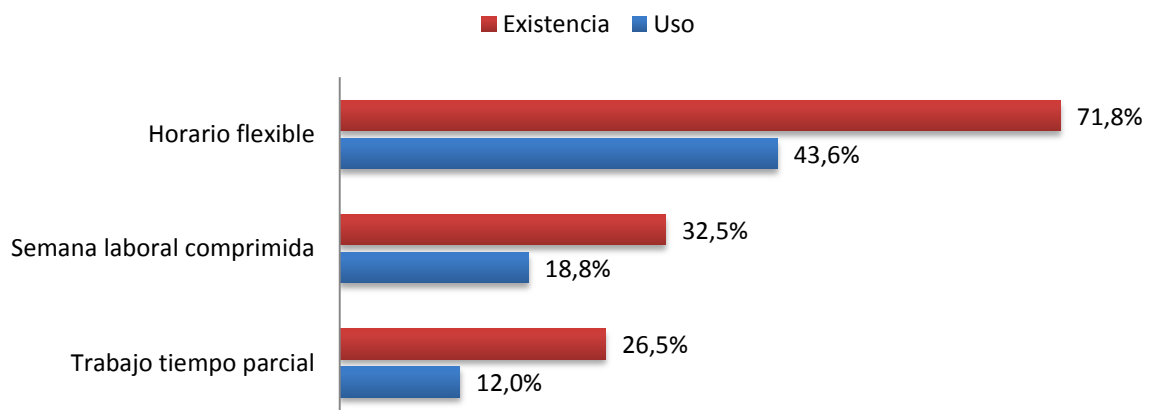
Los resultados por grupos de políticas son los siguientes:

Políticas de flexibilidad laboral

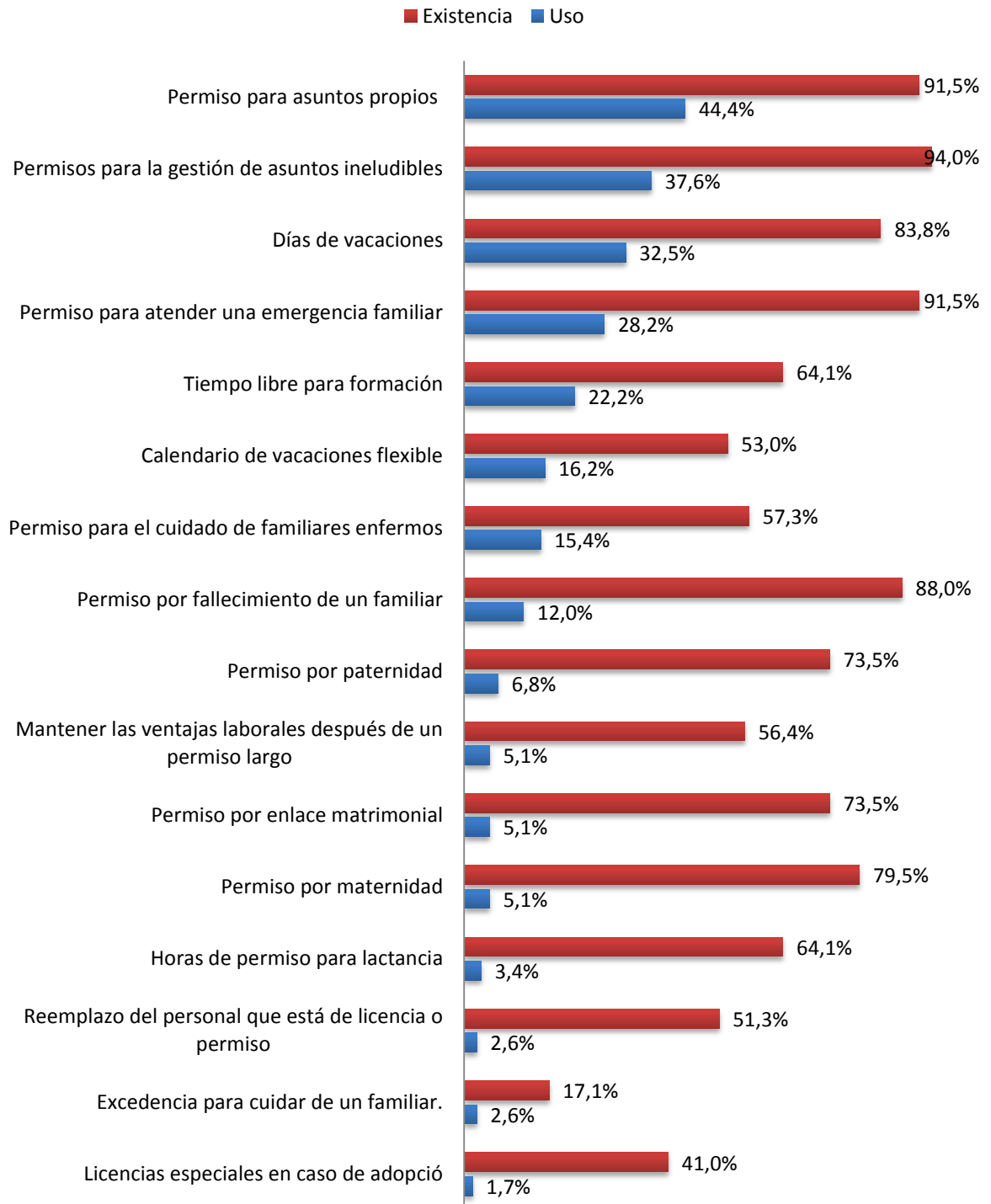
En este apartado se describirán las respuestas dadas por los encuestados al conocimiento y uso de las políticas de *flexibilidad laboral*, agrupadas como políticas de *flexibilidad horaria*, *modalidades de permiso* y *flexibilidad de espacio* y otros. Ver Figuras 4-16, 4-17 y 4-18.

En estas y las siguientes figuras, se representan las condiciones frente a las prácticas o políticas de conciliación, los cuales deben ser analizados frente a la existencia y el uso de la política (la proporción que se presenta en cada figura es la proporción de personas que conocen la práctica y la proporción de personas que la usan).

Figura 4-16: Existencia de prácticas o políticas en torno a la FLEXIBILIDAD HORARIA

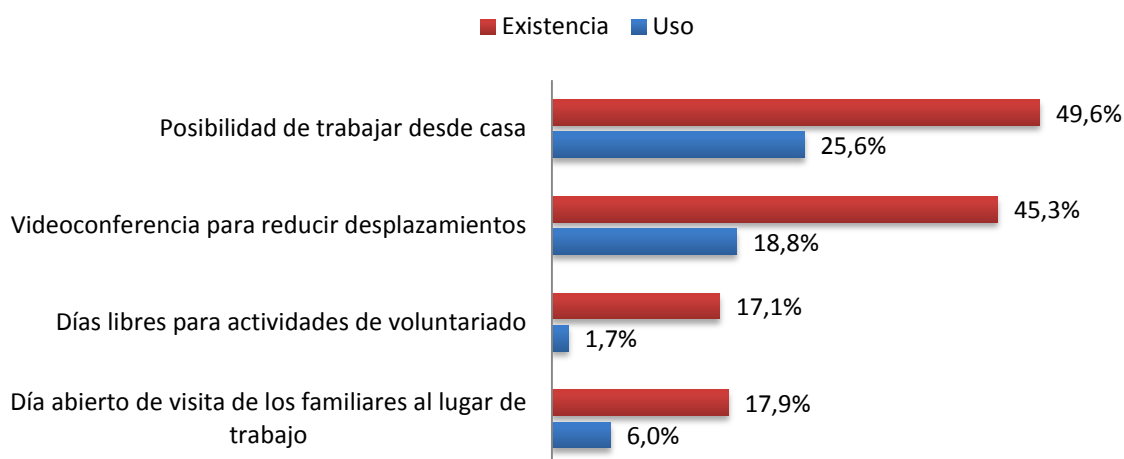


Se observa que para el grupo de políticas de *flexibilidad laboral*, la política de *horario flexible* es la de mayor reconocimiento y uso, el 71,8% y el 43,6% respectivamente, de los encuetados así lo afirman. Seguida por las políticas de *semana laboral comprimida* y *trabajo a tiempo parcial*.

Figura 4-17: Existencia de prácticas o políticas en torno a las MODALIDADES DE PERMISO

Se observa que para el grupo de políticas de *modalidad de permiso*, si bien se reconoce, en su mayoría un nivel alto de existencia de cada una de ellas, los encuestados manifiestan hacer uso, principalmente, de políticas como: *permiso para asuntos propios* (44,4%), *permiso para gestión de asuntos ineludibles* (37,6%), y *días de vacaciones* (32,5%). Esta última política es la de mayor reconocimiento de su existencia (96,6%).

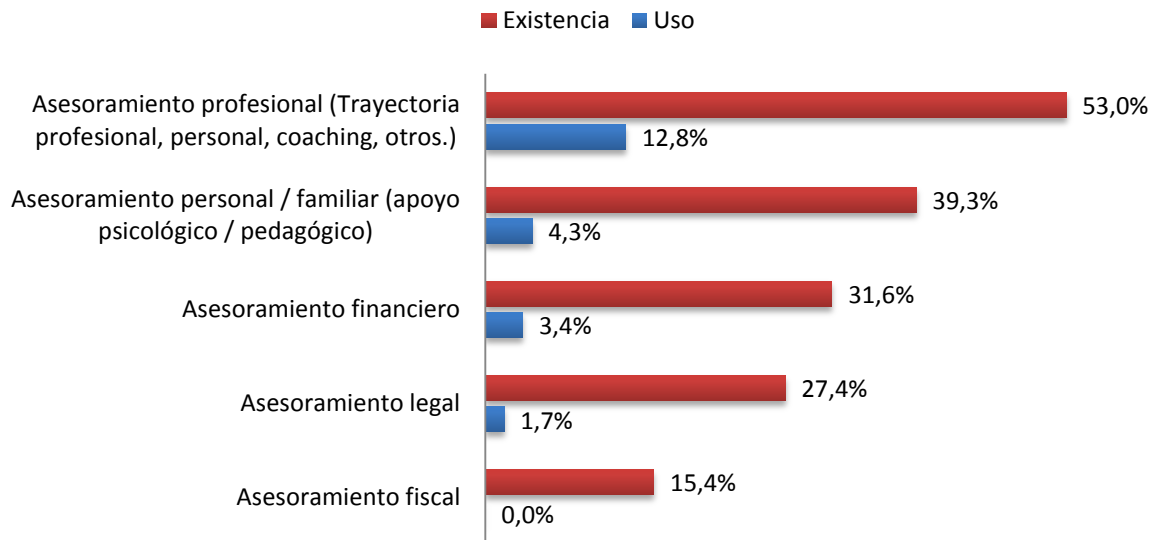
Figura 4-18: Existencia de prácticas o políticas en torno a la FLEXIBILIDAD DE ESPACIO Y OTROS DE FLEXIBILIDAD LABORAL



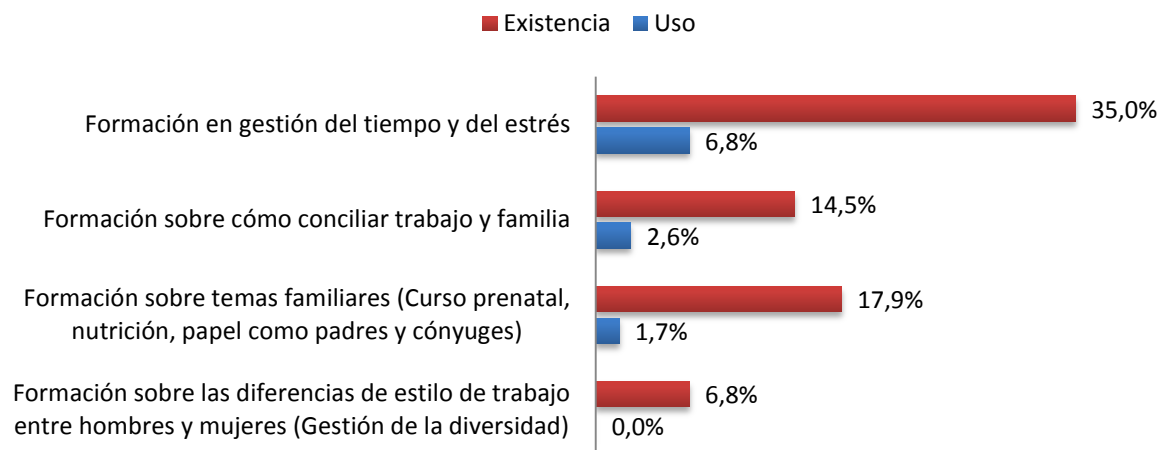
Se observa que para el grupo de políticas de *flexibilidad de espacio y otros de flexibilidad*, los encuestados manifiestan en menor proporción conocer dichas políticas (entre el 17,9% y el 49,6%) aunque en cada una de ellas reconocen hacer uso. Particularmente el 25,6% de los encuestados manifiestan hacer uso de la política *posibilidad de trabajar desde la casa* y el 18,8% *trabajar por videoconferencia*.

Políticas de apoyo profesional y asesoramiento

En este apartado se describirán las respuestas dadas por los encuestados al conocimiento y uso de las políticas de *apoyo profesional y asesoramiento*, agrupadas como políticas de *asesoramiento* y *formación y desarrollo*. Ver figuras 4-19 y 4-20.

