

## EQUILIBRIO TRABAJO-VIDA: PROCESO DE TRANSFORMACIÓN HACIA UNA ORGANIZACIÓN FAMILIARMENTE RESPONSABLE

### WORK-LIFE BALANCE: TRANSFORMATION PROCESS TOWARDS A FAMILY-FRIENDLY ORGANIZATION

María Candela Rodríguez

#### Resumen

El equilibrio entre el trabajo y la vida personal de los empleados se ha convertido en un tema ampliamente estudiado en la literatura académica, particularmente en el campo del Management. Las organizaciones han comenzado a implementar estrategias tendientes a revertir los efectos negativos que genera el desequilibrio entre estos dominios en el desempeño de los empleados. Específicamente, se ha incrementado considerablemente el uso de políticas de conciliación trabajo-vida, como horarios flexibles y trabajo desde el hogar. Sin embargo, existe poco conocimiento sobre el proceso que deben atravesar las organizaciones para implementar estas políticas y convertirse en una organización familiarmente responsable, que promueve el equilibrio trabajo-vida de sus empleados. De esta manera, el objetivo de este trabajo es analizar ese proceso de transformación, identificando los factores claves que intervienen durante la implementación de las políticas de conciliación. Para ello, se ilustrará el proceso con el caso de una empresa que se encuentra atravesando este cambio.

Palabras claves: políticas de conciliación trabajo-vida; organización familiarmente responsable; gestión de recursos humanos.

#### Abstract

Work-life balance has become a widely studied topic in academic literature, particularly in the field of Management. Organizations have begun implementing strategies to reverse the negative effects generated by the conflict between these domains in employee performance. Specifically, the use of work-life policies has been greatly increased in organizations. Flexible schedules and work from home are some examples of these kinds of policies. However, to date relatively little has been done to advance the understanding of the process through which organizations implement these policies and become a family-friendly organization. Thus, the aim of this paper is to analyze the process of transformation, identifying key factors in the implementation of work-life policies. For this purpose, the process will be illustrated by a case of an organization that is going through this change.

Key Words: work-life policies; family-friendly organization; human resources management.

María Candela Rodríguez

[candela.rodriguez@econ.unicen.edu.ar](mailto:candela.rodriguez@econ.unicen.edu.ar)

Facultad de Ciencias Económicas.  
 Universidad Nacional del Centro de la  
 Provincia de Buenos Aires. Argentina.



## Introducción

En los últimos años se han producido cambios importantes en la sociedad y en el mercado laboral, como la incorporación de la mujer al mundo del trabajo, los puestos laborales que se han vuelto más demandantes y las mejoras en las tecnologías de comunicación. Estos cambios han impactado en el individuo provocando límites más difusos entre el trabajo y la vida personal, situación que ha generado conflicto entre estos dominios. Este conflicto ha sido relacionado con resultados negativos tanto para el individuo como para la organización, como la disminución en el rendimiento y en la satisfacción del individuo (Kreiner, 2006), y el aumento de los índices de rotación y de ausentismo en las organizaciones (Greenhaus, Parasuraman y Collins, 2001). Estas consecuencias del conflicto han generado un aumento considerable del interés en esta problemática por parte de las organizaciones. A través de la aplicación de políticas de conciliación trabajo-vida, las empresas pretenden solucionar estos problemas (Kossek y Lambert, 2005; Chinchilla, Poelmans y León, 2003). Litchfield, Swanberg, y Sigworth (2004) sostienen que las organizaciones que implementan estos programas presentan mayor lealtad y grado de identificación con la empresa, factores que en la actualidad son difíciles de lograr. Por otro lado, aquellas organizaciones en las que no se fomenta el logro del equilibrio trabajo-vida presentan niveles de bienestar menores en sus empleados (Lewis y Smithson, 2001).

Sin embargo, la literatura demuestra que en las organizaciones donde sí se implementan estas políticas los empleados no las utilizan debido a su desconocimiento o al de los beneficios que brindan, como así también por temor a las represalias de sus compañeros y superiores por utilizarlas (Perlow, 1998). Esto demuestra una problemática a la hora de transformar la organización hacia una familiarmente responsable. Uno de los frenos más importantes y difíciles de cambiar para lograr este cambio es la cultura organizacional (Lewis, 2010). Investigaciones al respecto argumentan que una cultura organizacional que fomenta estas prácticas aumenta las probabilidades de que los empleados utilicen estos beneficios (Allen, 2001). Asimismo está relacionada negativamente con el conflicto trabajo-vida (Beauvais y Kowalski, 1993), y positivamente con el compromiso organizacional (Litchfield et al., 2004) y el desempeño de la empresa (Chinchilla et al., 2003). A pesar de la importancia actual de la temática en las organizaciones, existen pocos estudios previos que intenten explicar cómo es el proceso de transformación hacia una

organización más orientada a las necesidades de la vida personal de los empleados.

