

EVA CIFRE GALLEGO

*Profesora Titular de Psicología de los Recursos Humanos.
Equipo de Investigación WONT (Work & Organization
NeTwork). Universitat Jaume I. (e-mail: cifre@uji.es)*

MARISA SALANOVA SORIA

*Profesora Titular de Psicología del Trabajo. Coordinadora del
Equipo de Investigación WONT (Work & Organization NeT-
work). Universitat Jaume I. (e-mail: Marisa.Salanova@uji.es)*

Este trabajo ha sido seleccionado y ha obtenido el **2.º Premio Estudios Financieros 2004** en la Modalidad de **RECURSOS HUMANOS**.

El Jurado ha estado compuesto por: don José María GASALLA DAPENA, don Pablo GÓMEZ ALBO, doña Amparo OSCA SEGOVIA, don José Ramón PIN ARBOLEDAS, don Íñigo SAGARDOY DE SIMÓN y don Salvador TORRES BARROSO.

Los trabajos se presentan con seudónimo y la selección se efectúa garantizando el anonimato de los autores.

Extracto:

EN tiempos de cambios y mutaciones como son los actuales las empresas necesitan ventajas competitivas para poder mantenerse en el mercado laboral, y entre esas ventajas sin duda alguna están las propias personas, o mejor dicho el capital humano y social que conforman las organizaciones. La investigación en el ámbito de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones ha demostrado que, puestos a elegir, los mejores empleados elegirán las mejores organizaciones para trabajar, y éstas desarrollan activamente políticas innovadoras de conciliación Familia/ Trabajo.

Así pues, entre los retos recientes en la Dirección de Recursos Humanos está el diseño y la implementación de estrategias de conciliación Familia/ Trabajo. Y éste es precisamente el foco del presente trabajo de investigación, esto es analizar los resultados recientes en la implementación de estrategias de conciliación entre ambos ámbitos. Aunque el trabajo y la familia son dos ámbitos de la vida tan importantes que siempre se han visto necesariamente afectados mutuamente, el reconocimiento de las interacciones entre ellas se ha hecho más claro con la incorporación de la mujer al mundo del trabajo, por lo que las esferas del trabajo y la familia dejan de considerarse terrenos aislados para pasar a tener en cuenta su interacción e influencia en el trabajo y las organizaciones de hoy día.

Precisamente para fomentar las influencias positivas y disminuir lo más posible las consecuencias negativas, en este trabajo de investigación plantearemos una serie de estrategias tanto personales como organizacionales. No obstante, nos centraremos en mayor medida en las estrategias organizacionales, puesto que son éstas las que se pueden llevar a cabo desde la empresa, en concreto fomentarse desde la Gestión y Dirección de los Recursos Humanos.

Sumario:

1. Introducción.
2. La interacción Familia/Trabajo.
 - 2.1. Trabajo y no-trabajo.
 - 2.2. Incorporación de la mujer al empleo remunerado.
 - 2.3. Parejas de doble ingreso.
 - 2.4. Interacción Familia/Trabajo.
3. Estrategias de conciliación Familia/Trabajo.
 - 3.1. Estrategias personales.
 - 3.2. Estrategias organizacionales.
4. A modo de conclusión.

Bibliografía.

1. INTRODUCCIÓN

Históricamente, ha habido una división sexual del trabajo. El hombre era el responsable de trabajar, «ganar el pan» fuera del ámbito privado, mientras que la mujer quedaba al cargo de las labores domésticas y de crianza. Este hecho ha contribuido a que durante muchos años el trabajo y la familia fuesen considerados compartimentos estancos, sin relación entre ellos.

Sin embargo, en las dos últimas décadas se han producido una serie de numerosos cambios que trazan un panorama muy diferente, particularmente en España. Un papel relevante como impulsor de estos cambios debe atribuirse a la creciente incorporación de la mujer al mundo laboral desde después de la II Guerra Mundial y de forma más clara en los últimos 25 años, debido a diferentes factores:

- Movimiento feminista, a partir del cual se reconocen los derechos de la mujer en igualdad con el hombre en todos los ámbitos de la vida.
- Cambios en la educación de género, educando así a la mujer no sólo para las labores domésticas.
- Necesidad de más de un salario para sustentar una familia.

Con ello, se produce un cambio sustancial en las familias, donde se pasa de la familia tradicional, en la que el padre es el «que trae el pan», a la familia actual occidental, que adopta diversas formas, siendo la más habitual aquella en la que los dos miembros de la pareja trabajan fuera del hogar y aportan ingresos para la supervivencia familiar. Estas parejas se han denominado de diferentes maneras: «parejas de doble ingreso» (*dual-income*), «dos perceptores de sueldo» (*dual-earners*), «doble carrera» (*dual-career*) o «doble empleo» (*dual-job*). Todos estos tipos de parejas tienen en común la problemática de tener que coordinar y hacer compatibles las demandas laborales y familiares de ambos miembros, con la dificultad añadida de que la mayoría de estas parejas no crecieron como hijos/as de parejas de doble carrera y, por tanto, no disponen de experiencias vicarias (experiencia basada en el aprendizaje mediante observación de modelos de conducta) para solucionar sus problemas. Esta experiencia resultaría de enorme importancia puesto que, de acuerdo con la Teoría Social Cognitiva de Bandura (1997, 1999, 2001) dicha experiencia vicaria constituye una de las fuentes principales de autoeficacia relacionada con la creencia de sentirse capaz de conciliar adecuadamente las demandas del ámbito familiar y el laboral, en este caso.

Así pues, aunque en realidad el trabajo y la familia son dos áreas de tal magnitud que siempre se han visto necesariamente afectadas mutuamente, el reconocimiento de las interacciones entre ellas se ha hecho más claro con la incorporación de la mujer al mundo del trabajo, por lo que las esferas del trabajo y la familia dejan de considerarse terrenos aislados.

Esta interacción ha sido estudiada desde diferentes puntos de vista por la Psicología del Trabajo y las Organizaciones:

- Por un lado, a partir de teorías que tratan de explicar los procesos de interacción entre los dos ámbitos.
- Por otro lado, teniendo en cuenta una serie de variables (Ej.: demográficas, de personalidad) que pueden estar afectando a las consecuencias de dicha interacción.

En general, podemos decir que la interacción trabajo-no trabajo (o trabajo-familia) tiene un gran potencial para presentar una serie de importantes consecuencias tanto personales como organizacionales, consecuencias que en un principio pueden ser tanto positivas como negativas.

Para fomentar las consecuencias positivas y disminuir lo más posible las consecuencias negativas, en este trabajo de investigación plantearemos una serie de estrategias tanto personales como organizacionales. Aunque señalaremos algunas de las estrategias personales/individuales, nos centraremos en mayor medida en las estrategias organizacionales, puesto que son éstas las que se pueden llevar a cabo desde la empresa, en concreto fomentarse desde la Gestión y Dirección de los Recursos Humanos.

2. LA INTERACCIÓN FAMILIA/TRABAJO

Como se acaba de mencionar, la necesidad de establecer estrategias de conciliación entre la familia y el trabajo o, más concretamente, entre las demandas de ambos ámbitos (familiar *versus* laboral) surge a partir de la interacción de ambas esferas debido a la incorporación de la mujer al ámbito laboral y, por tanto, la también necesidad de que el hombre asuma un mayor número de responsabilidades en el ámbito familiar. En este apartado iremos ahondando en cada uno de los aspectos que llevan a dicha interacción.

2.1. Trabajo y no-trabajo.

Como suele ocurrir a la hora de describir conceptos, existen múltiples maneras de entender lo que es trabajo y, en contrapartida, el no-trabajo. De entre ellas, podemos seguir la pro-

puesta por GEURTS y DEMEROUTI (2003) según la cual el trabajo hace referencia al conjunto de tareas prescritas para un puesto que la persona ha de desempeñar habitualmente en una organización. Así, podemos decir que el trabajo se produce en un espacio y en un tiempo, y que está estructurado en roles bien definidos y de fácil identificación (KABANOFF, 1980). En este sentido el trabajo cumple una función estructuradora del tiempo, entendiendo como «tiempo de trabajo» aquel que se dedica a actividades laborales o académicas, por lo que el «no-trabajo» se podría entender como el conjunto de tareas prescritas y de tareas preferidas fuera del ámbito laboral, o del tiempo de trabajo.

Desde la Sociología, el tiempo de no-trabajo se puede entender como «tiempo libre» o, más concretamente, como ocio. Así, el tiempo libre es un tiempo que por definición no está restringido a las tareas laborales. No obstante, al ser «libre» de trabajo viene de alguna forma estructurado y fragmentado por el tiempo de trabajo (Ej.: fines de semana, horas libres durante el día, vacaciones, etc.). Un acercamiento al tiempo libre realizado desde una «aproximación centrada en las tareas» lo define como «un conjunto de tareas que la persona realiza fuera del contexto laboral, actividades de no mantenimiento, deseadas por la persona (no impuestas) intrínsecamente motivantes y que no incluyen recompensa monetaria» (KABANOFF, 1980).

Sin embargo, esta identificación de «no-trabajo» con «tiempo libre» implica un componente lúdico en el no-trabajo no siempre presente en este tipo de actividades (por ejemplo, ir al médico, arreglar papeles). Es decir, el ámbito de no-trabajo también incluye obligaciones y responsabilidades que no deben necesariamente ser placenteras. Por eso no podemos decir que el no-trabajo sólo incluye tareas preferidas, sino también tareas prescritas a otros roles no laborales. Y viceversa: las actividades laborales no tienen por qué ser necesariamente displacenteras.

Además, la cuestión sobre qué constituye trabajo y no-trabajo se ha vuelto incluso más complicada en los últimos tiempos debido a cambios irreversibles en el contexto laboral, como son el trabajar (con mayor o menor libertad de elección) más allá del horario establecido, trabajar sistemáticamente uno o más días en casa (por ejemplo, gracias al teletrabajo), etc. Del mismo modo, existen actividades personales que a menudo se han desplazado al lugar de trabajo por medio de beneficios para los empleados (por ejemplo, *fitness* en la empresa, guarderías en la empresa) y en las horas de trabajo también se llevan a cabo actividades personales (como las llamadas de teléfono o e-mails personales) (MERLLIÉ y PAOLI, 2000). Esta dificultad actual para separar ambos ámbitos, ya desde su misma definición, deja patente la importante interacción que hoy en día tienen los dos ámbitos, sean (o quieran ser) las empresas conscientes o no de ello.

El ámbito de no-trabajo recoge, además de la familia, otros ámbitos, como puede ser pertenecer a clubes deportivos. Sin embargo, la literatura científica se ha centrado principalmente en el ámbito familiar, por lo que aun siendo conscientes de la existencia de otros roles, este trabajo de investigación se centrará principalmente en el ámbito de la familia como representante principal de la esfera del no-trabajo.

2.2. Incorporación de la mujer al empleo remunerado.

De manera muy simplificada, esta definición de trabajo y de no-trabajo era más sencilla cuando existía una segregación por género asociada a cada uno de los dos dominios: lo que hacía el hombre era trabajo y lo que hacía la mujer no trabajo. Esta incorporación masiva de mujeres a partir de los años 50 (en los últimos 25 en España) no ha hecho sin embargo que sea igualitaria (aún) respecto a la situación de sus compañeros hombres. De hecho, aunque la incorporación de la mujer al mercado laboral y a la vida pública en general ha sido bastante masiva en los últimos años, llegando a alcanzar el 43% de los empleados de la Unión Europea y el 33% de los empleados en España, la participación y trato para ambos sexos sigue siendo desigual según áreas y niveles jerárquicos, a pesar de la legislación.

De este modo, las mujeres siguen teniendo trabajos más precarios (contrato temporal, en prácticas o de aprendizaje; a tiempo parcial), aunque los hombres tienen horarios más rígidos y más difíciles de compaginar con las demandas familiares. Además, en relación con los niveles jerárquicos, las mujeres tienen menor probabilidad de alcanzar un puesto de dirección (17% frente a 33% de los hombres), de supervisar grandes grupos y de tener a hombres como subordinados (MARTÍNEZ-PÉREZ, 2001). Es lo que se ha denominado el fenómeno del Techo de Cristal.

Una de las posibles explicaciones a este denominado Techo de Cristal puede encontrarse en la influencia de los estereotipos de género, que no han evolucionado tan rápido como lo ha hecho la sociedad. En este sentido, se puede asumir por parte de los hombres que las mujeres, en un momento dado relacionado generalmente con su reloj biológico, decidirán posponer su carrera profesional en aras de la construcción y mantenimiento de una familia, asumiendo así que será la mujer la que asumirá la mayor parte de la carga familiar. Esto, como veremos más adelante, no siempre es así.

2.3. Parejas de doble ingreso.

A partir de que a la mujer se le ofreciera la posibilidad de trabajar fuera del hogar, se pueden dar cuatro tipos de relaciones de pareja: en la primera de ellas, el hombre trabaja fuera del hogar, mientras que la mujer se dedica a las labores domésticas; en la segunda, ambos miembros de la familia trabajan fuera del hogar, y ambos quieren progresar en sus carreras; en la tercera, el hombre trabaja fuera de casa y lo combina con su vida familiar, mientras que la mujer se dedica a las labores domésticas y a proporcionar apoyo emocional al marido. Finalmente, en la cuarta, ambos miembros de la pareja trabajan fuera del hogar, pero ambos quieren progresar y combinarlo con las responsabilidades familiares (HANDY, 1978). El segundo y el cuarto tipo de relación es el que se ha denominado «pareja de doble ingreso», aunque el cuarto es el que más problemas puede presentar en relación con el grado de estrés, al tratar ambos miembros de combinar las demandas de ambas esferas y, por tanto, es el tipo de pareja que más interés ha suscitado en la investigación. Por tanto, podemos decir que independientemente de la situación laboral de la mujer, su incorporación al mundo labo-

ral remunerado ha dado lugar a un nuevo tipo de pareja, en la que ambos miembros tienen que compaginar las demandas familiares con las laborales: son las denominadas genéricamente «parejas de doble ingreso».

En general, podemos definir las «parejas de doble ingreso» como aquellas en las que los dos miembros de la pareja trabajan fuera del hogar y aportan ingresos para la supervivencia familiar (HANDY, 1978). Sin embargo, además de esta denominación de «parejas de doble ingreso» (*dual-income*), existen otras denominaciones también utilizadas en la literatura, tales como son «parejas de dos perceptores de sueldo» (*dual-earners*), «parejas de doble carrera» (*dual-career*) y «parejas de doble sueldo» (*dual-job*). Aunque con frecuencia son utilizados indistintamente, existen diferencias en el matiz. Así, aunque las dos primeras definiciones engloban al resto, en las «parejas de doble sueldo» se asume que sus oportunidades de avance en el trabajo, responsabilidad y autoridad con el paso de los años son limitadas. Sin embargo, las parejas denominadas «de doble carrera» implican empleos en los cuales hay expectativas de progreso tanto ocupacional (hacia puestos de mayor nivel jerárquico y de mayor responsabilidad) como económico.

