

Implicaciones de las Medidas de Conciliación en la Empresa: Una Revisión de la Literatura

Faustino Manuel Calzón-Menéndez
ESIC Business & Marketing School

María Sacristán-Navarro
Universidad Rey Juan Carlos

Laura Cabeza-García
Universidad de León

Recibido: 26-01-2021; Aceptado: 26-02-2021; Publicado: 29-07-2021

Resumen

Objetivo: La relación entre conciliación trabajo-familia y desempeño de los trabajadores es un tópico de gran interés para las organizaciones y, por tanto, para la investigación académica. En este contexto, este trabajo realiza una revisión de la literatura para identificar, por un lado, cuáles son los determinantes a la hora de adoptar medidas de conciliación por parte de las empresas (causas relacionadas con el conflicto trabajo-familia y familia-trabajo) y, por otro lado, aquellas investigaciones que se han centrado en estudiar la influencia de las prácticas de conciliación en los resultados empresariales.

Metodología: Se han analizado las investigaciones académicas publicadas dentro del período 1998-2018 y disponibles en las bases de datos Web of Science (WOS), SCOPUS y EBSCO.

Resultados: La revisión efectuada indica que las causas del conflicto se pueden originar en el ámbito familiar, en el laboral y en el que surge a lo largo del día al hacer frente a las obligaciones relacionadas con los roles que se ocupan en la familia y en el trabajo y que afecta en ambas direcciones. A su vez, la existencia de medidas conciliadoras parece tener un efecto positivo no solo a nivel individual para los trabajadores sino también para la empresa en su conjunto.

Limitaciones: Investigación de carácter descriptivo.

Implicaciones prácticas: Este estudio trata de contribuir a la literatura proporcionando información actualizada sobre el estado del arte en la temática analizada y poner de manifiesto posibles líneas futuras de investigación a nivel empírico, así como la relevancia del tema a nivel empresarial.

Palabras clave: medidas de conciliación; trabajo; familia; conflicto; rol

Código JEL: M14, M51

* Autor de correspondencia.
Email: faustino.calzon@esic.edu

Cómo citar este artículo

调解措施对企业的影响：对文献进行复查

Faustino Manuel Calzón-Menéndez
ESIC Business & Marketing School

María Sacristán-Navarro
Universidad Rey Juan Carlos

Laura Cabeza-García
Universidad de León

Recibido: 26-01-2021; Aceptado: 26-02-2021; Publicado: 29-07-2021

文章摘要

研究目标：工作-家庭与员工在工作岗位上的表现之间的调解关系是组织和学术研究的一个热点。这种情况下，对文献进行复查，以确定企业决定采取调解措施的因素（“工作-家庭”和“家庭-工作”冲突有关的原因），以及回顾重点集中在研究实践调解措施对企业效益的影响。

分析方法：对1998-2018年期间发表并在Web of Science (WOS)、Scopus和EBSCO数据库中提供的学术研究进行了分析。

研究结论：对此文献进行复查表明，冲突的根源可能来自家庭、工作和一天中在履行与家庭和工作角色有关的义务时产生的冲突，最后项冲突在家庭和工作都有影响。反过来，调解措施的存在不仅对个人工作上有帮助，而是对整个企业都有积极影响。

研究局限：描述性研究。

实际应用：本研究试图通过对此话题提供最新进展分析，并在实证层面揭示未来可能的研究方向，以及该话题在企业层面的重要性，为文献做出贡献。

关键词：调解措施；工作；家庭；冲突；角色

JEL 分类号：M14, M51

* Autor de correspondencia.
Email: faustino.calzon@esic.edu

ISSN 0212-1867 / e-ISSN 1989-3574
© ESIC Editorial,
ESIC Business & Marketing School
<http://www.esic.edu/esicmarket>

Citation

Calzón-Menéndez, F. M., Sacristán-Navarro, M., Cabeza-García, L., 2021, Implicaciones de las Medidas de Conciliación en la Empresa: Una Revisión de la Literatura, *Esic Market Economics and Business Journal*, 52(3), e5231. DOI: 10.7200/esicm.168.0523.1

1. Introducción

En el ámbito de la responsabilidad social corporativa (RSC en adelante), los trabajadores son uno de los grupos de interés más significativo al conformar el capital humano que gestiona los recursos empresariales, y, por tanto, la buena marcha de la empresa depende de ellos en gran parte. La realización de acciones de RSC respecto a los empleados supone articular proyectos de mejora de su calidad de vida dentro y fuera de la compañía, vinculando las condiciones de trabajo y las condiciones de vida. Además, los retornos de la responsabilidad social se relacionan, entre otros, con la motivación de los trabajadores, el sentido de permanencia y lealtad a la empresa, la retención y atracción del talento, la disminución de los conflictos laborales y la mejora de la competitividad (Londoño y Castagnino, 2019).

En concreto, la conciliación de la vida laboral y familiar es un tema de enorme preocupación en las últimas décadas, tanto en España como en los países occidentales, para las administraciones públicas, las familias y los individuos y, a su vez, de permanente inquietud para los sindicatos y las empresas. La falta de conciliación influye en los motivos achacables a las compañías sobre una baja natalidad de la sociedad (Gráfico 1). Así, tal como se observa en el Gráfico 2, el crecimiento vegetativo de la población en España (es decir, la diferencia entre nacimientos y defunciones) se encuentra en mínimos históricos al haber sido de -45.002 personas en los seis primeros meses de 2019, registrando el quinto semestre consecutivo con descenso vegetativo. Sin embargo, entre las razones que pudieran explicar esta situación, no se encuentra el hecho de que las mujeres no quieran ser madres, pues tal como se percibe en el Gráfico 1, la mayor parte de las mujeres menores de 35 años todavía espera tener más hijos. Sin embargo, a partir de los 35 años, las razones laborales o de conciliación de la vida familiar y laboral y las razones económicas parecen ser las más importantes a la hora de explicar por qué las mujeres han tenido menos hijos de los deseados.

Gráfico 1. Motivos por los que no tienen hijos las mujeres en España (%)

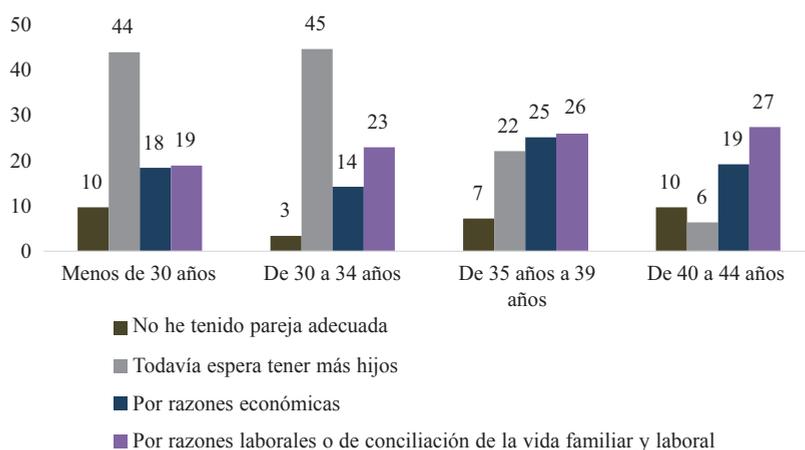
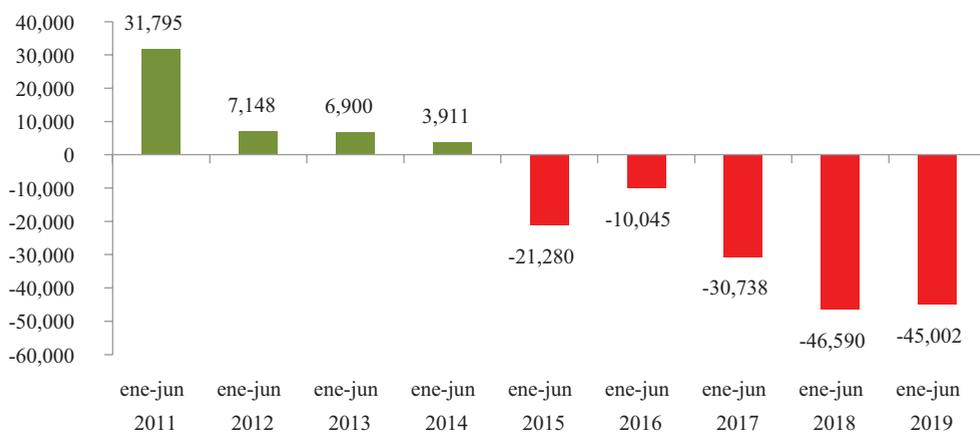