De esta manera, el objetivo de este trabajo es comprender cómo es el proceso que atraviesan las organizaciones para transformarse en una organización familiarmente responsable, es decir, que se interesa por lograr el equilibrio entre el trabajo y la vida personal de sus empleados. Particularmente, se indagará la perspectiva de la organización sobre los factores claves que intervienen durante la implementación de las políticas de conciliación. Para ello, se ilustrará el proceso con el caso de una empresa líder en el sector agropecuario de la ciudad de Tandil, que en la actualidad se encuentra atravesando este cambio en sus políticas de recursos humanos.

## Empresas familiarmente responsables

Una organización familiarmente responsable se caracteriza por la existencia de políticas de conciliación trabajo-vida que brindan la oportunidad a los empleados de organizar las demandas laborales para atender los requerimientos personales, sin percibir consecuencias negativas para el desarrollo de su carrera (Chinchilla y Moragas, 2007). Otro concepto que se utiliza es el de la Responsabilidad Familiar Corporativa (RFC) desarrollado por el Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE Business School de la Universidad de Navarra (Chinchilla y Jiménez, 2013). La Responsabilidad Familiar Corporativa (RFC) es el compromiso que adquieren las organizaciones para fomentar el liderazgo, la cultura y las políticas de conciliación que contribuyan en sus organizaciones a la integración de la vida laboral y personal de sus empleados. Estos dos conceptos pueden utilizarse como sinónimos, pero para lograr mayor consistencia en este trabajo se tomará el de empresas familiarmente responsables.

Para lograr la transformación, las organizaciones implementan políticas de recursos humanos destinadas a mejorar el equilibrio trabajo-vida de los empleados. Simkin y Hillage (1992) las definen como un conjunto de términos o condiciones, formales o informales, que están destinados a permitir que el empleado pueda combinar sus responsabilidades familiares con el trabajo. Meil, Luque y García (2005) argumentan que estas políticas pueden agruparse en cuatro categorías principales vinculadas a la flexibilización del horario, localización del trabajo y de la relación laboral, y a beneficios sociales otorgados por la organización.

Estudios empíricos analizaron los beneficios de la implementación de políticas y manifiestan que su utilización ayuda a mejorar el equilibrio

trabajo-vida de los empleados. En este sentido, las organizaciones con prácticas formales de conciliación tienen empleados con menor tasa de rotación, mayor comportamiento de ciudadanía organizacional<sup>1</sup> (Lambert, 2000) y mejor desempeño organizacional (Perry-Smith y Blum, 2000). Específicamente, aquellas que fomentan la flexibilización aumentan el compromiso de los empleados con la organización (James, McKechnie y Swanberg, 2011), como así también las que brindan apoyo para la asistencia de familiares dependientes (Casper y Harris, 2008). Sin embargo, es importante destacar que existe una discusión entre académicos sobre determinadas políticas en cuanto al beneficio que aportan. En particular, una de las políticas que ha generado más polémica es el teletrabajo. Algunos autores manifiestan que trabajar desde la casa reduce el conflicto trabajo-vida (Golden, 2006), mientras que otros argumentan que afecta las relaciones con los compañeros de trabajo (Gajendran y Harrison, 2007) y el desarrollo de carrera (Judiesch y Lyness, 1999).