Todas las denominaciones tienen en común que los dos miembros trabajan y reciben un sueldo a cambio y, por tanto, tienen en común la problemática de tener que coordinar y hacer compatibles las demandas laborales y familiares de ambos miembros, con la dificultad añadida de que, como ya hemos dicho anteriormente, la mayoría de estas parejas no crecieron como hijos/as de parejas de doble carrera, y por tanto no disponen de experiencia familiar como marco de referencia para solucionar los problemas. Por tanto, en el día a día, se encuentran con que tienen que dar solución a problemas relativamente «nuevos», en su mayoría relacionados con el hecho de hacer compatibles las demandas familiares y del hogar.

Para poder compaginar ambas demandas, tradicionalmente se han llevado a cabo dos estrategias por parte de los miembros de la pareja:

- Una manera de hacer compatible dichas demandas es que al menos uno de los dos renuncie al trabajo, generalmente la mujer en las parejas de doble empleo, debido en parte a la situación más precaria de su trabajo.
- Otra manera es renunciar a la familia, renunciando así a casarse o a tener hijos, sobre todo en el caso de las mujeres. De hecho, una encuesta del Instituto Nacional de Empleo (INE) de 1999 señala que el 50% de las españolas en edad fértil no quiere tener hijos, y que en el 22% de los casos la razón es que lo consideran incompatible con trabajar fuera de casa. Así, el número de hijos aumenta cuando la mujer se dedica a las labores del hogar (1,97 hijos) y disminuye cuando es asalariada (1,07 hijos). Además, el número de hijos también se relacionaba con el nivel educativo: a mayor educación, menor número de hijos, relacionándose con el hecho de que a mayor nivel educativo, más probabilidades de tener una carrera a la que no quieren renunciar.

Por suerte, existen otras estrategias para hacer compatibles las demandas de ambas esferas, tal y como veremos en el último apartado de este trabajo.

Por otro lado, el incremento de horas de la mujer en el trabajo conlleva una redistribución de tiempo que ambos cónyuges dedican al cuidado de los niños, las tareas domésticas y al mismo trabajo. El cómo se va a realizar esta distribución de tiempo ha seguido una doble perspectiva:

- Por un lado, según la **perspectiva optimista**, la incorporación de la mujer al empleo remunerado llevará a que exista una convergencia entre la disminución de horas de la mujer y un aumento de horas del hombre dedicadas a las responsabilidades familiares. Según esta perspectiva, pues, la incorporación de la mujer al empleo remunerado es más beneficiosa para ambos miembros de la pareja, incluso para los niños que se benefician de pasar más tiempo con ambos padres.
- Por otro lado, la **perspectiva pesimista** señala que a pesar de que la mujer ha experimentado un incremento en el número de horas que dedica al trabajo, éste no ha ido acompañado de un descenso en el tiempo empleado en las diversas ocupaciones del ámbito familiar. El aumento del trabajo productivo se produce a costa del descenso del tiempo libre. Por tanto, las mujeres se ven atrapadas en dos trabajos: el que realizan fuera y dentro de casa. A este trabajo de casa se le ha llamado «el segundo turno» (HOCHSCHILD, 1989). Los maridos están poco dispuestos a hacer reajustes en su tiempo para aliviar a sus mujeres. Quizá este panorama aunque es más pesimista es más realista hasta ahora.

Este panorama, sin embargo, parece estar evolucionando sobre todo en las parejas de doble carrera, ya que parece estar existiendo un cambio en la ideología igualitaria, en el sentido de que ambos padres quieren evolucionar en sus carreras y, por tanto, deben compartir responsabilidades familiares. De hecho, en estudios realizados en EE.UU se demostró que la implicación del padre en labores del hogar había evolucionado de un 53% en 1977 a un 77% en 1997, aunque las mujeres siguen trabajando 19 h/semana, siempre más horas en tareas domésticas que los hombres (BOND, GALINSKY y SWANBERG, 1998).

De todos modos, el que se dé una u otra perspectiva depende, entre otras cosas, del patrón que se dé en la pareja. De acuerdo con HALL y HALL (1980) el hecho de que los dos padres trabajen fuera del hogar no significa que sus intereses se centren en la misma proporción en el trabajo y en la familia. De este modo, según los autores existirían cuatro tipos de patrones de pareja de doble ingreso, en función de la implicación de cada miembro de la pareja en la familia o en el trabajo.

- El primer patrón es aquel en el que uno de los miembros presenta niveles altos en implicación con la carrera y bajos en aspectos relacionados con la casa y la familia, mientras que el otro presenta el patrón opuesto. Éste es el patrón denominado *Acomodatícios*.
- El segundo de los patrones es aquel en el que ambos miembros de la pareja están altamente implicados con sus carreras (le conceden prioridad al trabajo) y poco implicados en aspectos de la casa y de la familia, pero al mismo tiempo valoran de forma importante que esté ordenada la casa y atendida la familia. En este caso, debido principalmente a estereotipos

de género, lo más común es que el hombre crea que debe ser la mujer la que se ocupe en mayor medida de la familia, es decir, que delegue (al menos temporalmente) su desarrollo profesional en aras de mantener de manera instrumental y emocional la familia, pudiéndola acusar en caso contrario (y basándose de nuevo en estereotipos de género) de «mala madre». Se trata en este caso del patrón conocido como *Adversarios*.

- En el tercero de los patrones, ambos cónyuges presentan altos valores, bien en aspectos familiares, bien en el trabajo, presentando ambos también valores opuestos en el otro aspecto. Se trata en este caso del patrón denominado de *Aliados*.
- Finalmente, el cuarto patrón recoge a aquellas parejas en las que ambos miembros están altamente implicados con los roles desempeñados en los dos ámbitos, mostrando generalmente sobrecarga al intentar atender adecuadamente ambos roles. Se trata en este caso de los denominados *Acróbatas*.

Como veremos más adelante, la investigación va más allá de la mera identificación de patrones, señalando así que la familia puede ser fuente de apoyo o de conflicto, en función del tipo de relación que se establezca en la pareja. En función del patrón al que se ajuste la relación, existe más o menos probabilidad de estrés. De hecho, la clasificación (de más a menos estrés) quedaría del siguiente modo:

1. Acróbatas → 2. Adversarios → 3. Aliados → 4. Acomodaticios

Pero, ¿de qué depende que cada miembro se implique más o menos en cada rol? De acuerdo con un reciente estudio de ROTHBARD y EDWARDS (2003), la implicación en cada rol va a estar motivada principalmente por motivos intra-rol, a saber:

- Identificación con el rol (a mayor identificación, mayor inversión de tiempo en ese rol).
- Utilidad del rol para aumentar el placer o disminuir el displacer: a mayor utilidad percibida, mayor inversión de tiempo.

Todos estos patrones surgen porque en estas parejas de doble ingreso ya se hace evidente un hecho que no existía con anterioridad a la incorporación de la mujer al trabajo: la interacción Familia/Trabajo.

2.4. Interacción Familia/Trabajo.

En inglés suelen emplearse diferentes términos, como el término de «*Work/Home interference*» o interferencia Familia/Trabajo, que ofrece una connotación negativa, o el término «*Work/Home*

balance», o equilibrio Familia/Trabajo, que esta vez conlleva una connotación positiva. En este estudio se empleará sin embargo el término «interacción», siguiendo el término inglés «*Interface*» (*Work/Non Work Interface*), que sería algo así como «terreno común», que en principio es un término más neutro.

Esta interacción ha añadido dificultad a la definición que hemos visto inicialmente sobre lo que constituye trabajo y no trabajo, debido a cambios irreversibles en el contexto laboral, como son el trabajar más allá del horario establecido o el llevar a cabo actividades personales en las horas de trabajo (por ejemplo, llamadas de teléfono o e-mails personales).

De todos modos, y centrándonos en lo que es la interacción Familia/Trabajo, reagrupando la clasificación realizada por BRUCK y ALLEN (2003), podemos decir que dicha interacción ha sido estudiada desde diferentes puntos de vista:

- Teórico-conceptual, intentando explicar los procesos de influencia de ambas esferas.
- Análisis de los factores que llevan a que esa interacción sea vivida como conflicto o como equilibrio, como son los factores sociodemográficos (como el género, el estado civil y los hijos), el número de horas trabajadas o dedicadas al hogar o, más recientemente, otros factores asociados como las características de personalidad.

2.4.1. Perspectivas teóricas de la interacción Familia/Trabajo.

Basándonos principalmente en la revisión realizada por GEURTS y DEMEROUTI (2003) sobre las perspectivas teóricas que han abordado la interacción Trabajo/no Trabajo, y concretizándolo en la interacción Familia/Trabajo, en el presente estudio se han clasificado estas teorías en los siguientes grupos:

- Teorías Clásicas, que incluyen las hipótesis de la segmentación, de la compensación y de la generalización («*Spillover*»).
- Hipótesis de rol, donde se agrupan tanto las hipótesis de estrés/conflicto de rol como la de expansión de rol/acumulación de roles.
- Perspectivas recientes.

A) Teorías clásicas de la interacción Familia/Trabajo.

Comenzando con las teorías clásicas, empezaremos señalando que muchos estudiosos del tema (sobre todo sociólogos) han tratado de encontrar en qué grado las actividades laborales eran copiadas o, justo lo contrario, eran compensadas en las actividades no laborales. Antes de continuar, hay

que precisar que, aunque las teorías clásicas se han basado en la interacción entre los dos dominios en términos de utilización de habilidades y patrones de conducta, en la actualidad esta concepción se ha ampliado a otros aspectos como son las emociones.

Clásicamente, la relación entre los dominios del trabajo y del no-trabajo (que incluía la familia) ha sido la base de tres diferentes hipótesis:

- *Hipótesis de Segregación* (DUBIN, 1956; DUBIN y CHAMPOUX, 1977). Es la más temprana. La hipótesis postula que no existe relación entre el trabajo y el no-trabajo. Ambos dominios son considerados dominios separados psicológica, física, temporal y funcionalmente. Por tanto, se asume que las actividades hacen demandas únicas sobre los individuos. Este punto de vista ha sido aplicado más con los trabajadores de cuello azul (*Blue Collar Workers*), con trabajos generalmente más insatisfactorios y con menos implicación que los de cuello blanco (*White Collar Workers*). No se ha encontrado sin embargo suficiente apoyo empírico, comprobándose pues que la segregación no ocurre de manera natural, sólo si existe un intento activo de los trabajadores de evitar que las actividades de trabajo se introduzcan en su vida familiar. Sí que se ha visto, sin embargo, que los hombres pueden utilizarla como estrategia de afrontamiento de manera consciente.

Además de esta hipótesis, WILENSKY (1960) distinguió dos hipótesis principales sobre la interacción Trabajo/No Trabajo:

- *Hipótesis de la Compensación*: según esta hipótesis, las actividades del no-trabajo (familia) compensan las deprivaciones experimentadas en el trabajo.
- *Hipótesis de la Generalización*: las experiencias vividas en un área pueden afectar a la otra a través de los procesos de desbordamiento o generalización.

Como se aprecia, ambas hipótesis están basadas en un punto de vista negativo del dominio de trabajo, donde las experiencias negativas en el trabajo son compensadas o generalizadas al dominio del no-trabajo. Las dos hipótesis competidoras han obtenido algo de evidencia:

- Correlaciones entre el tipo de trabajo que se desempeña y las actividades de no trabajo. Por ejemplo, una persona con un trabajo repetitivo y poco retador parece tener una rutina similar en las actividades de no-trabajo. Estos resultados parecen confirmar la hipótesis de la generalización.
- Correlación negativa entre trabajo y no trabajo. Por ejemplo, una persona con un trabajo repetitivo y poco retador parece elegir actividades de no-trabajo variadas y retadoras. En este caso, se confirma la hipótesis de la compensación.

KABANOFF y O'BRIEN (1980) han ido más allá de estas hipótesis, analizando las actividades de trabajo y no trabajo en cinco dimensiones subyacentes: autonomía, variedad, utilización de habilidades, presión e interacción social. Los autores distinguieron cuatro patrones de Trabajo/No Trabajo, coincidiendo los dos primeros con los propuestos por WILENSKY, y las dos últimas basadas en situaciones de trabajo más retadoras.

- Generalización pasiva: donde tanto las actividades de Trabajo/No Trabajo reflejan bajo nivel de autonomía, variedad, utilización de habilidades, presión e interacción social.
- Compensación complementaria: donde el Trabajo presenta un nivel bajo de las cinco dimensiones mientras que el No Trabajo refleja un alto nivel de estas dimensiones.
- Generalización activa: donde las cinco dimensiones son altamente predominantes tanto en las actividades del Trabajo y como las del No Trabajo, relacionándose en este caso con las conductas de aprendizaje activo del modelo de demandas de control de KARASEK y THEORELL (1990).
- Compensación reactiva: que refleja un alto nivel de las cinco dimensiones en el Trabajo pero un bajo nivel en el No Trabajo.

KABANOFF y O'BRIEN mostraron que los cuatro patrones eran predominantes en diferentes grupos de personas:

- Generalización pasiva: hombres motivados extrínsecamente, con bajos ingresos y baja educación.
- Compensación complementaria: mujeres mayores con bajos ingresos.
- Generalización activa: trabajadores/as motivados/as intrínsecamente con una educación e ingresos relativamente elevados.
- Compensación reactiva: trabajadores (sobre todo hombres) motivados extrínsecamente.

De todos modos, los autores concluyen que el tipo de patrón de Trabajo/No Trabajo dependerá de las características del grupo estudiado, tales como edad, género, educación, ingresos, orientación laboral y, más generalmente, orientación en la vida. Por tanto, podemos concluir que más que centrarse en el desarrollo de tipologías ideales o en proporcionar evidencias de la existencia de un solo patrón, la investigación futura se debería centrar en cómo la gente equilibra necesidades, aspiraciones y satisfacciones a lo largo de las dos esferas.

En esta línea, LAMBERT (1990) concluye a partir de una exhaustiva revisión de la literatura, que ambos procesos pueden operar en un sentido o en el otro para enlazar Trabajo/No Trabajo, y que pueden incluso operar de manera simultánea.