Figura 4-19: Existencia de prácticas o políticas en torno al ASESORAMIENTO

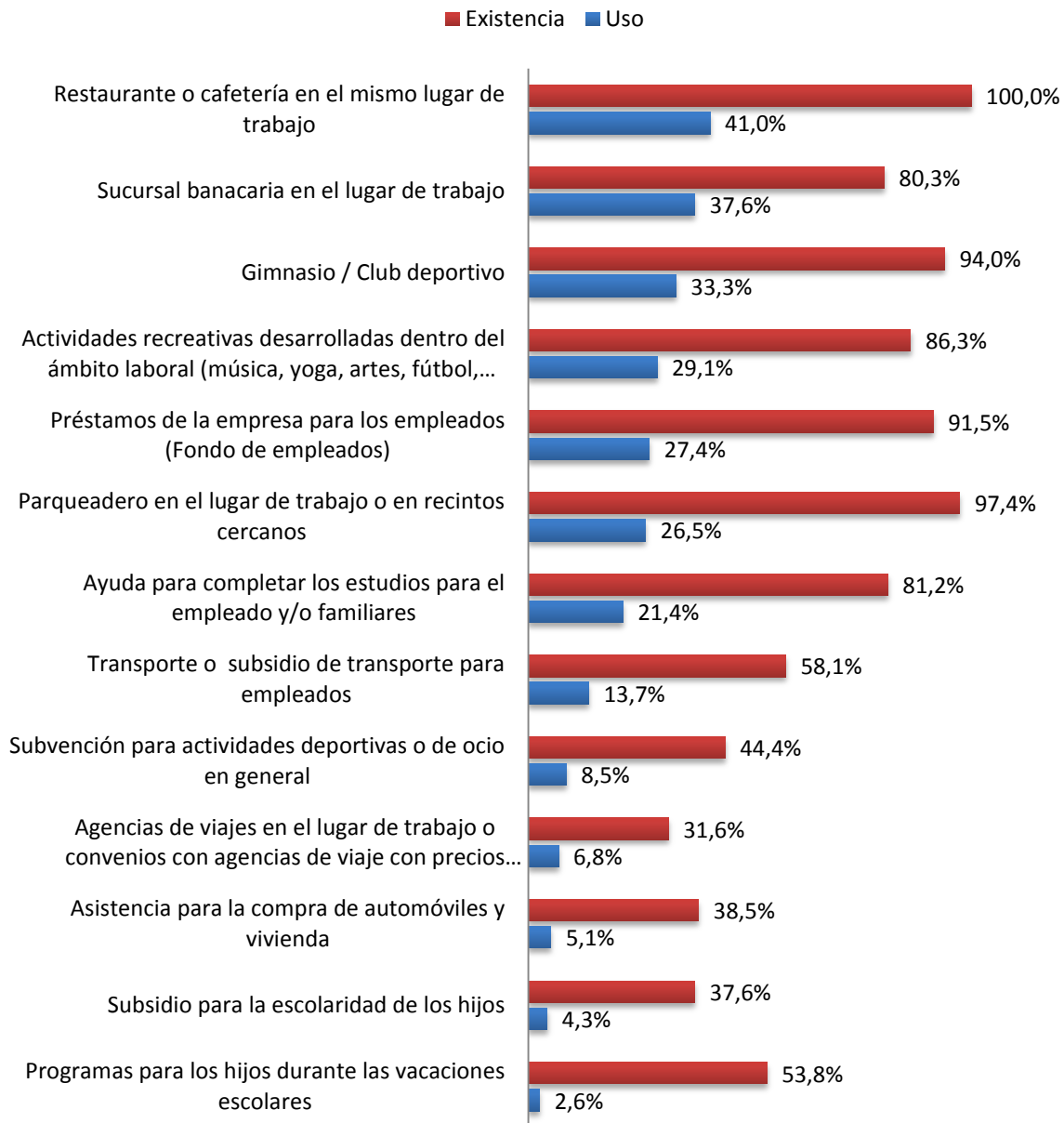
Se observa que para el grupo de políticas de *asesoramiento*, si bien se reconoce algún nivel de existencia en cada una, en especial para *asesoramiento profesional*, el (53%) reconoce su existencia y el (12,8%) manifiesta hacer uso de ella, en contraste con el (15,4%) de los encuestados que manifiesta conocer la política de *Asesoramiento fiscal* sin embargo nadie manifiesta hacer uso de ella.

Figura 4-20: Existencia de prácticas o políticas en torno a la FORMACIÓN Y DESARROLLO

Se observa que para el grupo de políticas de *formación y desarrollo*, si bien se reconoce algún nivel de existencia en cada una, son pocos los encuestados que manifiestan hacer uso de ellas, en especial la *Formación en gestión del tiempo y el estrés* (6,8%).

Políticas de servicios

En este apartado se describirán las respuestas dadas por los encuestados al conocimiento y uso de las políticas de *servicios*. Ver Figura 4-21.

Figura 4-21: Existencia de prácticas o políticas en torno a SERVICIOS

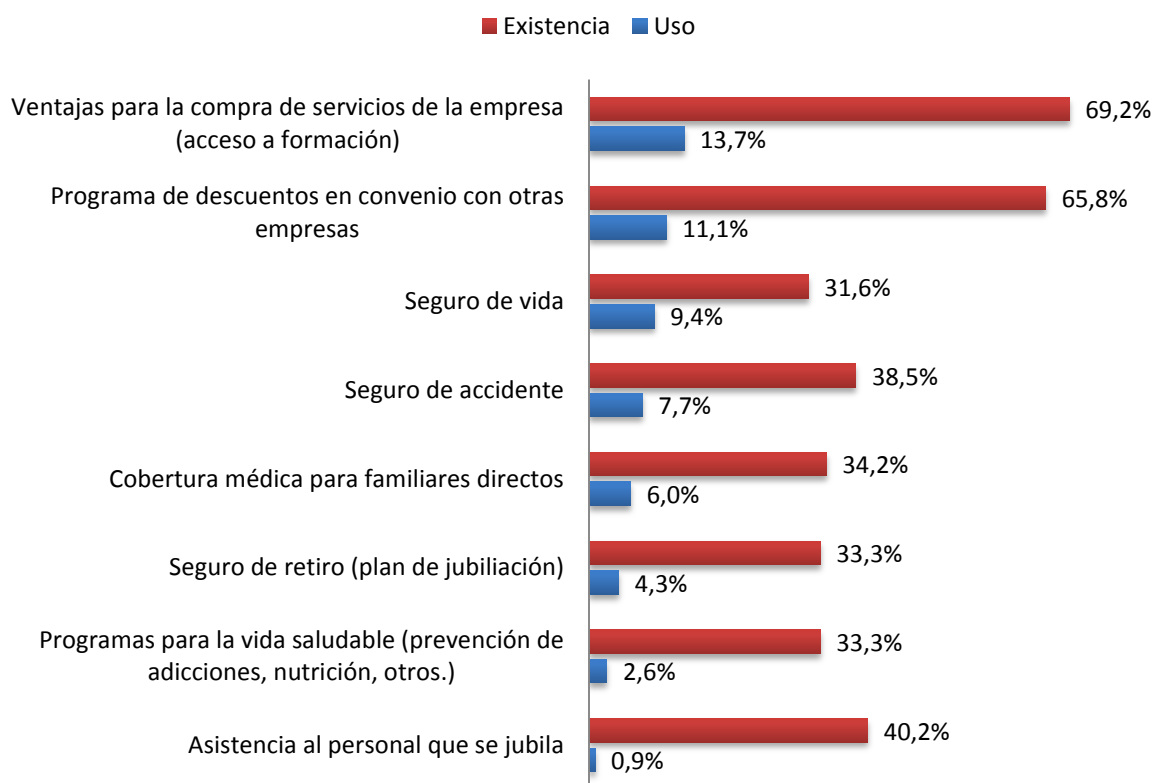
Se observa que para el grupo de políticas de *servicios*, si bien se reconoce, en su mayoría un nivel alto de existencia de cada una de ellas, especialmente en políticas como *restaurante o cafetería en el mismo lugar de trabajo* (100%), *parqueadero en el lugar de trabajo* (97,4%), *gimnasio* (94%), *préstamos de empresa* (91,5%) , *actividades recreativas* (86,3%), *ayuda para completar estudios* (81,2%) y *sucursal bancaria en el lugar de trabajo* (80,3%); un mayor número de encuestados

manifiestan hacer uso del *restaurante* (41,0%) y *sucursal* bancaria (37,3%), en contraste con el reconocimiento (53,8%) y uso (2,6%) de *programas para los hijos durante las vacaciones escolares*.

Políticas de beneficios extrasalariales

En este apartado se describirán las respuestas dadas por los encuestados al conocimiento y uso de las políticas de *beneficios extrasalariales*. Ver Figura 4-22.

Figura 4-22: Existencia de prácticas o políticas en torno a BENEFICIOS EXTRASALARIALES



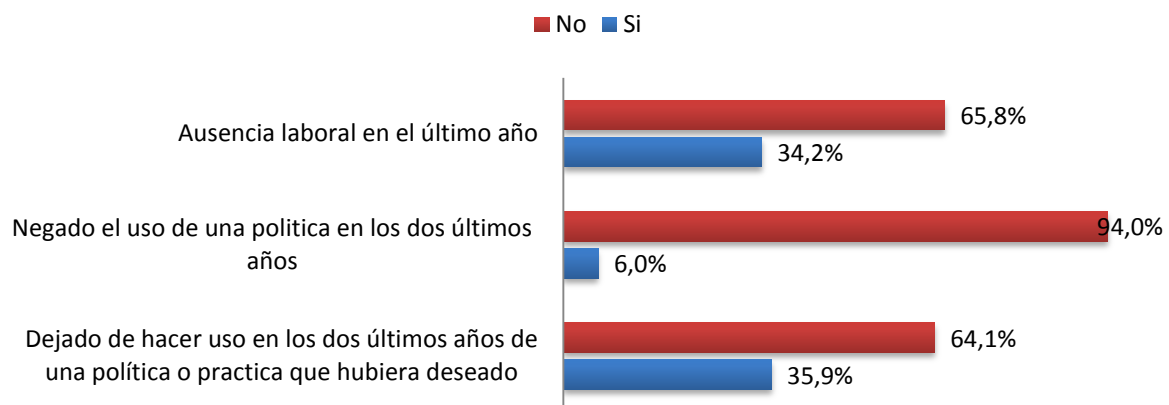
Se observa que para el grupo de políticas de *beneficios extrasalariales*, si bien se reconoce algún nivel de existencia en cada una, son las *ventajas para la compra de servicios de la empresa (acceso a formación)* y *programa de descuentos en convenios con otras empresas*, las de mayor reconocimiento (69,2%) y (65,8%) respectivamente aunque su uso sea bajo (13,7%) y (11,1%).

4.4.2 Absentismo y uso de políticas de conciliación trabajo-familia

Como se aprecia en la figura 4-23, cabe resaltar que el 34,2% de los encuestados manifiestan que el último año han faltado al lugar de trabajo por diferentes cuestiones.

De otra parte, si bien han necesitado hacer uso de políticas de conciliación, al (6%) en los dos últimos años se les ha negado, y el (94%) manifiesta que aunque hubiese deseado hacer uso de alguna política, ha dejado de hacerlo por voluntad propia.

Figura 4-23: Absentismo y uso de políticas de conciliación trabajo-familia



4.5 Percepción de conflicto trabajo-familia y su relación con variables demográficas, ocupacionales y el uso de políticas de conciliación trabajo – familia.

Con el objeto de establecer la relación entre las prácticas o iniciativas de conciliación entre la vida familiar y la vida laboral que tiene CEIPA y las necesidades de conciliación entre la vida familiar y la vida laboral de sus colaboradores, se planteó una serie de cruces que permitieran conocer las diferencias existentes entre los tres clúster identificados con los grupos de políticas de conciliación trabajo – familia del estudio y variables *demográficas* como *género, edad, estado civil, tener hijos y tener*

personas a cargo; y ocupacionales como cargo, proceso, tipo de contrato, antigüedad y jornada laboral.

Para esto se desarrolló la prueba de independencia estadística, con el fin de inferir si existen diferencias en las proporciones de los cruces trabajados. Se aplicó una prueba de chi-cuadrado de Pearson, la cual permite asegurar la diferencia de proporciones de las categorías cuando se rechaza a un nivel de significancia inferior al 5%. En la tabla 4-5 se presenta el resultado del clúster jerárquico para los cruces con variables demográficas y ocupacionales; y las tablas 4-6 y 4-7 para aquellos cruces representativos sobre la *existencia* y *uso* de políticas de conciliación trabajo – familia, respectivamente.

Tabla 4-6: Clúster jerárquico Conflicto TF y Variables Demográficas y Ocupacionales

VARIABLES DEMOGRAFICAS Y OCUPACIONALES	Chi - Cuadr.	gl.	Sig.
Demográficas			
Genero	1,572 ^a	2	0,456
Estado civil	4,154 ^a	8	0,843
Edad	2,023 ^a	6	0,918
Tener hijos	1,939 ^a	2	0,379
Adulto mayor a cargo	3,157 ^a	2	0,206
Ocupacionales			
Cargo	14,829 ^a	12	0,251
Proceso	20,952 ^a	20	0,400
Tipo de contrato	3,131 ^a	2	0,209
Antigüedad	4,473 ^a	2	0,107
Jornada laboral	,307 ^a	2	0,858
(P<0,05)			

Tabla 4-7: Clúster Jerárquico Conflicto TF y EXISTENCIA de Políticas de Conciliación TF.

Conciliación Trabajo Familia PRACTICAS O POLITICAS	Clúster 1	Clúster 2	Clúster 3	Chi - Cuadr.	gl.	Sig.
FLEXIBILIDAD LABORAL						
Permiso para atender una emergencia familiar	97,3%	81,3%	100,0%	11,000 ^a	2	*0,004
Tiempo libre para formación	48,6%	64,6%	81,3%	7,934 ^a	2	*0,019
SERVICIOS FAMILIARES						
Préstamos de la empresa para los empleados (Fondo de empleados)	100,0%	83,3%	0,938	7,723 ^a	2	*0,021

* = (P<0,05)

Tabla 4-7: Clúster jerárquico Conflicto TF y USO de Políticas de conciliación TF.