A pesar de los beneficios de estas políticas, el proceso que atraviesan las organizaciones para lograr efectivamente su implementación no resulta sencillo. Galinsky, Bond y Friedman (1993) manifiestan que la organización atraviesa tres etapas antes de llegar a implementar las políticas de conciliación trabajo-vida con éxito. En la primera etapa, desarrollo de una visión pragmática, los gerentes implementan soluciones parciales con el objetivo de arreglar problemas específicos que presentan algunos empleados. Esta situación trae aparejada la generación de represalias por parte del resto de los empleados que no reciben los beneficios contra aquellos que sí los reciben, provocando malestar. En la segunda etapa se desarrolla una visión integradora que abarca un espectro más amplio de problemáticas y considera las políticas de conciliación implementadas como parte de la estrategia global de la organización. En esta etapa es importante el compromiso gerencial y el involucramiento del área de Recursos Humanos, como así también es necesario lograr la flexibilidad en el puesto de trabajo para que los empleados puedan realmente hacer uso de estas políticas de conciliación. Finalmente, en la tercera etapa se consolida una cultura familiar amigable sobre la base de valores corporativos que favorecen y facilitan el equilibrio trabajo-vida. De esta manera, la cultura organizacional juega un papel importante, a tal punto que ésta puede mejorar o anular el desarrollo y la efectividad de las políticas de conciliación.

Es importante señalar que Bankert y Litchfield (1997) agregan una cuarta etapa a las anteriores, denominada comunicación a las partes interesadas. Una vez que se ha establecido una cultura familiarmente responsable, es necesario que las políticas se transmitan no sólo dentro de la propia organización, sino también hacia todos los grupos de interés, tanto internos como externos a la empresa (accionistas, directivos, empleados, proveedores, clientes y la comunidad en general).

Asimismo, Chinchilla y Moragas (2007) manifiestan que se pueden distinguir tres paradigmas que ayudan a entender cómo una empresa actúa en relación a la conciliación trabajo-vida, alineados con las etapas anteriores. En un primer nivel, la empresa opera con un modelo mecanicista, donde considera que el empleado actúa sólo por una motivación extrínseca, es decir, por la sanción y por el incentivo. De esta manera, la empresa se dedica a controlar el logro de la eficacia a través del tiempo que brinda el empleado a la tarea, sin responsabilizarse de las consecuencias en la relación trabajo-vida. En el segundo nivel, llamado psicosocial, la empresa concibe al trabajo en función del cumplimiento de las tareas, entendiendo que existe la necesidad de conciliar el trabajo y la vida, pero sin adelantarse a los problemas. En el tercer nivel, la organización comprende que los empleados tienen realidades más allá de la empresa y ya no se focaliza en cuánto tiempo tardan en cumplir con la tarea, sino en cuánto valor aporta cada empleado a la organización. Cuando la organización se ubica en este nivel se anticipa a los problemas de conciliación, convirtiéndose en familiarmente responsable.

### Factores que inciden en la implementación de políticas de conciliación trabajo-vida

Como se mencionó anteriormente, el proceso de transformación no solo es implementar políticas de conciliación trabajo-vida, sino que además implica tener una cultura corporativa que apoye estas políticas (Jiménez Figueroa y Moyano Díaz, 2008). De esta manera, la cultura se convierte en una variable importante para una transformación exitosa.

Thompson, Beauvais y Lyness (1999) aplicaron el concepto de cultura al ámbito trabajo-vida, consistente con el concepto de cultura de Schein (1988). Ellos definieron la cultura trabajo-vida como las concepciones compartidas, creencias y valores respecto al grado en que la organización

<sup>1</sup>Los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional (CCO) se refieren a aquellos comportamientos discrecionales de los empleados que exceden las expectativas formalmente requeridas para el desempeño de un rol y que resultan beneficiosos para las organizaciones (Organ, 1988).

apoya y valora la integración del trabajo y la vida personal. Es decir, se hace referencia a una filosofía donde las creencias compartidas son sensibles a las necesidades de la familia y fomentan que el individuo pueda equilibrar el trabajo y la vida personal (Warren y Johnson, 1995). Bajo este concepto, se pueden identificar como artefactos las políticas de conciliación trabajo-vida que representan y hacen visible las intenciones de la organización (Lewis, 2010). Estos artefactos se basan en valores que, si no favorecen la conciliación, pueden representar los mayores obstáculos a la eficacia de las políticas implementadas por la organización.

Las empresas menos compatibles con la vida personal son aquellas que tienen una cultura de trabajo obsesivo. Por ejemplo, si trabajar horas extras es un factor indispensable para la promoción dentro de la organización y es visto como señal de compromiso y dedicación, provoca que el empleado interprete como falta de motivación el retirarse del trabajo a la hora normal de salida (Lewis y Taylor, 1996). Por lo tanto, cuando la cultura organizacional contradice las políticas formales, el empleado será reacio a utilizarlas por miedo a resentimientos por parte de sus colegas y directivos, y a largo plazo, por temor a su futuro en la empresa (Chinchilla et al., 2003). En esta situación, la actitud y el apoyo brindado por parte de los directivos con respecto a la relación trabajo-vida es de suma importancia (Casper, Fox, Sitzmann y Landy, 2004). Asimismo, los valores personales y la propia formación del directivo determinan el modo y el grado en que asumen ellos mismos las políticas de conciliación implementadas por la organización (Hopkins, 2005).