Gráfico 2. Crecimiento vegetativo en España



Fuente: INE (2020)

En este contexto, el objetivo de este trabajo es realizar una revisión de la literatura sobre las medidas de conciliación de las empresas con la pretensión de obtener información que permita describir cuáles son los factores que ayudan a los empleados a la hora de conciliar situaciones de conflicto entre el ámbito laboral y familiar, y viceversa, así como analizar la influencia que tienen este tipo de políticas de conciliación en los resultados empresariales y a nivel individual. Para ello, se ha realizado una revisión bibliográfica en el periodo 1998-2018 utilizando las bases de datos Web of Science (WOS), SCOPUS y EBSCO. Así, este estudio trata de contribuir a la literatura proporcionando información actualizada sobre el estado del arte y poner de manifiesto posibles líneas futuras de investigación a nivel empírico.

El resto del trabajo se ha estructurado como sigue: la sección 2 describe desde un punto de vista conceptual el tema objeto de estudio relativo al concepto de conciliación. En la sección 3 se especifica la metodología de análisis y la sección 4 muestra los principales resultados obtenidos. Finalmente, en la sección 5 se establecen las principales conclusiones del trabajo.

2. El conflicto trabajo-familia y el concepto de conciliación

El origen de las investigaciones en torno al problema ‘trabajo y familia’ se remonta a la década de los años 70 (Rapaport y Rapaport, 1972). El conflicto trabajo-familia es una fricción que se produce entre las presiones ejercidas por el trabajo y por la familia, llegando a ser, en algunos aspectos, incompatibles (Greenhaus y Beutell, 1985), pues cuanto más tiempo y energía se dedica a un rol, menos dedicación se dirige al otro. En concreto, Greenhaus y Beutell (1985) identificaron *tres tipos de conflicto trabajo-familia*:

- El basado en el tiempo: sucede cuando el tiempo dedicado a un rol dificulta la participación en otro rol, como, por ejemplo, turnos de trabajo cambiantes, jornadas prolongadas, horas extraordinarias, etc.
- El originado en la tensión: se presenta cuando la presión que un rol ejerce sobre el individuo le dificulta la participación en otro rol como las exigencias de trabajo físico, mental, etc.
- El relativo al comportamiento: se manifiesta cuando la conducta de un rol es incompatible con la conducta propia del otro rol. Atender llamadas telefónicas fuera de horario de trabajo, dormir de día para trabajar de noche, etc., serían algunos ejemplos.

Pichler (2009) menciona que el balance entre el trabajo y la familia se genera cuando las actividades y aspiraciones correspondientes a ambos dominios son compatibles entre sí. Según Debeljuh y Jáuregui (2004) algunos trabajadores logran este equilibrio gracias a sus propios medios mientras que la mayoría requiere el apoyo manifiesto de las organizaciones para conseguirlo. Además, de acuerdo con el análisis practicado por Rodríguez y Nouvilas (2008) no existen los mismos problemas si el conflicto surge en el trabajo influyendo en la familia (Conflicto Trabajo-Familia -WFC-) o, por el contrario, si es la familia la que está influyendo en el trabajo (Conflicto Familia-Trabajo -FWC-). Así, el conflicto trabajo-familia (WFC) puede verse generado por una serie de presiones en el trabajo, tales como las características del horario laboral, los factores estresantes de rol, el estatus dentro de la organización o las características de las tareas. Por su parte, si las fuentes del conflicto surgen en la familia (FWC), los factores estresantes pueden ser los asociados a la evolución natural del ciclo familiar, como el nacimiento de un hijo, las tareas domésticas o la muerte de algún miembro de la familia. Es necesario mencionar que tal como indican Kahn et al. (1964), también puede existir un tercer tipo de conflicto bidireccional, el “conflicto interrol”, que incorpora la perspectiva de género y surge a lo largo del día al hacer frente a las responsabilidades relacionadas con las posiciones que se ocupan en la familia y en el trabajo y que, por lo tanto, afecta en ambas direcciones.

El conflicto trabajo-familia puede tener implicaciones negativas tanto a nivel de individuo como a nivel de organización. Herrera y Cassals (2005) definen la calidad de vida del trabajador como el grado en que los trabajadores de una organización son capaces de complacer las necesidades personales, mediante las experiencias obtenidas en el ámbito laboral teniendo como resultado satisfacción personal y motivación para el trabajo. En todo caso, esta calidad de vida puede verse afectada junto con la salud física por el conflicto trabajo-familia. En este sentido, Mattehws et al. (2010) consideran que las presiones de tiempo, esfuerzo y comportamiento que exigen los roles laborales y familiares repercuten en la calidad de vida del trabajador. Por su parte, las organizaciones se ven afectadas por el absentismo, por un deficiente rendimiento laboral (Frone et al., 1992), un bajo compromiso afectivo de los empleados con la empresa (Meyer y Allen, 1997), un menor desempeño organizativo (Sánchez Vidal et al., 2011) y los deseos de los trabajadores de abandonar la compañía (Anderson et al., 2002).

De acuerdo con las conclusiones de la Presidencia del Consejo Europeo Extraordinario, celebrado en Luxemburgo en noviembre de 1997, el *término de conciliación trabajo-familia* se introdujo formalmente en el vocabulario de la política pública de la UE con el nombre de políticas de conciliación de la vida laboral, personal y familiar. Borrás et al. (2007) definen estas políticas como un conjunto de directivas encaminadas a la promoción de permisos, flexibilidad laboral y a los servicios de atención de la vida cotidiana. En las últimas décadas la conciliación trabajo-familia se ha convertido en un eje central de investigación (Molina, 2011). Al ser una herramienta que puede generar cambios positivos en aquellas empresas afectadas por el conflicto (Poelmans et al., 2003), la conciliación implica una serie de prácticas que ayudan a los trabajadores a equilibrar su vida laboral y familiar (Lobel y Kossek, 1997). Sin embargo, aunque las organizaciones tienen mucho que ganar cuando se preocupan por apoyar a sus trabajadores a conseguir y mantener un equilibrio (Lingard y Francis, 2006) existe aún una falta de conciencia sobre la necesidad de políticas de conciliación en las empresas privadas (Blanco y Latrich, 2012). En este sentido, cuando las compañías renuncian a apoyar a sus trabajadores renuncian también a beneficios como la legitimidad, el apoyo social, o mejoras en su imagen, entre otros (Pasamar y Valle, 2011). De acuerdo con Salanova y Schaufeli (2004) las organizaciones precisan tener trabajadores motivados y saludables para lograr la adecuada adaptación al medio económico y éste es uno de los principales motivos para promover la implementación de políticas de conciliación ajustadas a las necesidades reales de los trabajadores.