Conciliación Trabajo Familia PRACTICAS O POLITICAS USO	Clúster 1	Clúster 2	Clúster 3	Chi - Cuadr.	gl.	Sig.
FLEXIBILIDAD LABORAL						
Modalidades de permiso						
Tiempo libre para formación	8,3%	12,5%	35,1%	10,789 ^a	2	*0,005
SERVICIOS FAMILIARES						
Para el cuidado de la familia						
Gimnasio / Club deportivo	19,4%	50,0%	35,1%	6,204 ^a	2	*0,045
Actividades recreativas desarrolladas dentro del ámbito laboral (música, yoga, artes, fútbol, cocina, etc.)	19,4%	16,7%	40,4%	6,928 ^a	2	*0,031

* = (P<0,05)

Después de desarrollar la prueba de independencia estadística con base en los tres conglomerados arrojados por el análisis clúster de tipo jerárquico, se puede inferir que la percepción de conflicto en los colaboradores de CEIPA (según los clúster identificados) no se asocia con variables *demográficas* como *género*, *edad*, *estado civil*, *tener hijos* y *tener adultos mayores a cargo*; y *ocupacionales* como *cargo*,

proceso, tipo de contrato, antigüedad y jornada laboral. Por lo contrario, la pertenencia a los clúster se asocia con la percepción de **existencia** de las siguientes políticas (tal como lo permite afirmar los resultados de la prueba de chi-cuadrado de Pearson, la cual permite asegurar la diferencia de proporciones de las categorías):

- Permiso para atender una emergencia familiar
- Tiempo libre para formación
- Préstamos de la empresa para los empleados

A su vez, el análisis permitió evidenciar que la pertenencia a los clústeres también se asocia con el **uso** de políticas específicas como las siguientes:

- Gimnasio/Club deportivo
- Tiempo libre para formación
- Actividades recreativas desarrolladas dentro del ámbito laboral

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este capítulo es de carácter concluyente y propositivo. En línea con lo propuesto en la literatura académica, en primer lugar, se discuten los resultados más importantes de la investigación; luego se reconocen las limitaciones del estudio y se hace una síntesis de las conclusiones generales de la investigación. El capítulo se cierra con el planteamiento de nuevos frentes de investigación.

5.1 Discusión de resultados

En este apartado quisimos plantear discusión sobre algunos de los resultados de la presente investigación, particularmente en aquellos que plantean relaciones significativas entre las variables de conflicto con las variables demográficas, ocupacionales y de políticas de conciliación trabajo-familia.

Consistente con los resultados de las investigaciones previas de (Greenhaus y Beutel, 1985) y Carlson, Kacmar y Williams, (2000) fue posible evidenciar la existencia de un nivel de conflicto trabajo – familia en los colaboradores de la Institución Universitaria CEIPA, basado como plantean los autores en el tiempo, la tensión y el comportamiento en las direcciones en las que el trabajo interfiere con la familia y visceversa.

Para el primer caso, el *conflicto basado en el tiempo*, se pudo observar que hay una tendencia (no muy alta) hacia la percepción de este tipo de conflicto, especialmente en la dirección en la que el tiempo del trabajo interfiere con la familia. De forma similar ocurre con el *conflicto basado en la tensión*, el cual si bien se percibe en ambas direcciones (trabajo hacia la familia y familia hacia el trabajo) es superior en la dirección en la que la tensión generada en el trabajo interfiere con la familia. Sin embargo ante el *conflicto basado en el comportamiento*, se evidencia una baja percepción de conflicto en ambas direcciones.

En este punto es importante reconocer entonces, que los tres tipos de conflicto, *basado en el tiempo*, *basado en la tensión* y *basado en el comportamiento*, es un concepto complejo del conflicto entre roles. Donde el *conflicto basado en el tiempo*, se fundamenta en el supuesto de que el tiempo es un recurso muy escaso en sí mismo; por eso, mientras más tiempo dedique una persona a uno de los roles, menos tiempo tiene para cumplir con las demandas y responsabilidades requeridas por el otro (Otálora, 2006a) por consiguiente, el asignar tiempo a las demandas de un dominio consume el tiempo necesario para cumplir con las demandas del otro y el tiempo consumido para desempeñarse en un rol puede agotar la energía disponible o producir estrés (Yang, Chen, Choi y Zou, 2000). El *conflicto basado en la tensión* existe cuando los síntomas de la tensión generada en uno de los roles interfiere con la participación en el otro (Otálora, 2006). La ambigüedad en los roles a desempeñar en la familia y el trabajo, los bajos niveles de apoyo del jefe en el trabajo o del conyugue en la casa son, entre otros los factores que se han encontrado como relacionados positivamente con el conflicto trabajo-familia (Greenhaus y Beutel, 1985)

De otra parte, al procurar identificar diferencias significativas entre los diferentes tipos de conflicto en las 18 variables del modelo utilizado y un grupo de variables demográficas como el *género*, el *estado civil*, la *edad*, *tener hijos* y *tener adultos mayores a cargo*; y un grupo de variables ocupacionales como: el *cargo*, el *proceso al que pertenece*, la *jornada laboral*, el *tipo de contrato* y la *antigüedad*.

Para el caso de las variables demográficas *género*, *estado civil*, *edad*, *tener hijos* y *tener adultos mayores a cargo*, se presenta lo siguiente:

En cuanto a la variable **género**, se hallaron diferencias significativas con dos variables de conflicto, una *desde el tiempo* y otra *desde la tensión*.

Estudios realizados por Duxbury y Higgins (1991) proponían que el **género** supondría una diferencia significativa en el conflicto trabajo y familia, y sugirieron que

las diferencias provendrían de las expectativas sociales y de las normas de comportamiento. Así mismo (Kim y Ling, 2001), concluyeron que las mujeres trabajadoras y directivas experimentan de forma especial los conflictos entre trabajo y familia cuando intentan conciliar sus roles de trabajadoras y madres/amas de casa.

En nuestro caso resultaron significativas las relaciones entre variables, de una parte, entre *género* y la variable de *conflicto desde el tiempo*: *“El tiempo que paso con mi familia a menudo hace que no pase tiempo en actividades en el trabajo que podría ser útil para mi carrera”* (CTiempoFT5), donde el (87,1%) de las mujeres manifiestan estar en desacuerdo con este postulado, lo que pone en evidencia, en ese caso, que de parte de las mujeres no se percibe conflicto trabajo-familia basado en el tiempo, en la dirección en la que la familia interfiere con el trabajo; y de otra, entre la variable *género* y la variable de *conflicto desde la tensión*: *“Cuando llego a casa del trabajo yo estoy a menudo demasiado agotado para participar en actividades y/o responsabilidades familiares”* (CTensionTF7), donde el 60% de las mujeres manifiestan estar de acuerdo con este postulado, lo que a su vez pone en evidencia, en ese caso, que de parte de las mujeres se percibe conflicto trabajo-familia desde la tensión en la dirección en la que el trabajo interfiere con la familia.

Lo cual nos acerca más a los estudios realizados por Kinnunen y Mauno (1998) quienes encontraron que el conflicto trabajo familia se expresa mejor para las mujeres por variables relacionadas con el trabajo, mientras que para los hombres se hace con variables de carácter personal y familiar.

Para la variable **edad** se halló diferencias significativas con una variable de *conflicto desde el comportamiento*: *“Los comportamientos que me hacen ser eficaz en el trabajo me dificultan la posibilidad de ser mejor padre (madre) y/o esposo (esposa)”* (CCompTF15) la mayoría de las personas consultadas, menores de 25 años (53,8%), entre 25 y 35 años (70,5%), entre 36 y 50 años (50%) y mayores de 50 años (80%) están en desacuerdo con este postulado, lo que pone en evidencia que la mayoría de las personas consultadas independiente de su edad no perciben

conflicto trabajo-familia desde el comportamiento en la dirección en la que el trabajo interfiere con la familia.

En cuanto a la variable **estado civil** se hallaron diferencias significativas con tres variables de conflicto, dos *desde el tiempo* y una desde el *comportamiento*.

En nuestro caso resultaron significativas las relaciones entre las variables *estado civil* con las variables de *conflicto desde el tiempo*: “*El tiempo que paso con mi familia a menudo hace que no pase tiempo en actividades en el trabajo que podría ser útil para mi carrera*” (CTiempoFT5), donde la mayoría de las personas solteras (84%), las casadas (73,3%) y las de unión libre (83,3%); de igual forma sucede en la relación con la variable: “*Tengo que perder actividades de trabajo debido a la cantidad de tiempo que debo dedicar a responsabilidades familiares*” (CTiempoFT6), donde la mayoría de las personas solteras (92%), casadas (93,3%), en unión libre (100%) y separadas (80%) están en desacuerdo con este postulado. Lo anterior pone en evidencia, en estos dos casos, que para dichas personas no se percibe conflicto trabajo-familia basado en el tiempo, en la dirección en la que la familia interfiere con el trabajo.

De igual forma sucede en la relación con la variable *conflicto desde el comportamiento*: “*Los comportamientos que me hacen ser eficaz en el trabajo me dificultan la posibilidad de ser mejor padre (madre) y/o esposo (esposa)*” (CCompTF15) la mayoría de las personas consultadas, solteras (60%), casadas (63,3%, unión libre (83,3%) y separadas (60%) están en desacuerdo con este postulado, lo que pone en evidencia que la mayoría de las personas consultadas independiente de su estado civil no perciben un nivel alto conflicto trabajo-familia desde el comportamiento en la dirección en la que el trabajo interfiere con la familia.

Esto contrasta con estudios realizados por Herman y Gyllstrom (1997) que indican que las personas casadas sufren más el conflicto trabajo-familia que las que no están casadas, sin embargo cabe anotar que la dirección del conflicto en este punto

analizada (por ser significativa la relación) corresponde para el *conflicto basado en el tiempo*, solo aquella en la que la familia interfiere en el trabajo, en contraste con la dirección del conflicto en la que el trabajo interfiere en la familia (Véase variables CTiempoTF1, CTiempoTF2, CTiempoTF3) en la que se evidenció una percepción de conflicto trabajo-familia, las cuales no fueron significativas en la relación con la variable estado civil. Aunque ante el *conflicto basado en el comportamiento*, se evidencia una baja percepción de conflicto en ambas direcciones.

Continuando con la variable **tener hijos** se hallaron diferencias significativas con dos variables, una *desde el tiempo* y una *desde el comportamiento*.

En este caso, resultaron significativas las relaciones entre la variable *tener hijos* y la variable de *conflicto desde el tiempo*: “*Tengo que faltar a las actividades familiares, debido a la cantidad de tiempo que debo pasar en las responsabilidades del trabajo*” (CTiempoTF3), en la que la mayoría de las personas tanto con hijos como sin ellos (61,3% y 62,8%, respectivamente) está en desacuerdo con este postulado, sin embargo el grado de desacuerdo es superior en quienes no tienen hijos. Lo anterior pone en evidencia que para dichas personas no se percibe conflicto trabajo-familia basado en el tiempo, en la dirección en la que el trabajo interfiere con la familia, sin embargo cabe anotar que un 16,2% de la muestra si percibe este tipo de conflicto pero no resulto significativa la relación con la variable *Tener hijos*.

En cuanto a la relación con la variable *conflicto desde el comportamiento*: “*Los comportamientos que me hacen ser eficaz en el trabajo me dificultan la posibilidad de ser mejor padre (madre) y/o esposo (esposa)*” (CCompTF15) la mayoría de las personas consultadas, tanto con hijos como sin ellos (67,7% y 59,3%, respectivamente) está en desacuerdo con este postulado, sin embargo el grado de desacuerdo es evidentemente superior en quienes tienen hijos. Lo que pone en evidencia que la mayoría de las personas consultadas independiente de tener hijos o no, no perciben un nivel alto conflicto trabajo-familia desde el comportamiento en la dirección en la que el trabajo interfiere con la familia.

Lo anterior contrasta los estudios realizados por Bohlen y Viveros-Long (1981) los cuales plantean que los empleados con hijos experimentan más el conflicto que los que no tienen hijos, ya que las responsabilidades del cuidado de estos está racionada con el conflicto trabajo-familia.

Por ultimo no se encontraron relaciones significativas entre las variables de conflicto y el *tener adultos mayores a cargo*, aspecto que viene siendo estudiado por Stone, Cafferata y Sanguí (1987) quienes encontraron que personas que deben cuidar a otros reportan la existencia de conflicto con su trabajo por el hecho de que deben atender a sus parientes mayores. También, Scharlach y Boyd (1989) encontraron que los trabajadores responsables de cuidar adultos mayores, se enfrentan a un conflicto trabajo-familia de mayor intensidad que es reportado por otros trabajadores.

En cuanto a las variables ocupacionales como *cargo, proceso al que pertenece, jornada laboral, tipo de contrato y antigüedad*, se presenta lo siguiente:

Para el caso de las variables *proceso, jornada laboral y tipo de contrato* no se encontraron relaciones significativas con las variables de conflicto, sin embargo la variable *cargo* presenta relación significativa con una variable de *conflicto desde la tensión*, y la variable *antigüedad* presenta relación significativa con dos variables de *conflicto desde el tiempo* y con una variable de *conflicto desde la tensión*.

En esta perspectiva, autores como Staines y Pleck (1984), y Jones y Fletcher (1993) han evidenciado que el nivel de conflicto trabajo-familia, fluctúa con la categoría (cargo para nuestro caso), la antigüedad y las condiciones laborales.

