

UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
Facultad de Ciencias Empresariales
Departamento de Administración y Auditoría



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

MEMORIA PARA OPTAR A TÍTULO DE INGENIERIA COMERCIAL

**CONCILIACIÓN TRABAJO-TIEMPO FAMILIA Y SU
RELACIÓN CON EL COMPROMISO
ORGANIZACIONAL EN LOS FUNCIONARIOS DEL
CESFAM LAGUNILLA DE CORONEL**

ALUMNAS : Franchesca Salas Cerón.
Nardy Valenzuela Pino.
PROFESORA GUIA : Dra. Margarita Chiang Vega.

CONCEPCIÓN, AGOSTO DE 2012

INDICE

INTRODUCCION	9
CAPITULO I: CONCILIACION TRABAJO-TIEMPO FAMILIA.....	11
1. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.....	11
1.1 Orígenes de la Responsabilidad Social Empresarial	11
1.2 Concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	13
1.3 Importancia de la Responsabilidad Social Empresarial.....	17
1.4 Áreas Temáticas de la Responsabilidad Social Empresarial	18
2. CALIDAD DE VIDA LABORAL	25
2.1 Calidad De Vida	25
2.1.1 Orígenes de la Calidad de Vida	25
2.1.2 Concepto de la Calidad de Vida	26
2.1.3 Dimensiones de la Calidad de Vida	27
2.1.4 Características de la Calidad de Vida	28
2.2 Calidad De Vida Laboral.....	29
2.2.1 Orígenes de la Calidad de Vida Laboral.....	29
2.2.2 Conceptos de Calidad de Vida Laboral	32
2.2.3. Modelo de Calidad Vida Laboral de Chiang, M. & Krausse, K.	38
3. CONCILIACIÓN TRABAJO-TIEMPO FAMILIA	40
3.1 Origen Del Balance Conciliación Trabajo- Tiempo Familia.....	40
3.2 Conceptos Balance Conciliación Trabajo– Tiempo	42
3.3 Equilibrio Trabajo-Tiempo Familia	44
3.3.1 La Conciliación es ante todo un Problema Personal	45
3.3.2 Empresa, Familia y Sociedad	47
3.4 Balance Conciliación Trabajo-Tiempo Familia y Género	49
3.5 Balance Conciliación Trabajo-Tiempo Familia y Jornada De Trabajo	51
3.5.1 Flexibilidad Laboral.....	52

3.6	Balance Conciliación Trabajo-Tiempo Familia y Resultados Laborales	53
3.7	El Balance Conciliación – Trabajo Tiempo Familia y Derecho Laboral	54
3.7.1	Conciliación Trabajo –Tiempo Familia y el Postnatal	55
3.8	Políticas De Conciliación Trabajo-Tiempo Familia	58
3.8.1	Beneficios Para Las Empresas y Los Empleados En Adoptar Políticas De Conciliación Trabajo-Tiempo Familia	60
3.9	La Cultura Empresarial Favorable a la Conciliación	65
3.10	Modelo De Trabajo-Tiempo Familia.....	67
3.10.1	Modelos Genéricos De Trabajo y Familia	67
3.10.2	Modelo EFR	68
3.11	Principios, Normas, Certificaciones, Estándares y Directrices del Balance Conciliación Trabajo – Tiempo Familia.....	71
3.11.1	Principios en el Balance Conciliación Trabajo – Tiempo Familia	71
3.11.2	Índices.....	73
a)	Índice Familiarmente Responsable (IFREI)	73
b)	Índice EFR	74
3.11.3	Directrices.....	75
a)	Business Leaders Initiative on Human Rights (BLIHR)	75
b)	International Organization for Standarization (ISO) - Proyecto ISO 26000 de Responsabilidad Social	76
c)	Social Accountability Internacional (SAI) - SA8000	76
CAPÍTULO II: COMPROMISO ORGANIZACIONAL.....		78
1.	CONCEPTOS DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL	78
1.1.	Perspectivas De Compromiso Organizacional	81
2.	TIPOS DE COMPROMISO	85
3.	COMPONENTES DEL COMPROMISO PERSONAL	87
4.	FACTORES DETERMINANTES DEL COMPROMISO	88
5.	EL COMPROMISO PERSONAL Y ALGUNOS FACTORES PARA PROPICIARLO	91
5.1	Promover El Compromiso En Los Recién Llegados	92
5.2	Algunas Consecuencias Del Compromiso Personal Para Las Organizaciones	94

6. MODELOS DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL.....	95
6.1 Modelo de Baker (1990).....	95
6.2 Modelo de Mathieu-Zajac 1990	97
CAPITULO III: INVESTIGACION EMPIRICA.....	99
1. OBJETIVOS	99
1.1 Objetivo General.....	99
1.2 Objetivos Específicos	99
2. METODOLOGÍA.....	100
2.1 Descripción del Tipo de Estudio.....	100
2.2 Variables de Estudio	101
2.2.1 Conciliación Trabajo- Tiempo Familia	101
2.2.2 Compromiso Organizacional	101
2.3 Instrumento de Medición.....	102
2.3.1 Factorizaciones	104
2.4 Universo y Muestra de Estudio.....	108
2.4.1 Universo de Estudio.....	108
2.4.2 Organigrama	109
2.4.3 Descripción de la Muestra	110
2.5 Metodología de Aplicación.....	110
2.6 Análisis de la información.....	111
3. RESULTADOS	112
3.1 Análisis de Fiabilidad	112
3.2 Análisis Descriptivo.....	115
3.2.1 Información General.....	115
3.3 Análisis de Promedios de Conciliación Trabajo-Tiempo Familia, Interacción Trabajo-Familia y Compromiso Organizacional	117
3.4 Correlaciones entre las Variables	120