Además, estas teorías simples se pueden volver más complejas a la luz de resultados recientes. Por ejemplo, GEURTS, KOMPIER, ROXBURGH y HOUTMAN (2003) explicaron los efectos negativos de la sobrecarga en el trabajo sobre el Bienestar Psicológico Libre de Contexto a partir de un proceso de generalización de los efectos negativos de la carga que impide que se recupere en las horas de no-trabajo. Por tanto, además de procesos de generalización, se emplearía un nuevo modelo más complejo, como es el modelo de Esfuerzo-Recuperación.

B) Hipótesis de rol.

A continuación vamos a presentar dos hipótesis principales relacionadas con el rol: la *hipótesis de estrés* y la *hipótesis de expansión de rol*. Pero antes de adentrarnos en las hipótesis, es importante recordar la definición de «rol» como el conjunto de expectativas y demandas sobre las conductas que se espera de una determinada posición (persona focal). Esas expectativas y demandas son emitidas por los miembros del conjunto de rol, que incluye a todas las personas y/o grupos que son afectados de alguna manera por la persona focal y pretenden, o pretenden tener, de uno u otro modo, la capacidad de influir sobre la conducta de aquélla emitiendo expectativas y demandas para ello (PEIRÓ, 1993). En este caso, pues, el conjunto de rol pertenece tanto al ámbito laboral como familiar.

Dentro del campo de la Psicología de la Salud Ocupacional, la Interacción Trabajo/No Trabajo ha sido estudiada clásicamente desde la *teoría del estrés de rol*. Desde esta perspectiva, se asume básicamente que el gestionar múltiples roles es difícil, e inevitablemente produce «*strain*» o malestar psicológico.

Dos conceptos son básicos en esta perspectiva: el conflicto y la sobrecarga de rol. Basados en la perspectiva de la teoría del estrés de rol (también conocida como el Modelo de Estrés Organizacional de Michigan, KAHN y otros, 1964), GREENHAUS y BEUTELL definieron en 1985 un tipo concreto de estrés de rol, el conflicto Familia/Trabajo, como «una forma de conflicto inter-rol en el cual las presiones de los roles de la familia y del trabajo son mutuamente incompatibles en algún sentido. Es decir, la participación en el rol laboral (familiar) dificulta la participación en el rol familiar (laboral)». Por otro lado, de acuerdo con GRACIA, GONZÁLEZ y PEIRÓ (1996), la sobrecarga de rol puede entenderse como demandas excesivas para la persona, procedentes de los diferentes roles que la persona desempeña, en este caso los de la familia y los del trabajo.

Como puede apreciarse, la perspectiva de estrés de rol en la interacción Familia/Trabajo está basada implícitamente en la *perspectiva de la escasez* sobre el cumplimiento de múltiples roles y la energía humana (MARKS, 1977). La asunción básica es que el tiempo y los recursos energéticos disponibles son limitados, y que el cumplimiento de múltiples roles tiene muchas probabilidades de resultar en una reducción de esos recursos escasos. Con el objetivo de prevenir un conflicto Familia/Trabajo, los individuos deben situar sus recursos limitados en los múltiples roles de los dos dominios, de tal modo que el estrés de rol que se desarrolle, lo haga sólo en proporciones soportables.

Se relacionaría pues con una forma de «compensación reactiva» que hemos visto anteriormente (el trabajo requiere tanto esfuerzo que el tiempo de ocio se emplea principalmente para relajarse del trabajo) o con una «generalización» de la carga negativa desde el trabajo. De hecho, los psicólogos generalmente han interpretado el conflicto Familia/Trabajo como una forma de generalización negativa desde el trabajo hacia la familia. En esta línea, sólo señalar otro modelo que se puede relacionar con las hipótesis del estrés de rol, es el *Modelo del drenaje de recursos*, según el cual la transferencia de los recursos personales (por ejemplo, tiempo, atención y energía) de un dominio al otro son limitados.

Además, GREENHAUS y BEUTELL proponen que el tipo de conflicto Familia/Trabajo puede basarse en las características de un rol que afecta implicación de tiempo, *strain* o la conducta, que son incompatibles para llevar a cabo el rol en el otro dominio. A partir de aquí, distinguieron tres formas de conflicto Familia/Trabajo, existiendo evidencia empírica tan sólo de los dos primeros:

- *Conflicto basado en el tiempo*, consistente en que el tiempo empleado en un área dificulta la participación en la otra. Por ejemplo, los trabajos que demandan trabajar hasta altas horas de la tarde/noche, o viajar fuera de la ciudad, pueden entrar en conflicto con actividades familiares como el horario de actividades deportivas.
- *Conflicto basado en el agotamiento o tensión (strain)*, esto es, los síntomas de tensión/alegría experimentada en un rol interfieren y dificultan/facilitan la participación en el otro. Por ejemplo, el nacimiento de un bebé «priva» a los padres de la posibilidad de dormir, y como resultado no se pueden concentrar en el trabajo.
- *Conflicto basado en la conducta*, donde las conductas específicas requeridas en un rol son incompatibles con las expectativas de comportamiento en el otro rol. Por ejemplo, el trabajo de un directivo le demanda ser lógico, imparcial y autoritario, mientras que en la familia se espera que sea cariñoso, emocional y amistoso.

Este conflicto se ha visto además que puede ser bidireccional, por lo que se han estudiado, por un lado, qué factores del trabajo pueden afectar al conflicto Familia/Trabajo y, por otro, cuáles son los estresores familiares que pueden afectar a dicho conflicto. Siguiendo a GRACIA y otros (1996), los factores laborales que pueden afectar al conflicto Familia/Trabajo se pueden sintetizar en:

- *Estresores del rol laboral*: el conflicto, la ambigüedad y la sobrecarga de rol tienen relación positiva con el conflicto Familia/Trabajo.
- *Características de la tarea*: poca variedad, complejidad y autonomía, aunque existen resultados contradictorios respecto al sentido.
- *Características del horario laboral*: fuente potencial de interferencia entre el dominio del Trabajo y de la Familia, y por tanto capaz de generar mayor conflicto. En este sentido, cabe destacar la cantidad de horas trabajadas (relación curvilínea con la satisfacción y la tensión

marital), la percepción de ajuste entre el trabajo y la familia (un buen ajuste no sólo minimiza la experiencia de estrés sino que incluso aumenta la ejecución del rol en cada dominio) y la calidad del horario (a mayor flexibilidad de horario, menor conflicto).

- *Viajes frecuentes.* Relacionados con un aumento del conflicto Familia/Trabajo.
- *Cambios de residencia por razones de trabajo.* El conflicto Familia/Trabajo aumenta si los dos miembros de la pareja trabajan y el cambio de residencia puede suponer la separación de la pareja y del conjunto familiar.
- *Implicación con el trabajo, relevancia y aspiraciones de carrera.* La implicación en el trabajo se ha analizado en dos sentidos. Por un lado, los resultados muestran que cuanto mayor implicación en el trabajo, mayor era el tiempo que se le dedicaba y menor a la familia, lo que daba lugar al conflicto. En otro sentido, a mayor implicación en el trabajo, el miembro de la pareja implicado seguirá mentalmente conectado en el trabajo aun en las actividades familiares, siendo más fácil la generalización de emociones del trabajo a la familia.

Además, existen estudios (MOYA, EXPÓSITO y RUIZ, 2000) que estudian qué factores (Ej.: personales, de pareja) inciden en la relevancia que hombres y mujeres otorgan a su carrera, mostrando que la relevancia de la carrera de los hombres es independiente de sus características personales y de su relación de pareja, lo que no ocurre con las mujeres. Es decir, todos los hombres consideran relevantes sus carreras de una u otra manera, lo que no ocurre con las mujeres, siendo su desarrollo de carrera un proceso más complejo y relacionado con una serie de variables (Ej.: personales, nivel educativo, actitud y de pareja: que sea más o menos equitativo, feminista).

En el sentido contrario, estresores de la familia que van a afectar a las demandas del trabajo, los estudios se han centrado en dos tipos de estresores:

- *Estresores agudos.* Debidos a eventos normativos (el que ocurre debido a la evolución normal de una familia, como son el matrimonio, el nacimiento de hijos...) y debidos a eventos ocasionales (eventos ocasionales que son generalmente imprevistos y que por lo general producen un nivel de estrés superior a los anteriores, tales como son un divorcio, la muerte de un familiar, un accidente grave).
- *Estresores crónicos.* Cabe destacar los referidos al desempeño de los roles familiares, conflictos interpersonales entre los miembros de la familia, cautividad de rol.

Finalmente, mencionar que existen estudios que confirman esta bidireccionalidad y van más allá, hablando de espirales de pérdidas (DEMEROUTI, BAKKER y BULTERS, 2004) entre los dos ámbitos (sobrecarga laboral-Interferencia Familia/Trabajo- agotamiento en la familia- Interferencia Familia/Trabajo-sobrecarga laboral).

Al contrario que la hipótesis del estrés de rol, la hipótesis de la *expansión de rol* (o *role enhancement*) sugiere que la energía o habilidades movilizadas o desarrolladas en el dominio del trabajo pueden también mejorar el funcionamiento de la persona en el dominio del no-trabajo, en un proceso referido como generalización positiva o expansión del rol (GRZYWACZ y MARKS, 2000) o de facilitación (FRONE, 2002) o acumulación de roles.

La hipótesis de la expansión de rol se encuentra basada en el acercamiento de la expansión de MARKS (1977), según la cual el desarrollo de múltiples roles no tiene que estar necesariamente asociado con el agotamiento de recursos o energía. Basándose en la fisiología humana, MARKS afirmaba que el proceso de consumo de energía humana está inseparablemente relacionado con el proceso de producción de esta energía. La actividad es necesaria para la producción de energía, e incluso mientras se gasta energía se está convirtiendo más para un uso posterior. En otras palabras: la gestión adecuada de los múltiples roles puede también crear energía.

Centrándose en este caso, pues, en un punto de vista positivo de la interacción Familia/Trabajo, esta hipótesis realza la posibilidad de la generalización activa. De este modo, esta hipótesis postula que se pueden generalizar las habilidades de toma de decisiones aprendidas en el trabajo para la toma de decisiones en la familia (por ejemplo, con los hijos), mientras que por otro lado las parejas que tienen el apoyo de la pareja para comentarle temas de trabajo se enfrentan mejor a dichos problemas.

De este modo, de acuerdo con SIEBER (1974) se pueden esperar una serie de beneficios de quien desempeña múltiples roles:

- *Ganancia de privilegios*: dentro de cada rol pueden existir ciertos privilegios o derechos institucionalizados, así a mayor número de roles acumulados mayor número de privilegios pueden disfrutarse.
- *Estatus de seguridad*: surge de la idea de que la tensión de un rol puede ser amortiguada por la participación en otros roles.
- *El incremento de estatus*: surge por el hecho de que los productos de un rol (por ejemplo, el contacto personal) pueden ser invertidos en otros roles y hacer al individuo más valioso en roles asociados.
- Todas las dimensiones tienen como consecuencia directa el *desarrollo y enriquecimiento de la personalidad*.

A pesar de que los resultados empíricos parecen apoyar más el modelo de expansión que el de escasez, la investigación reciente va más allá de los procesos de estrés o de expansión, sugiriendo que ambos procesos son difíciles de distinguir (tanto de manera conceptual como empírica), pueden operar simultáneamente e incluso pueden depender de las diferencias individuales (por ejemplo, disposiciones personales, género), circunstancias familiares (por ejemplo, estado parental) y las características del trabajo (por ejemplo, trabajos muy estresantes) (GEURTS y DEMEROUTI, 2003).

Para finalizar con las perspectivas basadas en el rol, sólo señalar que la espiral de pérdida mencionada antes puede volverse una *espiral de ganancia* (DEMEROUDI y otros, 2004). En este caso, la investigación sugiere que las condiciones bajo las cuales ocurre una generalización positiva entre los dominios Familia/Trabajo son diferentes de aquellas que crean conflicto. Evidencia empírica reciente sugiere que los aspectos demandantes del ámbito laboral o familiar (o ambos) están principalmente relacionados con el conflicto, pero que los recursos (como control y apoyo) están relacionados con la generalización positiva. Por tanto, bajo determinadas circunstancias (adecuadas demandas de rol y suficientes recursos de rol) la participación en múltiples roles es la manera de evitar la espiral negativa.

En esta línea, un trabajo realizado por ROTHBARD (2001) en relación con la hipótesis del conflicto y de la expansión de rol encontró que el que se produjera uno u otro efecto tras la combinación de múltiples roles (familiar y laboral principalmente) estaba en función del género y de la dirección del conflicto. Sus resultados señalaban que se producía:

- Conflicto (agotamiento): se produce más en mujeres y en el sentido Trabajo-Familia: esto parece ser así porque las mujeres se centran en sí mismas y rumian problemas de trabajo en casa. Además, las emociones negativas de la Familia son más intensas y requieren otras formas de afrontamiento: segmentación (hombres) y compensación (mujeres, estando más implicadas en el Trabajo).
- Enriquecimiento: se produce más en hombres y en el sentido Trabajo-Familia, mientras que en las mujeres es en el sentido Familia/Trabajo; estas diferencias por género fueron explicadas en función de diferencias culturales en expectativas de género (en las mujeres, la frontera Familia/Trabajo es más permeable que en los hombres).

Además, estos autores también encontraron que existía un mayor número de conexiones entre los roles de Familia y Trabajo en las mujeres (desbordamiento). Así, mientras que los hombres utilizaban la segmentación como estrategia de afrontamiento activa, las mujeres no pueden emplearla al tener un elevado número de demandas familiares que se lo impide.

C) Perspectivas recientes.

Aunque las hipótesis de estrés de rol en el que los dos dominios de Familia y Trabajo están continuamente en conflicto todavía es bastante dominante en la investigación, las tendencias actuales han ido más allá con un punto de vista más positivo, en el que ambos dominios están en armonía. Además, a diferencia de los modelos anteriores, los acercamientos teóricos más actuales ya no se centran originalmente en la interacción Trabajo-Familia, sino que provienen de teorías más generales, generalmente de estrés. Podemos mencionar en este sentido seis teorías o modelos teóricos recientes: (1) *Teoría de la Conservación de Recursos* (COR) de HOBFOLL (1989), (2) *Modelo del ajuste* de BARNETT (1998), (3) *Teoría de la frontera familia/trabajo* (*work/family border*;

CLARK, 2000), (4) *Teoría de sistemas ecológicos* (GRZYWACZ y MARKS, 2000), (5) *Modelo de la congruencia* (EDWARDS y ROTHBARD, 2000) y (6) *Modelo demandas-recursos* (DEMEROUTI, BAKKER, NACHREINER y SCHAUFELI, 2001) y *Modelo de Esfuerzo-Recuperación* (MEIJMAN y MULDER, 1998). Veremos a continuación cada uno de ellos.