Para el caso de la variable **cargo** (o categoría) resulto significativa la relación con la variable de *conflicto desde la tensión*: “*Debido al estrés en el hogar, estoy a menudo preocupado por los asuntos familiares en el trabajo*” (CTensionFT10). Al respecto, los niveles superiores rector, decano, gerente y director (90%), coordinador, líder de gestión (88,2%), docentes (70%), analista, asesor, consultor y líder (60%) y

recepcionista (...) (67,5%), están en desacuerdo con este postulado, lo que pone en evidencia, para este caso, que la mayoría de las personas consultadas independiente del cargo no perciben un nivel alto conflicto trabajo-familia desde la tensión en la dirección en la que la familia interfiere con el trabajo.

En cuanto a la variable **antigüedad** resultaron significativas las relaciones de esta variable con dos variables de *conflicto desde el tiempo*, la primera: *“Mi trabajo me impide realizar actividades familiares más de lo que quisiera”* (CTiempoTF1), donde el 62,9% de las personas con antigüedad menor a 1 año y el 42,7% con antigüedad mayor a 1 año manifiestan estar en desacuerdo con este postulado, lo que pone en evidencia que si bien se percibe un nivel de conflicto trabajo-familia basado en el tiempo en el que el trabajo interfiere en la familia (32,5% de la muestra) los colaboradores independientemente de su antigüedad no perciben un nivel alto de conflicto. De forma similar sucede con la segunda: *“El tiempo que debo dedicar a mi trabajo me impide participar por igual en las responsabilidades y actividades del hogar”* (CTiempoTF2).

También para la variable *antigüedad* resulto significativa la relación con la variable de *conflicto desde la tensión*: *“A menudo estoy emocionalmente agotado al llegar a casa del trabajo lo que me impide contribuir a mi familia”* (CTiempoTF8). Al respecto, el 46,3% de las personas cuya antigüedad es mayor a un año manifiestan estar de acuerdo con este postulado, a diferencia del 51,4% de los que cuya antigüedad es menor a un año, que manifiesta estar en desacuerdo con dicha afirmación. Lo que pone en evidencia que si bien se percibe un nivel de conflicto trabajo-familia basado en la tensión en el que el trabajo interfiere en la familia (36,8% de la muestra) los colaboradores que tienen más de un año de antigüedad en la institución perciben un nivel alto de conflicto.

A partir de la identificación de los clúster 1) *Personas con mayor conflicto trabajo-familia acentuado en el tiempo y la tensión, desde el trabajo*; 2) *Personas con menor conflicto Trabajo-familia acentuado en la tensión desde el trabajo*; y 3) *personas con*

mediano conflicto trabajo-familia acentuado en el comportamiento. Se procuró identificar diferencias significativas entre estos y las variables demográficas, ocupacionales y de políticas de conciliación trabajo-familia, que permitió inferir, en contraste con lo anteriormente discutido que la percepción de conflicto en los colaboradores de CEIPA (según los clúster identificados) no se asocia con variables demográficas como *género, edad, estado civil, tener hijos y tener adultos mayores a cargo*; y ocupacionales como *cargo, proceso, tipo de contrato, antigüedad y jornada laboral*. Sin embargo, la pertenencia a los clúster se asocia con la percepción de *existencia y el uso* de algunas *políticas de conciliación trabajo-familia*. En particular dos políticas de *flexibilidad laboral: Permiso para atender una emergencia familiar y tiempo libre para formación*, esta última recurrente en existencia y uso. Lo cual nos permite acercarnos a resultados similares de estudios realizados por Kopelman (1992) y, Thomas y Ganster (1995) quienes lograron asociar la reducción del conflicto trabajo-familia al horario flexible.

5.2 Limitaciones del estudio

A pesar de que se tomaron medidas suficientes para garantizar la validez y confiabilidad de los instrumentos con resultados satisfactorios, y se tuvo especial cuidado de aplicar las herramientas adecuadas para el procesamiento de la información obtenida hasta llegar a los resultados presentados, es preciso señalar las siguientes limitaciones del estudio.

También es importante anotar que al realizarse las encuestas durante el año 2012, la población de la Institución Universitaria CEIPA era de 144 colaboradores, a la fecha (2013), ha pasado a tener 168 colaboradores en su sede principal y 54 colaboradores en Barranquilla, Bogotá y Perú, para un total de 222 colaboradores en diferentes niveles de cargos.

Antes del período de realización de las encuestas, todos los colaboradores de CEIPA que llevaran más de un año en la Institución fueron invitados a una convención

internacional “Juntos” en la Habana – Cuba y Varadero, lo cual pudo haber incidido en la percepción del conflicto y conciliación vida laboral – familiar.

Los colaboradores de CEIPA fueron agrupados y citados por procesos en diferentes días y horarios para la realización de la encuesta, sin embargo, algunos de ellos por las responsabilidades de sus cargos y reuniones por fuera de la Institución no pudieron asistir a la cita, por lo que tuvo que asignarse y entrenarse a una persona para que los visitara de manera personal para aplicarles el instrumento.

Dado que la Institución Universitaria CEIPA es una empresa familiar en la cual sus miembros hacen parte del nivel directivo, éstos no fueron considerados en la realización de las encuestas con el fin de no ir a sesgar los resultados de la investigación. No obstante, se contó con la autorización y colaboración de ellos para llevar a cabo el estudio.

Es importante reconocer y agradecer de una parte, la voluntad de los directivos de CEIPA que permitieron y participaron en el estudio, a partir del suministro de información, realización de entrevistas y disposición de tiempo de sus colaboradores para dar respuesta al cuestionario en los tiempos en que fueron aplicados. Así como a los colaboradores que proporcionaron sus respuestas a nuestros interrogantes.

5.3 Síntesis de las principales conclusiones

En este apartado se presentan las principales conclusiones del estudio, en un primer momento desde la percepción de conflicto trabajo – familia, siguiendo con la existencia y uso de políticas de conciliación trabajo-familia.

Consistente con los resultados de las investigaciones previas de (Greenhaus y Beutel, 1985) y Carlson, Kacmar y Williams, (2000) fue posible evidenciar la existencia de un nivel de conflicto trabajo – familia en los colaboradores de CEIPA,

basado como plantean los autores en el tiempo y la tensión y el comportamiento, en las direcciones en las que el trabajo interfiere con la familia y viceversa.

Para el primer caso, el *conflicto basado en el tiempo*, se pudo observar que hay una tendencia (no muy alta) hacia la percepción de este tipo de conflicto, especialmente en la dirección en la que el tiempo del trabajo interfiere con la familia. De forma similar ocurre con el *conflicto basado en la tensión*, el cual si bien se percibe en ambas direcciones (trabajo hacia la familia y familia hacia el trabajo) es superior en la dirección en la que la tensión generada en el trabajo interfiere con la familia. Sin embargo ante el *conflicto basado en el comportamiento*, se evidencia una baja percepción de conflicto en ambas direcciones.

De otra parte, se identificaron diferencias significativas en las respuestas dadas a algunas variables de conflicto en relación con las variables demográficas como *género, edad, estado civil y tener hijos* y; variables ocupacionales como *cargo* y *antigüedad*. Como se observa en la tabla 5-1.

Tabla 5-1: Tipo de conflicto vs variable relacionada significativamente.

TIPO DE CONFLICTO	VARIABLE RELACIONADA SIGNIFICATIVAMENTE
WIF basado en el tiempo	Tener hijos (CTiempoTF3) Antigüedad (CTiempoTF1, CTiempoTF2)
FIW basado en el tiempo	Género (CTiempoFT5) Estado civil (CTiempoFT5, CTiempoFT6)
WIF basado en la tensión	Género (CTensionTF7) Antigüedad (CTensionTF8)
FIW basado en la tensión	Cargo (CTensionFT10)
WIF basado en el comportamiento	Edad, estado civil, Tener hijos (CCompTF15)

WIF: Work interfering with family: En adelante se utilizara esta sigla para referirse el conflicto donde el trabajo interfiere con la familia. **FIW:** Family interfering with work: En adelante se utilizara esta sigla para referirse el conflicto donde la familia interfiere con el trabajo.

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo luego de identificar, mediante análisis clúster, tres grupos de personas encuestadas que presentan diferentes niveles de percepción de conflicto trabajo-familia, las cuales se nombraron: 1) *Personas con mayor conflicto Trabajo-Familia acentuado en el tiempo y la tensión, desde el trabajo*; 2) *Personas con menor conflicto trabajo-familia acentuado en la tensión desde el trabajo*; y 3) *Personas con mediano conflicto trabajo-familia acentuado en el comportamiento*. Se pudo inferir que la percepción de conflicto en los colaboradores de CEIPA (según los clúster identificados) no se asocia con variables *demográficas* como *género, edad, estado civil, tener hijos y tener adultos mayores a cargo*; y *ocupacionales* como *cargo, proceso, tipo de contrato, antigüedad y jornada laboral*. Sino que la pertenencia a los clúster se asocia de una parte, con la percepción de **existencia** de políticas de *flexibilidad laboral* como *permiso para atender una emergencia familiar y tiempo libre para formación*; y de *servicios* como *préstamos de la empresa para los empleados*. Y de otra, con el **uso** de políticas específicas de *flexibilidad laboral* como *tiempo libre para formación*, y de *servicios* como *Gimnasio/Club deportivo y actividades recreativas desarrolladas dentro del ámbito laboral*.

De otra parte, partiendo del Modelo de la Empresa Familiarmente Responsable EFR, en su componente de políticas propuesto por (Hendriks, León & Chinchilla, 2006) más un grupo de iniciativas ajustada el contexto colombiano se logró evidenciar que si bien la Institución Universitaria CEIPA no tiene una política explícita de conciliación trabajo – familia, la existencia de políticas formales y prácticas informales pueden estar dando cuenta de efectos sobre el nivel de percepción de conflicto trabajo – familia que pueden estar manifestando sus colaboradores.

En este sentido, los colaboradores manifiestan reconocer la existencia de al menos 53 políticas (haya sido utilizada o no) de conciliación, unas en mayor proporción que

otras, ligadas a políticas de *flexibilidad laboral*, *apoyo profesional y asesoramiento*, *servicios familiares* y *beneficios extrasalariales*. Para las siguientes políticas o prácticas indicando de cada grupo la más representativa y la menos representativa, respectivamente: *flexibilidad laboral* (horario flexible - trabajo tiempo parcial), *Modalidad de permisos* (permiso para asuntos ineludibles - excedencia para cuidar de un familiar), *flexibilidad de espacio* (posibilidad de trabajar desde casa – días libres para actividades de voluntariado), *apoyo profesional y asesoramiento* (asesoramiento profesional “trayectoria profesional, personal, coaching”, otros – asesoramiento fiscal), *formación y desarrollo* (formación en gestión del tiempo y el estrés – formación sobre gestión de la diversidad), *Servicios* (restaurante de cafetería en el mismo lugar de trabajo - agencias de viajes en el lugar de trabajo o convenios con agencias de viaje con precios especiales para los colaboradores), *beneficios extrasalariales* (ventaja para la compra de servicios de la empresa: acceso a formación – seguro de vida). Es importante anotar que el hecho de que los colaboradores hayan marcado muchas de las políticas o prácticas como existentes en la Institución, no necesariamente están formalmente planteadas. Igualmente, se muestra que aquellas prácticas que obtuvieron una representación menor de existencia por parte de los colaboradores son coherentes con la realidad institucional.

Donde el 6% de los colaboradores encuestados manifiestan haber necesitado hacer uso de políticas de conciliación en los dos últimos años y se les ha negado, mientras que el 94% han dejado de hacer uso de alguna política por voluntad propia.

La información y resultados obtenidos en el presente informe permitirá la formulación de políticas institucionales que facilitan la conciliación entre la vida laboral y familiar.

5.4 Futuras investigaciones

A partir de estos hallazgos surgen inquietudes sobre múltiples estudios en la línea del conflicto y la conciliación trabajo-familia. De una parte, ampliar la muestra a varias universidades tanto públicas como privadas, o trasladarlo al ámbito

empresarial donde por las características particulares de los diferentes sectores económicos podrán identificarse elementos valiosos para la construcción de nuevo conocimiento.

ANEXOS

ANEXO A: Guía de entrevista semiestructurada y consentimiento informado-

GUIA DE ENTREVISTA A DIRECTIVOS

PROYECTO: Relación Vida Familiar y Vida Laboral de los colaboradores vinculados a la Institución Universitaria CEIPA: Una mirada desde la percepción del Conflicto y la Conciliación.

OBJETIVO: Dirigir la entrevista para que aflore la discusión sobre:

- La percepción de los directivos sobre el conflicto entre la vida familiar y la vida laboral de los colaboradores de la Institución Universitaria CEIPA.
- La identificación de parte de los directivos, de prácticas y políticas de conciliación (**balance**) de la vida familiar y la vida laboral de los colaboradores.
- La percepción de los directivos sobre la conciliación entre la vida familiar y la vida laboral de los colaboradores.

Personal objetivo: Directivos Gestión del Talento Humano y Bienestar

Lugar: Instalaciones de la Institución Universitaria CEIPA

Fecha:

Hora:

Duración estimada de la entrevista: 1 hora

Facilitadores:

Consentimiento informado: Firmado. Se anexa.

Check list:

Checklist	OK
Sala	
Grabadora/pilas	

CONTENIDO	PREGUNTAS
1. INTRODUCCION 1.1 Mensaje de inicio. 1.2 Presentación de los entrevistadores 1.3 Presentación de los participantes (Cargos/puestos y servicio). 1.4. Enmarcar estudio sobre conflicto/conciliación vida familiar – vida laboral. 1.5 Autorización para grabar. 1.6 Ficha consentimiento informado.	