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS.....	125
1. CONCLUSIONES MARCO TEÓRICO	125
2. CONCLUSIONES INVESTIGACIÓN EMPÍRICA	128
3. SUGERENCIAS.....	131
ANEXO.....	132
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	140
BIBLIOGRAFÍA ELECTRONICA.....	148

*Conciliación Trabajo-Tiempo Familia y su relación con el Compromiso Organizacional
en los funcionarios del CESFAM Lagunilla de Coronel.*

DEDICATORIA

A mi familia, en especial a mi madre Marta,
mis hermanos Claudia y Leonardo.
A Jonathan, por ser incondicionales

Franchesca Salas Cerón.

A toda mi familia y a todas aquellas personas
que me acompañaron en este camino.
En especial a mis padres
Sergio y Ana.
Por el apoyo incondicional.

Nardy Valenzuela Pino.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar agradezco a **Dios** por guiarme en cada etapa de mi vida, y darme las fuerzas necesarias para terminar este proceso, sin su ayuda nada de esto hubiese sido posible.

Agradezco a mi familia por apoyarme, en especial a mi madre **Marta Cerón** que ha sido un pilar fundamental en mi vida, me ha dado su apoyo incondicional y siempre me motivo a seguir adelante y no rendirme, gracias por sus cuidados, por sus consejos y por su esfuerzo, sin ella nada de esto hubiese sido posible.

A mis hermanos **Claudia** y **Leonardo** por su apoyo y preocupación, porque siempre han estado pendientes de mí y me han cuidado.

También agradezco a **Jonathan** por su comprensión, porque me ha apoyado en todo momento, por alegrarme cuando estaba triste y por ser incondicional.

A mis amigas, gracias por estar en los buenos y malos momentos, por su ayuda y consejos gracias.

A todas aquellas personas que han estado presentes en mi vida y que me han ayudado sin esperar nada a cambio.

Franchesca Salas Cerón.

Antes que a todos quiero agradecer a **DIOS**, por darme las fuerzas necesarias en los momentos en que más las necesité y siempre llenándome de alegría y gozo.

A mis padres, **Sergio Valenzuela Huentelemo y Ana Pino Ruiz**, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante y su apoyo incondicional, pero fundamentalmente por su amor.

A mis familiares, por su preocupación, su motivación y confianza que siempre tuvieron en mí para terminar este proceso.

A todos mis amigas, amigos por estar en todos los momentos, compartiendo tanto buenos como malos, por convertirse en la familia que elegí. Además agradecer a una persona especial, donde este último tiempo he tenido un apoyo incondicional de él.

Por ultimo, agradecer a todas aquellas personas que sin esperar nada a cambio han aportado un granito de arena para permitir finalizar este proceso.

Nardy Valenzuela Pino.

Agradecer también a todos nuestros profesores que aportaron a nuestra formación. En particular a nuestra profesora guía Margarita Chiang Vega, quien nos oriento durante toda nuestra carrera y especialmente por su dedicación, paciencia y consejos durante todo el tiempo que duró nuestra tesis.

A nuestras compañeras que al pasar el tiempo se convirtieron en verdaderas amigas, nos apoyaron y aconsejaron Natali, Eugenia y Ariela muchas gracias.

En especial agradecer a Cecilia Cruzat y a la Directora Gladis Torres, por brindarnos la oportunidad de realizar este estudio en el CESFAM Lagunilla.

INTRODUCCION

El presente estudio tiene como objetivo abordar y analizar si existe relación entre dos temas que han cobrado gran relevancia en el último tiempo, estos son Conciliación Trabajo-Tiempo Familia y Compromiso Organizacional.

En el primer capítulo se define el tema de Conciliación Trabajo-Tiempo Familia y los cambios que ha tenido este concepto en las últimas décadas, ya que se han producido profundas transformaciones sociales, culturales y económicas, es por esto la importancia de este constructo para mejorar la calidad de vida de las personas, y por lo tanto, un factor a considerar en la responsabilidad social de las empresas.

El conflicto entre trabajo y familia se observa en hombres y mujeres y se relaciona principalmente con los problemas que se producen al lidiar con estos dos ámbitos centrales en la vida que la mayor parte del tiempo compiten por los mismos recursos escasos como tiempo, dinero y energía.

Este conflicto ha sido definido como una forma de conflicto interrol, en el cual las presiones de los ámbitos laboral y familiar son mutuamente incompatibles en algunos aspectos, por lo que la participación en un rol se dificulta por participar en el otro, perjudicando el bienestar y afectando la calidad de vida. Diversos autores han planteado que el conflicto entre trabajo y familia es siempre de naturaleza bidireccional, donde tanto las presiones laborales impactan en la familia como las presiones y deberes de la familia impactan en el trabajo.