(1) *Teoría de la Conservación de Recursos* (COR) de HOBFOLL (1989). Aunque originalmente se ha aplicado a la investigación del estrés y el *burnout*, existen autores, como GRANDEY y CROPANZANO (1999) que sugieren recientemente que esta teoría puede ofrecer un marco adecuado para el estudio de la interacción entre el Trabajo y la Familia. El modelo propone que los individuos buscan la adquisición y mantenimiento de recursos (su condición, por ejemplo, el estado civil; sus características personales, por ejemplo, autoestima; o sus energías, por ejemplo, tiempo, dinero y conocimientos que permiten la adquisición de otros recursos). Las reacciones de estrés se producen cuando existe la amenaza de perder recursos, cuando se pierden recursos, o cuando se dejan de ganar recursos esperados. La teoría COR propone que el conflicto Familia/Trabajo puede llevar a una variedad de reacciones de estrés debido a que recursos valiosos se pierden en el proceso de intentar combinar con los roles laborales y familiares. La diferencia con el modelo de estrés de rol es que el desempeño de múltiples roles no está inevitablemente relacionado con mayores niveles de estrés, ya que el desempeño de cada rol puede también ofrecer recursos que pueden ayudar a los individuos a tratar con las otras demandas asociadas con el cumplimiento de los otros roles.

(2) *Modelo del ajuste* de BARNETT (1998). Va más allá del nivel individual, postulando que las estrategias de ajuste familiares median entre las horas de trabajo y el *burnout*. De este modo, el modelo enfatiza la importancia del ajuste como un proceso mediador entre la relación, por ejemplo, entre las horas trabajadas y las consecuencias en la salud. BARNETT, GAREIS y BRENNAN (1999) definen «ajuste» como «*el grado en el que los trabajadores ponen en marcha varios componentes de sus estrategias de Familia/Trabajo, es decir, sus planes para optimizar las necesidades de su trabajo y no-trabajo, además de aquellas de los de otros miembros de su sistema laboral-familiar/social*» (pág. 307). De este modo, el concepto de ajuste no asume un conflicto inherente entre la familia y el trabajo, sino que asume la existencia de estrategias adaptativas formuladas para maximizar las habilidades de los empleados para cubrir las necesidades del trabajo y de sistema social. Además, como ya hemos comentado, el concepto va más allá de la noción de conflicto Familia/Trabajo; así, el ajuste se centra más en las estrategias adaptativas que las parejas optimizan para maximizar la estrategia adaptativa de la familia.

(3) *Teoría de la frontera Familia/Trabajo* (*work/family border*; CLARK, 2000). Según el autor de la teoría, el Trabajo y la Familia son dos dominios diferentes, caracterizados por culturas diferentes (objetivos, lenguaje, reglas, clientes y conductas). Las personas cruzan la frontera entre la familia y el trabajo y viceversa todos los días. Por tanto, ajustan su lenguaje, reglas, etc. para satisfacer las demandas de cada dominio. Para unas personas esa transición será más ligera que para otras, para las cuales esta transición será más extrema (similitud con el conflicto basado en la conducta). La teoría intenta explicar cómo los individuos gestionan las fronteras entre familia y trabajo para conseguir equilibrio.

(4) *Teoría de sistemas ecológicos* (GRZYWACZ y MARKS, 2000). Esta teoría va más allá del enfoque determinista e individual de la teoría de rol, asumiendo que la interacción Trabajo-Familia es una función conjunta de características del «proceso», de la persona, del contexto y temporales. Cada una de estas características ejerce un efecto aditivo (y potencialmente interactivo) sobre la experiencia individual de la interacción Familia/Trabajo, que se refleja en la adecuación del ajuste entre la persona y su ambiente. Los autores utilizan una conceptualización más amplia de la interacción Familia/Trabajo, distinguiendo entre *generalización positiva* y *negativa* entre el Trabajo y la Familia y desde la Familia al Trabajo. Así, hipotetizan desde su perspectiva teórica que los recursos ecológicos del trabajo (por ejemplo, control, apoyo social) y del hogar (por ejemplo, apoyo de la pareja) estaría asociado con un menor nivel de generalización negativa y mayores niveles de generalización positiva entre el trabajo y la familia. Por otro lado, las barreras ecológicas del trabajo (como la presión temporal) así como las del hogar (como el desacuerdo de la pareja y críticas de la familia) estarían asociadas con mayores niveles de generalización negativa y menores niveles de generalización positiva entre el trabajo y la familia.

(5) *Modelo de la congruencia* (EDWARDS y ROTHBARD, 2000). Esta reciente teoría postula la generalización entre ambos dominios debido a una tercera variable, como puede ser la personalidad, diferentes estilos conductuales, fuerzas sociales y culturales. Por ejemplo, las mujeres que asumen un rol pasivo tanto en la familia como en el trabajo (por socialización cultural del rol de mujer).

La última de las teorías que se exponen a continuación, y en la que nos detendremos un poco más puesto que nos basaremos principalmente en ella para justificar teóricamente las estrategias de conciliación Familia/Trabajo que veremos posteriormente, está basada tanto en el (6) *Modelo demandas-recursos* (DEMEROUTI, BAKKER, NACHREINER Y SCHAUFELI, 2001) como en el *Modelo de Esfuerzo-Recuperación* (MEIJMAN y MULDER, 1998). Partiendo pues de estos modelos, GEURTS y sus colegas proponen cuatro hipótesis principales:

1. Cuando las *demandas del trabajo* requieren demasiado esfuerzo y tiempo (por ejemplo, sobrecarga de trabajo, fechas límites demasiado ajustadas) y los *recursos del trabajo* no son suficientes (por ejemplo, bajo apoyo social, autonomía, retroalimentación y oportunidades de carrera), los recursos de energía y tiempo se agotan. Como consecuencia, aparecen efectos de carga negativa y dañan el funcionamiento en el dominio de no-trabajo. En este caso, se puede decir, pues, que el *trabajo influencia negativamente el hogar*.
2. Cuando los *recursos del trabajo* son *suficientes* (gracias, por ejemplo, a un alto grado de apoyo social, autonomía, retroalimentación y oportunidades de carrera) para gestionar las demandas, los individuos se sentirán estimulados para aprender y «crecer» en su trabajo y la energía será movilizada en lugar de agotada. Esto facilitará el funcionamiento en el dominio de no-trabajo, por lo que en este caso se puede decir que *el trabajo influencia positivamente el hogar*.

Estos dos procesos también se pueden iniciar en el dominio de no-trabajo:

3. Cuando las *demandas del hogar* requieren demasiado esfuerzo y tiempo (por ejemplo, las tareas de cuidado de la casa y de niños/ancianos) y los *recursos de la familia* no son suficientes (por ejemplo, por falta de apoyo instrumental o de la pareja), los recursos de energía y tiempo se agotan. Como consecuencia, aparecen efectos de carga negativa y dañan el funcionamiento en el dominio del trabajo. En este caso, pues, *el dominio de la familia influye negativamente en el trabajo*.
4. Finalmente, la existencia de *recursos del hogar suficientes* (por ejemplo, ayuda doméstica, niñera, apoyo de la pareja) para gestionar las demandas se asociará con un efecto de carga positiva que facilitará el funcionamiento en el dominio del trabajo. Por tanto, *la familia influye positivamente en el trabajo*. Obviamente, tal y como veremos posteriormente, éste es el resultado que buscará la empresa, pudiendo utilizar para ello diferentes estrategias que veremos más adelante.

Esta última teoría ha encontrado apoyo empírico, viéndose que las demandas (tanto del Trabajo como de la Familia) se asocian con interacción negativa, mientras que la existencia de recursos (en ambos ámbitos) se relaciona con una interacción positiva.

2.4.2. Variables relacionadas con la interacción Familia/Trabajo.

Como ya hemos visto antes, además de las explicaciones teóricas a la relación entre Trabajo y Familia, existen una serie de estudios que se han centrado en analizar las variables intervinientes en este proceso de interacción.

Aunque en general se puede afirmar que los estudios demuestran que mientras que las consecuencias del Trabajo sobre la Familia son negativas, las de la Familia sobre el Trabajo son positivas, debido principalmente a que la Familia se ha visto generalmente como apoyo de los problemas laborales, existen una serie de variables que pueden estar interviniendo en que esta interacción sea más o menos positiva/negativa. Estas variables se pueden agrupar en dos grandes bloques: variables sociodemográficas (donde se ha estudiado principalmente el género, la edad de los miembros de la pareja, el estado civil y la estructura familiar, y el nivel educativo, de ingresos y la raza) y un bloque que agruparía el resto de variables relacionadas (en particular, las características de personalidad, familiares, laborales y las actitudes).

En relación con las variables sociodemográficas, sólo parece significativa la relación negativa entre los dos dominios en las mujeres (género) con hijos pequeños (estructura familiar) (véase por ejemplo, GRANDEY y CROPANZANO, 1999; KINNUNEN y MAUNO, 1998). Respecto al resto de variables sociodemográficas y su relación con la interacción Familia/Trabajo (edad, nivel educativo, ingresos y raza) los resultados son inconsistentes o no significativos.

En cuanto al resto de variables estudiadas en relación con la interacción Familia/Trabajo, los resultados (véase GEURTS y DEMEROUTI, 2003) señalan que:

- En cuanto a las *características de personalidad*, el neuroticismo, la conducta Tipo A (en particular el componente de irritabilidad e impaciencia) y la afectividad negativa se han encontrado positivamente asociados con el conflicto entre los dos dominios, mientras que la extraversión y el *locus* de control interno se encuentran asociado negativamente. También la autoeficacia ha demostrado tener relación en la relación de la interacción con la satisfacción, tanto de manera directa como de manera indirecta.
- Los *aspectos demandantes de la Familia* (en particular, la carga parental, la crítica familiar y el desacuerdo con la pareja) también se encuentran relacionados con la influencia negativa de la Familia sobre el Trabajo.
- En relación con las *características familiares y laborales*, los resultados muestran que los aspectos demandantes del trabajo son los responsables de la influencia negativa del trabajo sobre la familia, en particular la sobrecarga (al contrario de lo esperado, el trabajar muchas horas es sólo un factor de riesgo). En cuanto a los aspectos motivacionales del puesto (los *recursos*, de acuerdo con el modelo teórico de demandas-recursos visto anteriormente) (en particular el control y el apoyo social) y de la familia (sobre todo el apoyo de la pareja) disminuyen la interacción negativa, e incluso evocan una interacción positiva.
- En relación con las *actitudes personales*, cabe señalar que los resultados señalan que una alta implicación en un dominio (por ejemplo, la familia) está asociada con un alto conflicto originado en ese dominio (por ejemplo, conflicto desde la Familia hacia el Trabajo) debido a la inversión (excesiva) de tiempo y esfuerzo en este dominio central.

Las investigaciones, sin embargo, se han basado principalmente en investigaciones *cross*-seccionales y de autoinforme, que no permiten por tanto evaluar la causalidad. Por tanto, se hace necesaria la realización de estudios longitudinales y con medidas más objetivas, que permitan dilucidar qué variables influyen sobre qué (es decir, descubrir la causalidad).

2.4.3. Consecuencias de la interacción Familia/Trabajo.

Independientemente de las variables intervinientes y de las relaciones que postulen las diferentes teorías, la interacción Familia/Trabajo puede tener consecuencias en diferentes aspectos de la vida de los miembros de la pareja, consecuencias tanto físicas-psicosomáticas, psicosociales y conductuales. Tradicionalmente las consecuencias de la interacción Familia/Trabajo se han estudiado en sentido negativo, es decir, estudiando las consecuencias que tienen sobre, principalmente, la salud (o más concretamente, la enfermedad).

Las *consecuencias sobre la salud* de una interacción negativa entre la Familia y el Trabajo son las mismas consecuencias físicas o psicosomáticas del estrés, tales como son el dolor de cabeza y de espalda, molestias estomacales, fatiga, mareos, y dolor en la zona del pecho o del corazón. A largo plazo, estudios longitudinales (4 años) han probado que el impacto del Trabajo sobre la Familia ocurre durante un período de tiempo más corto (por ejemplo, con privación de sueño), mientras que el conflicto desde la Familia hacia el Trabajo produce más daño en la salud a largo plazo.

En cuanto a las *consecuencias psicosociales*, en general, se ha explorado cómo determinados factores del trabajo inciden sobre la calidad o satisfacción marital y como determinados factores de la familia influyen sobre el compromiso con el trabajo, la satisfacción o el estrés laboral (PEIRÓ, 1993), aunque el tema de estudio predominante ha sido el estrés que se deriva de tener que hacer compatibles las demandas del trabajo y de la familia. Por ello podemos decir que, sobre todo, las reacciones de estrés se encuentran en las parejas que tienen una relación de *acróbatas*.

PIOTRKOWSKI (1979) explica este estrés por combinación de las demandas de ambos roles por un contagio de las experiencias estresantes entre los roles de ambas áreas. Este contagio se produciría de dos maneras principales:

- Por generalización del estrés (*stress spillover*): es decir, las experiencias estresantes experimentadas por un individuo en una de las áreas se arrastrarían al otro dominio para el mismo individuo (por ejemplo, una persona que ha tenido un mal día en su trabajo, se muestra enfadado ese día con su familia).
- Por traspaso del estrés (*stress crossover*): las experiencias estresantes vividas por el cónyuge en un área se traducen en estrés para el individuo en la otra (por ejemplo, el despido de un cónyuge afecta al estado de ánimo de los miembros de la familia).

Existe evidencia de que ambos tipos de contagio existen. Dado el papel predominante concedido al trabajo, se ha estudiado mucho más cómo el Trabajo afecta a la Familia que a la inversa, aunque en los últimos años se empieza a reconocer el papel de la familia como determinante de algunos resultados organizacionales, especialmente interesantes para la Dirección de los Recursos Humanos, como es el compromiso organizacional.

Las consecuencias psicosociales estudiadas principalmente han sido el *strain general* (sobre todo, concretado en ansiedad y depresión) y los estados emocionales negativos (como impulsos agresivos, ira, irritación e insomnio) que surgen de una mala gestión de las demandas familiares y laborales.

Finalmente, se han estudiado las *consecuencias conductuales* de una interferencia de la Familia con el Trabajo y viceversa, tanto a nivel individual como organizacional. Así, a nivel individual los resultados muestran que se incrementa el consumo de estimulantes (sobre todo el alcohol en la interferencia del Trabajo en la Familia), un abuso de medicación y una falta de ejercicio regular (en particular, en la interferencia de la Familia en el Trabajo).