3. Metodología del análisis

El objetivo de este trabajo, en línea con estudios previos (Aguinis y Glavas, 2012; Asensio et al., 2019; Sacristán-Navarro, 2002), algunos de ellos en la temática en la que se enmarca nuestro trabajo, y dado que el número reducido de artículos encontrados no aconseja el uso de otro tipo de técnicas, es revisar la literatura académica en lo relativo a la conciliación trabajo-familia. Para ello, el análisis cuantitativo de la producción de artículos permite dar cuenta de la naturaleza y el curso de una disciplina, fomentando así no solo su divulgación sino además su desarrollo a partir de uno de sus productos más ostensibles, sus publicaciones (Camps, 2007). En nuestro caso, se ha realizado una búsqueda de literatura académica en las plataformas con acceso a revistas científicas a través de las bases de datos Web of Science (WOS), SCOPUS y EBSCO. Como resultado de la exploración, se localizaron 521 documentos no coincidentes publicados entre 1998 y 2018 resultantes de la aplicación de los criterios de búsqueda utilizando el operador booleano “and” para conectar las palabras clave y acotar la búsqueda, teniendo en cuenta el cuartil y los factores de impacto de la revista (se consultaron 32 revistas), criterios que arrojaron los resultados mostrados en la Tabla 1.

Tabla 1. Criterios de búsqueda

Plataformas	WOS	SCOPUS	EBSCO
Palabras clave	“family and conciliation” “family and life” “family and work”	“family and labor and conflict” “personal and labor and conflict”	“family and conciliation” “family and life” “family and work”
Rango de fechas	1998-2018 (todas las plataformas)		
Áreas de investigación	“Management” “Business”	“Social Sciences” “Business”	“Social Sciences” “Business” “Psychology”
Total Artículos	299	34	188

En lo relativo al periodo de tiempo objeto de estudio (1998-2018), hemos acotado la búsqueda a 20 años para incluir distintos ciclos económicos que influyen en la fecundidad, así como cambios normativos. En concreto, a partir de 1998 se inicia un ciclo económico expansivo y el nivel mínimo del indicador coyuntural de fecundidad fue de 1,15 hijos por mujer (Muñoz y Modroño, 2013). Comienza además a producirse un incremento lento y paulatino de la presencia de mujeres en el ámbito laboral, que trae aparejado un crecimiento de la intensidad del conflicto familia-trabajo en el seno de la empresa. Paralelamente, se inició la adopción de medidas para mitigar este conflicto a partir de la adopción de prácticas de conciliación laboral internacionales y, por otro lado, tuvo lugar la promulgación en España de la 1ª Ley de Conciliación de la Vida Familiar y Laboral aprobada el 5 de noviembre de 1999.

4. Resultados

4.1. Resultados de la revisión bibliográfica

Con respecto al interés que presenta el tema analizado en la comunidad investigadora, en el rango de fechas considerado la producción tiene un comportamiento “in crescendo” en frecuencia y porcentaje. Así, tal y como se observa al dividir el período en tres tramos de siete años cada uno (Tabla 2) donde se visualiza el nivel de progresión y concentración producida, se corrobora la vigencia del tópico pues en el tercer tramo (2012-2018) hay una producción de más del 59% del total.

Para recopilar los artículos seleccionados se aplicó un modelo de búsqueda avanzado donde se fijaron dos criterios de exclusión para la *selección de artículos*. En primer lugar, se aplicó el criterio de búsqueda por varias palabras clave relacionadas con el objetivo del artículo y, en segundo lugar, el criterio relacionado con el prestigio de la revista que publicó el artículo, seleccionándose aquellos artículos pertenecientes a revistas del “Journal Citation Report (JCR)” en las revistas pertenecientes

Tabla 2. Producción por tramos anuales

Tramos de 7 años		Producción	%
Primero	1998-2004	53	10,2%
Segundo	2005-2011	158	30,3%
Tercero	2012-2018	310	59,5%
Total		521	100,0%

Fuente: WOS-SCOPUS-EBSCO

a los ámbitos de negocios, administración y dirección, ética y salud pública. Así, se localizaron 521 artículos, procediéndose a seleccionar aquellos relacionados con los objetivos que persigue nuestro artículo a través de sus resúmenes. Así, si bien el número de artículos que contienen las palabras clave en las revistas científicas es relativamente considerable, una vez revisado su contenido, finalmente se han seleccionado 42 artículos relacionados con el objetivo del presente artículo; el resto se han descartado por no guardar vinculación con los determinantes y las consecuencias de la adopción de prácticas de conciliación familiar. En la Tabla 3 se detallan el número de artículos seleccionados y las revistas donde se han publicado.

A su vez, el análisis por *palabras clave* permite identificar aquellos términos más citados en los artículos seleccionados en las publicaciones científicas. En los 42 artículos se han utilizado 111 palabras clave, aunque cabe mencionar que no todos ellos utilizaban esta técnica de palabras clave, especialmente los más antiguos. De las palabras clave utilizadas en los artículos, solo cuatro han sido citadas más de dos veces, lo que indica que esta identificación está muy fragmentada en las investigaciones realizadas, no existiendo canibalización de palabras clave. En concreto, los términos ‘job satisfaction’ y ‘work-family conflict’ aparecen en cinco ocasiones, y ‘gender’ y ‘work-life balance’ en tres.

Con relación al análisis de los *autores*, se ha dividido el análisis en dos partes: autores más citados y aquellos más productivos. La Tabla 4 detalla los autores, de artículos seleccionados, que han recibido más de cien citas. Por otro lado, de acuerdo con la ley de crecimiento exponencial (Lotka, 1926), a través del índice de productividad se pueden clasificar a los autores con relación al número de artículos publicados, distinguiendo tres niveles: pequeños productores que son los que han publicado 1 sólo trabajo, medianos productores que son los que han difundido entre 2 y 9 artículos, y grandes productores aquellos que han editado más de 10 artículos. Las investigaciones seleccionadas están dominadas por pequeños productores, destacándose 3 productores medianos: Rothard, N. con tres presencias, y Illies, R. y Wilson, K. con dos apariciones cada uno.