Antes de tratar el tema Conciliación Trabajo-Tiempo Familia, se estudia la Responsabilidad Social Empresarial, ya que las empresas socialmente responsables se preocupan de sus grupos de interés, dentro de los cuales están los trabajadores.

Luego se estudia la Calidad de Vida Laboral que es una de las áreas temáticas de RSE, y dentro de la CVL se encuentra la Conciliación Trabajo – Tiempo Familia, del cual trata el primer capítulo de este estudio.

El segundo capítulo se centra en el Compromiso Organizacional, y se estudian las múltiples definiciones que existen de esta variable, y a pesar de que son muchas todas coinciden en señalar que se trata de una vinculación que establece el individuo con la organización.

La integración de las personas en las organizaciones es un tema de gran importancia, ya que de esto depende en gran medida que los objetivos y metas se cumplan. Esto se debe a que la tecnología o la estructura organizacional pueden ser imitables, y lo que hace que una organización sea realmente diferente son las personas que trabajan en ella. La calidad, habilidades, competencias de los trabajadores, su entusiasmo, satisfacción con su trabajo y su lealtad hacia la organización influyen sobre los resultados, eficiencia, reputación y en definitiva supervivencia con éxito de la organización. En definitiva el personal es quien hace que una organización sea sostenible y duradera en el tiempo.

CAPITULO I:

CONCILIACION TRABAJO-TIEMPO FAMILIA

1. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

1.1 Orígenes de la Responsabilidad Social Empresarial ^{1 2 3}

Los orígenes de la responsabilidad social empresarial tiene una larga data, Los primeros en emplear esta estrategia fueron los Estados y la Iglesia Católica, quienes promovieron a fines del siglo diecinueve el concepto de trabajador como sujeto de derechos: derecho a un trabajo, derecho a un salario y a un trato justo. Los Estados a través de sus legislaciones laborales promovieron normas para proteger al trabajador; y la Iglesia se enfoco a desarrollar actividades sociales que promovían la ética entre los empresarios.

Las primeras manifestaciones de la Responsabilidad Social Empresarial se remontan a los años 50 y 60. Anterior a estas fechas lo que estuvo vigente en el entorno a la acción social fue la caridad del empresario, entendido como individuo y no como empresa.

A partir de la década de los 50, mecanismos tributarios incentivan las contribuciones caritativas beneficiosas para las empresas. A partir de la década de los 60, los movimientos

¹ Cox, J.(2003). *“El ABC del Responsabilidad Social Empresarial en Chile y en el Mundo”*. Ed Acción Empresarial. Dic., 2003, (pp .11-13).

² Muro, A. *“Responsabilidad Social Corporativa en la Argentina”*. Instituto de estudios para la sustentabilidad corporativa. 2003, (pp.3-4).

³ Cox, S y Dupret, X (1999). *“La Responsabilidad Social Corporativa como aporte a la ética y probidad públicas”*. Documento para Análisis. Santiago de Chile, 1999.

sociales contribuyeron en la evolución hacia el concepto de Responsabilidad Social Empresarial. Estos movimientos introdujeron la cuestión ambiental en la agenda de discusión y preocupación mundial originando la creación de una corriente de normativa ambiental. Ejemplos de estos movimientos son los movimientos feminista y pacifista (este último originado principalmente a raíz de la Guerra de Vietnam) y el denominado “hippie o alternativo” que cuestionaban el sistema social de consumo de la época. Este nuevo espacio de expresión que encontró la sociedad a través de las ONG, se vio fortalecido con el transcurso de los años, cambiando su función de protesta y transformándose en movimientos políticos y organizaciones con capacidad de desarrollo de proyectos. Ya en la década de los 70, este fenómeno adquirió mayor connotación como respuesta a una serie de demandas provenientes de distintos sectores de la economía mundial.

Sin embargo, algunos autores postulan que el inicio de una mayor preocupación por la Responsabilidad Social Empresarial fue en los años 90, se vio impulsada con la caída del muro de Berlín. Ese sería el momento en que los gobiernos reconocen que dejarán de ser un factor decisivo en el mundo y que deberán ceder terreno a otros actores sociales. A esto se suma el surgimiento de nuevas tecnologías particularmente, de Internet, herramienta que abrió a las sociedades y forzó a las compañías a ser más transparentes en sus transacciones. La globalización, por su parte, ha dejado en evidencia la creciente brecha entre los que tienen tecnología y quienes no la tienen, y como las empresas pueden ser una fuerza impulsora de estos temas y asumir su responsabilidad.

Finalmente, se puede señalar que la Responsabilidad Social Empresarial ha sido el resultado de un salto cualitativo importante, donde se pasa del individuo a la empresa como objeto de reflexión ética. Es por esto, que hoy en día, las empresas han comprendido y aceptado que este es un mundo complejo y que la capacidad de permanecer no depende solo de asuntos comerciales específicos que tradicionalmente acapararon su atención.

La Responsabilidad Social Empresarial emerge como un importante distintivo de la nueva economía, que algunos han catalogado “economía desnuda” o “economía de absoluta transparencia”, cuyo elemento diferenciador es que ya no importa sólo “cuánto gano”, sino también “cómo lo gano”.