2. PREGUNTA ESTÍMULO: 2.1 Equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar	1. ¿Considera usted que CEIPA está sensibilizado respecto al tema del equilibrio entre la vida familiar y la vida laboral? ¿Cómo considera usted que se evidencia esta sensibilidad?
2. PREGUNTA ESTÍMULO: 2.1 Conflicto (desequilibrio) entre la vida laboral y la vida familiar	Antes de iniciar las preguntas aclarar los tipos de conflicto (desde el tiempo, desde la tensión, desde el comportamiento) 1SDCTF – Sensibilidad de los directivos CTF (¿Los directivos en la institución están sensibilizados respecto al tema del equilibrio vida familiar - vida laboral?) 2DECFR – Directivos ejemplo conducta FR (¿Los directivos en la institución son ejemplo de conducta familiarmente responsable?) 3DREC – Directivos reconocen esfuerzo colaboradores (Los directivos en la institución entienden y reconocen el esfuerzo de sus colaboradores?) 4DOCAF – Directivos ordenes a colaboradores afectan familia (¿Los directivos en la institución, involucran a sus colaboradores en decisiones que puedan afectar sus responsabilidades familiares?) 5DOCAF – Directivos fomentan conciliación TF (¿Los directivos en la institución fomentan que sus empleados concilien el trabajo con su familia?) 6DIFC – Directivos interesan por familia de colaboradores (¿Los directivos en la institución se interesan por las necesidades familiares de sus colaboradores?)
3. PREGUNTA ESTÍMULO: 3.1 Conciliación entre la vida laboral y la vida familiar	7IPOPCTFI – Iniciativas, prácticas o políticas CTF institucionales (¿Existen iniciativas, prácticas o políticas de conciliación vida laboral - familiar que estén definidas institucionalmente?), si existen por favor enúncielas.

	9IPOPCTFCYC – Iniciativas, prácticas o políticas CTF comunicadas y conocidas (¿Estas iniciativas, prácticas o políticas de conciliación vida familiar - vida laboral se difunden a través de comunicación interna? ¿Los colaboradores son conocedores de ellas?) 10UIPOPCTFC – Utilización iniciativas, prácticas o políticas CTF colaboradores (¿En qué medida son utilizadas estas iniciativas, prácticas o políticas de conciliación vida familiar - vida laboral por los colaboradores?) 2.
4. PREGUNTA ESTÍMULO: Transversales a conflicto y conciliación.	8PIPOPCTF – Presupuesto iniciativas, prácticas o políticas CTF (¿La institución cuenta con presupuesto para llevar a cabo estas iniciativas, prácticas o políticas de conciliación vida familiar - vida laboral?) 11RAIPOPCTF – Responsabilidad aplicación iniciativas, prácticas o políticas CTF (¿Sobre quién recae la responsabilidad de la aplicación de estas iniciativas, prácticas o políticas de conciliación vida familiar - vida laboral en la institución?)
5. CONCLUSION 5.1 Cierre conclusiones.	Agradecimiento

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Declaración del equipo investigador del Estudio Relación Vida Familiar y Vida Laboral de los colaboradores vinculados a la Institución Universitaria CEIPA

COMO INTEGRANTE DEL EQUIPO INVESTIGADOR DEL ESTUDIO RELACIÓN VIDA FAMILIAR Y VIDA LABORAL DE LOS COLABORADORES VINCULADOS A CEIPA

DECLARO:

1. **QUE** con esta entrevista pretendemos conocer las percepciones y opiniones de las personas responsables de la gestión del talento humano en la organización.
2. **QUE** para ello nos proponemos usar técnicas cualitativas de recogida de la información (cuyos detalles de aplicación precisaremos en cada caso) que, en ninguna circunstancia, comportan riesgos físicos o psicológicos para las personas participantes.
3. **QUE** la información que usted nos proporcione para esta indagación será tratada de acuerdo con la exclusiva finalidad científica del proceso, respetándose la confidencialidad de las respuestas y el anonimato de quienes, libre y voluntariamente, hayan tenido la amabilidad de compartirnos sus percepciones.
4. **QUE** los resultados de la sistematización y análisis de la información facilitarán la toma de decisiones con relación a la identificación de las políticas de Conciliación Trabajo – Familia pertinentes a la institución.
5. **QUE**, como integrante del equipo, estoy disponible (en las direcciones abajo señaladas) para las aclaraciones o precisiones pertinentes y oportunas sobre la entrevista.

DECLARACIÓN DE LA PERSONA PARTICIPANTE EN LA INVESTIGACIÓN

Como participante en el estudio, DECLARO:

1. **QUE**, he recibido:
 - a. La información adecuada sobre los objetivos de la entrevista.
 - b. El reconocimiento suficiente de mis derechos a la confidencialidad y al anonimato, a retirarme de la entrevista en cualquiera de sus momentos, si así lo estimo conveniente, y al conocimiento de los resultados de la investigación.
2. **QUE**, he decidido:
 - a. Participar libre y voluntariamente en la entrevista.
 - b. Autorizar al investigador responsable, y por extensión a su equipo, al uso de las informaciones generadas para los fines de la investigación.

Nombre y apellidos: _____ Firma: _____

Teléfono de contacto: _____ e-mail: _____

Lugar y fecha: _____

Responsable: Beatriz Vanegas Bonnet
Correo: beatriz.vanegas@ceipa.edu.co
Teléfono: 3053120 Ext 4125

Responsable: Liliana Gutiérrez Vargas
Correo: lgutierrez@economicas.udea.edu.co
Teléfono: 2195838

ANEXO B: Cuestionario Conflicto Trabajo – Familia y Políticas de Conciliación Trabajo-Familia.

Parte 1



ENCUESTA SOBRE CONFLICTO Y CONCILIACION VIDA FAMILIAR - VIDA LABORAL

Desde la Universidad de Manizales estamos realizando un estudio sobre Relación Vida Familiar y Vida Laboral de los colaboradores vinculados a la Institución Universitaria CEIPA: Una mirada desde la percepción del Conflicto y la Conciliación para la cual este cuestionario, es un insumo fundamental. Por este motivo a usted, como colaborador d, le solicitamos su apoyo para completar el presente cuestionario. El cuestionario no es un examen de respuestas buenas o malas, correctas o erróneas, sino una herramienta de investigación. Todos los puntos de vista expresados en él serán válidos e interesantes. La información recogida será procesada y analizada globalmente, respetándose la confidencialidad de las respuestas y el anonimato. Por favor, lea las instrucciones y procure responder todas las preguntas. Se encontrará con series de afirmaciones textuales acompañadas de unas escalas en las que deberá marcar la respuesta elegida. Este cuestionario le tomará, aproximadamente, 15 minutos. Le recomendamos diligenciarla en un solo momento. Le agradecemos de antemano su disposición a responder el cuestionario, el tiempo y la atención que le va a dedicar y la valiosa información que nos va a proporcionar. Sus respuestas contribuirán con la construcción de políticas de conciliación vida familiar - vida laboral para las organizaciones colombianas.

CONFLICTO TRABAJO - FAMILIA

En primer lugar, nos gustaría saber en qué medida experimenta usted un conflicto entre su vida laboral y su vida familiar. Para ello, le agradeceríamos que señale con una X su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

RELACIÓN TRABAJO - FAMILIA

Muy en desac uerdo	En desac uerdo	Ni de acuer do ni en desac uerdo	De acuer do	Muy de acuer do
-----------------------------	----------------------	---	-------------------	--------------------------

Tiempo basado en trabajo que interfiere con familia

1 Mi trabajo me impide realizar actividades familiares más de lo que quisiera.

☐	☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

2 El tiempo que debo dedicar a mi trabajo me impide participar por igual en las responsabilidades y actividades del hogar.

3 Tengo que faltar a las actividades familiares, debido a la cantidad de tiempo que debo pasar en las responsabilidades del trabajo.

Tiempo basado en familia que interfiere con trabajo

4 El tiempo que paso en las responsabilidades familiares a menudo interfieren con las responsabilidades de mi trabajo.

5 El tiempo que paso con mi familia a menudo hace que no pase tiempo en actividades en el trabajo que podrían ser útiles para mi carrera.

6 Tengo que perder actividades de trabajo debido a la cantidad de tiempo que debo dedicar a responsabilidades familiares.

Tensión basada en trabajo que interfiere con familia

7 Cuando llego a casa del trabajo estoy a menudo demasiado agotado para participar en actividades y/o responsabilidades familiares.

8 A menudo estoy emocionalmente agotado al llegar a casa del trabajo, lo que me impide contribuir a mi familia.

9 Debido a todas las presiones en el trabajo, a veces, cuando llego a casa estoy demasiado estresado para hacer las cosas que disfruto.

Tensión basada en familia que interfiere en trabajo

1 Debido al estrés en el hogar, estoy a menudo preocupado por los asuntos familiares en el trabajo.

1 Porque estoy a menudo estresado por las responsabilidades familiares, se me hace difícil concentrarme en mi trabajo.

1 La tensión y ansiedad de mi vida familiar, con frecuencia debilitan mi capacidad para hacer mi trabajo.

Comportamiento basado en trabajo que interfiere con familia

1 Las conductas de resolución de problemas que utilizo en mi trabajo no son eficaces en la resolución de problemas en casa.

1 La conducta que es eficaz y necesaria para mí en el trabajo podría ser contraproducente en casa.

- 1 Los comportamientos que me hacen ser eficaz en el trabajo me dificultan la
5 posibilidad de ser mejor padre (madre) y/o esposo (esposa).

Comportamiento basado en familia que interfiere con trabajo

- 1 Los comportamientos que tengo en la casa no parecen ser eficaces en el
6 trabajo.

- 1 La conducta que es eficaz y necesaria para mí en casa podría ser
7 contraproducente en el trabajo.

- 1 El comportamiento de la solución de problemas que utilizo en casa no
8 parece ser tan útil en el trabajo.

Parte 2

INICIATIVAS, PRACTICAS O POLITICAS PARA CONCILIAR LA VIDA LABORAL Y LA VIDA FAMILIAR

Actualmente, en el contexto organizacional y académico, se debaten una serie de prácticas, iniciativas o políticas para reducir el conflicto entre la vida laboral y la vida familiar. Por favor, de las siguientes de tales iniciativas, indique si existen en su empresa, seleccionando SI o NO. Así mismo, marque con una X en la última columna si, en caso de existir, las ha utilizado en los dos últimos años:

		Existe		Uso en los dos últimos años
FLEXIBILIDAD LABORAL				
Flexibilidad horaria				
1	Horario laboral flexible	SI	NO	
2	Trabajo a tiempo parcial	SI	NO	
3	Semana laboral comprimida: Trabajar más horas al día a cambio de un día o medio día libre.	SI	NO	
Modalidades de permiso				
5	Permiso para el cuidado de familiares enfermos	SI	NO	
7	Permiso por maternidad	SI	NO	
8	Permiso por paternidad	SI	NO	
9	Licencias especiales en caso de adopción (similares a la licencia por ley de maternidad / paternidad)	SI	NO	

10	Excedencia para cuidar de un familiar: la decisión que toma un trabajador de cesar su relación con una empresa durante un período para cuidar de un familiar.	SI	NO	☐
11	Calendario de vacaciones flexible	SI	NO	☐
12	Permiso para atender una emergencia familiar	SI	NO	☐
13	Permiso por fallecimiento de un familiar	SI	NO	☐
14	Permiso por enlace matrimonial	SI	NO	☐
15	Permiso para asuntos propios	SI	NO	☐
16	Permisos para la gestión de asuntos ineludibles (ej, citaciones en juicios, citas médicas, etc)	SI	NO	☐
17	Horas de permiso para lactancia	SI	NO	☐
18	Días de vacaciones	SI	NO	☐
19	Mantener las ventajas laborales después de un permiso largo	SI	NO	☐
20	Reemplazo del personal que está de licencia o permiso	SI	NO	☐
21	Tiempo libre para formación	SI	NO	☐
Flexibilidad de espacio				
22	Posibilidad de trabajar desde casa	SI	NO	☐
23	Videoconferencia para reducir desplazamientos	SI	NO	☐
Otros flexibilidad laboral				
24	Días libres para actividades de voluntariado	SI	NO	☐
25	Día abierto de visita de los familiares al lugar de trabajo	SI	NO	☐
APOYO PROFESIONAL Y ASESORAMIENTO				
Apoyo Profesional				
26	Asesoramiento profesional (Trayectoria profesional, personal, coaching, otros.)	SI	NO	☐
27	Asesoramiento personal / familiar (apoyo psicológico / pedagógico)	SI	NO	☐
28	Asesoramiento legal	SI	NO	☐
29	Asesoramiento financiero	SI	NO	☐
30	Asesoramiento fiscal	SI	NO	☐
Formación y desarrollo				
31	Formación sobre temas familiares (Curso prenatal, nutrición, papel como padres y cónyuges)	SI	NO	☐
32	Formación sobre cómo conciliar trabajo y familia	SI	NO	☐
33	Formación en gestión del tiempo y del estrés	SI	NO	☐
34	Formación sobre las diferencias de estilo de trabajo entre hombres y mujeres (Gestión de la diversidad)	SI	NO	☐

SERVICIOS

38	Subsidio para la escolaridad de los hijos	SI	NO	☐
39	Gimnasio / Club deportivo	SI	NO	☐
40	Asistencia para la compra de automóviles y vivienda	SI	NO	☐
41	Préstamos de la empresa para los empleados (Fondo de empleados)	SI	NO	☐
42	Ayuda para completar los estudios para el empleado y/o familiares	SI	NO	☐
43	Actividades recreativas desarrolladas dentro del ámbito laboral (música, yoga, artes, fútbol, cocina, etc.)	SI	NO	☐
44	Programas para los hijos durante las vacaciones escolares	SI	NO	☐
45	Subvención para actividades deportivas o de ocio en general	SI	NO	☐
46	Transporte o subsidio de transporte para empleados	SI	NO	☐
47	Parqueadero en el lugar de trabajo o en recintos cercanos	SI	NO	☐
48	Restaurante o cafetería en el mismo lugar de trabajo	SI	NO	☐
49	Sucursal bancaria en el lugar de trabajo	SI	NO	☐
50	Agencias de viajes en el lugar de trabajo o convenios con agencias de viaje con precios especiales para los empleados	SI	NO	☐