Tabla 3. Relación de artículos sobre el tema estudiado en las revistas académicas analizadas

Revista	Nº de artículos	%
ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL	8	19%
JOURNAL OF BUSINESS ETHICS	7	17%
JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH	6	14%
JOURNAL OF MANAGEMENT	6	14%
BRITISH JOURNAL OF MANAGEMENT	4	10%
ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW	2	5%
ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY	2	5%
STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL	2	5%
ORGANIZATION SCIENCE	1	2%
PAPELES DEL PSICÓLOGO	1	2%
CENTRE D'ECONOMIE DE LA SORBONNE	1	2%
SOCIAL SCIENCE & MEDICINE	1	2%
CIRIEC	1	2%
TOTAL	42	100%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Autores de artículos sobre el tema estudiado con más de cien citas

Total citas	Autores	Revista
712	Edwards y Rothbard (2000)	Academy of Management Review
600	Rothbard (2001)	Administrative Science Quarterly
293	Carlson y Kacmar (2000)	Journal of Management
252	Perry-Smith y Blum (2000)	Academy of Management Journal
241	Kreiner, Hollensbe y Sheep (2009)	Academy of Management Journal
239	Hom y Kinick (2001)	Academy of Management Journal
206	Perlow (1998)	Administrative Science Quarterly
200	Rothbard, Phillips y Dumas (2005)	Organization Science
190	Martins, Eddleston y Veiga (2002)	Academy of Management Journal
166	Konrad y Mangel (2000)	Strategic Management Journal
132	Ilies, Wilson y Wagner (2009)	Academy of Management Journal
130	Boswell (2007)	Journal of Management
112	Lazarova, Westman y Shaffer (2010)	Academy of Management Review
108	Shockley y Singla (2011)	Journal of Management

Fuente: Elaboración propia

Por su parte, con respecto al país donde se realizó la investigación, destaca sobre el resto el número de producciones que aporta Estados Unidos, pues tal como se observa en la Tabla 5 tiene más del 60% de los artículos extraídos tras la revisión de la literatura.

Tabla 5. Producción de los artículos sobre el tema estudiado según el país analizado

PAÍS	Nº Artículos	%
EE.UU.	26	61,9%
REINO UNIDO	4	9,5%
ESPAÑA	4	9,5%
FRANCIA	1	2,4%
ITALIA	1	2,4%
ALEMANIA	1	2,4%
BRASIL-P. BAJOS-FILIPINAS-KENIA	1	2,4%
LÍBANO	1	2,4%
NUEVA ZELANDA	1	2,4%
COREA (S)	1	2,4%
ALEMANIA-FRANCIA-REINO UNIDO-EE.UU	1	2,4%
TOTAL	42	100%

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, en relación con los encuadres o *enfoques metodológicos* hay que destacar que los 42 artículos revisados poseen análisis empírico y en ellos prevalecen las técnicas cuantitativas sobre las cualitativas. En la Tabla 6 se detallan las metodologías empleadas.

Tabla 6. Metodologías empleadas

Período	1998-2018	
Total, artículos	42	
	Cuantitativa	Cualitativa
	31 (73,8%)	11 (26,2%)
Metodologías	Encuestas y cuestionarios tratados mediante los siguientes tipos de análisis: - Análisis Factorial Confirmatorio - Clúster - Correlación - Factorial - Ecuaciones estructurales - Regresión lineal - Regresión múltiple	Mediante la utilización de las siguientes técnicas: - Análisis de entrevistas personales - Análisis FsQCA - Grupos de discusión - Observación - Recopilación de materiales - Revisión bibliográfica - Revisión crítica

Fuente: Elaboración propia

4.2. Análisis de los contenidos

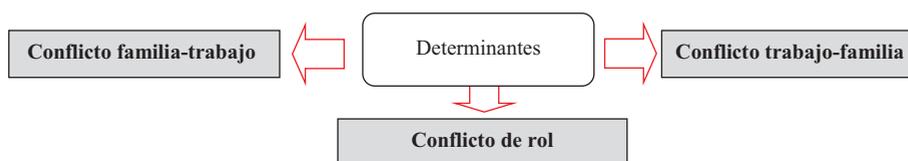
Para una mejor comprensión del problema e identificar los factores claves del dilema de la conciliación familiar y laboral que tanta preocupación genera a las partes implicadas, se procedió a dividir los soportes exploratorios sobre los que se cimienta la investigación, en dos grupos claramente diferenciados:

- Artículos que analizan los determinantes para la adopción de medidas de conciliación desde el punto de vista del conflicto, donde las investigaciones se centran en las diferentes causas relacionadas con el conflicto trabajo-familia y familia-trabajo.
- Estudios que investigan la influencia de las prácticas de conciliación en el resultado empresarial e individual, orientados a las consecuencias producidas por dichas prácticas.

4.2.1. Artículos que analizan los determinantes desde el punto de vista del conflicto para adoptar medidas de conciliación

Para establecer criterios que permitan realizar un análisis de los artículos que estudian los determinantes se ha seguido una estructura que tiene en cuenta que la relación entre trabajo y familia se manifiesta a través de una interacción entre ambas esferas. Geurts et al. (2005) definen la interacción trabajo-familia como un proceso donde el comportamiento de un trabajador en un dominio (Hogar-Casa) está influenciado por determinadas situaciones positivas o negativas que se han construido y vivido en el otro dominio (Trabajo). De acuerdo con la teoría de Spillover (Piotrkowski, 1978) los eventos ocurridos en una esfera vital ya sean positivos o negativos, “salpican” a la otra esfera vital, es decir, el efecto que tiene de forma indirecta la familia sobre el trabajo y viceversa, y en función del rol asumido. La Figura 1 resume los determinantes analizados.

Figura 1. Determinantes de las medidas de conciliación desde el punto de vista del conflicto



Fuente: Elaboración propia a partir de Kohn et al. (1964) y Rodríguez y Nouvilas (2008)

Conflicto familia-trabajo

Cuando las fuentes del conflicto surgen en la familia, los factores determinantes de conflicto pueden ser los asociados a la evolución natural del ciclo familiar, como

el nacimiento de un hijo, las tareas domésticas o el cuidado o la muerte de algún miembro de la familia.

Carlson y Kacmar (2000) concluyeron que el establecimiento de prioridades de la vida familiar en el conflicto trabajo-familia tiene que ver con los valores relacionados con la vida familiar en el proceso de conflicto. Schneer y Reitman (2002) examinaron que el modelo tradicional de éxito empresarial masculino es difícil de desalojar en el seno familiar, a pesar de la prevalencia de la estructura familiar post-tradicional, junto con la implementación de políticas favorables a la familia. Illies et al. (2009) indicaron que el estado de ánimo en el hogar no puede explicarse por la situación en el empleo, pero si es razonable afirmar que a medida que los empleados se integran en su trabajo sus roles familiares se manifiestan positivamente. Kreiner et al. (2009) detectaron que independientemente del sexo, los excesos son análogos entre la cultura del trabajo en el hogar y la interferencia con el trabajo, donde los individuos asumen medidas que violan sus preferencias para equilibrar el conflicto familia-trabajo. Beauregard (2013) concluyó que los temas relacionados con el trabajo en el hogar tienen un impacto significativo en el bienestar de los empleados, detectando que a las mujeres les influye directamente, mientras que en los hombres impacta tanto directa como indirectamente.

Conflicto trabajo-familia

Dentro de los artículos que exploran el conflicto trabajo-familia hemos encontrado seis artículos de factores determinantes. El estudio de Rodríguez y Nouvilas (2008) señala que no se dan los mismos problemas si el conflicto surge en el trabajo. El conflicto trabajo-familia puede verse generado por una serie de presiones, tales como las características del horario laboral, los factores estresantes de rol, el estatus dentro de la organización o las características de las tareas.