1.2 Concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ⁴

En la actualidad, no hay un consenso en la definición del concepto de RSE, todavía se encuentra en pleno desarrollo. La mayoría de las instituciones empresariales, tanto nacionales e internacionales, le brindan una dimensión operativa, pragmática, y equiparan el término (Responsabilidad Social Empresarial) a otros conceptos, que no son sinónimos pero si complementarios, como son sustentabilidad y ciudadanía corporativa.

Es en base al paradigma de crear valor económico, que durante muchos años las empresas han funcionado apoyadas por este criterio en donde sólo debían rendir cuentas a sus accionistas e inversionistas, sin tener la responsabilidad sobre otros elementos de interés como: los proveedores, clientes, comunidad, medioambiente, etc.

A continuación se enumeran algunas de las definiciones desarrolladas por autores y enfoques adoptados por diferentes organismos que impulsan el tema. Algunas de estas definiciones son:

Global Reporting Initiative⁵ (1997) define Responsabilidad Social Empresarial como las “*Organizaciones que deseen informar sobre los aspectos económicos, medioambientales y sociales de sus actividades, productos y servicios*”.

⁴ Rosa, J. (2010) “*Estudio del área de compromiso con la comunidad: Medición, relación y efecto con el plan manejo frente a emergencias ESSBIO S.A y su respuesta ante el terremoto*”. Tesis para optar al título de Ingeniero Comercial, Universidad del Bio Bio., Concepción, Chile

⁵ Reporting Initiative (1997). Accesado el 21 de Abril, 2011, de <http://www.globalreporting.org/Home>

Global Compact⁶ (1999) señala que Responsabilidad Social Empresarial es la *“Adopción de principios y valores compartidos que den un rostro humano al mercado mundial”*.

El Libro Verde de la Comisión Europea⁷ (2000) señala que Responsabilidad Social Empresarial (RSE) *“Es la integración voluntaria de las preocupaciones sociales y medioambientales en las operaciones de negocio de una empresa y en la relación con sus interlocutores o grupos de interés”*.

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico⁸ (OCDE), (2000) señala que Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es *“Potenciar el aporte de las empresas multinacionales al desarrollo sostenible para garantizar una coherencia entre los objetivos sociales, económicos y ambientales”*.

World Business Council on Sustainable Development (WBCSD)⁹ define Responsabilidad Social Empresarial como el *“Compromiso de las empresas de contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida”*.

Business in the Community, U.K¹⁰ señala que *“La Responsabilidad Social Empresarial es entendida generalmente como la expresión del compromiso de una empresa con la sociedad y la aceptación de su papel en ella. Esto incluye el pleno cumplimiento de la ley y acciones adicionales para asegurar que la empresa no opera a sabiendas en detrimento*

⁶Global Compact (1999). Accesado el 21 de Abril, 2011, de <http://www.unglobalcompact.org/>

⁷ Libro Verde (2000). Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas.COM (2001), 366, Bruselas, comisión de las comunidades europeas.

⁸OCDE. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2000). Accesado el 17 de Noviembre, 2011, de base de datos en línea disponible en <http://www.oecd.org/>

⁹ WBCSD. World Business Council on Sustainable Development. Accesado el 17 de Noviembre , 2011, de base de datos en línea disponible en <http://www.wbcd.org/home.aspx>

¹⁰ Business Council on Sustainable Development (1997). Accesado el 17 de Noviembre, 2011, de base de datos en línea disponible en <http://www.bitc.org.uk/>

de la sociedad”. *“Para ser efectivo y visible, este compromiso debe estar respaldado por recursos, liderazgo y ser medible y medido”.*

En Chile aún se busca consensó con respecto a la definición que pueda nivelar lo que se entiende por Responsabilidad Social Empresarial (RSE), donde se pueden encontrar las siguientes definiciones:

Acción RSE¹¹ (2000) señala que Responsabilidad Social Empresarial (RSE) *“Generalmente se refiere a una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente”. Identificándola con “un amplio set de políticas, prácticas y programas que son integrados a través de la operación empresarial y que soporta el proceso de toma de decisiones y es premiado por la administración”.*

Red Puente Chile¹² (2003) define Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como el *“Modo de gestión empresarial/organizacional validado ética, social y legalmente, por el cual las empresas/organizaciones asumen que entre ellas y sus grupos de interés, como trabajadores, proveedores, distribuidores y consumidores, se da una relación permanente de interdependencia, en beneficio tanto de las empresas como de esos grupos”.*

ABC de la Responsabilidad Social Empresarial en Chile y en el mundo ¹³ (2003) define responsabilidad social empresarial como *“una nueva visión de negocios que incorpora la preocupación por el desempeño económico de la empresa y su impacto en los stakeholders”.*

¹¹ Acción RSE (2000), accesado el 21 de Abril, 2011, de <http://www.accionrse.cl/>

¹² Red Puente Chile (2003). Accesado el 21 de Abril, 2011, de http://www.redpuentes.org/index.php?option=com_content&task=view&id=22&Itemid=21/

¹³ Cox, J. (2003). *“El ABC del Responsabilidad Social Empresarial en Chile y en el Mundo”.* Ed Acción Empresarial. Dic., 2003.