Otro factor clave para la implementación de las políticas de conciliación es la comunicación. Si las políticas no son comunicadas correctamente y no se hace una promoción extensiva a toda la organización, puede suceder que muchos empleados no tengan conciencia sobre ellas o que no sepan cómo utilizarlas (Perlow, 1998). Es importante establecer una estrategia de comunicación que permita difundir la información a toda la organización de forma clara y segura. Sin embargo, para lograr esto se necesita primero tener el compromiso de los líderes con las políticas y el apoyo de la cultura organizacional.

## Metodología

En este trabajo se utilizó un enfoque cualitativo y descriptivo con el objetivo de obtener profundidad en el entendimiento del proceso que atraviesan las organizaciones para transformarse en familiarmente responsables. Este método fue elegido por su

riqueza en datos, su flexibilidad y su capacidad para descubrir la naturaleza subyacente del fenómeno en cuestión (Strauss y Corbin, 1990).

Para lograr el objetivo se tomó el caso de una empresa líder del sector agropecuario, con una trayectoria de más de 30 años, que se encuentra atravesando el proceso de transformación. Dicha empresa está organizada en unidades de negocios compuestas con una administración central que coordina, supervisa y brinda soporte a la estructura general. La empresa se encuentra ubicada en diferentes zonas de la provincia de Buenos Aires, las cuales se manejan de manera independiente. Para este trabajo en particular, se seleccionó la sucursal de la ciudad de Tandil, que cuenta con plantas de producción y la concesión exclusiva en la ciudad de venta de maquinarias para el agro de una marca reconocida internacionalmente. Tiene una estructura relativamente plana, con pocos niveles, y con más de 150 empleados distribuidos en las distintas unidades de negocio.

Se llevaron a cabo entrevistas en profundidad con los gerentes de la empresa en un sitio previamente convenido. Se comenzaba la entrevista solicitando que el entrevistado comentara cómo empezó el proceso de cambio en la organización. A medida que se iban identificando factores claves se pedía que profundizara sobre esos temas. Luego se transcribieron las grabaciones, creando un documento detallado de todas las conversaciones. El análisis cualitativo se realizó con el apoyo del software Atlas.ti, que facilitó el proceso de búsqueda de citas, análisis de textos e identificación de los factores claves (Frieze y Ringmayr, 2013). Para complementar el análisis, se utilizó información secundaria como informes internos de la organización y comunicaciones formales.

## Resultados

En primer lugar se identificaron aquellos factores que llevaron a la organización a iniciar el cambio. Por un lado, fueron los propios empleados que manifestaron la necesidad de flexibilizar su contrato laboral para poder responder a cuestiones personales. Por el otro lado, también fue un impulsor del cambio el problema de rotación de personal, debido al mercado laboral dinámico del sector. De esta manera, la organización evidenció la necesidad de mejorar sus procesos de atracción y retención de los recursos humanos a través de la incorporación de prácticas tendientes a mejorar la vida personal de los empleados.

*“Lo recibimos más que nada de los referentes,*

*que obviamente lo recibieron de su gente a cargo. Es decir, nace como una molestia de los empleados, o nace de las evaluaciones que realizamos, porque nosotros le pedimos a cada uno de los jefes que reporten por escrito qué fue lo que pasó cuando un empleado se fue”.*

A partir del reconocimiento de la necesidad de cambio en la organización, comienza un proceso de transformación que involucra a todos los niveles de la empresa, con el objetivo de lograr que la organización sea más flexible para generar respuestas efectivas a las necesidades cambiantes de los empleados con respecto a la conciliación trabajo-vida. La alta gerencia identifica los puntos claves para iniciar el cambio, a través del rediseño de la estructura y de la filosofía reinante en la organización.