Hom y Kinick (2001) analizaron los conflictos laborales provocados por horarios o viajes, que impide a los trabajadores cumplir con sus deberes familiares y tener motivaciones psicológicas para renunciar sin oferta de empleo. Por su parte, Edwards y Rothbard (2000) examinaron cómo las personas manejan el límite entre el trabajo y los roles no laborales, examinando hasta qué punto los individuos desean integrar o segmentar sus vidas laborales y no laborales. Dembe (2008) revisó el efecto de las largas jornadas de trabajo en la salud de los trabajadores, explorando además si los trabajadores están coaccionados para trabajar más allá de sus capacidades o en jornadas de trabajo que se consideran inapropiadas. Martins et al. (2002) concluyeron que la percepción del conflicto trabajo-familia está fuertemente asociada con la satisfacción laboral, siendo más baja para las mujeres que para los hombres y cuanto más edad tiene un individuo más fuerte será su relación negativa con el conflicto trabajo-familia y la satisfacción profesional. Carlson et al. (2014) examinaron que los empleados que experimentan un desbordamiento de su vida laboral en su vida familiar optan por una de ellas para mejorar su actitud hacia el trabajo y su estado de ánimo. Finalmente, Romeo et al. (2014) muestran que el liderazgo transformacional (a través de la motivación y compromiso) y

el transaccional (a través de premios y castigos) mantienen una fuerte influencia sobre el balance trabajo-familia que se manifiesta tanto con efectos positivos como negativos, especialmente entre los trabajadores que trabajan más allá de su horario laboral.

Conflicto de rol

Llegados a este punto, tal y como se ha comentado anteriormente, es imprescindible mencionar que en línea con Kahn et al. (1964) puede existir un tercer tipo de conflicto bidireccional, el “conflicto de rol”, que incorpora la perspectiva de género y surge a lo largo del día al hacer frente a las responsabilidades relacionadas con las posiciones que se ocupan en la familia y el trabajo y que, por lo tanto, afecta en ambas direcciones. La Teoría del Rol (Kahn et al., 1964) considera que el conflicto entre las expectativas asociadas a los diferentes roles tiene efectos negativos en el bienestar personal. Esta teoría coincide con el modelo de estrés de Karasek (1979) donde el conflicto trabajo-familia actúa como elemento que genera agobio y estrés. Además, por su parte, la Teoría del Conflicto (Greenhaus y Beutell, 1985) considera que la satisfacción en el ámbito laboral está relacionada con la renuncia de roles familiares o viceversa. Se trata de un tipo de conflicto en virtud del cual las presiones de rol procedentes de cualquiera de los dos ámbitos son incompatibles en algún aspecto.

En este sentido, Rothard (2001) desarrolló un modelo de compromiso en los múltiples roles del trabajo y la familia, y la emoción se planteó como un mediador crítico de estas relaciones, detectándose además que el papel de la emoción en el modelo difería entre hombres y mujeres y que las relaciones entre el trabajo y la familia eran asimétricas. Rothard et al. (2005) examinaron que a medida que las organizaciones intentan atraer y mantener un compromiso, van introduciendo diversas políticas encaminadas a equilibrar la vida laboral y no laboral, encontrándose que los deseos de los empleados por la segmentación entre sus vidas laborales y no laborales es moderado. Gatrell et al. (2014) ofrecen una nueva dirección para el debate a través de la observación de cómo los padres perciben e interpretan la facilidad de las madres para acceder al trabajo flexible, y como lo hicieron los hombres para acceder al trabajo flexible. Wilson et al. (2018) identificaron que las parejas de doble ingreso sienten que las demandas de la familia están mal distribuidas, indicando que un enfoque igualitario implica que ambos deben invertir igualmente en los dominios de trabajo y el hogar en un esfuerzo por lograr un mayor equilibrio de roles. A su vez, Perlow (1998) detectó que las parejas donde ambos están empleados se sienten presionados por ambos lados: presionados a dedicar más tiempo a su trabajo y presionados para compartir más responsabilidades en el hogar, existiendo una prevalencia de las normas culturales, que definen cómo se espera que los individuos respondan en las diferentes circunstancias. Lazarova et al. (2010) analizan las interferencias en el rendimiento de los empleados expatriados, que tienen en su papel como cónyuges por un lado y socios por el otro. Finalmente, Moschion (2007) analizó que

la disponibilidad gerencial en el apoyo trabajo-familia puede crear condiciones de trabajo menos estresantes que ayudan a los empleados a proporcionar una mejor atención a ambos roles.

4.2.2. *Artículos que analizan las consecuencias de las medidas de conciliación*

La influencia recíproca entre los contextos laboral y no laboral (familiar-personal) puede traducirse en una situación de equilibrio o de conflicto. Se ha identificado una relación negativa entre la ausencia o una mínima presencia de políticas de conciliación y la existencia de conflicto trabajo-familia y que la existencia de políticas de conciliación y de apoyo social puede actuar como un efecto positivo que reduce o modera las consecuencias del conflicto trabajo-familia (Poelmans y Chinchilla, 2001).

En este bloque de artículos se analizan las consecuencias (positivas o negativas) de la adopción de las prácticas de conciliación tanto a nivel de individuo como de empresa en lo relativo a su performance o resultados.

Efectos positivos de la existencia de medidas de conciliación familiar

Las medidas de conciliación trabajo-familia ofrecen una dilatada diversidad de prácticas que ayudan a los trabajadores a conciliar las demandas de su trabajo y las responsabilidades de su vida familiar (Lobel y Kossek, 1997), lo que puede tener un efecto positivo a nivel de la compañía y a nivel de cada individuo.

- Efecto en los resultados empresariales

Michie y Sheehan-Quinn (2001) indican que las políticas de flexibilidad se correlacionan positivamente con rendimiento financiero a corto plazo, aunque tienen relación negativa con la innovación que a su vez condiciona el éxito financiero de la empresa. Whymana et al. (2015) analizan una amplia gama de prácticas de flexibilidad en el lugar de trabajo y sus resultados sugieren que aproximadamente la mitad de las prácticas estudiadas probablemente conduzcan a mejores resultados financieros de la organización. Perry et al. (2000) encontraron que las organizaciones con una mayor gama de políticas de trabajo y familia tienen niveles más altos de desempeño organizacional, desempeño del mercado, crecimiento en las ventas y de beneficios, identificando que los paquetes de trabajo y familia pueden ser una fuente de ventaja competitiva. Konrad y Mangel (2000) examinaron que las empresas que emplean porcentajes más altos de profesionales y de mujeres tienen una relación más fuerte entre la disposición de amplios beneficios de la vida laboral y la productividad. Por el contrario, para las empresas que contratan menos personal cualificado, menos trabajadores autónomos y con menor remuneración, los beneficios de productividad y de las iniciativas de vida laboral pueden ser insignificantes. Pratt y Rosa (2003) examinan como la estructura organizativa, y en concreto, una organización de

comercialización en red, es capaz de proporcionar un modelo de cómo manejar los problemas de conciliación simultáneamente con los de productividad.

- Efecto en los empleados

Dentro de los efectos de las medidas de conciliación en los empleados destacan los estudios relacionados con los valores de la empresa. Así, por ejemplo, Lee et al. (2018) estudiaron que la institucionalización de la ética tiene efectos tanto directos como indirectos sobre las experiencias de la vida laboral de los empleados y el bienestar de los empleados. Por su lado, Boscha et al. (2017) indican que trabajar con un supervisor que fomenta el apoyo familiar es probable que dirija a los empleados a realizar acciones positivas y tengan motivación prosocial en el trabajo. Aryee et al. (2012) subrayan la relevancia del apoyo familiar informal en el lugar de trabajo para ayudar a los empleados a integrar sus roles laborales y familiares, sugiriendo la creación de un ambiente de trabajo de apoyo familiar como parte integral de la estrategia de una organización. A su vez, Guitian (2009) argumenta que las características de la relación trabajo-familia en las circunstancias sociales y económicas, junto con los efectos del conflicto, hacen que las políticas trabajo-familia sean un factor significativo en la implementación de la RSC. Por su parte, Boswell y Olson (2007) sugieren que las diferencias individuales relacionadas con la ambición y la implicación laboral en un entorno de trabajo tradicional son particularmente importantes a la hora de explicar el uso de tecnologías de la comunicación fuera del horario laboral o de atención al público, lo que no implica un compromiso con la organización. Finalmente, Protas (2013) realiza un análisis que afirma que la integridad es una característica crucial del líder efectivo para crear un ambiente que tanto beneficia a los empleados y mejora el desempeño organizacional de forma constructiva en comportamientos productivos.