Hernández, M. & Rodríguez, Y. ¹⁴(2005) señalan que la responsabilidad social es la *“Actitud voluntaria asumida por las diferentes Personas u Organizaciones en aras de mejorar y satisfacer las necesidades del entorno donde esté enclavado en un momento dado”*.

Argandoña, A. ¹⁵(2006) señala que la Responsabilidad Social Empresarial *“será una verdadera responsabilidad, de contenido económico, legal, social y moral amplio, que no se limita a las “obras buenas” o filantropía: Estas pueden formar parte de aquella responsabilidad, pero no se identifica con ella”*.

Fundación Prohumana, ¹⁶ señala que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) *“es la contribución al desarrollo humano sostenible, a través del compromiso y la confianza de la empresa hacia sus empleados y las familias de éstos, hacia la sociedad en general y hacia la comunidad local, en pos de mejorar el capital social y la calidad de vida de toda la comunidad”*

Por lo tanto, la mayoría de las definiciones que se han estudiado tienen relación en que las empresas deben generar valor agregado y para ello deben estar relacionados con ciertos grupos de interés o Stakeholders a través de buenas prácticas.

¹⁴ Hernández, M & Rodríguez, Y.(2005) “La responsabilidad social, un enfoque dialéctico”. Accesado el 17 de Noviembre, 2011 de <http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/dialectico.htm#mas-autor/>

¹⁶ Fundación Prohumana. Accesado el 17 de Noviembre de 2011, http://www.prohumana.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=44&Itemid=60/

1.3 Importancia de la Responsabilidad Social Empresarial

Hoy en día, la economía global ha hecho que las acciones sociales se conviertan en una herramienta estratégica de negocio. La razón de ser de las compañías no debe centrarse en resolver las necesidades de los sectores menos atendidos, sin embargo, sí es necesario que conciban la idea de generar valor social y económico.

La responsabilidad social empresarial ayuda a fortalecer la gestión empresarial a través de sus prácticas, directivos y demás miembros relacionados con su grupo de interés, pero además, el ámbito de la RSE en una organización es tanto interno como externo.

Las iniciativas sociales no pueden ser acciones aisladas, deben ir de la mano de la misión, visión, valores y estrategia de la empresa. Precisamente allí es que está el éxito del negocio, en saber mantener un balance y una coherencia entre todas esas tareas. Cuando los empresarios alinean su negocio con actividades sociales, la imagen de la compañía mejora de una manera inimaginable.

Antes, se relacionaba el concepto de "responsabilidad social empresarial" con donaciones y acciones de caridad. Las empresas apostaban más y estaban concentradas en aquellos consumidores con altos niveles de ingreso. Sin embargo, esa concepción ha cambiado. Los empresarios se están acercando más a aquellos sectores de bajos recursos y éstos, a su vez, están pasando de ser beneficiarios a clientes potenciales, proveedores y hasta socios. Los empresarios los ven ahora como actores económicos, impulsando beneficios no sólo para este sector, sino también para la empresa.

1.4 Áreas Temáticas de la Responsabilidad Social Empresarial

Como anteriormente se ha señalado, no existe una definición única entorno a la Responsabilidad Social Empresarial pero resulta clarificador al tratar de entender, el conocer y analizar las áreas temáticas que abarcan. A continuación se detallan los aspectos que cada una incluye.

❖ Ética Empresarial ¹⁷

La ética empresarial en décadas anteriores, se refería principalmente a la implementación de códigos legales que delinearán en detalle lo que los empleados podían o no podían considerar como una conducta errada, los conflictos de intereses o el uso impropio de recursos de la empresa.

Actualmente, la ética empresarial se refiere a cómo una compañía integra el conjunto de valores (honestidad, confianza, respeto, justicia y otros) en sus políticas, prácticas y en la toma de decisión de la empresa. Adicionalmente, la ética empresarial implica comportarse de acuerdo a los estándares legales, además de su adherencia a las leyes y regulaciones internas.

La ética empresarial ha comenzado a ser una variable que aumenta los atractivos de una empresa en el mercado. Ostentar políticas, prácticas y decisiones que apunten a aplicar los valores éticos, trae innumerables beneficios.

¹⁷ Cox, J. (2003). “*El ABC del Responsabilidad Social Empresarial en Chile y en el Mundo*”. Ed Acción Empresarial. Dic., 2003, (pp .39-44).

Beneficios Empresariales

El desarrollo de programas efectivos de ética, apunta a lograr los siguientes beneficios:

1. Mejora del desempeño financiero.
2. Beneficia las ventas, la imagen y la reputación.
3. Fortalece la lealtad y el compromiso de los trabajadores.
4. Disminuye la vulnerabilidad hacia los boicots y grupos de presión.
5. Evita multas, reparaciones impuestas por la corte y cargos criminales.
6. Evita pérdida de negocios.
7. Goza de mayor acceso a capitales.

❖ Calidad de vida laboral ^{18 19}

La calidad de vida laboral generalmente se refiere a las políticas de recursos humanos que afectan directamente a los empleados, tales como compensaciones y beneficios, carrera administrativa, diversidad, balance trabajo-familia, horarios flexibles, salud y bienestar, seguridad laboral, cuidado de sus dependientes y beneficios domésticos.