A nivel organizacional, podemos decir que la evidencia longitudinal sobre la influencia del conflicto Familia/Trabajo sobre el abandono, el absentismo y la reducción del desempeño es limitada. Algunas de las explicaciones sobre esta falta de relación pueden ubicarse, en primer lugar, debido a la existencia de variables moduladoras, como la alta conexión entre la Familia y el Trabajo.

Como ya hemos comentado, en general se han estudiado las consecuencias negativas de la interacción Familia/Trabajo. Sin embargo, y en la línea del nuevo movimiento denominado «*Psicología Positiva*» (SELIGMAN, 1999; SELIGMAN y CSIKSZENTMIHALYI, 2000), sería también interesante estudiar los efectos positivos de la interacción, promocionando así la salud psicosocial. De hecho, ya existen estudios que señalan que el hecho de ser capaz de compaginar los dos roles es considerado como un índice positivo de salud (RODRÍGUEZ y NOUVILAS, 2003).

Finalmente, cabe señalar la existencia de estudios (GREENHAUS, COLLINS y SHAW, 2003) que tratan de relacionar el equilibrio Familia-Tiempo (en términos de tiempo, inversión y satisfacción) con la percepción de Calidad de Vida. En particular, los resultados demuestran que los empleados con desequilibrio a favor de la Familia (mayor inversión en la Familia que en el Trabajo) son los que perciben esta mayor Calidad de Vida.

Sin embargo, aunque las consecuencias directas en la organización no han quedado claras, es obvio que existirán consecuencias indirectas (por ejemplo, a partir del estrés, el *burnout*) que la organización debería intentar controlar en la medida de lo posible.

3. ESTRATEGIAS DE CONCILIACIÓN FAMILIA/TRABAJO

Para evitar esas consecuencias negativas y fomentar las consecuencias positivas, se pueden emplear una serie de estrategias. Estas estrategias las puede realizar el empleado de manera individual (estrategias personales) o bien se pueden proporcionar desde la empresa (estrategias organizacionales).

3.1. Estrategias personales.

Existen diferentes clasificaciones tradicionales acerca de las estrategias personales para afrontar la interacción Familia/Trabajo en parejas de doble ingreso, estrategias que se convierten en las principales armas para disminuir los estresores relacionados.

Según HALL (1972), las estrategias de afrontamiento individuales se pueden clasificar en:

- *Tipo I (redefinición del rol estructural)*: implica un intento activo de influir en los emisores de rol para disminuir el conflicto llegando a un acuerdo mutuo sobre un nuevo conjunto de expectativas. Es decir, se trata de influir en los otros para que cambien sus expectativas con respecto al rol o roles desempeñados por el sujeto.
- *Tipo II (redefinición del rol personal)*: en este caso, se trata de cambiar las propias actitudes hacia el rol de uno mismo para reducir el conflicto, priorizando actividades o reduciendo los niveles de desempeño o estándares que uno establece.

- *Tipo III (conducta de rol reactiva)*: Consiste en intentar cumplir las expectativas de los otros con respecto a nuestro rol (por ejemplo, trabajando más duro para cumplir con las expectativas de los demás tanto en nuestro Trabajo como en la Familia), sin intento de alterar la definición personal o estructural del propio rol.

Las más satisfactorias son el Tipo I y el Tipo II (ésta es la más efectiva). La tipo III era utilizada por las «*super-mamas*», generalmente mujeres casadas con actitudes tradicionales hacia el papel de la mujer.

Una segunda clasificación es la realizada por AMATEA y FONG-BEYETTE (1987) a partir de dos dimensiones bipolares: *estrategias más centradas en el problema* versus *más centradas en la emoción* y *activas* versus *pasivas*. A partir de la combinación de estas dos dimensiones distingue cuatro tipos de estilos de afrontamiento:

- *Activo/emoción*: incluye estrategias como ver el lado positivo del problema, hablar con amigos y hacer ejercicio físico.
- *Pasivo/emoción*: incluye mecanismos psicológicos como la negación, la supresión o el desplazamiento.
- *Activo/problema*: incluye priorizar actividades, buscar ayuda externa y negociar con otros.
- *Pasivo/problema*: incluye estrategias como trabajar más duro para cumplir las expectativas y eliminar alguno de los roles.

Por otro lado, BIRD y otros (1983) y SCHNITZGER y BIRD (1990) identifican cinco mecanismos de afrontamiento:

- *Planificación (organización)*. Implica estructurar el trabajo y las actividades de la familia organizando, priorizando y trabajando más eficientemente.
- *Buscar apoyo mediante la conversación con otros (apoyo social)*. Se refiere a comunicarse con otros que puedan comprender la situación de uno y proveer un sistema de apoyo para reducir el estrés.
- *Retirada (evitar responsabilidades)*. Se trata de evitar temporalmente las situaciones estresantes y las responsabilidades para aliviar la tensión.
- *Reestructuración cognitiva*. Se refiere a los intentos de un individuo de redefinir las situaciones estresantes y negativas como experiencias positivas o neutras.
- *Limitar las responsabilidades del trabajo (subordinar la carrera)*. Se trata de reducir la participación e implicación en el trabajo.

Por géneros, podemos decir que mientras la reestructuración cognitiva es la estrategia más usada por hombres y mujeres, las mujeres (en contra de lo esperado) utilizan más estrategias centradas en el problema, y por tanto de planificación, mientras que los hombres optan más por la retirada (sobre todo con el apoyo de la esposa). Esta estrategia es también la más empleada con las personas con una baja autoeficacia.

En general, podemos decir que los mecanismos de afrontamiento activos son los más efectivos, en particular aquellos cuyo propósito es cambiar sus propias actitudes sobre qué demandas se pueden superar de manera realista en ambos dominios se muestran como los más efectivos (incluyendo pues la reestructuración cognitiva).

En relación con estas estrategias activas, recientemente BALTES y HEYDENS-GAHR (2003) hablan de otras estrategias personales conductuales cuyo objetivo es disminuir el conflicto Familia/Trabajo y Trabajo/Familia por medio de la disminución de estresores de uno y otro ámbito.

Estas estrategias están basadas en la Teoría de Gestión de la vida, que es una estrategia general de vida asociada con el crecimiento y el funcionamiento adaptativo. Según esta teoría, existirían tres conductas principales (SOC) a emplear como estrategia para disminuir los estresores del Trabajo o de la Familia.

- En primer lugar, las *conductas de Selección* permiten elegir las metas que van a dirigir el resto de conductas (por preferencia o por pérdida de recursos). Por ejemplo, la conducta seleccionada puede ser cuidar un bebé sin descuidar las demandas laborales.
- Una vez elegida la meta, se eligen los medios relevantes y se *optimizan* de cara a la consecución de metas. Estas conductas de optimización incluyen la persistencia, práctica, aprendizaje de nuevas habilidades, aprendizaje de otros con éxito, organización de tiempo y energía. Siguiendo el ejemplo anterior, la conducta de optimización elegida podría ser alternar los horarios de los padres para que uno de los dos siempre pueda hacerse cargo del bebé.
- Ante el riesgo de que las conductas de optimización no sean suficientes para conseguir las metas, se ponen en marcha las conductas de *Compensación*, que se ponen en marcha cuando los medios previamente disponibles ya no lo están o se encuentran bloqueados. Son relevantes especialmente en situaciones de sobrecarga que ponen a prueba los límites de los recursos disponibles, como ocurre con la tarea de gestionar situaciones de familias de doble carrera. En el caso del ejemplo, la conducta de compensación podría ser buscar ayuda externa (familia extensa, niñera) para cuidar al bebé.

3.2. Estrategias organizacionales.

Además de estas estrategias personales, que el empleado utiliza de manera individual y por su cuenta, la empresa puede estar interesada en facilitar la conciliación Familia/Trabajo de sus emplea-

dos, con el objetivo de evitar las consecuencias negativas (y como hemos visto anteriormente, indirectas) que la interferencia de la Familia sobre el Trabajo pueden provocar.

Es por ello que, como veremos más adelante, cada vez son más los *managers* dispuestos a invertir en «Programas de Ayuda al Empleado PAE» en relación con la familia, en la medida en que se espera que estos programas repercutan en una serie de resultados positivos para la organización (por ejemplo, mejora del reclutamiento, abandono reducido, aumento de la moral de los empleados, aumento del compromiso con el trabajo, mayor rendimiento y productividad). Para ello, las empresas llevan a cabo una serie de estrategias organizacionales que, basándonos en el modelo Demandas-Recursos que hemos visto anteriormente, podemos decir que van a intentar ayudar a la disminución del conflicto Familia/Trabajo, o al aumento del equilibrio de los dos ámbitos, a través de estrategias que supondrán:

- O bien una reducción de las demandas, principalmente laborales (por ejemplo, ofreciendo la posibilidad de trabajar a tiempo parcial, no presionando para trabajar horas extra).
- O bien un incremento de los recursos, tanto laborales (por ejemplo, mayor autonomía para decidir cuándo iniciar y terminar el trabajo) como familiares (como proporcionando servicio de guardería), para hacer frente a los dos tipos de demandas.

Las estrategias que se pueden llevar a cabo desde la Dirección de Recursos Humanos para ayudar a la gestión de la interacción entre la Familia y el Trabajo se pueden agrupar en tres bloques:

1. En primer lugar, se encuentran las estrategias que se centran en la implantación de sistemas que permitan una mayor flexibilidad en el horario y en el lugar de trabajo.
2. En segundo lugar, están las estrategias que se focalizan en ofrecer beneficios para el cuidado de los niños (principalmente), u otras personas a su cargo (como son personas mayores).
3. Finalmente, se encuentran el resto de medidas que puede tomar la empresa y que las hemos agrupado bajo el epígrafe de «otras políticas de conciliación vida profesional-familiar».

Estas medidas se toman a veces bajo diversos nombres, como son «políticas amigables» o «políticas de equilibrio Familia/Trabajo». Como ya hemos dicho, y basándonos en el modelo de demandas-recursos ya comentado anteriormente, estas medidas organizacionales están orientadas tanto a la disminución de demandas laborales como a la proporción de recursos familiares y laborales. Un ejemplo en este sentido, sería una estrategia de flexibilización en el horario. Esta flexibilización puede favorecer que el empleado/a pueda compaginar las exigencias de los roles familiares y laborales proporcionando una mayor autonomía o poder de decisión para, por ejemplo, en un tipo de conflicto concreto, como es el conflicto de rol por el tiempo, distribuirlo de la manera que le parezca a dicho empleado/a más adecuada para poder cumplir con las expectativas de ambos roles.

Además, cuando pensamos en estas medidas solemos pensar en aquellas que son ofrecidas de manera voluntaria por la empresa, como una manera de facilitar la conciliación Familia/Trabajo del empleado/a. Sin embargo, con el fin de garantizar un mínimo de estas medidas, existen una serie de medidas de obligado cumplimiento por las empresas, medidas que dependen del país de la Unión Europea en que nos fijemos. Sobre ello volveremos en el último punto de este apartado.

3.2.1. Tipos de estrategias organizacionales.

3.2.1.1. Estrategias organizacionales basadas en sistemas flexibles.

Centrándonos en los sistemas flexibles, podemos decir que se tratan de políticas y prácticas organizacionales que permiten al empleado variar, al menos en algún grado, cuándo o dónde trabajar, o al menos divergir del horario tradicional (LEWIS, 2003). En general, estas medidas ofrecen mayor control al empleado sobre su horario de trabajo, dándoles tiempo para gestionar las demandas familiares (ir al banco, cuidar de los niños) y evita las dificultades de ir a trabajar, reduciendo de este modo el absentismo laboral.

Tres son principalmente las estrategias basadas en sistemas flexibles:

- Flexibilidad con el tiempo.
- Flexibilidad en el lugar de trabajo.
- Excedencias.

Las dos primeras medidas hacen referencia a la flexibilidad en el tiempo (tanto en el horario como en el calendario) en el lugar de trabajo, llevando a cabo el trabajo en lugares alternativos a la oficina, como es desde casa o de manera itinerante. Un ejemplo de estos sistemas flexibles (horarios y lugares alternativos) es el ofrecido por GÓMEZ-MEJÍA, BALKIN y CARDY (2001) (véase **tabla 1**). Entre paréntesis aparece el porcentaje de empresas que, según un estudio realizado por CHINCHILLA, POELMANS y LEÓN para el IESE-*Business School* (Universidad de Navarra) en marzo de 2003 sobre las políticas de conciliación Trabajo/Familia que se llevan a cabo en 150 empresas españolas, llevaban a cabo cada una de las medidas flexibles señaladas.

TABLA 1. Ejemplos de sistemas flexibles con el tiempo y con el lugar de trabajo.

	¿Dónde?	¿Cuándo?
Tradicional	Trabajo en el lugar de trabajo	5 días 40 horas a la semana
Salidas flexibles (59%)	Trabajo en el lugar de trabajo	5 días/ 40 horas a la semana pero elige cuándo empezar y acabar su trabajo. Requiere trabajar durante ciertas horas centrales
Trabajo semanal comprimido (24,8%)	Trabajo en el lugar de trabajo	4 días 10 horas al día
Trabajo temporal	Trabajo en el lugar de trabajo	Trabajo con una base de necesidad
Empleos compartidos (9%)	Trabajo en el lugar de trabajo	Compartir los 5 días/40 horas a la semana con otro compañero
Trabajo a tiempo parcial (60%)	Trabajo en el lugar de trabajo	Menos de 8 horas al día o 5 días a la semana
Jornada laboral reducida (50%)	Trabajo en el lugar de trabajo	Menos días u horas al día, con una reducción proporcional del sueldo
Horas anuales (42%)	Trabajo en el lugar de trabajo	Número de horas al año (no al día)
Trabajo a turnos	Trabajo en el lugar de trabajo	Mañanas, tardes o noches, a turnos rotatorios
Trabajo en casa	Trabajo en casa	Varía, pudiendo ser 5 días a la semana, 40 horas a la semana

FUENTE: GOMEZ-MEJÍA, BALKIN y CARDY (2001).

El trabajo en casa lo llevan a cabo principalmente individuos en ocupaciones educativas, profesionales, de negocio y de servicios sociales.

La mayoría de estrategias hacen referencia a flexibilidad en el horario de trabajo (como salidas flexibles o el trabajo a tiempo parcial), mientras que sólo uno (el trabajo en casa) ofrece un lugar alternativo, como es la casa o, en el caso del teletrabajo como un tipo de trabajo en casa, en lugares itinerantes en el caso de oficinas virtuales.