- Efecto en la retención de personal

Bloom et al. (2009) estudiaron la propensión de las empresas a implementar formulas orientadas a la familia en el lugar de trabajo pues las compañías deben ofrecer este tipo de fórmulas para evitar perder empleados clave que pueden constituir un valioso recurso para la empresa. Martínez et al. (2018) analizaron cómo la contratación, formación, retribución, evaluación de rendimiento, y conciliación laboral y personal ayudan a mantener la ventaja competitiva para así mejorar la satisfacción y retención del profesorado en el ámbito de la educación. Carr y Boyar (2007) muestran cómo las políticas favorables a la familia pueden minimizar el estrés del ámbito familiar y limitar la interferencia entre el trabajo y la familia, permitiendo así que los empleados se centren en las actividades laborales y, por consiguiente, permanezcan en la compañía.

Efectos negativos de la ausencia de medidas de conciliación familiar

El conflicto trabajo-familia puede tener implicaciones negativas a nivel individual, a nivel de la empresa, y también para ambas partes.

- Efecto negativo para los trabajadores

Bhuiana et al. (2002) analizan el comportamiento de los vendedores cuando perciben un aumento del nivel de estrés laboral, lo que produce un incremento de la intención de rotar de empleo. Por su parte, Almer et al. (2004) indican que el uso de medidas de conciliación de la vida laboral y familiar puede tener efecto perjudicial para hombres y mujeres pues se puede considerar que valoran menos sus carreras profesionales porque tienen sus horarios para acomodarse a la familia. Finalmente, Carr y Boyar (2007) examinaron que la interferencia del trabajo en la familia influye en la satisfacción laboral y en el compromiso con la organización, pudiendo desembocar en la rotación de empleo en un número importante de casos según las circunstancias personales y familiares.

- Efecto negativo a nivel empresarial

Boyar et al. (2003) analizaron la relación entre el conflicto bidireccional trabajo-familia a partir de tres comportamientos de no asistencia al empleo: absentismo, salir del trabajo temprano y tardanza en llegar al trabajo, indicando que no se puedan obtener conclusiones generalizables, pero en alguna medida las personas con menos responsabilidades laborales (mayoritariamente mujeres en la investigación) priorizan sus problemas de conciliación y, por tanto, se sienten menos obligados a cumplir con la asistencia al empleo. Por su parte, Adame et al. (2016) indican que la incompatibilidad entre las esferas laborales y familiares puede causar efectos físicos y psicológicos negativos y eso empeora el desempeño de los trabajadores. Además, algunos estudios indican que la ausencia de mujeres en puestos de gestión aumenta la probabilidad de que la empresa no implemente esas políticas (Adame et al., 2015).

- Efecto negativo tanto para trabajadores como empresas

Leslie et al. (2012) concluyeron que, aunque las prácticas de trabajo flexible tienen el potencial de beneficiar a empleados y organizaciones por igual, facilitando el desarrollo de carrera cuando su uso se atribuye a un deseo para aumentar la productividad, también pueden restringir el desarrollo en la carrera cuando su uso se atribuye a un deseo de acomodamiento personal. Por su parte, Karkoulian et al. (2016) en su estudio definen que un bajo nivel de equilibrio entre la vida laboral y personal puede influir negativamente en los empleados y las organizaciones, y, por lo tanto, las organizaciones deben asegurarse de que todos los empleados disfruten de niveles saludables de equilibrio y control de la vida laboral a través de la implementación de programas de capacitación y talleres adecuados.

5. Conclusiones

El objetivo de este trabajo ha sido realizar una revisión de la bibliografía de la literatura académica sobre conciliación para identificar, por una parte, cuáles son los determinantes a la hora de adoptar medidas de conciliación por parte de las empresas (causas relacionadas con el conflicto trabajo-familia y familia-trabajo) y, por otro lado, aquellas investigaciones que se han centrado en estudiar la influencia de las prácticas de conciliación en los resultados tanto a nivel de empresa como de individuo.

En primer lugar, se ha puesto de relieve un creciente interés de la producción académica en la última década pasada, tanto en relación con el tema abordado como en la relevancia de las revistas donde se publicaron los artículos seleccionados a través de la revisión de la literatura en revistas del ámbito empresarial, la gestión de empresas y los recursos humanos. Al mismo tiempo la producción académica en esta temática está dominada por pequeños productores, siendo la mayoría de las investigaciones de carácter cuantitativo, y el país donde se han desarrollado mayoritariamente las investigaciones EE. UU. (61,9%), seguido por Reino Unido y España con el 9,5% cada uno. Además, los resultados de la revisión desde el punto de vista de los determinantes indican que las causas donde se aloja el conflicto que provoca la conciliación, son de diversa índole, dependiendo, por un lado, del ambiente donde se origina, la familia o el trabajo y, por otro lado, el género que tiene un efecto bidireccional entre ambos. Por otro lado, existe un amplio consenso que la existencia de medidas de conciliación en el seno de las empresas tiene efectos positivos y en ausencia o escasa presencia de ellas, tendrán lugar efectos negativos, provocando en ambos casos efectos para las personas y las empresas.

En general, se ha podido evidenciar el interés que la literatura académica ha mostrado sobre el tema analizado, la variedad de perspectivas analizadas en la literatura y la necesidad de seguir ahondando en los mismos desde la perspectiva de la empresa pues la mayor parte de los estudios se han realizado a nivel de individuo. Consideramos que el efecto tanto de los factores determinantes como de las medidas de conciliación en resultados es aún merecedor de atención. En todo caso, es cierto que el estudio no está exento de limitaciones que pueden abrir las puertas a futuras líneas de investigación. En primer lugar, la investigación es de carácter descriptivo a partir de la interpretación y explicación de lo que han observado diferentes autores, lo que habitualmente incorpora una dosis significativa de subjetividad. Adicionalmente, la variedad de trabajos analizados, con sus diferentes enfoques y ámbitos de investigación, dificulta la comparación de resultados. Hemos restringido también la búsqueda a determinadas bases de datos de tipo académico y calidad reconocida, no obstante, el uso de otras (por ejemplo, Google Scholar) podría aumentar el número de artículos objeto de revisión. Finalmente, en el futuro sería interesante y necesario aplicar técnicas bibliométricas al análisis de la revisión de la literatura o realizar un meta-análisis a partir de los artículos empíricos publicados en el tema.

Agradecimientos

Los autores agradecen la financiación recibida por parte del Ministerio de Economía, Industria y Competitividad (PID2019-105140RB-I00) y el proyecto RTI2018-097447-B-I00 del Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades (España).

Declaración de conflictos de interés

Los autores declaran que no presentan conflictos de interés en relación a la investigación, autoría o la publicación de este trabajo.