Varias Empresas líderes están elaborando políticas y prácticas innovadoras en este ámbito, las cuales reflejan y respetan las necesidades de todos los trabajadores según los objetivos de la empresa, y contemplan la atracción y retención de los mejores talentos.

¹⁸ Cox, J. (2003). *“El ABC del Responsabilidad Social Empresarial en Chile y en el Mundo”*. Ed Acción Empresarial. Dic., 2003, (pp .45--49).

¹⁹ Acción RSE. Accesado el 17 de noviembre de 2011 de <http://www.accionrse.cl/>

Beneficios Empresariales

Muchos estudios demuestran una positiva relación entre las prácticas de innovación en los lugares de trabajo y el éxito empresarial. Estos beneficios para la empresa son:

1. Mejora el funcionamiento financiero.
2. Incrementa el valor de mercado.
3. Incrementa la productividad.
4. Reduce los costos operativos.
5. Mejora la habilidad para retener y atraer a los mejores empleados.
6. Fortalece la confianza y lealtad de los empleados.
7. Fortalece la reputación.

❖ Medio Ambiente^{20 21}

La responsabilidad ambiental se ha expandido hacia un compromiso substancialmente mayor que seguir al pie de la letra la aplicación de todas las regulaciones gubernamentales existentes o llevar a cabo algunas iniciativas de reciclaje y manejo eficiente de la energía.

Muchos ciudadanos, organizaciones medioambientales y compañías líderes, hoy se encuentran definiendo sus responsabilidades medioambientales como una aproximación comprensiva de las operaciones de la compañía, sus productos y facilidades. Esto incluye la valoración de los productos, los procesos y servicios; la eliminación de los desechos y emisiones; la maximización de la eficiencia y la productividad de todas sus asignaciones y recursos; y las prácticas de minimización que pudiesen causar efectos adversos para el goce de los recursos planetarios para las futuras generaciones.

²⁰ Cox, J. (2003). “El ABC del Responsabilidad Social Empresarial en Chile y en el Mundo”. Ed Acción Empresarial. Dic., 2003, (pp .49-53).

²¹ Acción RSE. Accesado el 17 de Noviembre de 2011 de <http://www.accionrse.cl/>

El factor "medio ambiente" en el contexto empresarial, es un concepto cuyo nacimiento se relaciona, generalmente, con el interés de movimientos ecologistas que buscaban una vuelta a la naturaleza como elemento necesario para una vida sana y prolongada. Sin embargo, desde hace algún tiempo, las empresas han dejado de ser meros cumplidores de la ley para incorporar la variable ambiental como una más dentro de la eficiencia de la producción.

Las empresas líderes han acogido un gran número de estas iniciativas al mismo tiempo que están integrando la responsabilidad medioambiental como un valor central del negocio en todos los niveles de sus operaciones.

Beneficios Financieros

1. Las compañías con fuertes records ambientales experimentan desempeños financieros superiores.

2. Reduciendo los riesgos ambientales y las potenciales obligaciones, las compañías puede bajar sus costos de préstamos y seguros.

3. Existen compañías que han bajado drásticamente los costos a través de la reducción de desechos, la eficiencia energética, la prevención de la polución y la productividad de los recursos.

4. Varias compañías han demostrado el potencial para volver a capturar el valor de los activos incluidos en sus productos.

Beneficios Productivos

1. Varias compañías han utilizado su compromiso medio ambiental para estimular la innovación dentro de sus propias compañías y entre sus proveedores, a través de la aplicación de principios medio ambientales en el diseño y producción de los productos.

2. Algunas iniciativas ambientales han mejorado la productividad de los trabajadores y reducido los errores y defectos.

Beneficios Corporativos

1. Las compañías han utilizado la responsabilidad ambiental como un peldaño para aumentar su reputación o imagen corporativa, la cual, por otro lado, ha sido publicitada tanto para incrementar las ventas, como para atraer capital de inversión y socios comerciales.

❖ Comercialización y Marketing Responsable ²²

El marketing responsable cruza un amplio rango de actividades empresariales que definen las relaciones de la compañía con sus consumidores.

Estas actividades pueden ser agrupadas en seis categorías:

1. Manufactura E Integridad Del Producto.
2. Divulgación, Embalaje Y Etiquetado.
3. Marketing Y Publicidad.
4. Prácticas De Venta.
5. Precios.
6. Distribución.

²² Cox, J. (2003). “El ABC del Responsabilidad Social Empresarial en Chile y en el Mundo”. Ed Acción Empresarial. Dic., 2003, (pp .49-59).

En cada una de estas áreas, las empresas en el mundo están rearmando sus estrategias de negocios para dirigir las hacia nuevos temas, tales como la privacidad y la tecnología, el marketing dirigido a niños, el escrutinio de los consumidores y de las organizaciones no gubernamentales, y la globalización del movimiento de consumidores.

Se ha dado un cambio desde «el comprador precavido» hacia una ética en la cual las empresas se encuentran a la expectativa de soportar una gran responsabilidad derivada de la integridad, uso y consecuencias de sus productos y servicios. Mientras los empresarios satisfacen primero los criterios claves de los consumidores -tales como precio, calidad, apariencia, sabor, disponibilidad, seguridad y conveniencia surgen otros factores en el mercado que empiezan a cobrar relevancia. Este nuevo tipo de relación ha llevado a las empresas a examinar sus operaciones de frente a cómo ellos pueden ser percibidos, directa o indirectamente, por sus consumidores y otros stakeholders.