BENEFICIOS EXTRASALARIALES

51	Seguro de vida	SI	NO	☐
52	Seguro de accidente	SI	NO	☐
53	Cobertura médica para familiares directos	SI	NO	☐
55	Seguro de retiro (plan de jubilación)	SI	NO	☐
58	Programas para la vida saludable (prevención de adicciones, nutrición, otros.)	SI	NO	☐
59	Ventajas para la compra de servicios de la empresa (acceso a formación)	SI	NO	☐
60	Asistencia al personal que se jubila	SI	NO	☐
61	Programa de descuentos en convenio con otras empresas	SI	NO	☐
62	Indique otras prácticas o iniciativas que existen en la organización y no han sido mencionadas:			

63 Qué prácticas o iniciativas no mencionadas en el formulario le gustaría que tuviera la Institución?

OTRAS CUESTIONES

- | | | | |
|---|---|----------------------|----|
| 1 | ¿Ha dejado en los dos últimos años de hacer uso de alguna iniciativa que hubiera deseado? | SI | NO |
| 2 | ¿Se le ha denegado en los dos últimos años alguna iniciativa que, sin embargo, ha solicitado? | SI | NO |
| 3 | ¿Se ha tenido que ausentar del trabajo por problemas personales en el último año? | SI | NO |
| 4 | En caso de respuesta afirmativa, ¿cuántos días se ha ausentado? | <input type="text"/> | |
-

Parte 3**DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS**

Fecha

--	--	--

dd mm aaaa

Uno de los objetivos de este cuestionario es comparar las opiniones de personas con distintos perfiles. Para ello necesitamos cierta información adicional que nos permita distribuir las respuestas en varios grupos. Recuerde que los análisis se harán siempre en subgrupos lo suficientemente grandes como para que quede garantizado el anonimato de sus respuestas. Por favor, marque lo que corresponda a continuación:

1. Género

- ☐ Masculino
☐ Femenino

2. Estado civil

- ☐ Soltero (a)
☐ Casado (a)
☐ Unión libre
☐ Separado (a)
☐ Viudo (a)

3. Edad

- ☐ Menos de 25 años
☐ Entre 25 y 35 años
☐ Entre 36 y 50 años
☐ Mayores de 50 años

4. Tiene hijos?

- ☐ Sí ¿Cuántos?
☐ No

En caso afirmativo pase a 5

En caso negativo pase a 6

5. En caso afirmativo, por favor indique el número de hijos que tiene en las siguientes edades:

- | | |
|---|------------------------------------|
| ☐ Menos de 1 año | ☐ ¿Cuántos? |
| ☐ Entre 1 y 4 años | ☐ ¿Cuántos? |
| ☐ Entre 5 y 10 años | ☐ ¿Cuántos? |
| ☐ Mayores de 11 años | ☐ ¿Cuántos? |

6. Número de personas a cargo

- ☐ Ninguna
☐ 1 a 3
☐ 4 a 6
☐ Más de 7

7. Indique el número de personas a cargo:

- ☐ En situación de discapacidad
☐ Adulto mayor
☐ Niñez
☐ Otros ¿Cuál? _____

En caso afirmativo pase a 7

En caso negativo pase a 8

8. Cargo

- ☐ Rector, decano, gerente, director
- ☐ Docente de tiempo completo
- ☐ Coordinador, líder de gestión
- ☐ Analista, asesor, consultor líder

- ☐ Diseñador, gestor, guionista, ilustrador, ingeniero
- ☐ Recepcionista, secretaria, aprendiz, asistente, auxiliar, becario, monitor, mensajero
- ☐ Otro
- ¿Cuál? _____

9. Proceso al cual pertenece

- ☐ Planeación y Gestión del Mejoramiento
- ☐ Formación
- ☐ Gestión del Estudiante
- ☐ Investigación
- ☐ Soluciones Corporativas
- ☐ Centro de Idiomas
- ☐ Gestión Tecnológica
- ☐ Bienestar y Egresados
- ☐ Gestión Humana
- ☐ Gestión Financiera
- ☐ Gestión de Servicios Generales

10. Jornada laboral real (horas/día)

- ☐ 4 horas diarias
- ☐ 8 horas diarias
- ☐ Otras, ¿Cuántas? _____

11. Tipo de contrato

- ☐ Término fijo
- ☐ Término indefinido

12. Antigüedad en CEIPA

- ☐ Menos de 1 año
- ☐ Más de 1 año
- ☐ ¿Cuántos?

13. Desde su vinculación:

- ☐ Está en el mismo proceso
- ☐ Ha estado en otros procesos

14. Ascensos en la Institución

- ☐ Ninguno
- ☐ 1 a 3
- ☐ Más de 3

Usted ha sido muy amable al participar en esta investigación, brindándonos sus puntos de vista. Por nuestra parte, además de agradecerle su participación, le reiteramos nuestro compromiso de confidencialidad.

¡MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO, SU ATENCIÓN Y SUS VALIOSOS APORTES!

ANEXO C: Tablas cruzadas y pruebas de chi-cuadrado significativas Conflicto TF y variables demográficas.

CONFLICTO BASADO EN EL TIEMPO

- GENERO**

CTiempoFT5 * Genero1

Tabla de contingencia

% dentro de Genero1

		Genero1		Total
		Masculino	Femenino	
CTiempoFT5	En desacuerdo	66,0%	87,1%	78,6%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	25,5%	7,1%	14,5%
	De acuerdo	8,5%	5,7%	6,8%
Total		100,0%	100,0%	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8,471 ^a	2	,014
Razón de verosimilitudes	8,383	2	,015
Asociación lineal por lineal	4,726	1	,030
N de casos válidos	117		

a. 2 casillas (33,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 3,21.

Medidas direccionales

			Valor
Nominal por intervalo	Eta	CTiempoFT5 dependiente	,202
		Genero1 dependiente	,269

- ESTADO CIVIL

CTiempoFT5 * EstadoCivil2

Tabla de contingencia

% dentro de EstadoCivil2

	EstadoCivil2					Total
	Soltero	Casado	Union Libre	Separado	Viudo	
CTiempoFT5 En desacuerdo	84,0%	73,3%	83,3%	40,0%		78,6%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8,0%	20,0%	16,7%	60,0%	100,0%	14,5%
De acuerdo	8,0%	6,7%				6,8%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	18,084 ^a	8	,021
Razón de verosimilitudes	14,224	8	,076
Asociación lineal por lineal	2,134	1	,144
N de casos válidos	117		

a. 11 casillas (73,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,07.

Medidas direccionales

			Valor
Nominal por intervalo	Eta	CTiempoFT5 dependiente	,182
		EstadoCivil2 dependiente	,352

CTiempoFT6 * EstadoCivil2

Tabla de contingencia

% dentro de EstadoCivil2

	EstadoCivil2					Total
	Soltero	Casado	Union Libre	Separado	Viudo	
CTiempoFT6 En desacuerdo	92,0%	93,3%	100,0%	80,0%		91,5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8,0%	6,7%		20,0%		7,7%

De acuerdo					100,0%	,9%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	118,622 ^a	8	,000
Razón de verosimilitudes	13,298	8	,102
Asociación lineal por lineal	6,150	1	,013
N de casos válidos	117		

a. 11 casillas (73,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,01.

Medidas direccionales

			Valor
Nominal por intervalo	Eta	CTiempoFT6 dependiente	,562
		EstadoCivil2 dependiente	,384

- TENER HIJOS**

CTiempoTF3 * TieneHijos4a**Tabla de contingencia**

% dentro de TieneHijos4a

		TieneHijos4a		Total
		Si	No	
CTiempoTF3	En desacuerdo	61,3%	62,8%	62,4%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9,7%	25,6%	21,4%
	De acuerdo	29,0%	11,6%	16,2%
Total		100,0%	100,0%	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6,956 ^a	2	,031
Razón de verosimilitudes	6,952	2	,031
Asociación lineal por lineal	1,408	1	,235
N de casos válidos	117		

a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 5,03.

Medidas direccionales

	Valor
Nominal por intervalo Eta CTiempoTF3 dependiente	,110
TieneHijos4a dependiente	,244

CONFLICTO BASADO EN LA TENSION

- GENERO**

CTensionTF7 * Genero1**Tabla de contingencia**

% dentro de Genero1

		Genero1		Total
		Masculino	Femenino	
CTensionTF7	En desacuerdo	25,5%	27,1%	26,5%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	34,0%	12,9%	21,4%
	De acuerdo	40,4%	60,0%	52,1%
Total		100,0%	100,0%	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
--	-------	----	--------------------------------

Chi-cuadrado de Pearson	8,001 ^a	2	,018
Razón de verosimilitudes	7,920	2	,019
Asociación lineal por lineal	1,248	1	,264
N de casos válidos	117		

a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 10,04.

Medidas direccionales

			Valor
Nominal por intervalo	Eta	CTensionTF7 dependiente	,104
		Genero1 dependiente	,261

CONFLICTO BASADO EN EL COMPORTAMIENTO

- EDAD**

CCompTF15 * Edad3

Tabla de contingencia

% dentro de Edad3

		Edad3				Total
		Menos de 25 años	Entre 25 y 35 años	Entre 36 y 50 años	Mayores de 50 años	
CCompTF15	En desacuerdo	53,8%	70,5%	50,0%	80,0%	61,5%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	35,9%	25,0%	20,8%	10,0%	26,5%
	De acuerdo	10,3%	4,5%	29,2%	10,0%	12,0%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	12,759 ^a	6	,047
Razón de verosimilitudes	11,877	6	,065

Asociación lineal por lineal	,005	1	,946
N de casos válidos	117		

a. 4 casillas (33,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,20.

Medidas direccionales

			Valor
Nominal por intervalo	Eta	CCompTF15 dependiente	,255
		Edad3 dependiente	,193

• ESTADO CIVIL

CCompTF15 * EstadoCivil2

Tabla de contingencia

% dentro de EstadoCivil2

		EstadoCivil2					Total
		Soltero	Casado	Union Libre	Separado	Viudo	
CCompTF15	En desacuerdo	60,0%	63,3%	83,3%	60,0%		61,5%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	36,0%	10,0%		20,0%		26,5%
	De acuerdo	4,0%	26,7%	16,7%	20,0%	100,0%	12,0%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	24,950 ^a	8	,002
Razón de verosimilitudes	24,021	8	,002
Asociación lineal por lineal	2,079	1	,149
N de casos válidos	117		

a. 10 casillas (66,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,12.

Medidas direccionales

			Valor
Nominal por intervalo	Eta	CCompTF15 dependiente	,239
		EstadoCivil2 dependiente	,348

- TENER HIJOS**

CCompTF15 * TieneHijos4a**Tabla de contingencia**

% dentro de TieneHijos4a

		TieneHijos4a		Total
		Si	No	
CCompTF15	En desacuerdo	67,7%	59,3%	61,5%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9,7%	32,6%	26,5%
	De acuerdo	22,6%	8,1%	12,0%
Total		100,0%	100,0%	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8,737 ^a	2	,013
Razón de verosimilitudes	9,250	2	,010
Asociación lineal por lineal	,166	1	,683
N de casos válidos	117		

a. 1 casillas (16,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 3,71.

Medidas direccionales

			Valor
Nominal por intervalo	Eta	CCompTF15 dependiente	,038
		TieneHijos4a dependiente	,273

ANEXO D: Tablas cruzadas y pruebas de chi-cuadrado significativas Conflicto TF y variables demográficas.

CONFLICTO BASADO EN EL TIEMPO

- ANTIGÜEDAD**

CTiempoTF1 * Antigüedad11a

Tabla de contingencia

% dentro de Antigüedad11a

		Antigüedad11a		Total
		Menos de 1 año	Más de 1 año	
CTiempoTF1	En desacuerdo	62,9%	42,7%	48,7%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	25,7%	15,9%	18,8%
	De acuerdo	11,4%	41,5%	32,5%
Total		100,0%	100,0%	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10,131 ^a	2	,006
Razón de verosimilitudes	11,404	2	,003
Asociación lineal por lineal	7,804	1	,005
N de casos válidos	117		

a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 6,58.

Medidas direccionales

			Valor
Nominal por intervalo	Eta	CTiempoTF1 dependiente	,259
		Antigüedad11a dependiente	,294

CTiempoTF2 * Antigüedad11a**Tabla de contingencia**

% dentro de Antigüedad11a

		Antigüedad11a		Total
		Menos de 1 año	Mas de 1 año	
CTiempoTF2	En desacuerdo	71,4%	46,3%	53,8%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14,3%	14,6%	14,5%
	De acuerdo	14,3%	39,0%	31,6%
Total		100,0%	100,0%	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7,616 ^a	2	,022
Razón de verosimilitudes	8,234	2	,016
Asociación lineal por lineal	7,497	1	,006
N de casos válidos	117		

a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 5,09.