Referencias

- Adame, C., Caplliure, E., & Miquel, M. (2015). Work–life balance and firms: A matter of women? *Journal of Business Research*, 69(4), 1379-1383. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.111>
- Adame, C., González, G., & Martínez C. (2016). Do firms implement work–life balance policies to benefit their workers or themselves? *Journal of Business Research*, 69(11), 5519-5523. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.164>
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932-968.
- Almer, E., Cohen, J., & Single, L. (2004). Is it the kids or the schedule?: The incremental effect of families and flexible scheduling on perceived career success. *Journal of Business Ethics*, 54, 51-65. Doi: <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000043496.47644.38>
- Anderson, S., Coffey, B., & Byerly, R. (2002). Formal organizational initiatives and informal workplace practices: Links to work-family conflict and job-related outcomes. *Journal of Management*, 28(6), 787-810. Doi: <https://doi.org/10.1177/014920630202800605>
- Aryee, S., Chu, C., Kim, T., & Ryu, S. (2012). Family-supportive work environment and employee work behaviors: An investigation of mediating mechanisms. *Journal of Management*, 39(3), 792-813. Doi: 10.1177 / 0149206311435103
- Asensio, D., Cabeza-García, L., & González-Álvarez, N. (2019). Corporate governance and innovation: A theoretical review. *European Journal of Management & Business Economics*, 28(3), 266-284.
- Beauregard, A. (2013). Direct and indirect links between organizational work-home culture and employee well-being. *British Journal of Management*, 22(2), 218-237 Doi: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2010.00723.x>
- Bhuiana, S., Menguch, B., & Borsboom, R. (2002). Stressors and job outcomes in sales: A triphasic model versus a linear-quadratic-interactive model. *Journal of Business Research*, 58(2), 141-150. Doi: <https://doi.org/10.1016/S0148->

2963(03)00132-2

- Blanco R., & Lattrich, K. (2012). Conciliación de la vida personal, laboral y familiar en clave masculina. *Estudios de la Fundación 1 de Mayo (Centro Sindical de Estudios)*, 51, 2-47.
- Bloom, N., Kretschmer, T., & Van Reenen, J. (2009). Are family-friendly workplace practices a valuable firm resource? *Strategic Management Journal*, 32(4), 343-367. Doi: <https://doi.org/10.1002/smj.879>
- Borras, V., Torns, T., & Moreno, S. (2007). Las políticas de conciliación: Políticas laborales versus políticas de tiempo. *Revista de Sociología*, 83, 83-96.
- Boscha, M., Las Heras, M., Russoc, M., Rofcanind, & Grau, M. (2017). How context matters: The relationship between family supportive supervisor behaviours and motivation to work moderated by gender inequality. *Journal of Business Research*, 82(C), 46-55. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.08.026>
- Boswell, W., & Olson Buchanan, J. (2007). The use of communication technologies after hours: The role of work attitudes and work-life conflict. *Journal of Management*, 33(4), 592-610. Doi: 10.1177 / 0149206307302552
- Boyar, S., Maertz jr, C., & Pearson, A. (2003). The effects of work-family conflict and family-work conflict on nonattendance behaviors. *Journal of Business Research*, 58(7), 919-925. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.005>
- Camps, D. (2007) Estudio bibliométrico general de colaboración y consumo de la información en artículos originales de la revista *Universitas Médica*, período 2002 a 2006. *Universitas Médica*, 48(4), 358-365
- Carlson, C., Hunter, E., Ferguson, M., & Whitten, D. (2014). Work-family enrichment and satisfaction: Mediating processes and relative impact of originating and receiving domains. *Journal of Management*, 40(3), 845-865. Doi: 10.1177 / 0149206311414429
- Carlson, D., & Kacmar M. (2000). Work-Family conflict in the organization: Do life role values make a difference? *Journal of Management*, 26(5), 1031-1054. Doi: 10.1177 / 014920630002600502
- Carr, J., & Boyar, S. (2007). The moderating effect of work-family centrality on work-family conflict, organizational attitudes, and turnover behavior. *Journal of Management*, 34(2), 244-262. Doi: 10.1177 / 0149206307309262
- Debeljuh, P., & Jáuregui, K. (2004). Trabajo y familia hacia una cultura familiar amigable en el contexto latinoamericano. *Cuadernos de Difusión*, 9, 91-102.
- Dembe, A. (2008). Ethical issues relating to the health effects of long working hours. *Journal of Business Ethics*, 84, 195-208. Doi: <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9700-9>
- Edwards, J., & Rothbard, N. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25(1), 178-199, Doi: <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791609>
- Frone, M., Russell, M., & Cooper, M.L. (1992). Prevalence of the conflict between work and family: Are the limits between work and family asymmetrically permeable? *Revista de Psicología Aplicada*, 77(1), 65-78. Doi: <https://doi.org/10.1002/>

- job.4030130708
- Gatrell, C., Burnett, S., Cooper, C., & Sparrow, P. (2014). Parents, perceptions and belonging: Exploring flexible working among UK fathers and mothers. *British Journal of Management*, 25(3), 473-487. Doi: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12050>
- Geurts, S., Taris, T., Kompier, M., Dijkers, J., Van Hooff, M., & Kinnunen, U. (2005). Work-kome interaction from. A work psychological perspective: Development and validation of a new questionnaire, the swing. *Work & Stress*, 19(4), 319-339 Doi: <https://doi.org/10.1080/02678370500410208>
- Greenhaus, J., & Beutell, N. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88. Doi: <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277352>
- Guitián, G. (2009). Conciliating work and family: A catholic social teaching perspective. *Journal of Business Ethics*, 88, 513-524. Doi: <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0119-8>
- Herrera S., & Cassals V. (2005). Algunos factores influyentes en la calidad de vida laboral en Enfermería. *Revista Cubana de Enfermería*, 21(1), 1.
- Hom, P., & Kinick, A. (2001). Towards a greater understanding of how dissatisfaction drives employee turnover. *Academy of Management Journal*, 44(5), 975-987. Doi: <https://doi.org/10.5465/3069441>
- Ilies, R., Wilson, K., & Wagner, D. (2009). The spillover of daily job satisfaction onto employees family lives: The facilitating role of work-family integration. *Academy of Management Journal*, 52(1), 87-102. Doi: <https://doi.org/10.5465/amj.2009.36461938>
- Instituto Nacional de Estadística (INE) (28 de noviembre, 2018). Encuesta de fecundidad 2018. Recuperado de https://www.ine.es/prensa/ef_2018_a.pdf
- Instituto Nacional de Estadística (INE) (08 de enero, 2020). Nota de prensa. Recuperado de https://www.ine.es/prensa/cp_j2019_p.pdf
- Kahn, R., Wolfe, D., Quinn, R., Snoek, J., & Rosenthal, R. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. John Wiley.
- Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308. Doi:10.2307/2392498
- Karkoulian, S., Srouf, J., & Sinan, A. (2016). A gender perspective on work-life balance, perceived stress, and locus of control. *Journal of Business Research*, 69(11), 4918-4923. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.053>
- Konrad, A., & Mangel R. (2000). The impact of work-life programs on firm productivity. *Strategic Management Journal*, 21(12), 1225-1237. Doi: [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200012\)21:12<1225::AID-SMJ135>3.0.CO;2-3](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200012)21:12<1225::AID-SMJ135>3.0.CO;2-3)
- Kreiner, G., Hollensbe, E., & Sheep, M. (2009). Balancing borders and bridges: Negotiating the work-home interface via boundary work tactics. *Academy of Management Journal*, 52(4),704-7630. Doi: <https://doi.org/10.5465/amj.2009.43669916>