Beneficios Empresariales

Los temas relacionados con el marketing responsable son críticos para lograr el éxito en los negocios en numerosas formas:

1. Protección y fortalecimiento de la reputación e imagen de la marca.
2. Diferenciación de marca o compañía.
3. Protección contra acciones negativas de los consumidores.
4. Reduce el riesgo y la responsabilidad.
5. Atracción y retención de clientes.
6. Reducen la vigilancia en el cumplimiento de las regulaciones.

❖ **Compromiso con la Comunidad** ²³

Se refiere al rango de acciones tomadas por la empresa para mejorar la calidad de vida de las comunidades en las que opera, apoyando iniciativas o causas con enfoque social. Cuando estos programas se diseñan y ejecutan estratégicamente y programadamente, no tan sólo se entrega un beneficio a los receptores, sino que además se refuerza la reputación de las empresas y sus marcas, productos y valores en las comunidades locales y en el resto del mundo donde tienen intereses comerciales significativos.

La empresa, a través de estas acciones programadas, busca maximizar el impacto de sus contribuciones en habilidades, recursos, tiempo, productos, servicios, administración de conocimiento y otros, que dirige hacia las comunidades en las cuales ellas operan.

Las acciones de involucramiento con la comunidad generan beneficios directos a la empresa: fortalecimiento de la imagen pública ante los consumidores, accionistas, inversionistas, medios de comunicación y otros agentes importantes para la empresa; aumento de la motivación y compromiso de los empleados de propia empresa; aumento del atractivo de la empresa para atraer y retener a los mejores empleados; fortalecimiento de su posición frente a la comunidad, entre otros.

Beneficios Empresariales

Los esfuerzos de las empresas están siendo motivadas por los beneficios económicos que conlleva el involucramiento con la comunidad, los cuales son:

1. Mejora el desempeño financiero.
2. Incrementa la moral, compromiso, retención y desempeño de los trabajadores.
3. Desarrolla habilidades en los trabajadores.

²³ Cox, J. (2003). “El ABC del Responsabilidad Social Empresarial en Chile y en el Mundo”. Ed Acción Empresarial. Dic., 2003, (pp. 60-63).

4. Fortalece la imagen de la empresa.
5. Atrae a nuevos inversionistas.
6. Incrementa la lealtad y preferencia de los consumidores.

2. CALIDAD DE VIDA LABORAL

2.1 Calidad De Vida ²⁴

2.1.1 Orígenes de la Calidad de Vida

El término de calidad de vida aparece aproximadamente en 1975, y se expande a lo largo de los años ochenta. Su origen proviene principalmente de la medicina para extenderse rápidamente a la sociología y psicología, desplazando otros términos más difíciles de manejar como felicidad y bienestar. (Moreno, B. & Ximénez, C.1996)

Alguacil, G. J²⁵. (1998) dice que *“La Calidad de Vida es un constructo social, relativamente reciente, que surge en un marco de rápidos y continuos cambios sociales. Es fruto de los procesos sociales que dirigen una incierta transición desde una sociedad industrial a una sociedad postindustrial”*.

²⁴Queirolo, A. (2010). *“Estudio del balance conciliación trabajo – tiempo familia; su relación y efecto en la flexibilidad laboral y la productividad en el sector de la construcción”*. Tesis para optar al título de Ingeniero Comercial, Universidad del Bio-Bio., Concepción, Chile.

²⁵ Alguacil, G. J. (1998). Madrid (España). Accesado el 25 de Abril, 2011, disponible en línea en http://habitat.aq.upm.es/cvpu/acvpu_7.html

2.1.2 Concepto de la Calidad de Vida

La calidad de vida esta directamente asociado al bienestar, felicidad, satisfacción de la persona, lo cual le permite actuar o funcionar en un momento dado de la vida. Es un concepto subjetivo, propio de cada individuo, que está muy influido por el entorno en el que vive como la sociedad, la cultura, la escala de valores, etc.

Según la Organización Mundial de la Salud [OMS]²⁶; se define como *"La percepción que un individuo tiene de su lugar en la existencia, en el contexto de la cultura y del sistema de valores en los que vive y en relación con sus objetivos, sus expectativas, sus normas, sus inquietudes. Se trata de un concepto muy amplio que está influido de modo complejo por la salud física del sujeto, su estado psicológico, su nivel de independencia, sus relaciones sociales, así como su relación con los elementos esenciales de su entorno"*.

Rossella Palomba (2002)²⁷ define la Calidad de Vida como *"Término multidimensional de las políticas sociales que significa tener buenas condiciones de vida 'objetivas' y un alto grado de bienestar 'subjetivo', y también incluye la satisfacción colectiva de necesidades a través de políticas sociales en adición a la satisfacción individual de necesidades"*.

²⁶ OMS. Organización mundial de la salud. Disponible en línea en http://enciclopedia.us.es/index.php/Calidad_de_vida. Accesado el 21 de abril del 2011.