*“Hace 4 años se decide hacer un cambio de política importante donde el gerente de Recursos Humanos pasa a ser cada uno de los responsables de la unidad de negocio. Esta es nuestra máxima premisa. El jefe directo además de lograr resultados tiene que canalizar, desarrollar las potencialidades, administrar los tiempos, las recompensas, generar las necesidades de capacitación, buscar las posibilidades de desarrollo, motivar, etc.”.*

Asimismo, se implementaron cambios en los tiempos de trabajo que permitieron mejorar la conciliación entre la vida laboral y personal de los empleados.

*“Si alguien necesita trabajar medio tiempo porque quiere terminar de estudiar, es un recurso que vamos a perder si no le brindas esa posibilidad. La central trabajaba horario cortado y sábado por medio hasta que nos planteamos cuál es el costo de tener horario corrido y cuál es el beneficio que le das a la gente cambiando el horario. Hoy la empresa trabaja de corrido, sacó los sábados, y el impacto es muchísimo mayor que un tema económico”.*

Al momento de lograr que los cambios implementados sean reconocidos y utilizados por los empleados, la empresa se encuentra desarrollando diferentes estrategias. Entre ellas, se destacan las capacitaciones para los gerentes de línea y la comunicación frecuente a través de reuniones entre la alta gerencia y los mandos

medios. Sin embargo, esta última estrategia también representó una dificultad a la hora de llevarla a la práctica debido a que no existía una comunicación fluida que permitiera la retroalimentación.

*“Se están realizando capacitaciones con los jefes para que logren identificar la contribución total que hace cada empleado, y el nivel de desempeño y preparación de ese jefe... Hacemos reuniones todas las semanas con todos los responsables donde tenemos temas fijos, y uno es mejorar el nivel de vida de la gente. Es un espacio donde compartimos las decisiones que cada uno toma para enriquecerlas y transmitir las al resto”.*

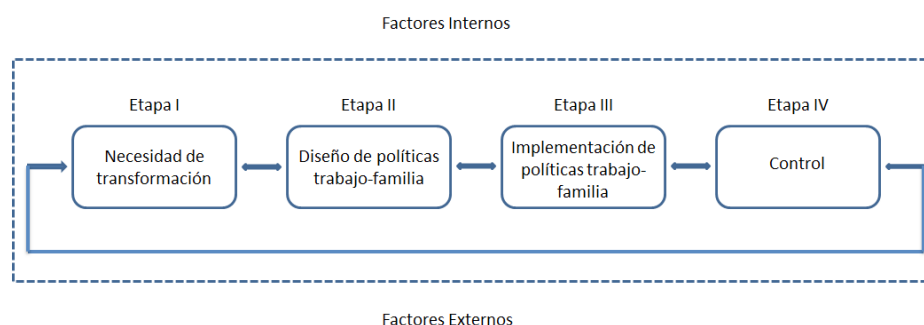
Otro obstáculo con el que se enfrentó la empresa se relaciona con el rol que cumple el líder en la implementación de los cambios. En este sentido, se evidencia una problemática generacional importante que afecta a los líderes que deben llevar a cabo este proceso, debido a que la mayoría de los mandos medios pertenece a generaciones anteriores a la de los empleados que recién ingresan a la organización y que tienen a su cargo. Esta situación genera ambientes de conflicto y negación por parte de los mandos medios que no entienden las nuevas demandas impuestas por los jóvenes empleados, impidiendo o dificultando la comunicación de estas demandas hacia los niveles jerárquicos más altos. Estas demandas de los jóvenes se relacionan principalmente con flexibilidad horaria y con la necesidad de obtener resultados en el corto plazo, cuestiones que en épocas anteriores eran inaccesibles para los empleados cuando recién ingresaban. Asimismo, también se dificulta la gestión de estos jóvenes empleados como consecuencia de que, dentro de la misma generación, la empresa se enfrenta a diversas demandas y expectativas de trabajo.

*“Una nueva generación está ingresando y hay un estadio intermedio de jefes que son generación X pura que no logran entender la demanda de los nuevos, mucho menos la trasladan, son un obstáculo a la comunicación... Es un tema complejo porque la generación Y no es toda igual. Tenés aquellos altamente capacitados, y otros con otra visión, con otros valores. Ahí hay una conflictividad... El líder es la herramienta, pero es el que tiene que cambiar la cabeza”.*

Asimismo, se identificó a la cultura organizacional como un factor fundamental debido

**Figura 1: Proceso de transformación hacia una organización familiarmente responsable**

Fuente: Elaboración propia.



a que en este caso la estructura de la empresa se encuentra dividida en unidades de negocio, formando culturas fragmentadas y específicas en cada una de ellas. Esta particularidad genera dificultades a la hora de universalizar los cambios implementados, resaltando nuevamente el problema generacional y comunicacional.

