Conciliación Trabajo – Familia en las empresas colombianas: la relación entre parámetros FR y los problemas laborales más frecuentes

Work-Family Balance in Colombian companies: Relationship between FR components and the most prominent work problems

Sandra Idrovo Carlier*
Pámela Leyva Townsend**

RESUMEN

Los cambios económicos y sociales que se viven actualmente, demandan nuevas formas de vivir los ámbitos laborales y familiares. El presente estudio indaga acerca de la relación entre los componentes del modelo EFR® y prácticas de conciliación T-F implementadas por las empresas colombianas y los problemas más relevantes que ellas enfrentan. Es una investigación exploratoria y descriptiva, que utilizó el levantamiento de datos del IFREI 2007 y que aglutina 102 empresas de diversos sectores. Los resultados demuestran congruencia con la literatura internacional en la correlación entre la presencia de parámetros de conciliación T-F y la menor presencia de problemas.

Palabras clave: trabajo, familia, políticas de conciliación, recursos humanos, Colombia.

ABSTRACT

The characteristics of today's economy with the related social changes have led to demand new forms of experiencing the work and family realms. This study investigates the relationship between EFR® Model components in Colombian businesses and the most prominent work problems that they face. It is a descriptive and exploratory research that uses the survey data from IFREI 2007 that encompasses 102 companies of different sectors. The results show consistency with the international literature on the correlation between the presence of work-family balance parameters and the smaller presence of work problems.

Keywords: work, work and family balance, policy, commitment, human resources management, Colombia.

* Ecuatoriana, Periodista; M.A. – Ciencias de la Información; Ph.D. – Comunicación, Directora de Investigación de INALDE - Escuela de Dirección y Negocios de la Universidad de La Sabana, Colombia. Correspondencia con la autora: sandra.idrovo@inalde.edu.co

** Colombiana, Administración de Instituciones de Servicios, Asistente de Investigación INALDE – Universidad de la Sabana, Colombia. Correspondencia con la co-autora: pamela.leyva@unisabana.edu.co

Introducción

La nueva economía de 24/7, la disrupción en los roles de género tradicionales, así como la feminización de la fuerza laboral, han impactado directamente en los modos de vida y trabajo actuales (Thörnquist, 2006). Las demandas de la vida personal, familiar y laboral ocasionan, en no pocas circunstancias, situaciones conflictivas con repercusiones negativas para los diferentes ámbitos (Greenhaus y Singh 2004). Niveles altos de ausentismo, rotación, bajas por estrés, falta de compromiso, son algunas de las consecuencias sufridas por las empresas (Eby, Casper, Lockwood, Bordeaux, y Brinley, 2005). En un intento por reducir estos problemas, los empleadores introducen prácticas, programas y políticas de recursos humanos encaminados a intentar reducir la fricción entre estos ámbitos y por lo tanto, mejorar los indicadores anteriores. ¿Cuán exitosos han sido estos intentos? ¿Qué variables influyen más? ¿De qué manera las prácticas informales favorecen o perjudican lo que persiguen las políticas? Éstas son algunas de las preguntas que se han planteado los estudiosos y profesionales.

Tradicionalmente la investigación en políticas de conciliación trabajo-familia, y en general de recursos humanos, ha sido descriptiva intentando evaluar la naturaleza y extensión de las prácticas, programas y políticas de conciliación trabajo-familia (Kossek y Ozeki, 1999).

Kossek y Ozeki (1999) encontraron dos grandes tendencias: una demográfica y la otra de impacto. La tendencia *demográfica* examina cómo las características del empleado y la familia se relacionan directamente con resultados de trabajo (ej.: cómo el porcentaje de ausentismo de mujeres se relaciona con número de hijos pequeños), y cuán atractivas se perciben las políticas de conciliación trabajo-familia (ej.: qué políticas son percibidas como las más atractivas y/o tienen el mayor uso por parte de los distintos grupos demográficos). La tendencia de *impacto* evalúa cómo el uso de políticas de conciliación trabajo y familia afectan las actitudes laborales y los comportamientos. Los estudios han examinado, por ejemplo, si el uso de las políticas reduce comportamientos laborales negativos como ausentismo y rotación (Batt y Valcour, 2003; Hammer, Bauer, y Gradey, 2003; Hochschild, 1997); otros se han centrado en averiguar si el uso de las políticas mejora actitudes laborales como el compromiso organizacional (Harr y Spell, 2004; O'Driscoll, Ilgen, y Hildreth, 1992); el rendimiento (Karatepe y Baddar, 2006; Kossek y Nichol, 1992); y comportamientos extra-roles.

En su mayoría estos trabajos se han centrado en políticas relacionadas con flexibilidad de tiempo y apoyos familiares como cuidado de niños. El foco que ha primado en las investigaciones es el de las políticas formales (Kossek y Ozeki, 1999), siendo apenas en estos últimos años que se ha comenzado a prestar atención a temas relacionados con el apoyo informal o formal de los pares y/o supervisores (Allen, 2001; Frye y Breaugh, 2004; Hammer, Kossek, Zimmerman & Daniels, 2007; Karatepe y Uludag, 2008) o de una cultura organizacional (Beauregard, 2006; O'Driscoll, Poelmans, Spector, Kalliath,

Allen, Cooper y Sánchez, 2003; Thompson, 2008; Thompson y Prottas, 2005) y social que impulse la conciliación trabajo-familia (Lambert, 2000). Aunque como indican Kelly, Kossek, Hammer, Durham, Bray, Chermack, Murphy, y Kaskubar (2008), no queda claro qué comportamientos pueden ser denominados como apoyo de una cultura organizacional familiarmente amigable y cómo éstos se relacionan con las políticas de las organizaciones (p. 318).

Por otra parte, la mayoría de los trabajos de investigación en relación a la dinámica trabajo-familia se ha realizado en países desarrollados, occidentales y de lengua anglosajona (Bowes, 2005; Poelmans, O'Driscoll y Beham, 2005). Recientemente las investigaciones han comenzado en países orientales que manejan culturas con valores distintos. Como sugieren Yang, Chen, Choi y Zou (2000) los valores culturales, más en concreto la dicotomía de culturas individualistas o colectivistas, pueden ser usados para explicar diferencias culturales en cómo se viven las relaciones entre trabajo y familia. No obstante, la literatura es todavía poca (Karatepe y Uludag, 2008). En lo que se refiere a los países latinoamericanos, la investigación en esta temática es más bien escasa (Poelmans et al., 2005). Algunos datos aislados de países como México, Brasil y Colombia, se pueden conseguir a través de la poca investigación cross-cultural existente (Shaffer, Francesco, Joplin, y Lau, 2005; Spector, Cooper, Poelmans, Allen, O'Driscoll, Sánchez, et al., 2004; Spector, Miller, Poelmans, Cooper, Berwier, Hart, Lu, Renault de Moraes, Ostrognay, Pitariu, Salamatov, Widderszal-Bazyl, y Yu, 2005), o en relación con estudios de carácter sociológico y/o legislativo (Díaz, 2007; Faur, 2006).

Colombia no es una excepción a lo que parece ser la regla en cuanto a falta de investigación en este tema. Son contados los estudios en relación a la interfaz trabajo y familia y a sus repercusiones tanto en los ámbitos empresariales como en los familiares (Idrovo, 2006; Otálora, 2007). Poelmans (2005) señala que con el aumento de la participación femenina en la fuerza laboral, la transición hacia la familia de doble ingreso y los cambios socio-económicos que están ocurriendo en América Latina, los conflictos entre trabajo y familia comenzarán a captar la atención de las organizaciones nacionales e internacionales y de los investigadores debido al papel clave que la familia, como una institución fuerte, aún mantiene en la cultura latinoamericana.

Es en este contexto que el presente estudio se propone indagar en la relación existente entre las políticas, facilitadores y prácticas laborales que implementan las empresas colombianas en un intento por conciliar trabajo y familia y los comportamientos y situaciones laborales reportados como problemas por esas mismas empresas.

Desarrollo

La literatura internacional demuestra que las actitudes laborales individuales (satisfacción laboral y compromiso organizacional) así como ciertos comportamientos laborales

tales como ausentismo y rotación, han sido de los más estudiados en su relación con la interfaz trabajo-familia; en concreto en su relación al conflicto entre estos dos ámbitos y las iniciativas de conciliación trabajo-familia (Kelly et al., 2008).

La evidencia demuestra claramente que los empleados con alto nivel de conflicto trabajo-familia reportan un menor compromiso organizacional (Berg, Kallenberg y Applebaum, 2003; Lambert, Pasupuleti, Cluse-Tolar, Jennings y Baker, 2006; Mesmer-Magnus y Viswesvaran, 2005; Rothbard, Philips y Dumas, 2005; Siegel, Post, Brockner, Fishman y Garden, 2005). A su vez el menor compromiso organizacional se refleja en reportes por parte de los empleados de abandonar la organización. Aquellos que experimentan mayor conflicto trabajo-familia son los que más explicitan esta intención (Balmforth y Gardner, 2006; Barrah, Schultz, Baltes y Stolz, 2004; Boyar, Maertz, C. P. Jr., Pearson y Keough, 2003; Haar, 2004; Hang-Yue, Foley y Loi, 2005; Shaffer, Harrison, Gilley y Luk, 2001; Wang, Lawler, Walumbwa y Shi, 2004).

Los problemas de conciliación entre la vida familiar y la laboral ocasionan además altos niveles de estrés (para el caso colombiano, Otálora, 2007), que a su vez repercuten en un desempeño más bajo de los empleados (Butler y Skattebo, 2004; Hill, Ferris y Martinson, 2003; Kossek & Ozeki, 1999; Lambert, 2000; Netemeyer, Maxham y Pullig, 2005), y se manifiestan en niveles altos de ausentismo (Boyar, Maertz y Pearson, 2005; Hammer et al., 2003; Vaananen, Kevin, Ala-Mursula, Pentti, Kivimaki y Vahtera, 2004) y bajas laborales (Burke y Mikkelsen, 2006; Chaoping, Kan y Zhengxue, 2003; Harvey, Kelloway y Duncan-Leiper, 2003; Montgomery, Panagopolou y Benos, 2006; Thompson, Brough, y Schmidt, 2006). Los estudios sugieren también que las organizaciones pueden estar en situación de reducir, por ejemplo, los retrasos y el ausentismo proveyendo de horarios flexibles y opciones de tiempo parcial (Baltes, Briggs, Huff, Wright y Neuman, 1999; Hill, Jackson y Martinengo, 2006).

Lo apuntado hasta ahora permite suponer que las iniciativas de conciliación de vida laboral y familiar estarían de alguna manera relacionadas con los diferentes desempeños laborales individuales mencionados, así como con otros problemas laborales de las organizaciones: productividad, resistencia a movilidad, falta de iniciativa, satisfacción con el trabajo, etc. Como se apuntó anteriormente para la literatura general, no aparecen tampoco en estos estudios, alguno que haya sido realizado en ámbito latinoamericano, y en particular en el colombiano (con la excepción de Idrovo, 2006; Otálora, 2007). Lo cual no deja de sorprender ya que las circunstancias económicas y sociales se asemejan bastante en estos momentos a las que en otras regiones han agudizado el problema de conciliación entre trabajo y familia con las ya mencionadas consecuencias.

Utilizando el levantamiento de datos del IFREI 2007 (*IESE Family Responsible Employer Index*, Índice de Empresas Familiarmente Responsables del IESE Business School) realizado en Colombia entre marzo del 2007 y mayo 2008, indagamos en la relación que existe entre la presencia de iniciativas de conciliación trabajo y familia: políticas, facilitadores, cultura, y los problemas laborales que aquejan a las empresas colombianas.

Metodología

La herramienta utilizada para el levantamiento de los datos fue el IFREL. Este cuestionario basado en el modelo EFR© (Empresas Familiarmente Responsables), fue desarrollado por el International Center for Work and Family del IESE Business School. Este modelo describe los estados de implementación de políticas de conciliación trabajo – familia en los que se puede encontrar una organización en un momento dado (Poelmans, Patel y Beham, 2008) (ver figura 1). Este cuestionario lo diligencian los empleadores según se ejecuten o no una serie de políticas y prácticas.

Figura 1: Modelo EFR© IESE Business School

Fuente: ICWF - IESE Business School

Cuadrante D:
La empresa en este cuadrante D (Sistemáticamente contaminante) presta poca atención al impacto social de las condiciones y prácticas de trabajo de sus empleados. No existen políticas que apoyen la armonización de la vida laboral y familiar.
Cuadrante C:
La empresa en este cuadrante C, ya tiene algunas políticas formales que ayuden a sus empleados a conciliar la vida laboral con la familiar y personal. Se puede observar que hay algunas pautas de flexibilidad. Sin embargo son pocas las políticas y se aplican a relativamente pocas personas de la fuerza de trabajo.
Cuadrante B:
La empresa en el cuadrante B ha conseguido instaurar un ambiente corporativo que reconoce que impulsa a la armonización de los diversos ámbitos: laboral, familiar, personal. Las políticas más importantes funcionan y cubren a la mayoría de la fuerza laboral. Pocas prácticas informales que pueden poner en riesgo este ambiente permanecen.
Cuadrante A:
En el cuadrante A, la empresa no solo ha instalado un conjunto de prácticas y políticas, sino un ambiente que apoya la armonización trabajo-familia. El día a día de la implementación es sistemáticamente enriquecedor y satisface las necesidades de toda la fuerza laboral. Las políticas se han convertido en la cultura misma de la organización.

Fuente: ICWF – IESE Business School

Tanto el modelo EFR© como el IFREI, están contruירים alrededor de tres grandes parámetros: políticas, facilitadores, cultura y prácticas. En las políticas se cuentan: las de flexibilidad, apoyo profesional, servicios familiares y beneficios extrasalariales. Como facilitadores se evalúa: el tema de la estrategia y la asignación de recursos; el liderazgo y actitud de los distintos niveles de dirección; la comunicación; y la responsabilidad. La cultura y prácticas involucran los supuestos implícitos y normas sociales que gobiernan la atmósfera de trabajo de una organización. La literatura sugiere, y así se hace en el IFREI (ver tabla 1), que se podría evaluar la cultura de una organización preguntando sobre el nivel de apoyo de supervisores a la conciliación trabajo-familia, las consecuencias asociadas a la carrera profesional usando los beneficios de armonización y las expectativas de tiempo laboral que exige una organización y que pueden interferir con la vida personal y familiar (Thompson, Beauvais y Lyness, 1999).

Los niveles de existencia y desarrollo de estos parámetros: políticas, facilitadores y cultura, permiten establecer cuán familiarmente responsable es la empresa, y ubicarla en uno de los cuadrantes del modelo EFR (ver tabla 1 para una explicación de los parámetros y las preguntas correspondientes del IFREI). En el mismo instrumento, se le pidió a las empresas que indicasen, de una lista de problemas laborales que también incluía la categoría de ‘otro’, cuáles eran los problemas más frecuentes que enfrentaban. Esto permitió establecer ciertas correlaciones entre el nivel de implementación de parámetros de conciliación trabajo-familia y los problemas laborales de las empresas.

Tabla 1: Parámetros del modelo EFR© y las correspondientes preguntas en el IFREI, IESE Business School.

Parámetros del Modelo EFR ©								
1. Políticas								
1.a. Flexibilidad Laboral				1.b. Apoyo Profesional				
Políticas de flexibilidad de tiempo y espacio: Permite al empleado disponer de un horario flexible (con ausencias cortas y/o excedencias largas del trabajo) según sus necesidades personales y familiares. En este punto se comprende el horario laboral flexible, trabajo a tiempo parcial, semana laboral comprimida y jornada laboral reducida. Por su parte las políticas de flexibilidad de espacio ofrecen al trabajador la oportunidad de realizar tareas desde la casa, evitar viajes y desplazamientos largos.				Políticas de Apoyo profesional y asesoramiento: El apoyo profesional está orientado a aconsejar y dar formación al empleado en cuanto a la conciliación trabajo familia (adaptando el trabajo a la vida familiar y personal) y/o a la formación y/o asesoramiento en temas específicos.				
Preguntas del cuestionario relacionadas con políticas de flexibilidad laboral:				Preguntas del cuestionario relacionadas con políticas de apoyo profesional:				
Cuántas personas de su empresa tienen acceso a estas ventajas:				Cuántas personas de su empresa tienen acceso a estas ventajas:				
Posibles Respuestas:				Posibles Respuestas:				
Ninguno	Alguno	La Mayoría	Todos	Ninguno	Alguno	La Mayoría	Todos	
Medio día libre a cambio de alargar la jornada el resto de la semana				Asesoramiento personal/familiar				
Jornada reducida a cambio de una reducción salarial				Asesoramiento legal/ financiero/fiscal				
Permiso por maternidad superior al que establece la ley (16 semanas)				Formación sobre cómo conciliar trabajo y familia				

Permiso por paternidad superior al que establece la ley (2 días)	Formación en gestión del tiempo y estrés				
Excedencia para cuidar de un familiar	Formación sobre las diferencias de estilo de trabajo entre hombres y mujeres				
Calendario de vacaciones flexible					
Dejar el lugar de trabajo por una emergencia familiar					
Mantener las ventajas laborales después de un permiso largo					
Sustitución del personal que está de permiso					
Esfuerzo para reintegrar al empleado que vuelve de un permiso largo					
Posibilidad de trabajar desde casa					
Videoconferencia para reducir desplazamientos					
Asesoramiento profesional					
1.c. Servicios Familiares	1.d. Beneficios Extrasalariales				
Políticas de Servicios familiares: Estas políticas están orientadas a disminuir la carga de los empleados en cuanto a sus labores domésticas y rol familiar. Las políticas van paralelas con las políticas salariales.	Políticas de Beneficios extrasalariales o sociales: Buscan dar beneficios adicionales a los empleados, con el objeto de aligerar la tensión por pensar en la cobertura sanitaria (de salud) de su familia, despidos, etc.				
Preguntas del cuestionario relacionadas con políticas de servicios familiares: Cuántas personas de su empresa tienen acceso a estas ventajas:	Preguntas del cuestionario relacionadas con políticas extrasalariales: Cuántas personas de su empresa tienen acceso a estas ventajas:				
Posibles Respuestas:	Posibles Respuestas:				
Ninguno Alguno La Mayoría Todos	Ninguno	Alguno	La Mayoría	Todos	
Formación sobre temas familiares	Centro de deportes				
Información sobre guarderías y colegios	Seguro de vida				
Información sobre centros para personas mayores o discapacitadas	Seguro de accidente				
Servicio de guardería (propio o subvencionado)	Servicio para recolocar a trabajadores que dejan la empresa por reestructuración o cierre				
Asistencia sanitaria para familiares directos	Plan de jubilación				
	Ticket o servicio de restaurante subvencionado				
2. Facilitadores					
2.a. Liderazgo	2.b. Comunicación				
Liderazgo: Busca orientar, comunicar y apoyar al personal en el proceso de cambio hacia una EFR. Los líderes deben ser congruentes con lo que dicen y hacen para que de esta manera motiven a los empleados a hacer parte de esta nueva cultura. Deben ser ellos mismos ejemplo de lo que impulsan.	Comunicación: Una buena comunicación es uno de los factores de éxito para que las políticas no se queden en algo escrito y pasen a ser cultura. La comunicación es un tema crítico, ya que involucra la comunicación de la dirección con todo el grupo de stakeholders. El fin último de establecer una buena comunicación es promover una cultura flexible y abierta al cambio.				
Preguntas del cuestionario relacionadas con los facilitadores de liderazgo: Cuántos directivos de su empresa...	Preguntas del cuestionario relacionadas con los facilitadores de comunicación: Las iniciativas familiarmente responsables se difunden a través de ...				
Posibles Respuestas:	Posibles Respuestas:				
Ninguno Alguno La Mayoría Todos	De ningún modo	Comunicado oficial	Reunión de Directivos	Reunión de toda la empresa	
Están sensibilizados respecto al equilibrio trabajo/familia	Las iniciativas familiarmente responsables se difunden a través de ...				
Son ejemplo de conducta familiarmente responsable					

2.c. Responsabilidad				2.d. Estrategia			
Responsabilidad: Al hablar de responsabilidad como uno de los componentes facilitadores, se hace referencia a la responsabilidad por parte de todos los integrantes de la organización, tanto de directivos como administrativos y operarios, con relación a la implantación y utilización de las políticas formales. Es indispensable que haya dentro de la empresa un responsable de dirigir y coordinar este proyecto en cada una de sus etapas.				Estrategia: El direccionamiento de la empresa debe concordar con el pensamiento de una EFR, es decir, incorporar el respeto a la familia de las personas que conforman la empresa en la misión, visión y valores. El establecimiento del pensamiento flexible y familiarmente responsable en los puntos que dirigen la organización marcan un cambio fundamental, ya que se compromete toda la empresa con el objeto de crear una empresa que busca ayudar a las personas a conciliar su vida laboral con su vida familiar y personal.			
Preguntas del cuestionario relacionadas con los facilitadores de responsabilidad: El responsable del proyecto “empresa familiarmente responsable” es ...				Preguntas del cuestionario relacionadas con los facilitadores de estrategia: Las políticas familiarmente responsables ...			
Posibles Respuestas:				Posibles Respuestas:			
Nadie	Directivo o empleado a tiempo parcial	Directivo o empleado a tiempo completo	Un Equipo	No están en la agenda	Fase inicial	Poco utilizadas	Muy utilizadas
				Presupuesto para estas políticas			
				Posibles Respuestas:			
				Ninguno	Eventual	Específico	Revisión Anual
				Apoyo del sindicato			
				Posibles Respuestas:			
				Ninguno	Poco	Mucho	Total
3. Cultura							
La cultura hace referencia a todas aquellas prácticas y hábitos no formales más comunes que condicionan el avance de la empresa hacia una EFR. Éstos pueden convertirse en impulsores o frenos. Un ejemplo de un freno puede ser el hacer reuniones después de finalizada la jornada laboral, mientras que un impulsor es que la familia sea un tema del que se puede conversar, igual la maternidad, el cuidado de adultos, etc.							
Preguntas del cuestionario relacionadas con las políticas de cultura:							
Cuántas personas de su empresa tienen acceso a estas ventajas:							
Posibles Respuestas:							
Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre				
Preguntas de Frenos:							
Se espera que los empleados se lleven trabajo a casa							
Rechazar una promoción o traslado por razones familiares puede afectar a la trayectoria profesional de un empleado en su empresa							
Se juzga como menos comprometido con la empresa a quien se beneficia de un permiso o reducción de jornada por causa familiar							
Preguntas de impulsores:							
Se anima a los empleados a irse a casa pasada cierta hora							
Las decisiones del departamento de personal tienen en cuenta la situación familiar/personal							
Los directivos son comprensivos cuando los empleados dan prioridad a su familia							

Fuente: Elaboración propia

Se utilizó una muestra por conveniencia. Se envió a una base de datos de 1000 presidentes y gerentes de recursos humanos de empresas una invitación para contestar el cuestionario. De esto envió masivo se obtuvo una respuesta de 102 empresas de diferentes sectores y tamaños como se puede observar en la tabla 2.

A los resultados se les corrieron las pruebas de coeficientes de correlación biserial puntual y comparación de promedios.

Tabla 2. Características de la muestra

Porcentaje de empresas por sector		n = 102	
Telecomunicaciones	7,8%	Química, petróleo, gas, caucho y plásticos.	8,8%
Distribución y logística	2,9%	Metalúrgico	5,9%
Industria Electrónica y Software	4,9%	Automoción	2,0%
Transporte	2,9%	Alimentos, bebidas y tabaco	4,9%
Publicidad y medios	1,0%	Textil, calzado, confección, cuero	3,9%
Consultoría y otros servicios para empresas	8,8%	Madera, papel, artes gráficas	3,9%
Banca, finanzas y seguros	11,8%	Construcción	7,8%
Salud	2,9%	Otros	19,6%
Enseñanza	1,0%		

Porcentaje de empresas por cuadrante modelo EFR	
Nivel	Porcentaje
A	4%
B	27%
C	45%
D	24%

Porcentaje de empresas según su tamaño	
Tamaño	Porcentaje
Grande	61%
PYME	39%

Fuente: Elaboración propia

Resultados

En lo que se refiere a los problemas más relevantes que viven las empresas, la tabla 3 nos muestra cuáles son y su relación con el nivel EFR en el que se encuentra la organización.

Tabla 3: Problemas más relevantes y cuadrante modelo EFR de las empresas

Tipo de problema	Cuadrante modelo EFR de empresa				TOTAL
	A	B	C	D	
Resistencia a la movilidad	0%	7,10%	6,50%	12,50%	7,80%
Ausentismo	0%	7,10%	17,40%	20,80%	14,70%
Dificultad para contratar empleados clave	100%	60,70%	45,70%	50%	52,90%
Dificultad para conciliar trabajo y familia	25,90%	39,30%	37%	45,80%	39,20%
Bajas por estrés	0%	3,60%	10,90%	16,70%	9,80%
Falta de compromiso	0%	10,70%	19,60%	41,70%	21,60%
Falta de iniciativa	75%	42,90%	43,50%	62,50%	49%

Fuente: Elaboración propia

Se calcularon coeficientes de correlación biserial puntual entre los parámetros del modelo EFR (en adelante parámetros FR) y los problemas reportados por las empresas como los más importantes. Los problemas fueron codificados para cada empresa como 1 cuando estuvieron incluidos en el reporte y 2 cuando no. De ahí que los coeficientes positivos

indican una tendencia general en las empresas que no reportan un problema determinado a tener un promedio mayor de los parámetros FR correlacionados (ver tabla 4).

Tabla 4: Coeficientes de correlación biserial puntual entre parámetros FR y problemas reportados

	Flexibilidad	Apoyo profesional	Servicios Familiares	Beneficios Extrasalariales	Facilitadores	Cultura
Resistencia a la movilidad	0,045	0,210*	0,138	0,058*	0,192*	0,100
	0,325	0,017	0,083	0,283	0,027	0,158
Ausentismo	0,152	0,285**	0,220*	0,329**	0,202*	0,187*
	0,064	0,002	0,013	0,000	0,021	0,030
Dificultad para contratar empleados clave	-0,199	-0,129	-0,135	-0,134	-0,154	0,080
	0,022	0,098	0,089	0,089	0,061	0,211
Dificultad para conciliar trabajo y familia	0,167*	0,048	0,034	-0,151	0,043	0,207*
	0,046	0,316	0,368	0,065	0,335	0,018
Bajas por estrés	0,203*	0,143	0,099	0,044	0,044	0,089
	0,020	0,075	0,161	0,330	0,330	0,187
Falta de compromiso por parte de los empleados	0,284**	0,163	0,232**	0,267**	0,206*	0,069
	0,002	0,051	0,010	0,003	0,019	0,245
Falta de iniciativa por parte de los empleados	-0,015	-0,011	-0,009	0,026	0,131	-0,158
	0,439	0,457	0,463	0,398	0,095	0,056

*correlación significativa al nivel 0,05 (unilateral). ** correlación significativa al nivel 0,01 (unilateral)
Fuente: Elaboración propia

Los coeficientes de correlación significativos al menos al 5% están en negrillas en la tabla 4. Todos ellos son positivos excepto los que tienen que ver con la dificultad para contratar empleados clave. Si tomamos los promedios de los parámetros FR en los grupos formados según el reporte de cada problema, junto con una prueba t para compararlos, podemos ilustrar las tendencias descritas en la tabla de correlaciones anterior (ver tabla 5).

Tabla 5: Comparación de los promedios de los parámetros FR en los grupos que reportaron los problemas.

Problema	Factor FR	Sí	No	T	G.L.	Sig.
Resistencia a la movilidad	Flexibilidad	1,94	2,02	-0,31	7	0,38
	Apoyo profesional	1,38	1,96	-4,37	16	0,00*
	Servicios familiares	1,30	1,60	-1,62	9	0,07
	Beneficios extrasalariales	1,95	2,13	-0,72	9	0,25
	Facilitadores	1,59	2,03	-1,85	8	0,05*
	Cultura	1,96	2,09	-0,77	8	0,23
Ausentismo	Flexibilidad	1,84	2,04	-1,6	20	0,06
	Apoyo profesional	1,40	2,00	-4,12	28	0,00*
	Servicios familiares	1,27	1,63	-2,69	23	0,01*
	Beneficios extrasalariales	1,45	2,23	-5,24	33	0,00*
	Facilitadores	1,70	2,05	-2,42	22	0,01*
	Cultura	1,92	2,10	-1,55	17	0,07
Dificultad para contratar empleados clave	Flexibilidad	2,09	1,91	2,07	96	0,02*
	Apoyo profesional	2,00	1,81	1,31	100	0,09
	Servicios familiares	1,65	1,49	1,38	97	0,09
	Beneficios extrasalariales	2,22	2,00	1,37	99	0,08
	Facilitadores	2,09	1,90	1,59	97	0,06
	Cultura	2,05	2,10	-0,81	99	0,21
Dificultad para conciliar trabajo y familia	Flexibilidad	1,92	2,07	-1,7	83	0,04*
	Apoyo profesional	1,87	1,94	-0,49	90	0,31
	Servicios familiares	1,55	1,59	-0,36	97	0,36
	Beneficios extrasalariales	2,27	2,01	1,58	92	0,06
	Facilitadores	1,96	2,02	-0,44	89	0,33
	Cultura	1,99	2,13	-2,19	93	0,02*
Bajas por estrés	Flexibilidad	1,73	2,04	-2,28	12	0,02*
	Apoyo profesional	1,59	1,95	-1,21	10	0,13
	Servicios familiares	1,40	1,59	-1,24	13	0,12
	Beneficios extrasalariales	2,00	2,13	-0,53	12	30
	Facilitadores	1,91	2,01	-0,52	12	0,31
	Cultura	1,98	2,09	-0,74	10	24
Falta de compromiso por parte de los empleados	Flexibilidad	1,77	2,08	-3,73	50	0,00*
	Apoyo profesional	1,68	1,98	-1,94	44	0,03*
	Servicios familiares	1,32	1,65	-2,98	50	0,00*
	Beneficios extrasalariales	1,69	2,23	-3,3	45	0,00*
	Facilitadores	1,75	2,06	-2,26	37	0,02*
	Cultura	2,03	2,09	-0,59	28	0,28
Falta de iniciativa por parte de los empleados	Flexibilidad	2,02	2,00	0,16	99	0,46
	Apoyo profesional	1,92	1,90	0,11	95	0,46
	Servicios familiares	1,58	1,57	0,09	100	0,46
	Beneficios extrasalariales	2,04	2,14	-0,259	100	0,39
	Facilitadores	1,91	2,08	-1,32	99	0,09
	Cultura	2,13	2,02	1,6	98	0,06
Los problemas fueron codificados para cada empresa como 1 cuando estuvieron incluidos en el reporte y 2 cuando no. Si el valor T es menor o igual a 0,05 es significativo						

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados de las tablas se puede concluir que: 1) La resistencia a la movilidad tiende a reducirse en las empresas donde se presenta un mayor índice de políticas de apoyo profesional y donde los facilitadores también tienen un nivel de presencia importante. 2) El ausentismo tiende a reducirse como problema especialmente cuando las políticas de apoyo profesional, servicios familiares y beneficios extrasalariales, y los facilitadores tienen niveles de presencia altos en las empresas. 3) La relación entre la dificultad para contratar empleados clave y los parámetros FR sigue una tendencia contraria a las anteriores (tabla 4). Y las empresas con mayor flexibilidad son las que en gran porcentaje reportan la dificultad para contratar empleados clave como uno de los problemas más relevantes. 4) La dificultad para conciliar trabajo y familia es un problema que se reduce en las empresas que tienen políticas de flexibilidad y una cultura que resalta por ser familiarmente responsable. 5) En las empresas donde el nivel de flexibilidad es mayor, las bajas por estrés, no son consideradas como un problema principal, sino por un porcentaje pequeño de empresas. 6) La falta de compromiso es una de las variables que presenta un mayor número de correlaciones significativas con los parámetros FR. El único que queda fuera es la cultura. En todos los demás casos, las empresas con mayores promedios de parámetros FR presentan una disminución significativa en la incidencia de este problema. 7) La falta de iniciativa de los empleados, uno de los problemas reportados como principales por gran parte de las empresas, no está relacionado significativamente con los parámetros FR.

Conclusión

La presente investigación es exploratoria y principalmente descriptiva. Los resultados en general coinciden con la literatura internacional demostrando correlaciones significativas entre la presencia de políticas, prácticas y facilitadores de conciliación trabajo y familia y la menor presencia de problemas como resistencia a la movilidad, ausentismo, dificultad para conciliar trabajo y familia, bajas por estrés y falta de compromiso por parte de los empleados. Sin embargo, la relación entre los parámetros FR mencionados y la dificultad para contratar empleados clave, el problema más importante que enfrentan la mayoría de las empresas encuestadas, muestra una tendencia contraria a las demás variables y a los resultados de estudios internacionales. Poelmans, Chinchilla y Cardona (2003), empleando datos de 132 empresas españolas, encontraron que la presencia de un mercado laboral donde es difícil encontrar las personas cualificadas para los diferentes trabajos, tiene un impacto significativo en la adopción de políticas y programas que armonicen trabajo y familia por parte de la empresa. Los resultados de la presente investigación parecerían apuntar hacia lo contrario, puesto que no obstante la presencia alta de políticas y prácticas de armonización, la dificultad para contratar empleados clave también es alta. Esto se podría explicar por la relativa novedad de la implementación de dichas políticas y prácticas en las empresas colombianas, adoptadas precisamente ante un problema que aparece como uno de los más importantes. Se hace

necesario constatar en futuras investigaciones el tiempo que han venido funcionando dichas políticas, prácticas y facilitadores de modo que se pueda explicar de mejor manera las correlaciones. Por otra parte es importante anotar que a diferencia de los demás problemas mencionados por las empresas y que ocurren durante la relación laboral, esta dificultad se presenta antes de la vinculación laboral. Se debe considerar además, como sugieren Kelly et al. (2008), que las políticas de conciliación trabajo-familia son atractivas para empleados potenciales en la medida que estos potenciales empleados busquen y valoren estas políticas (p. 28). Y en la medida que las empresas hagan visibles estas políticas dentro de sus paquetes de compensación y/o retribución. De ahí que ulteriores estudios tendrían que revisar cómo se valoran y utilizan esas políticas, programas y prácticas de conciliación trabajo-familia en los procesos de reclutamiento y contratación, teniendo el perfil de los empleados potenciales en mente.

Otro resultado que llama la atención es la falta de relación significativa entre los parámetros FR y la falta de iniciativa de los empleados. Las empresas señalan que esta falta de iniciativa es un problema importante para ellas y los resultados señalan que no estaría relacionada significativamente con ninguno de los parámetros FR. No obstante, la relación entre los facilitadores y la cultura es bastante más fuerte que la que se presenta con las políticas como tales. Es decir, que de alguna manera una presencia fuerte de elementos como liderazgo, comunicación, responsabilidad, y una cultura FR estarían relacionados con una disminución de la falta de iniciativa por parte de los empleados. Esto se entiende en la medida en que la falta de iniciativa es un problema que ha estado asociado a los comportamientos de supervisores y líderes: falta de confianza, falta de comunicación (Coyle-Shapiro y Conway, 2005; Dvir, Eden, Avolio, y Shamir, 2002) y a prácticas laborales ligadas a la cultura organizacional (Rhoades y Eisenberger, 2002; Macey y Schneider, 2008). Por otra parte, se debe afinar en posteriores estudios el significado e implicaciones que las empresas incluyen en su definición de falta de iniciativa por parte de un empleado, puesto que tanto académicos como profesionales lo utilizan para referirse ya sea a comportamientos como a rasgos de personalidad como a ciertas actitudes laborales (Macey et al., 2008). De ello se delinearía más claramente su relación con los parámetros FR mencionados.

En lo que hace referencia a la dificultad para conciliar trabajo y familia, la relación significativa de la presencia de flexibilidad con una disminución de esta dificultad es consistente con la literatura internacional, pero también lo es el tema de la presencia de una cultura organizacional que impulse la posibilidad de esa conciliación. Pareciera que no se trata sólo de la existencia de unas políticas flexibles sino de una cultura que acoja y valore el uso de dichas políticas, lo que reduce la dificultad de conciliar trabajo y familia. De igual manera resalta la relación que los facilitadores FR juegan con problemas como resistencia a la movilidad, ausentismo y falta de compromiso. Se requiere mayor investigación en el papel concreto que estos elementos: liderazgo, responsabilidad, comunicación, estrategia, juegan en la construcción de ámbitos labo-

rales positivos y saludables, así como de su papel de mediación en la efectividad de las políticas de conciliación trabajo-familia.

Una de las limitaciones de este estudio radica en la muestra empleada, que aunque incluye empresas de diversos sectores, se concentra en las empresas privadas. La inclusión del sector público puede ofrecer una visión más rica de la dinámica relacional entre parámetros FR y problemas laborales en Colombia. Otra limitación está en el uso de cuestionarios que provienen de una sola fuente: empleadores. Convendría en estudios posteriores incluir la actitud de los empleados en su uso de políticas de conciliación trabajo-familia así como de establecer las prioridades de conciliación que ellos manejan en su vida diaria.

Si bien es cierto, la presente investigación empieza a mirar ya más allá de la mera presencia de políticas, facilitadores y prácticas de conciliación, estableciendo correlaciones con problemas y actitudes laborales, se requiere de futuros análisis que permitan determinar relaciones causales entre los parámetros FR y la naturaleza de la interfaz trabajo-familia en su doble realidad: trabajo influyendo en la familia y la familia influyendo en la vida laboral. Para ello se hace necesario, como sugieren Kelly et al. (2008), estudios longitudinales que empleen diseños experimentales o cuasi-experimentales, así como una aproximación interdisciplinaria que permita dar cuenta de la riqueza de elementos y actores: no sólo la díada empleado-empresa, sino las familias de los empleados, las comunidades, etc., involucrados en la relación trabajo-familia.

Bibliografía

- Allen, Tammy (2001). "Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions". *Journal of Vocational Behavior* 58.
- Balmforth, Kelly y Dianne Gardner (2006). "Conflict and facilitation between work and family: Realizing the outcomes for organisations". *New Zealand Journal of Psychology* 35(2):9.
- Baltes, Boris; Thomas Briggs, Joseph Huff, Julie Wright y George Neuman (1999). "Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work related criteria". *Journal of Applied Psychology* 84:17.
- Batt, Rosemary y P. Monique Valcour (2003). "Human resources practices as predictors of work-family outcomes and employee turnover". *Industrial Relations* 42:42.
- Beauregard, T. Alexandra (2006). "Are organizations shooting themselves in the foot? Workplace contributors to family-to-work conflict". *Equal Opportunities International* 25(5):17.
- Berg, Peter; Arne Kalleberg y Eileen Appelbaum (2003). "Balancing work and family: The role of high-commitment environments". *Industrial Relations* 42:20.

- Bowes, Jennifer (2005). "Emphasizing the family in work-family research: A review of current research and recommendations for future directions". En *Work and Family. An International Research Perspective*, ed. Steven A. Y. Poelmans. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Boyar, Scott; Maertz Carl y Allison Pearson (2005). "The effects of work-family conflict and family work conflict on non-attendance behaviours". *Journal of Business Research* 58(7):6.
- Boyar, Scott; Carl Maertz, Allison Pearson y Shawn Keough (2003). "Work-family conflict: A model of linkages between work and family domain variables and turnover intentions". *Journal of Managerial Issues* 15(2):15.
- Burke, Ronald y Aslaug Mikkelsen (2006). "Burnout among Norwegian police officers: Potential antecedents and consequences". *International Journal of Stress Management* 13(1):19.
- Butler, Adam y Amie Skattebo (2004). "What is acceptable for women may not be for men: The effect of family conflicts with work on job-performance ratings". *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77(4):11.
- Chaoping, Li, Shi Kan y Luo Zhengxue (2003). "Work-family conflict and job burnout of doctors and nurses". *Chinese Mental Health Journal* 17(12):2.
- Coyle-Shapiro, Jacquelin y Neil Conway (2005). "Exchange relationships: Examining psychological contracts and perceived organizational support". *Journal of Applied Psychology* 90:7.
- Dvir, Taly, Dov Eden, Bruce Avolio y Boas Shamir (2002). "Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment". *Academy of Management Journal* 45:9.
- Díaz, Claudia (2007). "Trabajo, familia y desigualdad: la educación en las estrategias familiares frente a la crisis de la relación laboral". *Revista Colombiana de Sociología* 28:18.
- Eby, Lillian; Wendy Casper, Angie Lockwood, Chris Bordeaux y Andi Brinley (2005). "Work and family research in IO/OB: content analysis and review of the literature (1980-2002)". *Journal of Vocational Behavior* 66(1):73.
- Faur, Eleonor (2006). "Género, masculinidades y políticas de conciliación familia – trabajo", *Nómadas* 24:11.
- Frye, Kathleen y James Breaugh (2004). "Family-friendly policies, supervisor support, work-family conflict, family-work conflict, and satisfaction: A test of a conceptual model", *Journal of Business and Psychology* 19(2):23.
- Greenhaus, Jeffrey y R Singh (2004). "Work - family relationships". En *Encyclopedia of applied psychology*, ed. Charles Spielberger. San Diego: Elsevier.
- Haar, Jarrod (2004). "Work-family conflict and turnover intention: Exploring the moderation effects of perceived work-family support". *New Zealand Journal of Psychology* 33(1):4.
- Haar, Jarrod y Chester Spell (2004). "Programme knowledge and value of work-family

- policies and organizational commitment”. *International Journal of Human Resource Management* 15(6):15.
- Hammer, Leslie; Talya Baver y Alicia Grandey (2003). “Work-family conflict and work related withdrawal behaviors”. *Journal of Business and Psychology* 17:18.
- Hang-Yue, Ngo; Sharon Foley y Raymon Loi (2005). “Work role stressors and turnover intentions: a study of professional clergy in Hong Kong”. *International Journal of Human Resource Management* 16(11):13.
- Harvey, Steve; Kevin Kelloway y Leslie Duncan-Leiper (2003). “Trust in management as a buffer of the relationships between overload and strain”. *Journal of Occupational Health Psychology* 8(4):9.
- Hill, Jeffrey; Maria Ferris y Vjollca Mårtinson (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* 63:21.
- Hill, Jeffrey; Andrea Jackson y Giuseppe Martinengo (2006). “Twenty years of work and family at International Business Machines Corporation”. *American Behavioral Scientist* 49:18.
- Idrovo, Sandra (2006). “Las políticas de conciliación trabajo-familia en las empresas colombianas”. *Estudios Gerenciales* 100:21.
- Karatepe, Osman y Lulu Baddar (2006). “An empirical study of the selected consequences of frontline employees, work-family conflict and family-work conflict”. *Tourism Management* 27(2):13.
- Karatepe, Osman y Orhan Uludag (2008). “Supervisor support, work-family conflict and satisfaction outcomes: An empirical study in the Hotel Industry”. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism* 7(2):19.
- Kelly, Erin; Ellen Ernst Kossek, Leslie Hammer, Mary Durham, Jeremy Bray, Kelly Chermack, Lauren Murphy y Dan Kaskubar (2008). “Getting There from Here: Research on the Effects of Work-Family Initiatives on Work-Family Conflict and Business Outcomes”. *The Academy of Management Annals* 2(1):44.
- Kossek, Ellen Ernst y Victor Nichol (1992). “The effects of an on-site child care on employee attitudes and performance”. *Personnel Psychology* 45:24.
- Kossek, Ellen Ernst y Cynthia Ozeki (1999). “Bridging the work-family policy and productivity gap: a literature review”. *Community, Work & Family* 2(1):25.
- Lambert, Eric; Pasupuleti Sudershan, Terry Cluse-Telar, Mylo Jennings y David Baker (2006). “The impact of work-family conflict on social work and human service worker job satisfaction and organizational commitment”. *Administration in Social Work* 30(3):19.
- Lambert, Susan (2000). “Added benefits: the link between work-life benefits and organizational citizenship behavior”. *The Academy of Management Journal* 43(5):14.