Medidas direccionales

			Valor
Nominal por intervalo	Eta	CTiempoTF2 dependiente	,254
		Antigüedad11a dependiente	,255

CONFLICTO BASADO EN LA TENSION

- CARGO**

CTensionFT10 * Cargo14a**Tabla de contingencia**

% dentro de Cargo14a

		Cargo14a		
		Rector, Decano, Gerente, Director	Docente de tiempo completo	Coordinador, Lider de Gestion
CTensionFT10	En desacuerdo	90,0%	70,0%	88,2%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10,0%	20,0%	5,9%
	De acuerdo		10,0%	5,9%
Total		100,0%	100,0%	100,0%

Tabla de contingencia

% dentro de Cargo14a

		Cargo14a		
		Analista, Asesor, Consultor Líder	Diseñador, Gestor, Guionista, Ilustrador, Ingeniero	Recepcionista,S ecretaria, Aprendiz, Asistente, Auxiliar, Becario, Monitor, Mensajero
CTensionFT10	En desacuerdo	60,0%	47,1%	67,5%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	30,0%	17,6%	12,5%
	De acuerdo	10,0%	35,3%	20,0%
Total		100,0%	100,0%	100,0%

Tabla de contingencia

% dentro de Cargo14a

	Cargo14a	Total
	Otro	

CTensionFT10	En desacuerdo		66,7%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo		15,4%
	De acuerdo	100,0%	17,9%
Total		100,0%	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	28,400 ^a	12	,005
Razón de verosimilitudes	26,500	12	,009
Asociación lineal por lineal	8,099	1	,004
N de casos válidos	117		

a. 13 casillas (61,9%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,46.

Medidas direccionales

			Valor
Nominal por intervalo	Eta	CTensionFT10 dependiente	,423
		Cargo14a dependiente	,278

- ANTIGÜEDAD**

CTensionTF8 * Antigüedad11a**Tabla de contingencia**

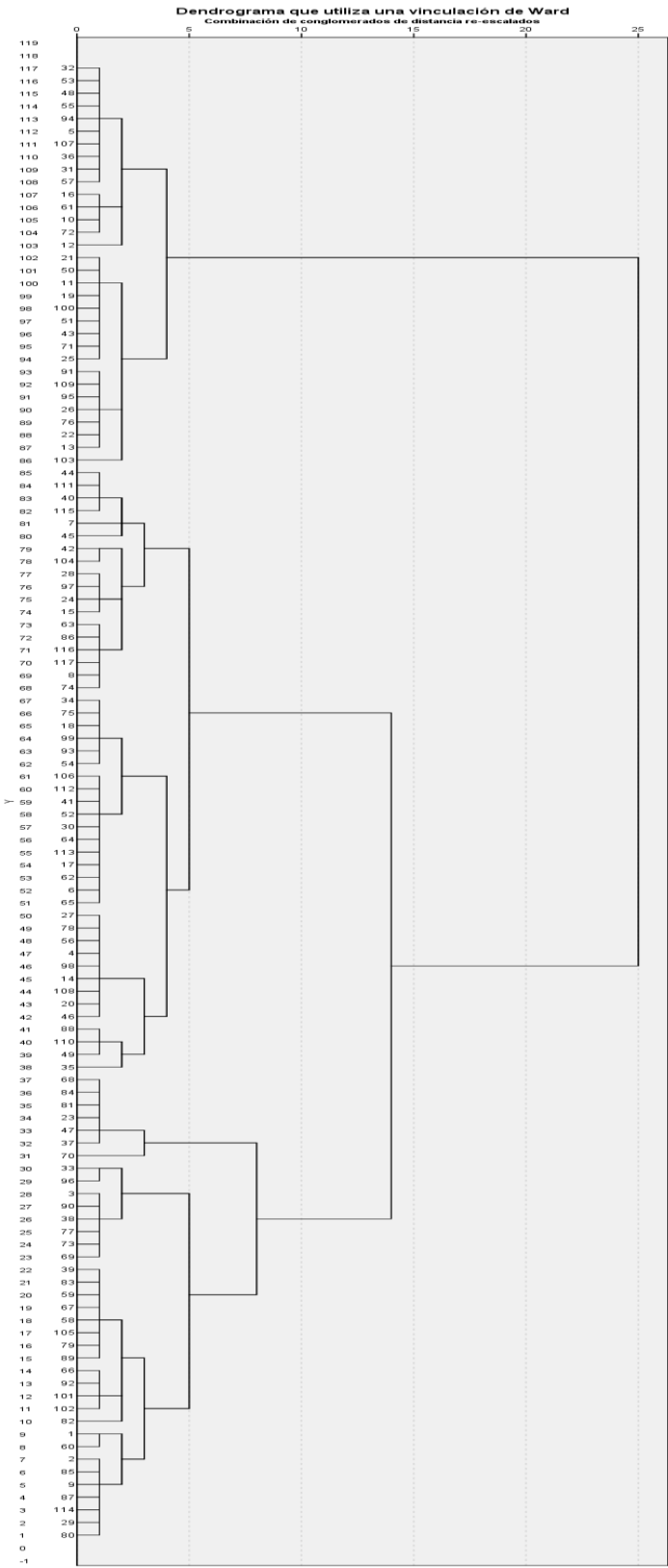
% dentro de Antigüedad11a

		Antigüedad11a		Total
		Menos de 1 año	Mas de 1 año	
CTensionTF8	En desacuerdo	51,4%	32,9%	38,5%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	34,3%	20,7%	24,8%
	De acuerdo	14,3%	46,3%	36,8%
Total		100,0%	100,0%	100,0%

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10,860 ^a	2	,004
Razón de verosimilitudes	11,953	2	,003
Asociación lineal por lineal	8,268	1	,004
N de casos válidos	117		

			Valor
Nominal por intervalo	Eta	CTensionTF8 dependiente	,267
		Antiguedad11a dependiente	,305

ANEXO E: Análisis de Clúster



	Ward Method		
	1	2	3
	Media	Media	Media
CTiempoTF1	3,838	2,521	1,844
CTiempoTF2	3,973	2,167	2,000
CTiempoTF3	3,297	2,125	1,531
CTiempoFT4	1,865	1,833	1,500
CTiempoFT5	2,108	1,979	1,531
CTiempoFT6	1,703	1,750	1,344
CTensionTF7	4,027	3,292	2,344
CTensionTF8	4,135	2,667	2,063
CTensionTF9	3,757	2,979	1,969
CTensionFT10	2,595	2,521	1,375
CTensionFT11	1,919	2,354	1,344
CTensionFT12	1,865	2,229	1,281
CCompTF13	2,568	3,104	1,688
CCompTF14	2,432	2,896	1,625
CCompTF15	2,297	2,708	1,375
CCompFT16	2,297	2,729	1,313
CCompFT17	2,432	2,917	1,500
CCompFT18	2,108	2,854	1,437

ANEXO F: Políticas de conciliación Trabajo-Familia estudiadas

Conciliación Trabajo Familia PRACTICAS O POLITICAS	
FLEXIBILIDAD LABORAL	
Flexibilidad horaria	
Horario laboral flexible	
Trabajo a tiempo parcial	
Semana laboral comprimida: Trabajar más horas al día a cambio de un día o medio día libre.	
Modalidades de permiso	
Permiso para el cuidado de familiares enfermos	
Permiso por maternidad	
Permiso por paternidad	
Licencias especiales en caso de adopción (similares a la licencia por ley de maternidad / paternidad)	
Excedencia para cuidar de un familiar: la decisión que toma un trabajador de cesar su relación con una empresa durante un período para cuidar de un familiar.	
Calendario de vacaciones flexible	
Permiso para atender una emergencia familiar	
Permiso por fallecimiento de un familiar	
Permiso por enlace matrimonial	
Permiso para asuntos propios	
Permisos para la gestión de asuntos ineludibles (ej, citaciones en juicios, citas médicas, etc)	
Horas de permiso para lactancia	
Días de vacaciones	
Mantener las ventajas laborales después de un permiso largo	
Reemplazo del personal que está de licencia o permiso	
Tiempo libre para formación	
Flexibilidad de espacio	
Posibilidad de trabajar desde casa	
Videoconferencia para reducir desplazamientos	
Otros flexibilidad laboral	
Días libres para actividades de voluntariado	
Día abierto de visita de los familiares al lugar de trabajo	
APOYO PROFESIONAL Y ASESORAMIENTO	
Asesoramiento	
Asesoramiento profesional (Trayectoria profesional, personal, coaching, otros.)	
Asesoramiento personal / familiar (apoyo psicológico / pedagógico)	

Asesoramiento legal

Asesoramiento financiero

Asesoramiento fiscal

Formación y desarrollo

Formación sobre temas familiares (Curso prenatal, nutrición, papel como padres y cónyuges)

Formación sobre cómo conciliar trabajo y familia

Formación en gestión del tiempo y del estrés

Formación sobre las diferencias de estilo de trabajo entre hombres y mujeres (Gestión de la diversidad)

SERVICIOS FAMILIARES

Para el cuidado de la familia

Subsidio para la escolaridad de los hijos

Gimnasio / Club deportivo

Otros servicios

Asistencia para la compra de automóviles y vivienda

Préstamos de la empresa para los empleados (Fondo de empleados)

Ayuda para completar los estudios para el empleado y/o familiares

Actividades recreativas desarrolladas dentro del ámbito laboral (música, yoga, artes, fútbol, cocina, etc.)

Programas para los hijos durante las vacaciones escolares

Subvención para actividades deportivas o de ocio en general

Transporte o subsidio de transporte para empleados

Parqueadero en el lugar de trabajo o en recintos cercanos

Restaurante o cafetería en el mismo lugar de trabajo

Sucursal bancaria en el lugar de trabajo

Agencias de viajes en el lugar de trabajo o convenios con agencias de viaje con precios especiales para los empleados

BENEFICIOS EXTRASALARIALES

Seguro de vida

Seguro de accidente

Cobertura médica para familiares directos

Seguro de retiro (plan de jubilación)

Programas para la vida saludable (prevención de adicciones, nutrición, otros.)

Ventajas para la compra de servicios de la empresa (acceso a formación)

Asistencia al personal que se jubila

Programa de descuentos en convenio con otras empresas

BIBLIOGRAFÍA

- Acción Empresarial y el Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM). 2003. (consultado el 6 de septiembre de 2012). Disponible en: <http://www.deres.org.uy/home/descargas/guias/Guia de Conciliacion de la vida laboral y familiar AccionRSE.pdf>
- Allen, T. (2001). Family-supportive work environments: the role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 414 -35.
- Allen, T., Herst, D., Bruck, C. & Sutton, M. (2000), Consequences associated with work-to-family conflict: a review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 278-308.
- Aryee, S., Luk, V., Leung, A., & Lo, S. (1999), Role stressors, interrole conflict, and well-being: The moderating effect of spousal support and coping behaviors among employed parents in Hong Kong. *Journal of Vocational Behavior*, 54, pp.259-278.
- Avendaño, C. y Román, J. (2006) La relación entre familia y trabajo desde una perspectiva psicosocial En V. Gubbins, & C. Berger (Eds.), *Pensar el desarrollo familiar: una perspectiva transdisciplinaria*. (pp. 197-220) Santiago: Universidad Alberto Hurtado.
- Bohen, H. & Viveros-Long, V. (1981). *Balancing Jobs and family Life: Do Flexible Work Schedules Help?*. Temple University Press, Philadelphia.
- Boyar, S. L., Maertz, C. P., Allison, J., Pearson, W. & Keough, S. (2003) Work-family conflict: A model of linkages between work and family domain variables and turnover intentions. *Journal of Managerial Issues*. 15, 2, 175-190.
- Bruck, C.S.; Allen, T.D. & Spector, P (2004) The relation between work-family conflict and job satisfaction: A finer-grained analysis. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 60, 336-353.
- Burke, R. J. & Greenglas, E. R. (1987) *Work and family*. Chichester, England: Wiley and Sons.
- Cabrera, a., Gómez, L. & Bonache, L. (2006). Los pilares de la dirección de personas. En J. Bonache, & A. Cabrera (Eds), *Dirección de personas: Evidencias y perspectivas para el siglo XXI* (págs. 463-496). Madrid: Pentice Hall.
- Carlson, D., Kacmar, K. & Williams, L. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 2, 249-276
- Clark, S. (2000). Work Cultures and work/family balance. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 348-365.