- Lazarova, M., Westman, M., & Shaffer, M. (2010). Elucidating the positive side of the work-family interface on international assignments: A model of expatriate work and family performance. *Academy of Management Review*, 35(1), 93-117. Doi <https://doi.org/10.5465/amr.35.1.zok93>
- Lee, D., Yu, G., Sirgy, J. Singhapakdi, A., & Lucianetti, L. (2018). The effects of explicit and implicit ethics institutionalization on employee life satisfaction and happiness: The mediating effects of employee experiences in work life and moderating effects of work-family life conflict. *Journal of Business Ethics*, 147, 855-874. Doi: <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2984-7>
- Leslie, L., Manchester, C., Park, T., & Mehng, S. (2012). Flexible work practices: ¿A source of career premiums or penalties? *Academy of Management Journal*, 55(6), 1407-1428. Doi: <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0651>
- Lingard, H., & Francis, V. (2006). Promoting diversity in construction by supporting employees' work-life balance. En Gale, A. & Davidson, M. (Eds.), *Managing Diversity and Equality in Construction: Initiatives and Practice* (pp. 169-192). Taylor & Francis. ISBN-13: 978-0-415-28869-X.
- Lobel, S., & Kossek, E. (1997). Human resource strategies to support diversity in work and personal lifestyles: Beyond the "family friendly" organization. En Kossek, E. y Lobel, S.(Eds.), *Managing diversity: Human resource strategies for transforming the workplace* (pp. 221-244). Blackwell. ISBN-13: 978-1557865977.
- Londoño, C., & Castagnino, D. (2019). Percepción de la responsabilidad social empresarial en los egresados del programa de ejecutivos de la Universidad de Piura. [Trabajo Fin de Grado, Universidad de Piura]. PIRHUA Repositorio Institucional. <https://hdl.handle.net/11042/4558>
- Lotka, A. (1926). The frequency distribution of scientific productivity. *Journal of the Washington Academy of Sciences*, 16(12), 317-323.
- Martínez, I., Olmedo Cifuentes, I., Arcas Lario, N., & Zapata Conesa, J. (2018). Las cooperativas en la educación: Satisfacción laboral del profesorado y diferencias de género. *CIRIEC - España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 94, 31-60.
- Martins, L., Eddleston, K., & Veiga, J. (2002). Moderators of the relationship between work family conflict and career satisfaction. *Academy of Management Journal*, 45(2), 399-409. Doi: <https://doi.org/10.5465/3069354>
- Matthews, R., Hath, L., & Barnes-Farrell, J. (2010). A short, valid, predictive measure of work-family conflict: Item selection and scale validation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15, 75-90. Doi: <https://doi.org/10.1037/a0017443>
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Publicaciones SAGE.
- Michie, J., & Sheehan-Quinn, M. (2001). Labour market flexibility, human resource management and corporate performance. *British Journal of Management*, 12(4), 287-306. Doi: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00211>
- Molina, D. (2011). Conciliación trabajo-familia: Una mirada desde la perspectiva de la psicología organizacional y del trabajo. Programa de Psicología. Recuperado

- de <https://repositorio.ucp.edu.co/handle/10785/1228>
- Moschion, J. (2007). Reconciling work and family life: The effect of French family policies. CES-Centre d'économie de la Sorbonne. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00203211>
- Muñoz, L.G., & Modroño, P.R. (2013). El empleo de las mujeres en la España democrática y el impacto de la gran recesión. *Áreas. Revista Internacional de Ciencias Sociales*, 32, 105-123.
- Pasamar, S., & Valle, R. (2011). Presiones institucionales para la conciliación de la vida profesional y personal. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14(4), 258-268. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.cede.2011.02.010>
- Perlow, L. (1998). Boundary control: The social ordering of work and family time in a high-tech corporation. *Administrative Science Quarterly*, 43(2), 328-357. Doi:10.2307/2393855
- Perry Smith, J., & Blum, T. (2000). Work family human resource bundles and perceived organizational performance. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1107-1117. Doi: <https://doi.org/10.5465/1556339>
- Pichler, F. (2009). Determinants of work-life balance: Shortcomings in the contemporary measurement of WLB in large-scale surveys. *Social Indicators Research*, 92(3), 449-469. <https://doi.org/10.1007/s11205-008-9297-5>
- Piotrkowski, C. (1978). *Work and family system: A naturalistic study of working-class families*. Editorial Free Press.
- Poelmans, S., & Chinchilla, M. (2001). The adoption of family-friendly HRM policies. Competing for scarce resources in the labor market. IESE Working Paper, 438. Universidad de Navarra, España: IESE Research, Escuela de Negocios.
- Poelmans, S., Chinchilla, N., & León, C. (2003). Políticas de conciliación trabajo-familia en 150 empresas españolas. IESE Business School, 498, 1-43.
- Pratt, M., & Rosa, J., (2003). Transforming work-family conflict into commitment in network marketing organizations. *Academy of Management Journal*, 46(4), 395-418. Doi: <https://doi.org/10.5465/30040635>
- Prottas, J. (2013). Relationships among employee perception of their manager's behavioral integrity, moral distress, and employee attitudes and well-being. *Journal of Business Ethics*, 113, 51-60. Doi: <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1280-z>
- Rapoport, R., & Rapoport, R.N. (1972). The dual career family: A variant pattern and social change. *Human Relations*, 22(1), 3-30. <https://doi.org/10.1177/001872676902200101>
- Rodríguez, M., & Nouvilas, E. (2008). El conflicto entre el trabajo y la familia como fuente de estrés: El papel modulador de las atribuciones. Consejo general de la Psicología en España. Infocop. Recuperado de http://www.infocop.es/view_article.asp?id=2089
- Romeo, Y., & Berger, R. (2014). Contribución española e iberoamericana al estudio del "work life balance": Claves para la intervención. *Papeles del Psicólogo*, 35(1), 48-58.

- Rothbard, N. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 655-684. Doi: 10.2307/3094827
- Rothbard, N., Phillips, K., & Dumas, T. (2005). Managing multiple roles: Work-family policies and individuals' desires for segmentation. *Organization Science*, 16(3), 665-684. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0124>
- Sacristán-Navarro, M. (2002). La dirección estratégica de empresas familiares como proyecto de investigación. *Boletín de Estudios Económicos*, 57, 177-517.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. (2004). El engagement de los empleados: Un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios Financieros*, 261, 109-138.
- Sánchez Vidal, M., Cegarra Leiva, D., & Cegarra Navarro, J. (2011). Does the work to life conflict affect the organization? *Universia Business Review*, 29(29), 100-115.
- Schneer, J., & Reitman, F. (2002). Managerial life without a wife: Family structure and managerial career success. *Journal of Business Ethics*, 37, 25-38. Doi: <https://doi.org/10.1023/A:1014773917084>
- Whymana, P., Baimbridge, M., Buraimoc, B., & Petrescua, A. (2015). Workplace flexibility practices and corporate performance: Evidence from the British private sector. *British Journal of Management*, 26(3), 347-364. Doi: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12051>
- Wilson, K., Baumann, H., Mata, F., Ilies R., & Kossek, E. (2018). Misery loves company: An investigation of couples interrole conflict congruence. *Academy of Management Journal*, 61(2), 715-737. Doi: <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0395>