En cuanto a las excedencias o permisos, las hemos ordenado en función del porcentaje (de más a menos) que las ofrecen las empresas españolas estudiadas de acuerdo con el estudio del IESE anteriormente mencionado. Las estrategias quedan pues del siguiente modo:

- Flexibilidad en los días de permiso y vacaciones cortas. El empleado/a puede tomar fácilmente unos días de permiso o unas vacaciones cortas fuera de los períodos vacacionales tradicionales (88%).
- Abandono del lugar de trabajo por una emergencia familiar (85,3%). Los empleados/as pueden abandonar su puesto de trabajo para atender una situación de emergencia sin necesidad de justificar la ausencia con anterioridad.
- Permiso maternidad (42%)/paternidad (30%) y lactancia (18,7%) de lo establecido por la ley.
- Tiempo libre para asuntos personales. La empresa concede a sus trabajadores un cierto número de horas/mes para ocuparse de asuntos personales y pasar más tiempo en familia (31,3%).
- Vacaciones no pagadas (28,7%). Los empleados/as, con el visto bueno de su supervisor, pueden tomarse vacaciones adicionales si renuncian a su sueldo durante ese período.
- Descanso («parón») profesional (16%). Los empleados/as pueden disfrutar de un período de descanso acordado a lo largo de su trayectoria profesional para dedicarse a asuntos no laborales.
- Período sabático (15,4%). Los empleados/as que tienen cierta antigüedad pueden ausentarse del trabajo durante un período prolongado, previamente acordado, cobrando un porcentaje determinado de sus sueldos durante ese período.
- Bancos de tiempo libre remunerado. Los empleados pueden intercambiar, como en un banco, sueldo por tiempo libre remunerado de una forma flexible. Por ejemplo, convertir en dinero los días de vacaciones no tomados o tomar vacaciones adicionales por menos sueldo (10,6%).
- Tiempo libre para actividades en la comunidad (6,7%). La empresa concede a sus empleados/as un cierto número de horas cada mes para ocuparse de responsabilidades en la comunidad.

De este modo, vemos que el mayor porcentaje de empresas ofrecen flexibilidad en cuanto a la elección de los días de permiso y de unas vacaciones cortas, pero que son más reticentes a ofrecer tiempo libre para dedicarlo a actividades de la comunidad.

Al principio, estos sistemas flexibles se ofrecían como la excepción a la regla, con el fin de que los padres (particularmente las madres) pudieran equilibrar la vida familiar y laboral (MEIKSINS

y WHALLEY, 2002). Pero ahora ya se está comenzando a ver como un imperativo estratégico de negocio para conseguir prioridades, tales como son (véase por ejemplo, HILL y WEINER, 2003 y RAPOPORT, BAILYN, FLETCHER y PRUITT, 2002):

- Disminución de costes.
- Incremento en el desempeño laboral.
- Incremento de satisfacción y motivación laboral.
- Incremento en la retención de los empleados.
- Aminorción del estrés causado por la sobrecarga.
- Incremento en las oportunidades de desarrollo de carrera.
- Disminución de absentismo.

Pero también se ha visto que los trabajos alternativos, en particular el teletrabajo, puede ser una espada de doble filo, con mucho potencial tanto positivo como negativo (LEWIS, 2003), ya que a veces el tener que gestionar al mismo tiempo y con la misma energía las demandas familiares y laborales puede causar problemas a los empleados/as (TAUSIG y FENWICK, 2001). Por ejemplo, se ha visto que:

- En determinados casos no se logra equilibrar Familia/Trabajo, e incluso es peor, al tener que gestionar al mismo tiempo demandas familiares y laborales (CHOMIAK, 1999).
- Además, se corre el peligro de que el disponer de mayor control sobre cuándo empezar y acabar el trabajo, las horas de trabajo se alarguen en la noche. Peligro por tanto a la adición al trabajo (sobre todo en el caso de las oficinas virtuales) (CHOMIAK, 1999).
- Finalmente, teniendo en cuenta que nos encontramos en una cultura en la que los supervisores están acostumbrados a ver a sus trabajadores de manera habitual en el trabajo, cuando esto no ocurre lleva a evaluaciones de rendimiento más negativas. Por tanto, en este caso se plantea la necesidad de cambiar el sistema a evaluación por objetivos (HILL, FERRIS y MÄRTINSON, 2003).

La solución a estos peligros parece pasar por ofrecer formación antes de implantar el sistema, tanto a los empleados (para que aprendan a gestionar las demandas familiares y laborales en el nuevo contexto de trabajo) como a sus supervisores (para aumentar la sensibilización hacia la importancia de la conciliación de la vida familiar/laboral de sus empleados/as, así como sobre nuevos sistemas de evaluación más centrados en resultados u objetivos).

En general, podemos decir que a nivel operativo las mayores dificultades para poner en marcha un programa de horarios/lugares alternativos incluyen problemas de comunicación (los empleados pueden estar en lugares diferentes y con diferentes horarios) y una falta de equipamiento suplementario.

3.2.1.2. Estrategias organizacionales basadas en la adopción de beneficios en el cuidado de niños/mayores.

El segundo bloque de estrategias organizacionales recoge aquellas relacionadas con la adopción de beneficios en el cuidado de los niños/mayores. Estos beneficios van en la línea de ofrecer información/subvencionar servicios relacionados con el cuidado de personas dependientes del trabajador, o bien ayudarle con las tareas domésticas. Ejemplos de estos beneficios son los siguientes (de nuevo, entre paréntesis aparece el porcentaje de empresas que, según el estudio realizado por el IESE, tienen implantadas estas estrategias):

- Proveer de información y referencias a los empleados/as sobre agencias externas que se encargan del cuidado de los niños (14,6%) /mayores (4,6%).
- Proveer o pagar la guardería o canguro durante los viajes de trabajo u horas extras (12,7%).
- Financiar o proporcionar un apoyo económico para el cuidado de los niños (2,7% gratuitos; 2% subvencionados) /mayores (10,7%) que tiene lugar en agencias externas.
- Reservar plazas para sus empleados/as en colegios locales (1,3%).
- Proporcionar y subvencionar total o parcialmente el cuidado de los niños/mayores en el mismo lugar de trabajo (0,7%).
- Otros servicios domésticos (tintorería, compras, transporte, aparcamiento, restaurante, centro de deporte).

Estos últimos servicios, también denominados «servicios de conserjería» se ofrecen de cara a superar los problemas evidenciados por la investigación (ROTHBARD y EDWARDS, 2003), que señala que, en el caso de las mujeres, una mayor inversión de tiempo en la Familia (o tareas domésticas) conlleva una disminución de tiempo en el Trabajo. Esto no ocurre del mismo modo en los hombres, en los cuales cuando existe un incremento de tiempo (generalmente puntual) dedicado a la Familia (por ejemplo, debido a tener que preparar comidas) es su tiempo libre el que se ve resentido, tiempo libre que apenas parece poseer la mujer. Por tanto, parece ser que todavía en las parejas de doble ingreso la mujer sigue, según la perspectiva pesimista vista anteriormente, con el denominado «doble turno» (tareas laborales como «primer» turno y tareas domésticas como «segundo» turno) que no le dejan apenas tiempo libre. Esto no parece ocurrir todavía en el caso de los hombres. Es por ello que son las empleadas las que mayor aprovechamiento pueden hacer de estos «servicios de conserjería». Y la empresa debería plantearse muy seriamente su ofrecimiento como beneficio, puesto que permitirán que dichas empleadas se dediquen en mayor medida al trabajo y no tanto a tareas domésticas «extra», además de todos los beneficios encontrados en la investigación reciente que vimos anteriormente (HILL y WEINER, 2003 y RAPOPORT, BAILYN, FLETCHER y PRUITT, 2002).

3.2.1.3. Otras políticas de conciliación de la vida profesional-familiar.

Finalmente, el tercer bloque de estrategias recoge diferentes medidas tomadas por las empresas, que van desde la *adaptación del puesto de trabajo*, a *políticas de asesoramiento y formación* así como una serie de *beneficios sociales o extra-jurídicos*. Entre estas medidas cabe destacar como ejemplo (CHINCHILLA y otros, 2003):

- La *adaptación del puesto de trabajo*: El empleado/a continúa en el mismo puesto, pero la carga de trabajo o responsabilidades se adaptan temporalmente. Las estrategias van desde estrategias menos drásticas, tales como la adaptación del puesto en sí ante unas necesidades familiares puntuales, a la rotación de puestos (al empleado/a se le da temporalmente otro puesto que se adapta mejor a la relación responsabilidad/capacidad), a soluciones más drásticas, como puede ser la mutación del puesto de trabajo (al empleado/a se le da temporalmente menor carga de trabajo, para mejorar la relación responsabilidad/capacidad).
- Las *políticas de asesoramiento* pueden centrarse en la esfera profesional (por ejemplo, sobre la carrera profesional, psicológico, legal, financiero/fiscal) y formación referida tanto a la interacción entre la esfera laboral y familiar (gestión del tiempo, del estrés, de conflictos) como a la esfera familiar en exclusiva (por ejemplo, educación de los hijos, diferencias entre hombres y mujeres, cursos prenatales y de nutrición).
- Finalmente, los *beneficios sociales o extra-jurídicos* recogen aspectos que van desde un seguro de vida o un seguro médico, a poder disfrutar del coche de la empresa, *tickets* de restaurante, planes de jubilación, actividades lúdicas en la empresa.

3.2.2. Modo de adopción de las medidas.

Como ya hemos visto anteriormente, estos tres tipos de medidas se podrán tomar por parte de la empresa de dos modos diferentes: o de manera obligatoria (es decir, obligadas por la ley) o de manera voluntaria (ampliando las medidas establecidas por la legislación vigente, o proponiéndolas de manera propia).

3.2.2.1. Legislación sobre la conciliación Familia/Trabajo.

La legislación (a nivel europeo) se ha centrado principalmente en dos tipos de medidas: las relacionadas con la *flexibilización de los patrones de trabajo* (por ejemplo, reducción de la jornada laboral, o la protección de la maternidad y el permiso parental) y con la *provisión de facilidades para el cuidado de miembros dependientes*, GEURTS y DEMEROUTI, 2003; OIT (2003).

Por tanto, siguiendo el modelo de demandas/recursos mencionado anteriormente, podemos decir que la legislación se ha centrado tanto en la disminución de las demandas (flexibilización de

patrones de trabajo: horarios a jornada partida y facilitación de permisos en los que no se trabaja, como el de maternidad/paternidad) como en la proporción de recursos familiares (por ejemplo, a partir de la provisión de facilidades para el cuidado de los hijos).

Esta legislación se recoge principalmente, en el caso de la Unión Europea, en:

- 5 directivas marco (1. Directiva Consejo 92/85/CEE, para la mejora de la seguridad y salud de las trabajadoras embarazadas, que hayan dado a luz o en período de lactancia; 2. Directiva 2002/73/CE, que reforma la 76/207/CEE, sobre igualdad de trato entre hombres y mujeres en el acceso al empleo y condiciones de trabajo; 3. Directiva 96/34/CE sobre permisos parentales; 4. Directiva 97/81/CE sobre trabajo a tiempo parcial; y 5. Directiva 99/70/CE sobre trabajo de duración determinada).
- La carta comunitaria de los Derechos Fundamentales de los Trabajadores (1989), según la cual deben elaborarse medidas para conciliar familia y trabajo.
- El V Programa Europeo de Igualdad de Oportunidades. En el Consejo Europeo de noviembre de 2000, se aprobó la aplicación de nueve indicadores nuevos para el seguimiento de los avances en materia de conciliación de vida laboral y familiar fijados en el V Programa Europeo de Igualdad de Oportunidades.

Esta normativa Europea se concreta en España en dos acciones, cuyos antecedentes los podemos situar en 1990, cuando se comenzaron a introducir cláusulas de «Protección de la Maternidad» posibilitando el cambio de puesto de trabajo, y la «Excedencia Especial para familiares», con una duración de un año con reingreso automático.

Poco tiempo después se incluían cláusulas para evitar la «Discriminación», que velaban por la igualdad de retribución en trabajos de igual valor, así como la de «Acoso sexual» como falta muy grave. Además, también se realizó una revisión de lenguaje no sexista en los convenios y en el Estatuto de los Trabajadores.

Todo ello, como se acaba de mencionar, se concretó en dos medidas:

- La Ley 39/1999, de 5 de noviembre, para promover la conciliación de la vida laboral y familiar de las personas trabajadoras, representa el primer reconocimiento de los problemas de conciliación de la vida laboral y familiar. Precisa no sólo de importantes reformas legislativas, sino de la necesidad de promover adicionalmente servicios de atención a las personas en un marco más amplio de política de familia. En particular, esta ley supuso un gran avance en nuestro contexto español al establecer como obligatorios:

1. Los permisos retribuidos.

2. La reducción de la jornada por motivos familiares.
 3. La suspensión del contrato de trabajo por maternidad, riesgo durante el embarazo, adopción o acogimiento.
 4. La excedencia por cuidado de familiares.
 5. La suspensión con reserva de puesto de trabajo (maternidad).
 6. La suspensión con reserva del puesto de trabajo en el supuesto de riesgo durante el embarazo.
 7. El *no* considerar la maternidad, el riesgo durante el embarazo, y las enfermedades causadas por el embarazo, parto o lactancia como falta de asistencia para la extinción del contrato de trabajo.
- El Plan Integral de Apoyo a la familia 2001-4, de 8 de noviembre de 2001, cuyos objetivos son incrementar la calidad de vida de las familias, reforma del IRPF prestando una atención especial a la familia y mejorando las prestaciones de la Seguridad Social por hijo a cargo; sus líneas estratégicas abarcan medidas de acceso a la vivienda, revisión del derecho de familia, y una nueva ley de protección a las familias numerosas. En este plan integral también se tienen en cuenta pues la integración de la vida familiar y laboral en pro de la protección de la familia. En concreto, el Plan adopta las siguientes medidas en relación con la conciliación de la vida familiar y la vida laboral:
 1. Desarrollo reglamentario de la Ley de Conciliación de Vida Familiar y Laboral de las personas trabajadoras.
 2. Ampliar la ayuda de la Seguridad Social para que las mujeres desempleadas sean contratadas después de su maternidad.
 3. Establecer una bonificación del 100 por 100 de la aportación empresarial durante un año, en los supuestos de suspensión de contrato de trabajo por maternidad cuando se produzca la reincorporación.
 4. Establecer una bonificación de la aportación empresarial a la Seguridad Social para la contratación de padres y madres solteros/as en situación de paro y con hijos a cargo.
 5. Incrementar los servicios de atención a la primera infancia en colaboración con las Comunidades Autónomas y Entidades Locales, con el fin de ampliar las redes de servicios que faciliten la conciliación y extender gradualmente la oferta de plazas públicas para niños y niñas menores de 3 años hasta cubrir la demanda existente.
 6. Adaptar la normativa que regula la educación infantil al entorno europeo e incrementar los servicios para primera infancia.