*“Existen patrones culturales macro, pero hay varias subculturas en cada unidad de negocio. Las cosas suceden en la central de una forma, después como tiene tanta dispersión geográfica, la esencia de la sucursal la hace la gente de la sucursal. O sea, en ninguna otra sucursal se enteran si se van antes o no, si va al acto del hijo en el colegio o no. Esto genera ruido entre los que están en una misma división, es donde más trabajo lleva, sobre todo porque estás en el mismo ámbito con distintas generaciones de jefes”.*

Por último, la organización está en proceso de implementación de indicadores que permitan medir los resultados que están generando los cambios propuestos en el desempeño de la empresa. Esto a su vez ayudaría a evaluar si las estrategias utilizadas están funcionando de la manera que ellos esperan, permitiendo generar mejoras en su implementación.

*“Hay un proyecto a dos años que es de evaluación, selección, diseño de indicadores y asignación de los responsables por unidad de negocio. Como sabemos que tenemos que delegar más, lo que queremos es saber cuáles son los indicadores de cada una de estas áreas, para que después el resultado global nos signifique lo mismo, y ese es un diseño que lleva bastante tiempo. Nosotros podríamos seguir aumentando el nivel de*

*libertad de los jefes para aplicar prácticas de recursos humanos, pero si no hay indicadores lo único que queda es el clima laboral. Falta saber si realmente la relación costo-aporte es razonable”.*

Luego de este análisis se desarrolló un modelo integrador que combina los argumentos sugeridos por la teoría y los resultados obtenidos en el caso. La figura 1 representa dicho modelo que permite examinar el proceso de transformación a través de cuatro etapas interrelacionadas. La primera etapa es impulsada por la necesidad de transformación que actúa como disparador del cambio, proveniente de factores internos (como los propios empleados, el rediseño de puestos, la estrategia y la cultura organizacional, etc.) y factores externos a la organización (como el mercado laboral, los clientes, nuevas legislaciones, la competencia, etc.), donde la empresa se da cuenta de que está necesitando un cambio. En una segunda etapa, de diseño, la organización comienza a delinear las políticas de conciliación trabajo-vida, donde deben identificar cuáles son las necesidades particulares de los empleados. En la tercera etapa, de implementación, la organización pone en funcionamiento estas políticas y las difunde a toda la organización, a través de la gestión de la estrategia de comunicación y del rol fundamental del líder en esta etapa. Es importante destacar que es en este estadio donde más se evidencian los frenos u obstáculos al cambio de paradigma en la organización. En la última etapa, de control, la organización debe evaluar los efectos de las políticas para determinar si están alineadas a las necesidades de los empleados, es decir, examinar que efectivamente se esté logrando el objetivo de la conciliación entre la vida laboral y personal.

El modelo destaca también la influencia de los factores internos y externos de la organización, que impactan en todas las etapas del proceso,

pudiendo representar un obstáculo o un impulsor para el cambio. Por ejemplo en la etapa 3, los empleados (factores internos de la organización) pueden reaccionar de manera negativa a la implementación de una política en particular debido a que no está alineada con sus necesidades actuales, representando así un obstáculo para lograr dicho cambio. Por el contrario, el rediseño de un puesto específico (factor interno de la organización) puede significar que el empleado que lo ocupe trabaje desde su casa, actuando como impulsor, en la etapa 2, para el diseño de políticas de conciliación adecuadas a este nuevo puesto de trabajo. Por otro lado, en algunos sectores sucede que los clientes (factores externos de la organización) imponen condiciones específicas para los empleados de la organización que se vinculan directamente con el servicio o producto brindado a ese cliente, representando un obstáculo para las políticas de conciliación ya establecidas por la organización. En este sentido, si la empresa se encuentra en la última etapa, deberá volver a situarse en la etapa 2 para rediseñar las políticas que se apliquen a los empleados afectados a ese cliente. De la misma manera, un factor externo como la creación de una nueva legislación que, por ejemplo, amplíe el período de vacaciones de los empleados, puede resultar en el rediseño de las políticas de conciliación (etapa 2) o en un disparador de la necesidad de transformación (etapa 1), para intentar diferenciar la organización de los beneficios otorgados por la competencia. De esta manera, se reconoce que el proceso de transformación hacia una empresa familiarmente responsable no es lineal, sino que la organización puede pasar por una misma etapa más de una vez, moviéndose en ambas direcciones. En este sentido, es necesario resaltar que el proceso nunca llega a su fin, es decir, la empresa debe monitorear continuamente las políticas implementadas para controlar que sigan siendo efectivas a través del tiempo.