- Macey, William y Benjamin Schneider (2008). "The Meaning of Employee Engagement". *Industrial and Organizational Psychology* 1:27.
- Mesmer-Magnus, Jessica y Chockalingam Viswesvaran (2005). "Convergence between measures of work-to-family and family-to-work conflict: A meta-analytic examination". *Journal of Vocational Behavior* 67(2):17.
- Montgomery, Antony; Efharis Panagopolou y Alexis Benos (2006). "Work-family interference as a mediator between job demands and job burnout among doctors". *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress* 22(3):10.
- Netemeyer, Richard; James Maxham III y Chris Pullig (2005). "Conflicts in the work family interface: Links to job stress, customer service employee performance, and customer purchase intent". *Journal of Marketing* 69(2):13.
- O'Driscoll, Michael; Steven Poelmans, Paul Spector, Tomas Kalliath, Tammy Allen, Cary Cooper y Juan Sánchez (2003). "Family-responsive intervention, perceived organizational and supervisor support, work-family conflict and psychological strain". *International Journal of Stress Management* 10(4):18.
- Otálora, Guillermo (2007). "La relación existente entre el conflicto trabajo-familia y el estrés individual en dos organizaciones colombianas". *Cuadernos de Administración* 20(34):21.
- O'Driscoll, Michael; Daniel Ilgen y Kristin Hildreth (1992). "Time devoted to job and off-job activities, interrole conflict, and affective experiences". *Journal of Applied Psychology* 77:7.
- Poelmans, Steve y Paula Caligiuri (2008). "Stages in the implementation of work-life policies". En *Harmonizing Work, Family, and Personal Life. From Policy to Practice.*, ed. Cambridge University Press. New York, United States of America: Cambridge University Press.
- Poelmans, Steve; Michael, O'Driscoll y Barbara, Beham (2005). "An overview of international research on the work-family interface". En *Work and Family. An International Research Perspective*, ed. Anne. Duffy. 1 Edition. Mahwah, New Jersey 07430: Lawrence Earlbaun Associates.
- Poelmans, Steven (2003). "The adoption of family-friendly HRM policies. Competing for scarce resources in the labour market". *International Journal of Manpower*. 24(2):19.
- Rhoades, Linda y Robert Eisenberg (2005). "Perceived Organizational Support: A Review of Literature". *Journal of Applied Psychology* 85(1):12.
- Rothbard, Nancy; Katherine Phillips y Tracy Dumas (2005). "Multiple roles: work-family policies and individual's desires for segmentation". *Organizational Science* 16(1):15.
- Shaffer, Margaret; Anne Francesco, Janice Joplin and Theresa Lau (2005). "Easing the Pain: A Cross-Cultural Study of Support Resources and their Influence on Work Family Conflict". En *Work and Family. An International Research*

- Perspective, ed. Anne Duffy. 1 Edition. Mahwah, New Jersey 07430: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Siegel, Phyllis; Corinne Post, Joel Brockner, Ariel Fishman y Charlee Garden (2005). "The moderating influence of procedural fairness on the relationship between work-life conflict and organizational commitment". *Journal of Applied Psychology* 90(1):11.
- Spector, Paul; Cary Cooper, Steve Poelmans, Tammy Allen, Michael O'Driscoll, Juan Sanchez, Phil Dewe, Peter Hart y Lou Lu (2004). "A cross-national comparative study of work-family stressors, working hours, and well-being: China and Latin America versus the Anglo world". *Personnel Psychology* 57:23.
- Spector, Paul; Karen Miller, Steve Poelmans, Peggy Cooper, Peter Hart, Lou Lu, Lucio Renault de Morales, Gabrielle Ostrognay, Horea Pitariu, Vladimir Salamatov, Maria Widderszal-Bazyl y Shanfa Yu (2005). "An International Comparative Study of Work Family Stress and Occupational Strain". En *Work and Family. An International Research Perspective*, ed. Anne Duffy. 1 Edition. Mahwah, New Jersey 07430: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Thompson, Briony; Paula Brough y Helen Schmidt (2006). "Supervisor and subordinate work-family values: Does similarity make a difference?". *International Journal of Stress Management* 13(1):18.
- Thompson, Cynthia (2008). "Barriers to the Implementation and Usage of Work Life Policies". En *Harmonizing Work, Family, and Personal Life. From Policy to Practice*, ed. Cambridge University Press. New York, United States of America: Cambridge University Press.
- Thompson, Cynthia; Laura Beauvais y Karen Lyness (1999). "When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict". *Journal of Vocational Behavior* 54:23.
- Thompson, Cynthia y David Prottas (2005). "Relationship among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being". *Journal of Occupational Health Psychology* 10(4):18.
- Thörquist, Christer (2006). "Family-friendly labour market policies and careers in Sweden –and the lack of them". *British Journal of Guidance & Counselling* 34(3):17.
- Vaananen, Ari; May Kevin, Leena Ala-Mursula, Jaana Pentti, Mika Kivimäki y Jussi Vahtera (2004). "The double burden of and negative spillover between paid and domestic work: Associations with health among men and women". *Women and Health* 40(3):17.
- Wang, Peng; John Lawler, Fred Walumbwa y Kan Shi (2004). "Work-family conflict and job withdrawal intentions: The moderating effect of cultural differences". *International Journal of Stress Management* 11(4):20.

Yang, Nini; Chao Chen, Jaepil Choi y Yimin Zou (2000). "Sources of work-family conflict: A Sino-U.S. comparison of the effects of work and family demands". *Academy of Management Journal* 43(1):10.

Cómo citar este artículo:

Idrovo, S. y Leyva, P. (2010). "Conciliación Trabajo – Familia en las empresas colombianas: la relación entre parámetros FR y los problemas laborales más frecuentes", *Oikos* Nº 31, 133-151, Escuela de Administración y Economía, Universidad Católica Silva Henríquez (UCSH), Santiago de Chile.
[<http://bibliotecadigital.ucsh.cl:90>]

Fecha de recepción: 19 / 04 / 2010

Fecha de aceptación: 30 / 08 / 2012