7. Ayuda a domicilio y tele-asistencia, estancias diurnas y temporales en residencias, para facilitar el cuidado de mayores.

Además de estas dos medidas, también podemos mencionar el abono de 100 euros al mes a las madres trabajadoras por hijo/a menor de tres años, como abono anticipado de la deducción por maternidad, incluido en el PIAF 01-04.

Finalmente, sólo mencionar que además de la normativa europea y española, las empresas también deben tener en cuenta la legislación a nivel autonómico de la comunidad autónoma donde la empresa se encuentre ubicada.

En general, podemos decir que los objetivos que persiguen las legislaciones de los diferentes países (LEWIS, 2003) son:

1. Por un lado, obligar a implementar ciertas medidas a todas las empresas, con el fin de proteger unos derechos mínimos de los trabajadores de cara a la conciliación de su vida familiar y su vida laboral.
2. Por otro lado, ayudar a crear un clima normativo de apoyo, a partir del cual las empresas propongan, de manera voluntaria, estrategias de conciliación de la vida familiar y la vida laboral.

Los resultados demuestran, sin embargo, que dentro de Europa, las compañías que ofrecen más medidas voluntarias son las que están en países con una provisión normativa media, es decir, con normativa ni demasiado restrictiva ni demasiado laxa, tal como es el caso de Austria y Alemania. Por tanto, existe una menor probabilidad de implementación en aquellos países con los menores (como el Reino Unido e Irlanda) y con los mayores niveles (como son los países nórdicos) de apoyo legislativo (EVANS, 2000). Por tanto, parece ser que este segundo objetivo se consigue a partir de la obligatoriedad de adoptar unas determinadas medidas de conciliación en la empresa de una manera media.

Otra alternativa que se ha comenzado a poner en marcha en países europeos, como es el Reino Unido, es complementar esta falta de legislación elevada que obligue a las empresas a llevar a cabo estrategias de conciliación Familia/Trabajo, con guías de conciliación, que conciencien a las empresas de la necesidad de llevar a cabo estas medidas de manera voluntaria. En esta línea, además del «Informe global de la Declaración de la OIT», cabe mencionar «*The essential guide to work life balance*» (Guía esencial para lograr el equilibrio Familia/Trabajo), desarrollada desde el Departamento de Comercio e Industria británico, en la cual se explican los beneficios de emplear las estrategias organizacionales para ayudar a los empleados a conciliar Familia/Trabajo, para continuar con una descripción de 13 diferentes estrategias. En esta línea, este mismo departamento editó en enero del año 2003 un manual, titulado «*Balancing work and family life: enhancing choice and support for parents*» (Equilibrando trabajo y familia: aumentando la elección y el apoyo a los padres), donde se

explican los beneficios de las políticas amigables de las familias, los beneficios tanto para las familias como, para las empresas, para la sociedad, así como, de nuevo, algunas de las estrategias de conciliación Familia/Trabajo que pueden fomentar las empresas.

3.2.2.2. Medidas voluntarias.

Además de las medidas adoptadas por las empresas de manera obligatoria debido a la legislación correspondiente (europea, española y autonómica) existen una serie de medidas que las empresas pueden adoptar de manera activa.

Pero, ¿de qué depende que una empresa decida adoptar una o varias medidas de conciliación de Familia/Trabajo de manera voluntaria? Esta decisión no puede ser explicada a partir de una sola variable, sino posiblemente a la interacción de varias. En global, estas variables se pueden sintetizar en las siguientes:

- *El tamaño de la organización.* En principio, las empresas más grandes están más concienciadas y se pueden permitir el invertir recursos a la espera de beneficios a largo plazo (menor estrés, rotación). Para que las empresas pequeñas también puedan hacerlo, se están creando empresas externas que se encarga de gestionar todas estas medidas voluntarias.
- *Del sector de la empresa.* Si las empresas del sector suelen adoptar medidas voluntarias de conciliación Familia/Trabajo, es más probable que una empresa en particular del sector la adopte. Así, además de las empresas públicas, las empresas del sector privado que más suelen tomar medidas de manera activa son las del sector servicios y del financiero. De este modo, la adopción de otras empresas del sector puede ser un factor de presión, por un proceso de comparación social de sus empleados: realizan el mismo trabajo, pero tienen diferentes resultados (en forma de beneficios), lo cual puede llevar a la rotación de los empleados.
- *El número de mujeres en la organización.* En principio, a mayor número de mujeres en la organización, mayor probabilidad de que la empresa adopte medidas voluntarias de conciliación Familia/Trabajo. Sin embargo, el número de mujeres en la organización sólo influye si la posición de la mujer en la empresa tiene el suficiente poder (por ejemplo, directivas). Además, las medidas que ellas suelen tomar van más en la línea de beneficios para el cuidado de terceros, mientras que los hombres suelen utilizar más el tema de horarios de trabajo flexibles.
- La percepción de que van a derivar resultados positivos, como el compromiso organizacional, recoge a su vez los factores técnicos, como la retención de personal cualificado, sobre todo en sectores en los que los candidatos son más buscados (estrechez del mercado laboral).
- Políticas de Recursos Humanos de las compañías, en las que se considere la conciliación Familia/Trabajo como un valor a promocionar en los empleados, además de tenerlo en cuenta en los procesos típicos de Recursos Humanos (tal y como veremos más adelante).

Las dos primeras razones pueden derivarse de presiones del Gobierno, puesto que puede que la adopción de medidas voluntarias sea una respuesta por su visibilidad. Así, las empresas que suelen tomar medidas en mayor proporción son las empresas grandes y las pertenecientes al sector público. En este sentido, cabe mencionar que aunque las empresas grandes suelen tomar medidas formales, sin embargo, las pequeñas también suelen tomar, pero de manera informal. Y como veremos más adelante, son precisamente estas medidas informales las que más relación pueden tener con una conciliación efectiva de las demandas del Trabajo y de la Familia.

Existen, sin embargo, pocos estudios que recojan el éxito de estas medidas voluntarias. Uno es el realizado en Estados Unidos por la Universidad de Maryland sobre la evaluación del programa denominado *Employee Assistance Program* (EAP) entre directivos de 176 compañías de este país, según el cual cuando el empleado, o su familia, hacía uso del programa en cualquiera de sus vertientes, las áreas problemáticas mejoraban significativamente. En concreto, las áreas en las que las medidas parecen ser más efectivas en este programa han sido en el manejo del estrés laboral (mejoró un 42%), la gestión del estrés personal (mejoró en un 44%), incremento del desempeño (mejoró en un 33%), asistencia al trabajo (mejoró en un 27%) y la mejora de la relación de los empleados/as con los compañeros y con los supervisores (mejoró en un 26% y un 23%). Por lo tanto, aunque se debería ser cauto respecto a la generalización de estos resultados, en general, vemos que este programa Trabajo-Vida repercute favorablemente de cara a las consecuencias organizacionales reduciendo los posibles problemas del conflicto Familia/Trabajo.

Además, existen otros estudios como el de ROEHLING, ROEHLING y MOEN (2001) que mostraron que las estrategias centradas en un aumento de la flexibilidad laboral implicaban un aumento de la lealtad de los empleados/as.

Aunque la efectividad organizacional de estas medidas está fuera de dudas al menos en cuanto a los resultados de investigación se refiere, es necesario seguir investigando en esta línea de trabajo que promete resultados cada vez más interesantes. En este sentido, por ejemplo LEWIS (2003), señala que los retos futuros de la investigación en este campo se deberían centrar en:

- La necesidad de estudios longitudinales, que permitan evaluar la causalidad de la introducción de estas estrategias de conciliación Familia/Trabajo con una reducción del conflicto entre estas dos esferas.
- La necesidad de conocer las variables del conflicto Familia/Trabajo a las que afectan. Por ejemplo, la flexibilidad laboral... ¿afecta al conflicto basado en el tiempo o al conflicto emocional?
- Estudios sobre los impactos de las medidas por grupos (género, edad). Así, en los más jóvenes el vínculo entre el conflicto Familia/Trabajo y la intención de abandono es más fuerte, por lo que también tendrán más probabilidad de utilizar las medidas, sobre todo las de flexibilización laboral.

El éxito de estas medidas de conciliación de vida Familiar-Laboral sin embargo depende, quizá en contra de lo esperado de manera intuitiva, no tanto de las estrategias que la empresa haya establecido de manera formal, sino también de la existencia de una cultura de apoyo a la conciliación de trabajo y familia. En este sentido el clima informal de apoyo Familia/Trabajo mejora el desempeño global de la empresa. Es decir: más importante que la existencia de las propias políticas formales lo es el clima informal de la organización, y en particular del apoyo del supervisor, ya que es éste el que facilitará/dificultará el que los empleados/as aprovechen las estrategias que la empresa pone, al menos teóricamente, a su alcance. Y la existencia de este clima informal es independiente del tamaño de la empresa. Es por ello que las empresas pequeñas, aunque es menos probable que tenga políticas de Recursos Humanos que recojan las estrategias de conciliación Familia/Trabajo de manera formal, sí que es muy probable que estén llevando a cabo estas estrategias de manera informal.

Pero, ¿cuál es la explicación teórica de que estas estrategias organizacionales incrementen la conciliación Familia/Trabajo, y por tanto disminuyan las consecuencias negativas del conflicto Familia/Trabajo y aumente el desempeño laboral?

Hablando de las estrategias organizacionales en general, el modelo Demandas-Recursos (DEMEROUDI y otros, 2001) proporciona una explicación plausible: el aumento de recursos (generalmente de la autoría) y la disminución de demandas laborales y familiares, llevará a un incremento de la conciliación de las demandas familiares y laborales. De este modo, y de acuerdo con el movimiento de la Psicología Positiva, las políticas de Recursos Humanos en las organizaciones deberían buscar preferiblemente la «espiral de ganancias», y no tanto la de pérdidas, a partir de la proporción de Recursos (DEMEROUDI y otros, 2004).

Centrándonos en la explicación teórica del funcionamiento de un tipo de estrategia que hemos visto, como es la flexibilidad de espacio y de lugar, el marco conceptual ecológico (GRZYWACZ y MARKS, 2000) puede proporcionar una explicación plausible (HILL y otros, 2003). Según este modelo, el mesosistema de Familia y Trabajo estaría compuesto por dos microsistemas (Familia *versus* Trabajo) que se influyen de manera mutua a través de una frontera permeable que permite crear precisamente ese mesosistema Familia/Trabajo. Si esta frontera es rígida, se producirá una interacción Familia/Trabajo estructurada rígidamente en tiempo y en espacio, lo que llevaría a una generalización negativa tanto en tiempo como en energía y en conductas (BARNETT, 1994; WILLIAMS y ALLIGER, 1994). Sin embargo, una frontera flexible permite integrar y sobreponer las responsabilidades en el tiempo y en el espacio, lo que lleva a una generalización positiva, instrumental para conseguir un equilibrio Familia/Trabajo saludable (BARNETT, 1994; BOND y otros, 1998; GALINSKY, BOND y FRIEDMAN, 1993).

Por otro lado, el funcionamiento de los beneficios ofrecidos por las compañías para favorecer el equilibrio Familia/Trabajo puede ser explicado desde la *Teoría del intercambio social*. Desde esta teoría se asume que si la organización ofrece estos beneficios, los empleados/as tendrán una mayor percepción de apoyo por parte de la organización, por lo que estos empleados/as se verán obligados a realizar ciertas conductas a cambio, como son las conductas de ciudadanía, el aumento del desempeño o el aumento de la lealtad (LAMBERT, 2000).

Por otro lado, hay que tener en cuenta el efecto de *percepción de justicia* de compañeros, ya que los empleados/as que normalmente disfrutan de las medidas (sobre todo las flexibles) son los jóvenes con hijos. Existiría pues la posibilidad de que el resto de compañeros consideraran injustas estas medidas, sobre todo por lo que puede suponer de sobrecarga para ellos al tener que asumir el trabajo que sus compañeros dejan de hacer por la flexibilidad de sus trabajos. De hecho, los empleados más jóvenes, las mujeres y los que tienen niños pequeños son los que perciben en mayor medida que las políticas de trabajo-familia son justas.

Los resultados, sin embargo, han mostrado que sólo existe una variable situacional que influye en la percepción de justicia: la interdependencia de las tareas, pero en sentido contrario de lo esperado (a mayor interdependencia, mayor justicia percibida). Una posible explicación la ofrece LEWIS (2003): Los compañeros son conscientes del potencial de *reciprocidad* de la flexibilidad formal o informal, y de la que ellos, en algún momento, también se podrán beneficiar.

4. A MODO DE CONCLUSIÓN

Para concluir, pues, queremos resaltar la importancia de integrar la política de conciliación de la vida familiar-laboral en la política de Recursos Humanos, y no ver dichas estrategias de conciliación como estrategias a utilizar de manera puntual.

A partir de los resultados mostrados en este estudio, creemos que es importante dejar patente que las políticas de Recursos Humanos en las compañías deberían hacer un esfuerzo por superar los estereotipos de género si quieren lograr la competitividad y excelencia organizacional. Ahora bien, somos conscientes de que este proceso es largo, complejo y que no depende de buenas intenciones. Cabe resaltar que los cambios sociales han evolucionado más rápidamente que los propios estereotipos. Estereotipos tales como que las mujeres profesionales, en cuanto tengan hijos, se implicarán en mayor medida que el marido en el trabajo y, por tanto, le quitarán tiempo al trabajo. De hecho, existen estudios como el de ROTHBARD y EDWARDS (2003) que muestran que un alto grado de identificación en uno de los dos roles (familiar o laboral) conlleva un incremento en la inversión de tiempo en el otro rol, y viceversa. Este resultado podría ser explicado, como ya hemos visto, a partir de la teoría de expansión de rol.

Por tanto, las decisiones de procesos de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos, como son la Selección y la Promoción, deben basarse en la conducta y el resultado de los empleados/as, independientemente de su género. Así pues, sería interesante formar a los directivos sobre la relación positiva entre identificación con la Familia e inversión de tiempo en el trabajo, para desmontar de este modo estereotipos erróneos.

Además, y como ya hemos mencionado, la política de conciliación no debería verse como una acción puntual por parte de la empresa, sino que debería verse reflejada en todos los procesos clásicos de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos, tales como:

- **Planificación:** se ve como necesario, en el proceso de planificación de plantillas, tener en cuenta el número de empleados/as que van a querer conciliar Familia/Trabajo mediante estrategias como los horarios flexibles.
- **Análisis de Puestos de Trabajo:** a la hora de analizar los puestos de trabajo, se debería estudiar en qué medida se puede flexibilizar cada puesto, analizar sus demandas.
- **Prevención de Riesgos Laborales:** en este caso, en la redacción de planes de prevención de riesgos y de promoción de la salud se debería tener en cuenta la interferencia/equilibrio Familia/Trabajo y sus consecuencias sobre el empleado/a.
- **Selección:** como ya hemos mencionado, a la hora de seleccionar personal, hay que tener especial cuidado con los estereotipos de género que pueden ir en contra de la mujer que quiera tener vida familiar además de laboral. Además, también se deberían evaluar una serie de variables disposicionales (como la afectividad negativa) que van a llevar a que un empleado, ante una situación de conflicto, lo perciba como un reto o como un obstáculo.
- **Formación:** se debería formar en estrategias de conciliación tanto a los empleados (gestión del conflicto, del tiempo) y a directivos (sobre todo en cambio de actitudes hacia los empleados/as que opten por aprovechar estrategias de conciliación, así como en sistemas de evaluación de su rendimiento alternativo al tradicional).
- **Planificación de carrera:** los responsables de ayudar a la planificación de carrera de los empleados/as deben tener conocimientos suficientes sobre las estrategias de conciliación que les haga conscientes por ejemplo de que la identificación con un rol (por ejemplo, la familia) no significa la disminución de tiempo en otro (por ejemplo). Además, de nuevo, se debería tener mucho cuidado con los estereotipos de género, no asumiendo así que siempre va a ser la mujer la que vaya a posponer su carrera profesional en aras de la vida familiar.
- **Evaluación del rendimiento:** como ya hemos comentado, debería estar basada en conductas y resultados, y no tanto en meras percepciones del supervisor, que van en contra principalmente de las mujeres con niños (de nuevo, por un tema de estereotipos) y de los trabajadores con horarios y lugar de trabajo flexibles (debido a una cultura de «si no lo veo trabajar, no sé si trabaja»).
- Finalmente, pueden existir otros procesos de Gestión y Desarrollo de los Recursos Humanos en la empresa en los que se debería tener en cuenta la conciliación de la vida familiar y laboral, tal como es la gestión de la diversidad.

De este modo, incluyendo las estrategias de conciliación Familia/Trabajo dentro de todos los procesos de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos, se puede ir creando un clima informal que favorezca dicha conciliación, clima que, como hemos visto anteriormente, es el que realmente influye en el que estas estrategias tengan éxito.

Finalmente, sólo decir que la mayoría de los directivos que pierden empleados o sufren en sus plantillas los efectos del *burnout* (o síndrome de «quemarse» por el trabajo...) no saben que es por este motivo, sólo ven que pierden a sus mejores empleados y no saben muchas veces los motivos. Lo que parece claro es que puestos a elegir, los mejores empleados elegirán las mejores organizaciones para trabajar, y éstas desarrollan activamente políticas innovadoras de conciliación Familia/Trabajo. Estos resultados son los que emanan de la investigación científica al respecto y que hemos querido reflejar en este trabajo de investigación. La aplicación a la gestión y dirección de Recursos Humanos le toca ahora a las organizaciones. Es tiempo de cambio, es tiempo de buscar la calidad de vida...

BIBLIOGRAFÍA

- AMATEA, E. S. y FONG-BEYETTE, L.M. (1987). «Through a different lens: Examining professional women's interrole coping by focus and modes». *Sex Roles*, 17, 237-252.
- BANDURA, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, NY: Freeman.
- BANDURA, A. (1999). «Social cognitive theory of personality». En L. Pervin y O. John (Eds.), *Handbook of Personality* (2nd ed), pp. 154-196. New York: Guilford.
- BANDURA, A. (2001). «Social cognitive theory: An agentic perspective». *Annual Review of Psychology*, 52, 1-26.
- BALTES, B.B. y HEYDENS-GAHR, H.A. (2003). «Reduction of work-family conflict through the use of selection, optimization, and compensation behaviors». *Journal of Applied Psychology*, 88 (6), 1.005-1.018.
- BARNETT, R.C. (1994). «Home-to-work spillover revisited: A study of full-time employed women in dual-earner couples». *Journal of Marriage and the Family*, 56, 647-656.
- BARNETT, R.C. (1998). «Toward a review and reconceptualization of the work/family literatura». *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 124, 125-182.
- BARNETT, R.C., GAREIS, K.C. y BRENNAN, R.T. (1999). «Fit as a mediator of the relationship between work tours and burnout». *Journal of Occupational Health Psychology*, 4, 307-317.
- BIRD, G.A., BIRD, G.W., y SCRUGS, M. (1983). «Role-management strategies used by husbands and wives in two-earners families». *Home Economics Research Journal*, 12, 63-70.
- BOND, J.T., GALINSKY, E. y SWANBERG, J.E. (1998). *The 1997 national study of the changing workforce*. New York: Families and Work Institute.
- BRUCK, C.S. y ALLEN, T.D. (2003). «The relationship between big five personality traits, negative affectivity, type A behavior, and work-family conflict». *Journal of Vocational Behavior*, 63, 457-472.

- CHINCHILLA, M.N.; POELMANS, S. y LEÓN, C. (2003). «Políticas de conciliación trabajo-familia en 150 empresas españolas». Documento de Investigación n.º 498. IESE Business School. Universidad de Navarra.
- CHOMIAK, A.A. (1999). «Work/life balance and job flexibility. Does teleworking make a difference?». *Dissertation-Abstracts-International*, 59 (8-B), 4.516.
- CLARK, S. (2000). «Work/family border theory: a new theory of work/family balance». *Human Relations*, 53 (6), 747-770.
- DEMEROUTI, E.; BAKKER, A.B. y BULTERS, A.J. (2004). «The loss spiral of work pressure, work-home interference and exhaustion: Reciprocal relations in a three-wave study». *Journal of Vocational Behavior*, 64, 131-149.
- DEMEROUTI, E., BAKKER, A.B., NACHREINER, F. y SCHAUFELI, W.B. (2001). «The job demands-resources model of burnout». *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- DUBIN, R. (1956). «Industrial workers' world: a study in the central life interests of industrial workers». *Social Problems*, 4, 3-13.
- DUBIN, R. y CHAMPOUX, J.E. (1977). «Central life interests and job satisfaction». *Organizational Behavior and Human Performance*, 18, 366-377.
- EDWARDS, J.R. y ROTHBARD, N.P. (2000). «Mechanisms linking work and family: clarifying the relationship between work and family constructs». *Academy of Management Review*, 25 (1), 178-199.
- EVANS, J.E. (2000). «Firms' contribution to the reconciliation between work and family life: Experiences in OECD countries». Comunicación presentada en el *Seminar on Family-Friendly Employment* (organizado por el Family Policies Studies Centre, London, Noviembre 2000).
- FRONE, M.R. (2002). «Work-family balance». En J.C. Quick y L.E. Tetrick (eds.), *Handbook of Occupational Health Psychology*. Washington, DC: American Psychological Association.
- GALINSKY, E., BOND, J.T. y FRIEDMAN, D.E. (1993). *The changing workforce: Highlights of the national study*. New York: Families and Work Institute.
- GEURTS, S.A.E. y DEMEROUTI, E. (2003). «Work/Non-Work Interface: A review of theories and findings». En M.J. Schabracq, J.A.M. Winnubst y C.L. Cooper: *The Handbook of Work and Health Psychology* (2.ª edición, págs. 279-312). Chichester: John Wiley y Sons, Ltd.
- GEURTS, S.A.E., KOMPIER, M.A.J., ROXBURGH, S. y HOUTMAN, I.L.D. (2003). «Does work-home interference mediate the relationship between workload and well-being?». *Journal of Vocational Behavior*, 63, 532-559.
- GÓMEZ-MEJÍA, L.R.; BALKIN, D.B. y CARDY, R.L. (2001). «Desarrollo de la carrera profesional». En *Dirección y gestión de recursos humanos* (3.ª edición, págs. 319-350). Madrid: Prentice Hall.
- GRACIA, F.; GONZÁLEZ, P. y PEIRÓ, J.M. (1996). «El trabajo en relación con otros ámbitos de la vida». En J.M. PEIRÓ y F. PRIETO (Eds.), *Tratado de Psicología del Trabajo, Vol. 2: Aspectos psicosociales del trabajo* (págs. 187-223). Madrid: Síntesis.
- GRANDEY, A.A. y CROPANZANO, R. (1999). «The conservation of resources model applied to work-family conflict and strain». *Journal of Vocational Behaviour*, 54, 350-370.
- GREENHAUS, J.H. y BEUTELL, N.J. (1985). «Sources of conflict between work and family roles». *Academy of Management Review*, 10, 76-88.

- GREENHAUS, J.H., COLLINS, K.M. y SHAW, J.D. (2003). «The relationship between work-family balance and quality of life». *Journal of Vocational Behavior*, 63, 510-531.
- GRZYWACZ, J.G. y MARKS, N.F. (2000). «Reconceptualizing the work-family interface: an ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family». *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 111-126.
- HALL, D.T. (1972). «A model of coping with role-conflict. The role behavior of college educated women». *Administrative Science Quarterly*, 471-485.
- HALL, D.T. y HALL, F.S. (1980). «Stress and the two career couple». En C.L. Cooper y R. Payne (Eds.), *Current concerns in occupational stress*. London: John Wiley and Sons.
- HANDY, C.B. (1978). «The family: Help or hindrance?» En C.L. Cooper y R. Payne (Eds.), *Stress at work*. John Wiley and Sons. Chichester.
- HILL, E.J.; FERRIS, M. y MÄRTINSON, V. (2003). «Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life». *Journal of Vocational Behavior*, 63 (2), 220-241.
- HILL, E.J. y WEINER, S. (2003). «Work/life balance policies and programs». En J.E. EDWARDS, J.C. SCOTT, N.S. RAJU (eds.), *The human resources program-evaluation handbook*. Newbury Park: Sage.
- HOBFOLL, S.E. (1989). «Conservation of resources a new attempt at conceptualising stress». *American Psychologists*, 44 (3), 513-524.
- HOCHSCHILD, A. (1989). *The second shift*. New York: Avon Books.
- KABANOFF, B. (1980). «Work and nonwork: a review of models, methods and findings». *Psychological Bulletin*, 88 (1), 60-77.
- KABANOFF, B. y O'BRIEN (1980). «Work and leisure: a task attributes análisis». *Journal of Applied Psychology*, 65 (5), 596-609.
- KARASEK, R.A. y THEORELL, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- KINNUNEN, U. y MAUNO, S. (1998). «Antecedents and outcomes of work-family conflict among employed women and men in Finland». *Human Relations*, 51, 157-177.
- LAMBERT, S. (1990). «Processes linking work and family: a critical review and research agenda». *Human Relations*, 43 (3), 239-257.
- LAMBERT, S.J. (2000). «Added benefits: The link between work-life benefits and organizational citizenship behaviour». *Academy of Management Journal*, 43 (5), 801-815.
- LEWIS, S. (2003). «Flexible working arrangements: Implementation, outcomes, and management». En C.L. COOPER e I.T. ROBERTSON (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*: vol. 18 (págs. 1-28). CHICHESTER, U.K.: John Wiley y Sons, Ltd.
- MARKS, S.R. (1977). «Multiple roles and role strain: some notes on human energy, time and commitment». *American Sociological Review*, 42, 921-936.

- MEIJMAN, T.F. y MULDER, G. (1998). «Psychological aspects of workload». En P.J.D. Drenth, H. Thierry y C.J. de Wolf (eds), *Handbook of Work and Organizational Psychology* (2ª edición, págs. 5-33). Hove: Psychology Press/Erlbaum.
- MEIKSINS, P. y WHALLEY, P. (2002). *Putting work in its place: A quiet revolution*. Ithaca, NY: ILR Press.
- MERLLIÉ, D. y PAOLI, P. (2000). *Ten years of working conditions in the European Union*. Dublin: European Foundation for the improvement of living and working conditions.
- MOYA, M.; EXPÓSITO, F. y RUIZ, J. (2000). «Close relationships, gender, and career saliente». *Sex Roles*, 42 (9/10), 825-846.
- PERLOW, L.A. (1998). «Boundary control: The social ordering of work and family time in a high tech organization». *Administrative Science Quarterly*, 43, 328-357.
- RAPOPORT, R., BAILYN, L., FLETCHER, J.K. y PRUITT, B.H. (2002). «Beyond work-family balance». Jossey-Bass: Wiley.
- RODRÍGUEZ, M.F. y NOUVILAS, E. (2003). «Conflicto Familia/Trabajo y salud». *Encuentros de Psicología Social*, 1 (4), 126-133.
- ROEHLING, P.V., ROEHLING, M.V. y MOEN, P. (2001). «The relationship between work-life policies and practices and employee loyalty: A life course perspective». *Journal of Family and Economic Issues*, 22 (2), 141-170.
- ROTHBARD, N.P. (2001). «Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles». *Administrative Science Quarterly*, Diciembre. Obtenido de la World Wide Web el 15 de enero de 2004: http://www.findarticles.com/cf_dls/m4035/4_46/85243049/print.jhtml
- ROTHBARD, N.P. y EDWARDS, J.R. (2003). «Investment in work and family roles: A test of identity and utilitarian motives». *Personnel Psychology*, 56, 699-730.
- SCHNITTGER, M.H. y BIRD, G.W. (1990). «Coping among dual-career men and women across the family life cycle». *Family Relations*, 67, 806-817.
- SELIGMAN, M. E. P. (1999). «The president's address». *American Psychologist*, 54, 559-562.
- SELIGMAN, M. E. P., y CSIKSZENTMIHALYI, M. (2000). Positive psychology: an introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- SIEBER, S.D. (1974). «Toward a theory of role accumulation». *American Sociological Review*, 39, 567-578.
- TAUSIG, M. y FENWICK, R. (2001). «Unbinding time: Alternative work schedules and work-life balance». *Journal of Family and Economic Issues*, 22 (2), 101-119.
- WILENSKY, H. (1960). «Work, careers and social integration». *International Social Science Journal*, 12, 543-560.
- WILLIAMS, K.J. y ALLIGER, G.M. (1994). «Role stressors, mood spillover, and perceptions of work-family conflict in employed parents». *Academy of Management Journal*, 37, 837-868.