- De Luis, M^a P. C.; Martínez-Sánchez, A.; Pérez-Pérez, M.; Vela-Jiménez, M^a J. (2002). La flexibilidad de la empresa y la conciliación de la vida laboral y familia. *Boletín Económico del ICE*. 2741, 37-50.
- Den Dulk, L. (2005). Workplace work-family arrangements: a study and explanatory framework of differences between organizational provisions in different welfare states. En S. A. Poelmans (Ed) *Work and family. An International Research Perspective*. London. Lawrence Erlbaum Associates, pp. 211-240.
- Den Dulk, L., Van Doorne-Huiskes, a. & Schippers, J.(1999). *Work-family arrangements in Europe*. Amnsterdam. Thela THesis
- Dikken, J., Den Dulk, L., Geurts, S. & Peper, B. (2004). *Work-life culture in two organizations in the Netherlands*. Nahwah, NJ, Lawrence Earlbaum Associates.
- Documentos de la Institución Universitaria CEIPA
- Duxbury, L. & Higgins, C. (1991). Gender differences in work-family conflict, *Journal of Applied Psychology*, 71,1, 60-74.
- Duxbury, L. E., Higgins, C. A., & Mills, S. (1992). After-hours telecommuting and work-family conflict: A comparative analysis. *Information Systems Research*, 3, 173-190.
- Edwards, J. & Rothbard, N. (2000). Mechanism linking work and family: clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management*. 25, 178-199.
- las ciencias sociales*. Barcelona: Gedisa.
- Frone, M. R. (2003). Work-Family Balance. En J.C. Quick & L.E. Tetrick (Eds.). *Handbook of occupational health psychology* (143-162). Washington D.C. American Psychological Association.
- Frone, M. R., Rusell, M. & Cooper, M.L. (1997). Relation of work-family conflict to health outcomes: a four-year longitudinal study of employed parents. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70.
- Frone, M. R., Russell, M. & Cooper, M. L. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77, 1, 65-78
- Frone, M. R., Yardley, J., & Markel, K. S. (1997). Developing and testing an integrative model of the work-family interface. *Journal of Vocational Behavior*, 50, 145-167.
- Goff, S.J., Mount, M.K. & Jamison, R.L. (1990). Employer supported childcare, work-family conflict and absenteeism: a field study. *Personnel Psychology*, 43, 793-809.
- Goldsmith, E.B. (1989). *Work and Family. Theory, research and applications*. Newbury Park. Sage Publications.
- Gómez, S., Martí, C., 2004. *La incorporación de la mujer al mercado laboral: implicaciones personales, familiares y profesionales, y medidas estructurales de*

- conciliación trabajo – familia*. Documento de Investigación 557 del IESE, Cátedra SEAT de Relaciones Laborales.
- Goodstein, J.D. (1994). Institutional pressures and strategic responsiveness: employer involvement in work-family issues. *Academy of Management Journal*, 37, 2, 350-82.
- Grandey, A.A.; Cropanzano, R. (1999) The conservation of resources model applied to workfamily conflict and strain, *Journal of Vocational Behavior*, 54, 350-70.
- Greenhaus J., Collins, K. & Sahw, T. (2003).The relation between work family balance and quality of life.*Journal of Vocational Behavior*.63, 510 - 531
- Greenhaus, J. H. & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*. 10, 76 -88
- Greenhaus, J. H. & Parasaurman, S. (1999). Research on work, family, and gender: Current status and future directions. In G. N. Powell (Ed). *Handbook or gender and work* 8pp. 391-412). Thousand Oaks, CA: sage
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., Granrose, C. S., Rabinowitz, S., & Beutell, N. J. (1989). Sources of work–family conflict among two career couples. *Journal of Vocational Behavior*, 34, 133–153.
- Grover, S. L. & Crooker, K. J. (1995). Who appreciates family-responsive human resource policies: the impact of family-friendly policies on the organisational attachment of parents and non-parents.*Personnel Psychology*, 48, 271-87.
- Gutek, B., Searle, S., & Klepa, L. (1991). Rational versus gender role-explanations for work–family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 76, 560–568.
- Hall, D.T. (1990). Promoting work/family balance: An organization-change approach. *Organizational Dynamics*, 18, 5-18.
- Hammer, L. B., Bauer, T.N. & Grandey, A.A., (2003). Work-family conflict and work related withdrawal behaviours. *Journal of Business and Psychology*, 17,419-437.
- Hendriks, A. M.; León, C.& Chinchilla, N. (2006). *Estado de las políticas de conciliación en Hispanoamérica, Estudio N°36, Centro Internacional Trabajo y Familia*. Barcelona. IESE Business School, Universidad de Navarra).
- Herman, J. & Gyllstrom, K. (1977). Working men and women: inter-and intrarole conflict. *Psychology of Women Quarterly*, , 319-333.
- Higgins, C.A., Duxbury, L. E., & Irving, R. H. (1992). Work–family conflict in the dual-career family. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 51, 51–75.
- Idrovo, S. (2006). Las politicas de conciliación trabajo-familia en las empresas colombianas. *Estudios gerenciales*. 22, 100, 49-70
- Ingram, P., Simons, T., 1995. Institutional and resource dependence determinants of responsiveness to work-family issues. *Academy of Management Journal*. Briarcliff Manor 38, 1466-1482.

- Jiménez, A. & Moyano, E. (2008). Factores Laborales de equilibrio entre trabajo y familia: Medios para mejorar la calidad de vida. *Universum*, 23, 1.
- Jones , F. & Fletcher, B. (1993). An empirical study of occupational stress transmission in working couples. *Human Relations*. 46, 7, 881-901.
- Judge, T. A., Boudreau, J. W., & Bretz, R. D. (1994). Job and life attitudes of male executives. *Journal of Applied Psychology*, 79, 767–782.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R., Snoek, J. D. & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. Nueva York. Wiley
- Kalliath, T., Brough, P., 2008. Achieving work-life balance: Current theoretical and practice issues. *Journal of Management and Organization* 14, 227–238.
- Karatepe, O.M.; Baddar, L. (2006). An empirical study of the selected consequences of frontline employees' work-family conflict and family-work conflict. *Tourism Management*. 27. 1017-1028.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1996). *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley and Sons.
- Kim , J. y Ling, C. (2001). Work-family conflict of women entrepreneurs in Singapore. *Women in Management Review*, 16,5, 201-221.
- Kinnunen, U. & mauno, S. (1998). Antecedents and outcomes of work-family conflict among employed womwn and men in Finland. *Human Relations*, 51, 2, 157-177.
- Kirby, E. & Krone, K (2002).The policy exists but you can't really use it.: Communication and structuration of work-family policies. *Journal of Applied Communication Research*,30, 50-77.
- Kirchmeyer, C. (2000). "Work-life initiatives: Greed or benevolence regarding workers time". En C.L. Cooper & D.M. Rosseau (Eds.), *Trends in organizational behavior*, 7. 79-93.
- Kopelman, R. (1992). Alternative work schedules, en W. Hodson (Editor), *Maynard's Industrial Engineering Handbook*, McGraw-Hill. Nueva York,4a Edicion, 10.105-10.121.
- Kossek, E.E. & Ozeki, C. (1998). Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: a review and directions for organisational behaviour, human resources research. *Journal of Applied Psychology*,83, 2, 139-150.
- Kossek, E.E. & Ozeki, C. (1999), Bridging the work family policy and productivity gap: a literature review. *Community Work and Family*, 2, 1, 7-32.
- Lambert, S. (1991). The combined effects of job and family: A characteristics on the job satisfaction, job involvement, and intrinsic motivation of workers. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 4, 341,-364.
- Lambert, S. J. (1990). Processes linking work and family: a critical review and research agenda. *Human Relations*, 43, 239-257.

- Lambert, S. J. (2000). Added benefits: the link between work-life benefits and organizational citizenship behaviour. *The Academy of Management Journal*, 43, 5, 801-15.
- Lewis, S. & Taylor, K. (1996). Evaluating the impact of family-friendly employer policies: a case study. In Lewis, S. & Lewis, J. (Eds). *The Work-Family Challenge: Rethinking Employment* (Págs 112-127). London: Sage.
- Lobel, S. A. (1999). Impacts of diversity and work-life initiatives in organizations. En Powell, G. N. (Ed). *Handbook of gender and work*. Powell.
- Loerch, K. J., Russell, J. E., & Rush, M. C. (1989). The relationship among family domain variables and work-family conflict for men and women. *Journal of Vocational Behavior*, 35, 288-308.
- López, I. R. A., Escot, M. L., Fernández, C. J. A., Palomo, V. M. T. (2010). Las políticas de conciliación de la vida familiar y laboral desde la perspectiva del empleador: Problemas y ventajas para la empresa. *Cuadernos de trabajo: Escuela universitaria de Estadística*, 2, 1-33.
- Lourel, M., Ford, M.T., Gamassou, C.E, Gueguen, N. & Hartmann, A. (2009). Negative and positive spillover between work and home. Relationships to perceived stress of job satisfaction, *Journal of Managerial Psychology*, 24, 5, 438-449.
- Lu, L.; Cooper, C.L.; Kao, S-H.; Chang, T-T.; Allen, T.D.; Lapierre, L.M.; O'Driscoll, M.P.; Poelmans, S.A.; Sánchez, J.I.; Spector, P.E. (2010). Cross cultural differences on work to family conflict and role satisfaction: a Taiwanese-British comparison. *Human Resource Management*. 49, 1, 67-85.
- Lyness, K.S., Thompson, C., Francesco, A. M, & Judiesech, M.K. (1999). Work and Pregnancy: Individual and organizational facts influencing organizational commitment, time of maternity leave and return to work. *Sex Roles*, 41, 485-508.
- Modelo de Gestión Humana (diciembre de 2011).
- Near, J., Rice, W. & Hunt, R. (1980). The relationship between work and nonwork domains: A review of empirical research. *Academy of Management Review*, 5, 3, 415-429
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, 81, 400-410.
- Nunnally, J. C. y Bernstein I. H. (1994) *Psychometric Theory* (3a ed.). New York: McGraw-Hill.
- Organización Internacional del Trabajo (2009). Trabajo y familia: hacia nuevas formas de conciliación con responsabilidad social. (Consultado el 6 de septiembre de 2012). Disponible en: [http://oit.org.pe/WDMS/bib/publ/documentos/trab_familia\[OIT-PNUD\].pdf](http://oit.org.pe/WDMS/bib/publ/documentos/trab_familia[OIT-PNUD].pdf)

- Osterman, P. (1995). Work/family programmes and the employment relationship. *Administrative Science Quarterly*, 40, 681-700.
- Otálora, (2007a) *El conflicto trabajo – familia: consecuencias para las organizaciones*. Universidad de los Andes. Bogotá D.C.
- Otalora, G. (2007b). La relación existente entre el conflicto trabajo-familia y el estrés individual en dos organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración*, 20(34), 139-160.
- Pasamar, S., & Valle, R. (2011). Presiones institucionales para la conciliación de la vida profesional y personal. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14(4), 258-268.
- Piotrkowski, C., Rapoport, R.N & Rapoport. R. (1987). Families and work. In M. B. Sussman & S. K. Steinmetz (Eds.). *Handbook of marriage and the family* (pp. 251-283). New York: Plenum.
- Piotrowski, C. S. (1979). *Work and the family system : A naturalistic study of working-class and lower-middle-class families*. New York : Free Press.
- Planeación y Gestión del Mejoramiento CEIPA, 2012
- Poelmans, S., & Behan, B. (2006). La gestión del equilibrio entre el trabajo y la familia. En J. Bonache, & A. Cabrera (Eds), *Dirección de personas: Evidencias y perspectivas para el siglo XXI* (págs. 463-496). Madrid: Pentice Hall.
- Rau, B. & Hyland, M. (2002). Role conflict and flexible work arrangements: The effects on applicant attraction. *Personnel Psychology*, 55 111-136.
- Rego, A. & Pina, M. (2009). Do the Opportunities for Learning and Personal Development Lead to Happiness? It Depends on Work-Family Conciliation. *Journal of Occupational Health Psychology*. 14,3, 334–348
- Rothausen, T. J. (1999). Family in organizational research: A review and comparison of definitions and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 817-836
- Sanchez-Vidal, M. E., Cegarra-Navarro, J. G. & Cegarra-Leiva, D. (2011). ¿ Influye el conflicto trabajo-vida personal de los empleados en la empresa?. *Universia Business Review*, 29, 100-115.
- Schanrlach, A. E. & Boyd, S. (1989). Caregiving and employment: Results of an employee survey. *The Gerontologist*, 27,382-387.
- Shaffer, M.A., Joplin, J. R., Francesco, A. M. & Lau, T. (2005). Easing the pain: a cross-cultural study of support resources and their influence on work-family conflict. En. S.A Poelmans (Ed.): *Work and family. An International Research Perspective*. London. Lawrence Erlbaum Associates, pp. 319-342.
- Spector, P., Miller, K., Poelmans, S. Cooper, C, Berwier, P., Hart, P., Lu,L., Renault de Moraes, L., Ostrognay, G., Pitariu, H., Salamatov, V., Widerszal-Bazyl, M., & Yu, S. An International Comparative Study of Work-family Stress and Occupational Strain. En S. Poelmans (Ed), (2005), *Work and family. An International Research Perspective*. Mahwah (pp. 71-84)

- Staines, G. & Pleck, J. (1984). Nonstandard work schedules and family life. *Journal of Applied Psychology*, 69,3, 515-523.
- Stone, R.S., Cafferata, G.I. & Sangl, J. (1987). Caregivers of the frail elderly: A national profile. *The Gerontologist*, 27, 616-626.
- Ten B., Lieke & Van, Tanja (2010) Effective work-life balance support for various household structures. *Human Resource Management*, 49, 2, 173 – 193.
- Tetrick, L., Miles, R., Marcil, L. & Van Dosen, C. (1994) Child – Care difficulties and the impact on concentration, stress, and productivity among single and nonsingle mothers and fathers. In G. P. Keita & J.J. Jr Hurrell (Eds.). *Job stress in a changing workforce. Investigating gender, diversity, and family issues* (pp.283-300). Washington, DC: American Psychology, 80, 1, 6-15.
- Thomas, I. y Ganster, D. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80,1, 6-15.
- Thompson, C. A., & Blau, G. (1993). Moving beyond traditional predictors of job involvement: Exploring the impact of work-family conflict and overload. *Journal of Social Behavior and Personality*, 8, 1, 6-15.
- Thompson, C.A., Beauvais, L.L. & Lyness, K.S. (1999). When work-family benefits are not enough: the influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 392-415.
- Ugarteburu, I., Cerrato, J. & Ibarretxe, R. (2008). Transformando el conflicto trabajo-familia en interacción y conciliación trabajo-familia. *Lan harremanak*, 1(18), 17-41.
- Valles, M.S. (1997). *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Voydanoff, P. (2002). Linkages between the work-family interface and work, family, and individual outcomes. An integrative model. *Journal of Family Issues*, 23, 1, 138-164.
- Williams, K. J., & Alliger, G. M. (1994). Role stressors, mood spillover, and perceptions of work-family conflict in employed parents. *Academy of Management Journal*, 37, 837–868.
- Yang, N. Chen, C.C., Choi, J., & Zou, Y. (2000). Sources of work-family conflict : A Sino-U.S. comparison of the effects of work and family demands. *Academy of management Journal*, 43, 113-123.
- Zedeck, S. & Mosier, K. L. (1990). Work in the family and employing organization. *American Psychologist*, 45, 240-251
- Zedeck, S. (1992) Introduction: Exploring the domain of work and family concerns. In Zedeck (Ed.), *Work, families, and organizations*. (pp. 1-32). San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc.