

PERCEPCIÓN DE CONFLICTO TRABAJO-FAMILIA Y APOYO DIRECTIVO PARA UNA CULTURA TRABAJO-FAMILIA EN PROFESORES UNIVERSITARIOS

PERCEPTION OF WORK-FAMILY CONFLICT AND MANAGERIAL SUPPORT FOR A WORK-FAMILY CULTURE IN UNIVERSITY PROFESSORS

Jijena Michel Robert Daniel ¹, Jijena Michel Carlos Eduardo ²

¹ Docente: Carrera de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas y Financieras. "Universidad Autónoma Juan Misael Saracho"

² Doctorando en Ciencias Empresariales por la Universidad de Salamanca

Dirección para la correspondencia: Av. Horacio Aramayo # 1212 Tarija - Bolivia.

Correo electrónico: daniel.jijena@uajms.edu.bo

RESUMEN

El propósito de esta investigación es analizar la influencia de aspectos demográficos (como ser: tenencia de hijos, tercerización de servicios de cuidado y atención a familiares y rol familiar principal) en la percepción de conflicto trabajo-familia y apoyo directivo para una cultura trabajo-familia por parte del profesorado universitario.

Se recogió información primaria por medio de cuestionarios aplicados a docentes universitarios de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras de la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho (UAJMS). Los resultados presentan importantes implicaciones prácticas. Quienes no tienen hijos perciben mayor conflicto trabajo-familia que quienes tienen hijos, además de menor apoyo directivo para una cultura trabajo-familia. Quienes no tercerizan servicios de cuidado y atención a familiares perciben mayor conflicto familia-trabajo que quienes delegan dichas funciones, además de menor apoyo directivo. Quienes consideran que ser padre/madre es su principal rol familiar perciben menor conflicto familia-trabajo que quienes priorizan algún otro rol familiar, además de mayor apoyo directivo. Los hallazgos resaltan la importancia de considerar las diferencias demográficas del profesorado en cuanto a temas de conflicto trabajo-familia y apoyo directivo para una cultura trabajo-familia; en ese sentido, las autoridades universitarias podrían desarrollar estrategias para gestionar las necesidades de aquellos profesores que experimentan indicadores poco favorables.

Palabras clave: apoyo directivo para una cultura trabajo-familia, conflicto trabajo-familia.

ABSTRACT

The purpose of this research is to analyze the influence of demographic characteristics (such as: having children, outsourcing of services related to care and attention of family members and main family role) in the perception of work-family conflict and managerial support for a work-family culture by university teachers. Primary data was collected through questionnaires applied to university professors in the Faculty of Economic and Financial Sciences at Juan Misael Saracho Autonomous University (UAJMS). Results have important practical implications. Teachers who do not have children perceive more work-family conflict than those with children, as well as lower managerial support for a work-family culture. Those who do not outsource services related to care and attention of family members perceive greater family-work conflict than those who delegate these functions, as well as lower managerial support. Teachers who consider that being a father/mother is their main family role perceive lower family-work conflict than those who give priority to some other family role, as well as greater managerial support. Findings highlight the importance of considering teacher demographic differences regarding issues of work-family conflict and managerial support for a work-family culture, in that sense, university authorities might develop strategies to manage the needs of those teachers who experience unfavorable indicators.

Key words: managerial support for a work-family culture, work-family conflict.

INTRODUCCIÓN

El objetivo de esta investigación es analizar la influencia de aspectos demográficos (como

ser: tenencia de hijos, tercerización de servicios de cuidado y atención a familiares y rol familiar principal) en la percepción del conflicto trabajo-familia y el apoyo directivo para una cultura trabajo-familia por parte del profesorado universitario. Entonces el problema de investigación se expresa de la siguiente manera: ¿afectarán variables demográficas como tenencia de hijos, tercerización de servicios de cuidado y atención a familiares y rol familiar principal en la percepción del conflicto trabajo-familia y el apoyo directivo para una cultura trabajo-familia dentro de nuestro contexto de estudio?

Ugarteburu et al. (2008) mencionan que existen varios estudios realizados desde mediados de la década de los 80 en las áreas de psicología, sociología, dirección y gestión de empresas, disciplinas en las que el término conflicto trabajo-familia está bien establecido. En la era de la globalización, las organizaciones y los gerentes de las mismas se encuentran con valores laborales y familiares diversos, y con una variedad de interrelaciones entre ambas esferas. Los modelos americanos y canadienses no son siempre aplicables a otras culturas, ya que no es posible asumir que los contextos y valores, laborales y familiares de estos países, sean universales. Aunque los datos permiten contextualizar y resaltar el tema, por ejemplo, Dikkers et al. (2005) indican que un 30% de las personas empleadas en Estados Unidos tienen conflictos importantes entre trabajo y familia. En ese sentido, es necesario desarrollar trabajos de investigación empírica en escenarios de países en vías de desarrollo, cuyos resultados y comparaciones serán útiles para establecer conclusiones más adecuadas.

Desde el punto de vista organizacional, las políticas que adopten los gerentes pueden incrementar la reconciliación positiva del trabajo y la vida familiar. Sin embargo, aunque las organizaciones dispongan de políticas que favorecen la conciliación, los trabajadores no siempre las utilizan debido probablemente a que todavía sigue predominando la idea del trabajador ideal, como alguien que trabaja a tiempo completo, de manera continuada y sin que sus circunstancias familiares interfieran con su trabajo. Sin embargo, la gestión del conflicto trabajo-familia - es decir, la conciliación entre dichos roles - mejora la satisfacción laboral, el compromiso organizacional de los trabajadores y su productividad (Ugarteburu et al., 2008). He ahí una razón importante para el estudio del conflicto trabajo-familia y el apoyo directivo para una cultura trabajo-familia.

Los hallazgos de esta investigación resaltan la importancia de considerar las diferencias demográficas del profesorado en cuanto a temas de conflicto trabajo-familia y apoyo directivo para una cultura trabajo-familia, con el fin de formular e implementar estrategias y políticas para gestionar las necesidades de aquellos profesores que experimentan indicadores poco favorables. Reconocer los antecedentes significativos de nuestras variables de estudio, permite a los directores/gerentes universitarios entender mejor dichos fenómenos para adoptar decisiones y acciones, que optimicen la aplicación de los recursos humanos en el logro de los propósitos organizacionales.

MARCO TEÓRICO

Apoyo directivo para una cultura trabajo-familia

A pesar que proporcionar beneficios (prestaciones) responsables para con la familia parece ser positivo, tanto para el empleador como para el empleado (por ejemplo, el empleado puede conciliar más fácilmente el trabajo y la familia, y el empleador conserva valiosos empleados), muchos empleados son reacios de aprovechar estas políticas por temor a dañar su progreso profesional (Finkel et al., 1994; Hammonds, 1997; Perlow, 1995; Thompson et al., 1992). En una encuesta realizada a profesoras universitarias, por ejemplo, Finkel et al. (1994) encontraron que el 77% pensó que tomar un permiso de maternidad tendría consecuencias negativas de carrera profesional, y solo el 30% de las que dio a luz tomaron la licencia completa ofrecida por sus universidades. Además, un estudio longitudinal entre administradores de una organización de servicios financieros, encontró que tomar una licencia por razones familiares se asoció negativamente con promociones posteriores y aumentos salariales (Judiesch y Lyness, 1999).

Las culturas corporativas a menudo refuerzan la idea de que la dedicación profesional se debe medir por la cantidad de tiempo que un empleado pasa en el trabajo, que las trayectorias de carrera deben ser rectas e ininterrumpidas, y que el permiso parental solo es adecuado para los empleados que no optan por la vía rápida de progreso profesional (Bailyn, 1997; Geiger, 1989; Starrels, 1992). Si una compañía valora y recompensa a empleados que pasan largas horas en el trabajo, entonces, aprovechar de licencia por razones familiares o prestaciones laborales de tiempo parcial, no será compatible con la cultura de la empresa, por lo que es menos probable que los empleados se sientan cómodos participando de estos programas (Thompson et al., 1992). Por

lo tanto, la cultura de una empresa puede influir en las percepciones que tienen los empleados acerca de la "aceptabilidad" de participar en programas responsables con la familia, diseñados para ayudarles a llevar una vida más equilibrada. La cultura trabajo-familia mide las percepciones de los participantes acerca de la cultura de apoyo a la familia que tiene su organización, que también ha sido denominada por algunos académicos, como el clima trabajo-familia (Mauno et al., 2006). Teniendo en cuenta el nivel individual de medición, el constructo puede ser referido como clima o cultura psicológica; sin embargo, existen debates y discusiones en la literatura para hacer una distinción entre la cultura, el clima y la forma en que se miden (Mauno et al., 2005). En función de estudios anteriores (Thompson et al., 1999; Wayne et al., 2006; Gordon et al., 2007), se puede identificar un acuerdo de nivel individual y referirse a éste, como la cultura trabajo-familia.

Thompson et al. (1999) realizaron estudios para medir las percepciones de los empleados acerca de la cultura trabajo-familia, definida como los supuestos, creencias y valores compartidos con respecto al grado en que la organización apoya y valora la integración y conciliación del trabajo y la vida familiar de los empleados. Thompson et al. (1999) identificaron el apoyo de la dirección para gestionar la conciliación entre el trabajo y la familia, situación a la que se refieren con el nombre de 'apoyo directivo para una cultura trabajo-familia', como una importante dimensión de la cultura trabajo-familia, escenario del cual se podría esperar que influya en las actitudes de los empleados hacia su organización. Los resultados de estas investigaciones encontraron que las percepciones que tienen los empleados de una organización que apoya la cultura trabajo-familia, se relacionaron positivamente con el compromiso afectivo y negativamente con la intención de abandonar la organización. Además, se comprobó que las percepciones de apoyo directivo para una cultura trabajo-familia también estaban significativamente relacionadas con la disponibilidad de prestaciones responsables para con la familia, sugiriendo que el impacto positivo de tales prestaciones familiares pudiera ser mayor para la organización, asegurando que la cultura de la misma apoye el uso de tales beneficios y políticas.

Conflicto trabajo-familia

Kahn et al. (1964) han definido el conflicto entre trabajo y familia como "una forma de conflicto en la que la presión de los roles que se asumen en el trabajo y la familia son, de alguna forma,

mutuamente incompatibles". El conflicto entre trabajo y familia representa el grado en que las demandas y responsabilidades en uno de los dos roles (trabajo o familia) interfiere en satisfacer las demandas y responsabilidades en el otro rol (familia o trabajo). Algunas personas que asumen ambos roles no experimentan ningún conflicto entre ellos, mientras que otras personas lo experimentan en grado sumo. El conflicto trabajo-familia es considerado una de las dimensiones más significativas de la conciliación trabajo-familia, se trata de la faceta negativa de la interfaz trabajo-familia y es bidireccional (es decir, se manifiesta en dos sentidos o direcciones). Gutek et al. (1991) y Frone et al. (1997) evidenciaron que el conflicto trabajo-familia (cuando el trabajo interfiere en la familia) y el conflicto familia-trabajo (cuando la familia interfiere en el trabajo) actúan de forma diferente, son claramente separables y relativamente independientes el uno del otro.

Ugarteburu et al. (2008) indican que las organizaciones actuales se enfrentan a una serie de importantes cambios socio-demográficos, uno de los más importantes es el ocurrido en la segunda mitad del siglo XX, principalmente en las tres últimas décadas y que ha sido la introducción ampliamente extendida de la mujer en el mundo laboral. Aunque inicialmente pudiera parecer que las mujeres trabajadoras que se dedican a la familia tendrían mayores niveles de estrés, las investigaciones no corroboran esto, sino que vienen a mostrar que son las mujeres que trabajan fuera de casa las que presentan niveles de satisfacción más elevados. Lo que nos lleva a plantearnos preguntas como: ¿en qué medida los múltiples roles pueden ser beneficiosos tanto para la salud física como para la mental? (Halpern et al., 2005).

La idea de la división tradicional de la dedicación a la familia por parte de las mujeres y la dedicación al trabajo por parte de los hombres, tan solo representa a las clases medias sociales que durante el período después de la segunda guerra mundial y hasta tiempos presentes adoptaron este modelo. Situación que para nada ha estado presente en la sociedad con anterioridad, pues en las clases bajas y pobres siempre trabajaron tanto los hombres como las mujeres e incluso los niños, y las clases adineradas siempre tuvieron personas que atendieron a las labores del hogar (Ugarteburu et al., 2008).

Debido a que la mayoría de las categorías laborales están segregadas por género, es casi imposible considerar trabajo y familia sin tener en cuenta también los roles de hombres y

mujeres en la sociedad. Las mujeres están sobre-representadas en las profesiones de enfermería, educación y trabajo social; los hombres están en mayor proporción en ingeniería, física y química; mientras que en otras categorías profesionales se está alcanzando un nivel bastante equivalente, como es el caso de la medicina, el derecho y el periodismo. Por otro lado, en la actualidad los padres también dedican más tiempo al cuidado de los hijos, en comparación con generaciones pasadas (Ugarteburu et al., 2008).

En la actualidad las familias necesitan en muchos casos dos salarios para poder mantener la casa y la educación de los hijos, siendo incluso más difícil mantenerlos con un único salario. El cuidado de los hijos y cada vez más el cuidado de los mayores es un tema central de las familias trabajadoras, por lo que sería beneficioso para la sociedad en general hacer coincidir los horarios de las escuelas y de los trabajos, así como el curso escolar y el curso laboral. Las iniciativas de conciliación entre trabajo y vida familiar surgieron con la idea de dar más control a los trabajadores sobre su vida personal, en muchos casos estas medidas se han traducido con la implantación de horarios flexibles (Murphy y Zagorski, 2005).

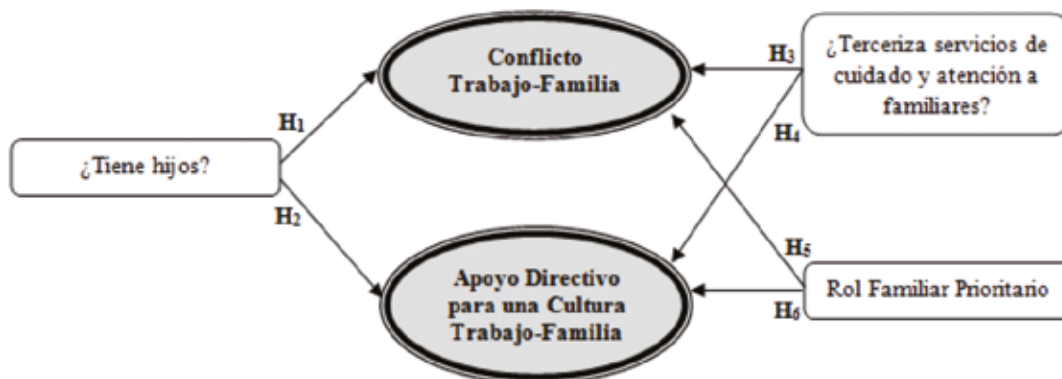
Por lo tanto y teniendo en cuenta la revisión de la literatura científica acerca del conflicto trabajo-familia, el apoyo directivo para una cultura trabajo-familia y ciertas características socio-

demográficas específicas, se postula que:

- H₁: La tenencia de hijos influye en los diferentes niveles medios de percepción de conflicto trabajo-familia entre profesores universitarios.
- H₂: La tenencia de hijos influye en los diferentes niveles medios de percepción de apoyo directivo para una cultura trabajo-familia entre profesores universitarios.
- H₃: La tercerización de servicios de cuidado y atención a familiares influye en los diferentes niveles medios de percepción de conflicto trabajo-familia entre profesores universitarios.
- H₄: La tercerización de servicios de cuidado y atención a familiares influye en los diferentes niveles medios de percepción de apoyo directivo para una cultura trabajo-familia entre profesores universitarios.
- H₅: El rol familiar prioritario influye en los diferentes niveles medios de percepción de conflicto trabajo-familia entre profesores universitarios.
- H₆: El rol familiar prioritario influye en los diferentes niveles medios de percepción de apoyo directivo para cultura trabajo-familia entre profesores universitarios.

El modelo propuesto a partir del problema, objetivo, revisión de la literatura e hipótesis de investigación, se representa en la Figura 1.

Figura 1. Modelo de Investigación: Conflicto Trabajo-Familia-Apoyo Directo para una Cultura Trabajo-Familia- Características Demográficas



Fuente: Propia

METODOLOGÍA

La investigación se llevó a cabo en la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras de la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho (ciudad de Tarija, Bolivia). Para contrastar las hipótesis, se desarrolló y contextualizó un cuestionario en base a escalas de medición científicamente probadas y validadas, con el fin de medir las variables del modelo. El

apoyo directivo para gestionar una cultura trabajo-familia se capturó a través de tres ítems de la escala de Lyness et al. (1999), un ejemplo de ítem es: "los compañeros de trabajo pueden fácilmente combinar carrera y familia". La escala de Carlson et al. (2000) fue utilizada para medir el conflicto trabajo-familia y el conflicto familia-trabajo, con cuatro ítems para cada caso. Por ejemplo, "mi trabajo me aleja de las actividades familiares, más de lo que

me gustaría" (conflicto trabajo-familia) o "debido al estrés del hogar, a menudo me preocupo por asuntos familiares en el trabajo" (conflicto familia-trabajo). Los distintos ítems se cuantificaron a través de medidas de percepción, utilizando escalas de Likert del 1 al 7. Asimismo, también se recabaron datos demográficos de los encuestados, de tipo personal, como ser: si tiene o no hijos, si delega o no el cuidado y la atención de sus familiares a terceras personas contratadas para ello (tercerización de servicios) y rol principal que desempeña dentro de la familia (priorizando en función del tiempo de dedicación y el grado de dependencia de los familiares bajo su responsabilidad). Se recogió información primaria a través de la aplicación directa del cuestionario al total de la población de docentes de la Facultad, durante los meses de septiembre y octubre de 2010. Se entregaron 131 formularios y se recuperaron 125 encuestas debidamente cumplimentadas, equivalentes a una tasa de respuesta del 95%. El error muestral es del 2% para un nivel de confianza del 95% y 2,2% para 97%.

En cuanto al análisis estadístico, se utilizó el software estadístico SPSS 18.0. y se procedió al análisis

descriptivo de la información. Posteriormente, se contrastaron las hipótesis de investigación, a través del análisis de diferencia de medias.

La muestra presenta las siguientes características demográficas: 92 por ciento tiene hijos y 8% no; 53 por ciento del profesorado no delega el cuidado y atención de sus familiares a terceras personas contratadas para ello, mientras que 47% sí terceriza dichos servicios; 82 por ciento identifica su función de padre/madre como su principal rol familiar, mientras que 18% se identifica con alguna otra función.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La Tabla 1 indica la escala y el número de ítems utilizados para medir las variables del estudio, además de la respectiva varianza explicada. También muestra información descriptiva: la medida más importante de tendencia central (M: media) y de dispersión o variabilidad de datos (DE: desviación estándar).

Tabla 1. Información del Estudio Descriptivo

Variable	Nro. de Ítems/Escala	Varianza Explicada	Media (M)	Desviación Estándar (DE)
Conflicto Trabajo – Familia	4/Carlson et al. (2000)	72,541%	4,17	1,394
Conflicto Familia - Trabajo	4/Carlson et al. (2000)	67,801%	3,23	1,329
Apoyo Directivo para una Cultura Trabajo – Familia	3/Lyness et al. (1999)	61,109%	4,47	1,225

Fuente: Propia

La Tabla 2 recoge los resultados del análisis de diferencia de medias, a través de la prueba T para muestras independientes. Inicialmente, se presenta el factor de agrupación (tenencia de hijos, tercerización de servicios y rol familiar

principal), seguidamente se observa la variable (conflicto trabajo-familia, conflicto familia-trabajo y apoyo directivo para una cultura-trabajo familia) cuya diferencia de medias será contrastada en base a cada factor de agrupación.

Tabla 2. Análisis de Diferencia de medias

Factor de Agrupación	Media (Variable)	Levene (Sig.)	Diferencia de Medias (Sig.)	Observaciones
Tiene hijos No(8%) Si (92%)	Conflicto trab-filia 4,93	0,960	0,032**	Significativa al 95%
	4,10			
	Conflicto trab-filia 3,48	0,865	0,539	
	3,20			
	Apoyo Directivo 3,83			
	4,53	0,256	0,084*	Significativa al 90%
Terceriza servicios No (53%) Si (47%)	Conflicto trab-filia 4,26	0,352	0,460	
	4,07			
	Conflicto trab-filia 3,45	0,176	0,045**	Significativa al 95%
	2,97			
	Apoyo Directivo 4,24			
	4,74	0,592	0,021**	Significativa al 95%
Rol familiar Padre/madre (82%) Otro rol (18%)	Conflicto trab-filia 4,10	0,264	0,259	
	4,47			
	Conflicto trab-filia 3,09	0,303	0,016**	Significativa al 95%
	3,83			
	Apoyo Directivo 4,58			
	4,03	0,886	0,053*	Significativa al 90%

El estadístico de Levene proporciona información de la prueba para igualdad de varianzas, donde, H0: Varianzas Homogéneas y H1: Varianzas No Homogéneas. Si el nivel de significancia del estadístico de Levene es grande (mayor que 0,10 para un nivel mínimo de confianza de 90%), entonces se acepta H0, dado que su valor caería dentro de la región de aceptación. Si el nivel de significancia del estadístico de Levene es pequeño (menor que 0,10), entonces se rechaza H0, dado que su valor caería dentro de la región de rechazo. Entonces, la finalidad de la prueba de igualdad de varianzas es ubicarnos en el escenario correcto para identificar el correspondiente valor del nivel de significancia de la prueba T para igualdad de medias de muestras independientes. La Tabla 2 proporciona los valores de ambos estadísticos, tanto de la prueba de Levene como de la prueba T.

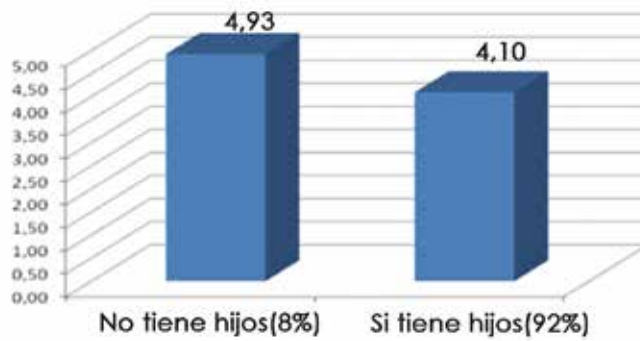
El estadístico T proporciona información de la prueba para igualdad de medias, donde, H0: Medias Iguales y H1: Medias No Iguales. Si el nivel de significancia del estadístico T es grande (mayor que 0,10 para un nivel mínimo de confianza de 90%), entonces se acepta H0, dado que su valor caería dentro de la región de aceptación. Si el nivel de significancia del estadístico T es pequeño (menor que 0,10), entonces se rechaza H0, dado que su valor caería dentro de la región de rechazo.

En la columna de Observaciones, se puede identificar de manera textual, los casos significativos de diferencia de medias, a un nivel de confianza del 90 y 95%.

Entonces, los resultados del análisis de diferencia de medias reflejan que:

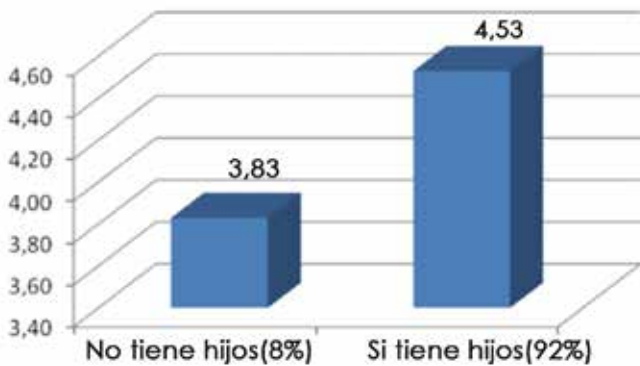
- El tener o no hijos está asociado a diferentes niveles medios de percepción entre los profesores universitarios de conflicto trabajo-familia y apoyo directivo para una cultura trabajo-familia, sin embargo, no existen diferencias de percepción de conflicto familia-trabajo. Por lo que H1 se acepta parcialmente y H2 plenamente. La Figura 1 muestra que en promedio quienes no tienen hijos perciben mayor conflicto trabajo-familia (4,93) que quienes tienen hijos (4,10). La Figura 2 refleja que en promedio quienes no tienen hijos perciben menor apoyo directivo para una cultura trabajo-familia (3,83) que quienes tienen hijos (4,53).

Figura 1. Conflicto trabajo-familia promedio percibido por el profesorado universitario, según tenencia o no de hijos



Fuente: Propia

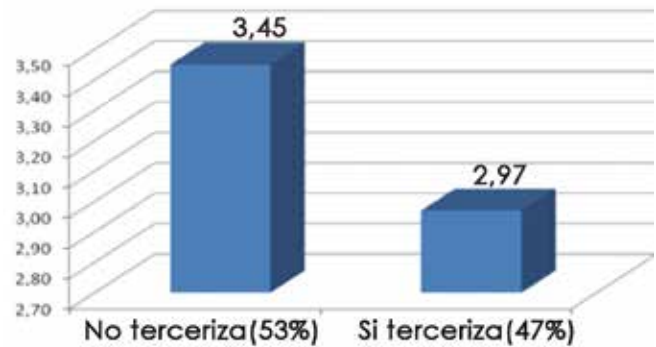
Figura 2. Apoyo directivo para una cultura trabajo-familia promedio percibido por el profesorado universitario, según tenencia o no de hijos



Fuente: Propia

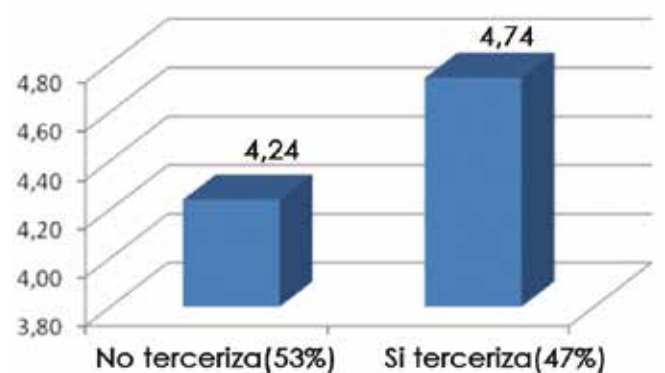
- El delegar el cuidado y atención de familiares a terceras personas contratadas para ello (tercerización de servicios) está asociado a diferentes niveles medios de percepción entre los profesores universitarios de conflicto familia-trabajo y apoyo directivo para una cultura trabajo-familia; sin embargo, no existen diferencias de percepción de conflicto trabajo-familia. Por lo que H3 se acepta parcialmente y H4 plenamente. La Figura 3 muestra que en promedio quienes no tercerizan servicios perciben mayor conflicto familia-trabajo (3,45) que quienes si delegan estas funciones (2,97). La Figura 4 refleja que en promedio quienes no tercerizan servicios perciben menor apoyo directivo para una cultura trabajo-familia (4,24) que quienes sí lo hacen (4,74).

Figura 3. Conflicto trabajo-familia promedio percibido por el profesorado universitario, según tercerización o no de servicios.



Fuente: Propia

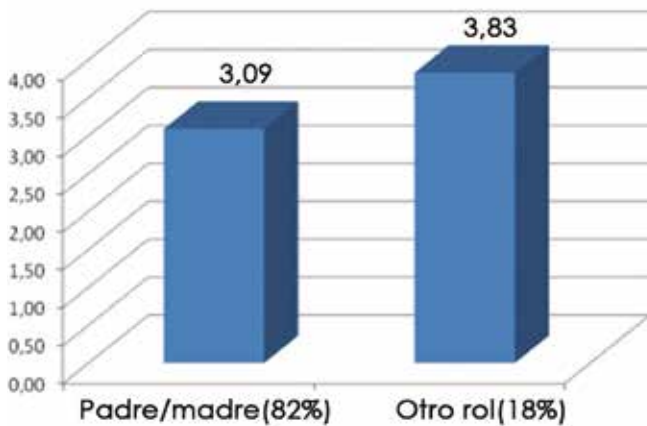
Figura 4. Apoyo directivo para una cultura trabajo-familia promedio percibido por el profesorado universitario, según tercerización o no de servicios.



Fuente: Propia

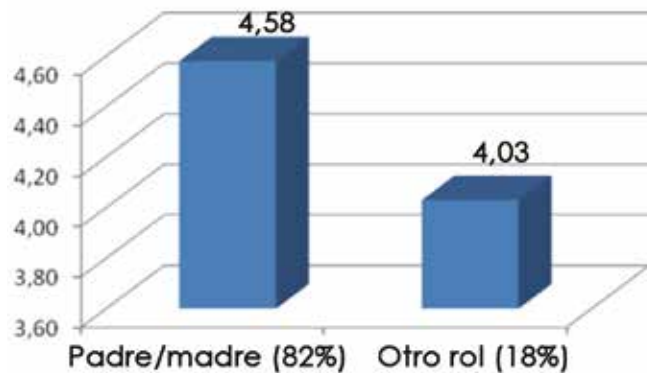
- El rol familiar principal está asociado a diferentes niveles medios de percepción entre los profesores universitarios de conflicto familia-trabajo y apoyo directivo para una cultura trabajo-familia; sin embargo, no existen diferencias de percepción de conflicto trabajo-familia. Por lo que H5 se acepta parcialmente y H6 plenamente. La Figura 5 muestra que en promedio quienes consideran que ser padre/madre es su rol familiar principal perciben menor conflicto familia-trabajo (3,09) que quienes se identifican con algún otro rol (3,83). La Figura 6 refleja que en promedio quienes asumen su rol de padre/madre como su principal función familiar perciben mayor apoyo directivo para una cultura trabajo-familia (4,58) que quienes se identifican con alguna otra función familiar (4,03).

Figura 5. Conflicto trabajo-familia promedio percibido por el profesorado universitario, según rol.



Fuente: Propia

Figura 6. Apoyo directivo para una cultura trabajo-familia promedio percibido por el profesorado universitario, según tercerización o no de servicios.



Fuente: Propia

CONCLUSIONES

Se logró el objetivo de analizar la influencia de aspectos demográficos (como ser: tenencia de hijos, tercerización de servicios de cuidado y atención a familiares y rol familiar principal) en la percepción del conflicto trabajo-familia y el apoyo directivo para una cultura trabajo-familia por parte del profesorado universitario. Los hallazgos resaltan la importancia de considerar las diferencias demográficas del profesorado en cuanto a temas de conflicto trabajo-familia y apoyo directivo para una cultura trabajo-familia; en ese sentido, las autoridades universitarias podrían desarrollar estrategias para gestionar las necesidades de aquellos profesores que experimentan indicadores poco favorables, como así también para mantener o potenciar los niveles

aceptables, que por su parte presentan otros grupos de profesores con distintas características demográficas.

El hecho que el segmento de profesores que no tiene hijos perciba mayor conflicto trabajo-familia que el grupo que tiene hijos, puede que esté vinculado a la prioridad y atención que los primeros le dedican al trabajo, dada su mayor holgura en cuanto a requerimientos familiares. Puede que este primer grupo no se sienta sobrecargado ni presionado por responsabilidades familiares, lo que les permite dirigir mayor esfuerzo y tiempo a su faceta laboral y profesional. Curiosamente este mismo grupo percibe menor apoyo directivo para una cultura trabajo-familia, es posible que quienes no tengan hijos se sientan menos comprendidos y apoyados por la dirección en cuanto a sus demandas de vida personal, en comparación con los profesores que tienen hijos.

Por otro lado, quienes no tercerizan los servicios de cuidado y atención a familiares son quienes perciben mayor conflicto familia-trabajo, seguramente por la sobrecarga de tareas y responsabilidades familiares, lo que les genera conflictos originados desde la familia y que luego repercuten en el trabajo. Al contrario, quienes han decidido delegar el cuidado y atención de familiares a terceras personas contratadas para ello, puede que sientan mayor alivio de sus responsabilidades y presentan menores niveles de conflicto familia-trabajo. Este segundo grupo representa casi la mitad del profesorado (47%), que ha reducido este inconveniente a través de la tercerización de servicios. Casualmente, quienes perciben mayor conflicto familia-trabajo también perciben menor apoyo directivo para una cultura trabajo-familia, es posible que se sientan menos comprendidos y apoyados por la dirección en cuanto a la sobrecarga de tareas que demanda su vida familiar, en comparación con los profesores que deciden tercerizar sus responsabilidades familiares.

Finalmente, que los profesores que identifican como prioridad su rol de padre/madre presenten menores niveles perceptuales de conflicto familia-trabajo puede deberse al propio fenómeno de la tercerización de servicios de cuidado y atención a familiares o también quizás, al propio mayor apoyo directivo para una cultura trabajo-familia que perciben los interesados. De manera contraria, quienes se identifican con algún otro rol familiar perciben mayor conflicto familia-trabajo y menor apoyo directivo para una cultura trabajo-familia, situación que permite resaltar que dicho apoyo directivo, no deja de ser un fenómeno interesante

para gestionar la conciliación trabajo-familia desde la organización.

Todos los anteriores insumos permiten retroalimentar las acciones y decisiones de quienes son responsables en materia de dirección de recursos humanos. Por lo tanto y considerando los resultados obtenidos, se comprueba en este caso específico que la percepción del conflicto trabajo-familia y el apoyo directivo para una cultura trabajo-familia, puede estar vinculada a segmentos de trabajadores que presentan diferencias demográficas como: tenencia de hijos, tercerización de servicios de cuidado y atención a familiares y rol familiar principal. Por lo tanto, dichos aspectos demográficos se convierten en materia prima útil e importante para identificar los grupos humanos que surgen en función de los distintos niveles de percepción. Sin el análisis empírico-cuantitativo desarrollado en torno al modelo hipotético propuesto de comportamiento organizacional, dichos postulados serían simples apreciaciones subjetivas acerca de la conducta humana en la organización. Sin embargo, la aplicación de herramientas científicas y matemáticas permite abordar el estudio de variables fundamentales en materia de gestión de recursos humanos, desde una perspectiva estadística y probabilística que permite comprobar con mayor objetividad, las hipótesis planteadas acerca de aspectos relacionados con factores de naturaleza humana.

Para obtener mejoras en la percepción del conflicto trabajo-familia y el apoyo directivo para una cultura trabajo-familia es recomendable destinar recursos, políticas y prácticas organizacionales – formales o informales – dirigidos a los grupos de profesores que presentan niveles medios desfavorables. Así también, se debe mantener y potenciar los niveles de percepción de los grupos humanos que presentan valores superiores. Identificar segmentos de trabajadores con distintos tipos de actitudes y/o comportamientos permitirá reducir costos, tiempo y esfuerzos en materia de mantenimiento y gestión del talento humano, dado el estrecho vínculo de las características demográficas estudiadas y las variables de interés.

La familia es en principio el aspecto más importante y fundamental en la vida de los seres humanos y de su auto-realización. Es así que, si la empresa es capaz de minimizar la incompatibilidad entre el ámbito laboral y el entorno familiar, es más, si pudiera vincular estas esferas de manera positiva, de modo que el individuo perciba que su participación en el trabajo le genera beneficios favorables de manera directa para su vida

personal y familiar; entonces, la organización habrá identificado un elemento clave para la dirección óptima de los recursos humanos y la administración eficaz-eficiente de la institución. Estamos ante una herramienta estratégica de gestión, útil para empleados y empleadores, que facilitaría la alineación del logro de objetivos tanto individuales como organizacionales; es decir, el clásico dilema de la gestión de recursos humanos y de las organizaciones como tal (Robbins, 2004).

Es importante también resaltar el apoyo directivo para una cultura trabajo-familia, se trata de un medio de gestión provechoso para balancear la vida laboral y familiar. Adviértase que puede ser un mecanismo asociado a la reducción del conflicto originado por la interfaz trabajo-familia. El apoyo directivo para una cultura trabajo-familia favorece al empleado en la conciliación de su vida personal y laboral, como también a la organización, debido al impacto positivo que puede ocasionar sobre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional del trabajador. Si esta actitud y/o práctica directiva – formal o informal – incrementa el bienestar general del empleado y éste adquiere recursos en cualquiera de sus roles (laboral o familiar), que a su vez le favorecen en su desempeño del otro rol, entonces experimentará actitudes y afectos positivos hacia la organización, fuente de tales beneficios (Wayne et al., 2006). Por lo tanto, la gestión de la conciliación trabajo-familia termina siendo positiva y beneficiosa para empleados y organización.

El mantenimiento del equilibrio entre la dedicación a la familia y al trabajo, se ve amenazado por cualquier movimiento de mayor dedicación que se haga a favor de una de las dos esferas, que generará problemas en la otra, y viceversa. No obstante, ambas esferas pueden complementarse y proporcionar beneficios a las personas que se desenvuelven en ellas. Es momento de pasar de interacciones de ganar-perder a interacciones de ganar-ganar, haciendo ambas actividades aliadas y más satisfactorias de forma combinada, que por separado (Halpern y Murphy, 2005).

Para terminar, resaltamos las principales limitaciones y futuras líneas de investigación que propone el presente estudio. Nuestro trabajo utiliza información de corte transversal, útil para contrastar el modelo propuesto. Sin embargo, futuras investigaciones podrían analizar las interacciones dinámicas de las variables, a través de información longitudinal. El trabajo se enfocó en el estudio del comportamiento humano dentro una sola unidad organizacional, por lo que futuros emprendimientos podrían

considerar muestras más amplias, superando las restricciones presupuestarias y logísticas que dicha iniciativa implica. En ese sentido, el estudio de una diversidad de unidades u organizaciones en diferentes escenarios permitiría establecer comparaciones de resultados y generalizaciones. Sería interesante investigar el rol de los valores y la cultura organizacional en la percepción de las variables organizacionales de estudio (conflicto trabajo-familia y apoyo directivo para una cultura trabajo-familia). Próximos trabajos podrían estudiar modelos más integrales, donde se analice el efecto de la percepción del conflicto trabajo-familia y el apoyo directivo para una cultura trabajo-familia sobre resultados organizacionales clave, como ser: desempeño individual, productividad, satisfacción laboral, compromiso organizacional, rotación de personal, iniciativa, innovación, espíritu emprendedor, etc. También se podría analizar el rol de otras variables demográficas relevantes sobre la percepción del conflicto trabajo-familia y el apoyo directivo para una cultura trabajo-familia, como ser: ingresos, nivel educativo, departamento académico, edad, años de antigüedad, etc. Los hallazgos identifican los grupos humanos cuyos comportamientos promedio son distintos en cuanto a percepción de conflicto trabajo-familia y apoyo directivo para una cultura trabajo-familia; sin embargo, futuras investigaciones pudieran profundizar acerca de los factores que motivarían la variación en los niveles de percepción en cada uno de los segmentos identificados. Asimismo, también se pudiera estudiar el efecto marginal sobre otros resultados organizacionales importantes, ocasionados por niveles adicionales de percepción de conflicto trabajo-familia y apoyo directivo para una cultura trabajo-familia, en aquellos grupos que en principio presentan indicadores desfavorables.