## Discusión y conclusión

El cambio cultural es uno de los obstáculos más complejos del proceso de transformación. Este cambio habla de un aprendizaje transformacional, donde un cambio de esta magnitud requiere que las personas renuncien a los supuestos básicos establecidos y adopten nuevos (Coutu, 2002). Esta afirmación evidencia una estrecha relación entre el aprendizaje organizacional y el desarrollo y planificación del cambio. Por lo tanto, para crear una organización familiarmente responsable se necesita lograr el cambio hacia una cultura que

priorice el balance trabajo-vida, a través de procesos de aprendizaje graduales que permitan crear nuevos supuestos básicos, cuyos valores se fundamenten en el bienestar de los empleados. Para ello, resulta fundamental cambiar también el modelo mental de los directivos para que ellos mismos fomenten la conciliación trabajo-vida (Callan, 2007), sean los que transmitan y den el ejemplo. Asimismo, es importante la comunicación y el rol de los fundadores debido a que, a través de ellos, se deben difundir y generar conciencia sobre los beneficios de este cambio y del uso de las políticas para la organización y para el individuo.

Por otro lado, la organización para emprender el proceso de transformación debe primero situarse entre el paradigma 3 y 4 planteado por Chinchilla y Moragas (2007), donde las empresas conciben al trabajo en función del cumplimiento de las tareas, entendiendo que existe la necesidad de conciliar el trabajo y la vida personal, pero en este caso, adelantándose a los problemas, es decir, siendo proactivos a las necesidades de los empleados. Esta última característica los autores la ubican ya en el paradigma 4; sin embargo, no se considera necesario que la empresa se ubique completamente en este paradigma, porque significaría que ya se encuentra identificada como una empresa familiarmente responsable.

Asimismo, es necesario tener en cuenta que no todas las políticas de conciliación se ajustan a todas las organizaciones; hay que identificar cuáles son las que necesitan los empleados dependiendo de la situación particular que vive cada uno en su etapa de vida. La organización debe realizar un esfuerzo para identificar la situación en que se encuentran sus empleados y aplicar las políticas que correspondan en cada caso. Además, una vez implementadas las políticas, deben monitorearse para determinar si tienen el efecto deseado (Ryan y Kossek, 2008).

Este trabajo pretendió contribuir a la teoría a través del modelo desarrollado, que establece una base para abordar nuevos estudios empíricos que permitan mejorar nuestro entendimiento del fenómeno. Futuros estudios podrían analizar otras cuestiones derivadas de la implementación de las políticas de conciliación en la organización. Asimismo, el modelo plantea implicancias interesantes para la gestión de recursos humanos en las organizaciones. En la medida en que las compañías reconozcan y respondan a las necesidades de la vida personal de sus empleados, desarrollarán estrategias para armonizar estos dominios, donde el aprendizaje y el cambio son factores ineludibles para generar una cultura familiarmente responsable.