BIBLIOGRAFÍA

- Bailyn, L. (1997). The impact of corporate culture on work-family integration. En S. Parasuraman y J.H. Greenhaus (Eds.). *Integrating work and family: Challenges and choices for a changing world*. Westport, CT: Quorum Books, (pp. 209-219).
- Carlson, D.S., Kacmar, M.K. y Williams, L.J. Construction and validation of a multidimensional measure of work-family conflict (2000). *Journal of Vocational Behavior*, 56, (pp. 249-276).
- Dikkers, J.S.E., Den Dulk, L., Geurts, S.A.E. y Peper, B. (2005). Work-nonwork culture, utilization of work-nonwork arrangements, and employee-related outcomes in two dutch organizations. En S.A.Y. Poelmans (Ed.). *Work and family. An International Research Perspective*. London: Lawrence Erlbaum Associates, (pp. 147-172).
- Finkel, S.K., Olswang, S. y She, N. (1994). Childbirth, tenure, and promotion for women faculty. *Review of Higher Education*, 17, (pp. 259-270).
- Frone, M.R., Yardley, J.K. y Markel, K.S. (1997). Developing and testing an integrative model of the work-family interface. *Journal of Vocational Behavior*, 50, (pp. 145-167).
- Geiger, K. (1989). Long-held bias impedes efforts to support work/family needs. *Business-Link*, 4, (pp. 4-5).
- Gordon, J.R., Whelan-Berry, K. y Hamilton, E.A. (2007). The relationship among work-family conflict and enhancement, organizational work-family culture, and work outcomes for older working women. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12 (4), (pp. 350-364).
- Gutek, B., Searle, S. y Klepa, L. (1991). Rational versus gender role explanations for work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 76 (4), (pp. 560-568).
- Halpern, D.F., Drago, R. y Boyle, N. (2005). How we study work-family interactions. En D.F. Halpern y S.E. Murphy (Eds.). *From work-family balance to work-family interaction. Changing the metaphor*. London: Lawrence Erlbaum Associates, (pp. 11-24).
- Halpern, D.F. y Murphy, S.E. (2005). From balance to interaction: Why the metaphor is important. En D.F. Halpern y S.E. Murphy (Eds.). *From work-family balance to work-family interaction. Changing the metaphor*. London: Lawrence Erlbaum Associates, (pp. 3-10).
- Hammonds, K.H. (1997). Work and family: Business Week's second survey of family-friendly corporate policies. *Business Week*, September, (pp. 96-104).
- Judiesch, M.K. y Lyness, K.S. (1999). Left behind? Impact of leaves of absence on managers' career success. *Academy of Management Journal*, 42, (pp. 641-651).
- Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snoek, J.D. y Rosenthal, R. (1964). *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Role Ambiguity*. New York: John Wiley & Sons.
- Lyness, K., Thompson, C., Francesco, A. y Judiesch, M. (1999). Work and pregnancy: Individual and organizational factors influencing organizational

- commitment timing of maternity leave and return to work. *Sex Roles*, 41, (pp. 485-508).
- Mauno, S., Kinnunen, U. y Pyykkö, M. (2005). Does work-family conflict mediate the relationship between work-family culture and self-reported distress? Evidence from five Finnish organizations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78 (4), (pp. 509-530).
- Mauno, S.; Kinnunen, U. y Ruokolainen, M. (2006). Exploring work - and organization - based resources as moderators between work-family conflict, well-being and job attitudes. *Work and Stress*, 20, (pp. 210-233).
- Murphy, S.E. y Zagorski, D.A. (2005). Enhancing work-family and work-life interaction: The role of management. En D.F. Halpern y S.E. Murphy (Eds.). *From work-family balance to work-family interaction. Changing the metaphor*. London: Lawrence Erlbaum Associates, (pp. 27-48).
- Perlow, L.A. (1995). Putting the work back into work/family. *Group and Organization Management*, 20, (pp. 227-239).
- Robbins, S.P. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10ma Ed.). México: Pearson.
- Thompson, C.A., Beauvais, L.L. y Lyness, K.S. (1999). When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54, (pp. 392-415).
- Thompson, C.A., Thomas, C.C. y Maier, M. (1992). Work-family conflict and the bottom line: Reassessing corporate policies and initiatives. En U. Sekaran y F. T. Leong (Eds.). *Woman power: Managing in times of demographic turbulence*. Newbury Park, CA: Sage, (pp. 59-84).
- Starrels, M.E. (1992). The evolution of workplace family policy research. *Journal of Family Issues*, 13, (pp. 259-278).
- Ugarteburu, I., Cerrato, J. e Ibarretxe, R. (2008). Transformando el conflicto trabajo-familia en interacción y conciliación trabajo-familia. *Lan Harremanak-Revista de Relaciones Laborales*, 18, (pp. 17-41).
- Wayne, J.H., Randel, A.E. y Stevens, J. (2006). The role of identity and work-family support in work-family enrichment and its work-related consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 69 (3), (pp. 445-461).