## Bibliografía

- Allen, T. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 414–435.
- Bankert, E. y Litchfield, L. (1997). *Business week's work and family corporate ranking: an analysis of the data*. Boston: Boston College, Carroll School of Management.
- Beauvais, L. L., y Kowalski, K. B. (1993, Agosto). Predicting work/family conflict and participation in family-supportive work behaviors: A test of two competing theories. Paper presented at the Academy of Management, Atlanta, GA.
- Callan, S. (2007). Implications of family-friendly policies for organizational culture: Findings from two case studies. *Work, Employment and Society*, 21 (4), 673-691.
- Casper, W. J., Fox, K. E., Sitzmann, T. M. y Landy, A. L. (2004). Supervisor referrals to work-family programs. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9, 136–151.
- Casper, W. J. y Harris, C. M. (2008). Work-life benefits and organizational attachment: Self-interest utility and signaling theory models. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 95–109.
- Chinchilla, N. y Jiménez, E. (2013). Responsabilidad familiar corporativa. *Harvard Deusto Business Review*, 228, 48-61.
- Chinchilla, N., Poelmans, S. y León, C. (2003). Políticas de conciliación trabajo-familia en 150 empresas españolas. *IESE Business School*, 498, 1-45.
- Chinchilla, N. y Moragas, M. (2007). *Dueños de nuestro destino: Cómo conciliar la vida profesional, familiar y personal*. Barcelona: Ariel.
- Coutu, D. L. (2002). The Anxiety of Learning: An Interview with Edgar H. Schein. *Harvard Business Review*, 80 (3), 100–6.
- Friese, S. y Ringmayr, T. G. (2013). *User's Manual for ATLAS. ti 7.0*. Berlin: ATLAS. ti Scientific Software Development GmbH.
- Gajendran, R. S. y Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92 (6), 1524-1541.
- Galinsky, E., Bond, J. T. y Friedman, D. E. (1993). *Highlights: The national study of the changing workforce*. Nueva York: Families and Work Institute.
- Golden, T. D. (2006). The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 319–340.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S. y Collins, K. M. (2001). Career involvement and family involvement as moderators of relationships between work–family conflict and withdrawal from a profession. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6, 91–100.
- Hopkins, K. (2005). Supervisor support and work-life integration: A social identity perspective. En E. E. Kossek y S. J. Lambert (Eds.), *Work and life integration: Organizational, cultural and individual perspectives* (445–468). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- James, J., McKechnie, S. P. y Swanberg, J. (2011). Predicting employee engagement in an agediverse retail workforce. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 173-196.
- Jiménez Figueroa, A., y Moyano Díaz, E. (2008). Factores laborales de equilibrio entre trabajo y familia: medios para mejorar la calidad de vida. *Universum (Talca)*, 23(1), 116-133.
- Judiesch, M. K. y Lyness, K. S. (1999). Left behind? The impact of leaves of absence on managers' career success. *Academy of Management Journal*, 42 (6), 641-651.
- Kossek, E. E. y Lambert, S. J. (2005). *Work and life integration: Organizational, cultural, and individual perspectives*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Kreiner, G. E. (2006). Consequences of work-home segmentation or integration: A person-environment fit perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 485–507.
- Lambert, S. J. (2000). Added benefits: the



- link between work-life benefits and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 43 (5), 801-15.
- Lewis, S. (2010). Restructuring workplace cultures: the ultimate work-family challenge? *Gender in Management: An International Journal*, 25 (5), 355-365.
- Lewis, S. y Smithson, J. (2001). Sense of entitlement to support for the reconciliation of employment and family life. *Human Relations*, 54, 1145-1481.
- Lewis, S., y Taylor, K. (1996). Evaluating the impact of family-friendly employer policies: A case study. En S. Lewis y J. Lewis (Eds.), *The work family challenge: Rethinking employment* (112–127). Londres: Sage.
- Litchfield, L., Swanberg, J. y Sigworth, F. (2004). *Increasing the visibility of the invisible workforce: model programs and policies for hourly and lower wage employees*. Boston: Boston College Center for Work & Family, Carroll School of Management.
- Meil, G., Luque, M.A., y García, C. (2005). *Materiales para la elaboración de una guía de promoción de la conciliación de vida familiar y laboral en las empresas*. España: Universidad Autónoma de Madrid.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Inglaterra: Lexington Books/DC Heath and Com.
- Perlow, L.A. (1998). Boundary control: The social ordering of work and family time in high tech corporations. *Administrative Science Quarterly*, 43, 328-357.
- Perry-Smith, J. E. y Blum, T. C. (2000). Work-family human resource bundles and perceived organizational performance. *The Academy of Management Journal*, 43 (6), 1107-17.
- Ryan, A. M. y Kossek, E. E. (2008). Work-life policy implementation: Breaking down or creating barriers to inclusiveness. *Human Resource Management*, 47 (2), 295-310.
- Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona, España: Editorial Plaza y Janes.
- Simkin, C. y Hillage, J. (1992). *Family-friendly Working: New Hope or Old Hype? IMS report no. 224*. Inglaterra: Institute for Manpower Studies, Brighton.
- Strauss, A. y Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, CA: Sage.
- 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, 392-415.
- Warren, J. y Johnson, P. (1995). The impact of workplace support on work-family role strain. *Family Relations*, 44, 163-169.