²⁷ RossellaPalomba Institute of Population Research and Social Policies Roma, Italia. Taller sobre calidad de vida y redes de apoyo de las personas adultas mayores. 24 de Julio 2002 CELADE / División de Población, CEPAL, Santiago, Chile. Sitio e Internet disponible http://www.eclac.org/celade/agenda/2/10592/envejecimientoRP1_ppt.pdf. accesado el 21 de abril del 2011.

2.1.3 Dimensiones de la Calidad de Vida ²⁸

La calidad de vida tiene su máxima expresión en la calidad de vida relacionada con la salud. Las tres dimensiones que global e integralmente comprenden la calidad de vida son:

1. **Dimensión física:** Es la percepción del estado físico o la salud, entendida como ausencia de enfermedades, los síntomas producidos por la enfermedad, y los efectos adversos del tratamiento. No hay duda que estar sano es un elemento esencial para tener una vida con calidad.
2. **Dimensión psicológica:** Es la percepción del individuo de su estado cognitivo y afectivo como el miedo, la ansiedad, la incomunicación, la pérdida de autoestima, la incertidumbre del futuro. También incluye las creencias personales, espirituales y religiosas como el significado de la vida y la actitud ante el sufrimiento.
3. **Dimensión social:** Es la percepción del individuo de la relaciones interpersonales y los roles sociales en la vida como la necesidad de apoyo familiar social, la relación médico-paciente, el desempeño laboral.

²⁸Queirolo, A. (2010). “*Estudio del balance conciliación trabajo – tiempo familia; su relación y efecto en la flexibilidad laboral y la productividad en el sector de la construcción*”. Tesis para optar al título de Ingeniero Comercial, Universidad del Bio-Bio., Concepción, Chile.

2.1.4 Características de la Calidad de Vida ²⁹

- **Concepto subjetivo:** Cada ser humano tiene su concepto propio sobre la vida y sobre la calidad de vida, la felicidad.
- **Concepto universal:** Las dimensiones de la calidad de vida son valores comunes en las diversas culturas.
- **Concepto holístico:** La calidad de vida incluye todos los aspectos de la vida, repartidos en las tres dimensiones de la calidad de vida, según explica el modelo biopsicosocial. El ser humano es un todo.
- **Concepto dinámico:** Dentro de cada persona, la calidad de vida cambia en periodos cortos de tiempo: unas veces somos más felices y otras menos.
- **Interdependencia:** Los aspectos o dimensiones de la vida están interrelacionados, de tal manera que cuando una persona se encuentra mal físicamente o está enferma, le repercute en los aspectos afectivos o psicológicos y sociales.

²⁹ Queirolo, A. (2010). “*Estudio del balance conciliación trabajo – tiempo familia; su relación y efecto en la flexibilidad laboral y la productividad en el sector de la construcción*”. Tesis para optar al título de Ingeniero Comercial, Universidad del Bio-Bio., Concepción, Chile.

2.2 Calidad De Vida Laboral^{30 31}

2.2.1 Orígenes de la Calidad de Vida Laboral

El origen de este término parece ser claro, pero para algunos autores existe discrepancia por las influencias que ha recibido al ser puesta a la luz de la sociedad, considerando que solo tiene cuatro décadas desde que se mostró como una variable más dentro del ambiente laboral de las organizaciones.

Nadler y Lawler (1983)³² analizaron la evolución de los distintos significados atribuidos al término de Calidad de Vida Laboral, entre 1969 y 1983, en este periodo el concepto se presentó de forma amplia y genérica.

- Desde los años 1969 y 1972 la definición de calidad de vida laboral fue comprendida como una “**variable**”. Los estudios realizados en este periodo enfatizaban las consecuencias de las experiencias de trabajo sobre la satisfacción laboral o salud mental de los individuos.
- Desde 1972 hasta 1974 la Calidad de Vida Laboral fue entendida como un “**enfoque**” cuyo centro de atención era el individuo y, a la vez, mejoras para las personas y para la organización.
- Entre 1972 y 1975 se define como “**métodos**” o “**tecnologías**” cuyo propósito era hacer el entorno laboral más productivo y satisfactorio.

³⁰ Coa, J. Silva, F. (2010). *Validación, Desarrollo y Medición Del Modelo De Calidad De Vida Laboral y Su Relación Con Los Valores Empresariales y El Feeling Management En Las Empresas Del Sector Forestal*. Tesis para obtener el título de Ingeniero Comercial. Facultad de Ciencias Empresarial. Universidad del Bio-Bio, Concepción, Chile

³¹ Inostroza, C. Ruiz, C. (2008). *Calidad de Vida Laboral y Su Relación Con EL desempeño*. Tesis para obtener el título de Ingeniero Comercial. Facultad de ciencias empresariales, Universidad del Bio-Bio, Concepción, Chile

³² Nadler, D. y Lawler, E. (1983). *Calidad de vida laboral: Perspectivas y direcciones de Organizaciones Dinámica*. pág. ,20-30

- Desde 1975 a 1980 fue entendida como un “**movimiento**” o declaración ideológica sobre la naturaleza del trabajo, cuyo ideal ha sido la dirección participativa y la democracia industrial.
- Entre los años 1979 y 1982 la Calidad de Vida Laboral fue definida como un “**todo**”, que abarca cualquier esfuerzo de la organización orientado a la efectividad organizacional, es decir una “**medicina**” para arreglar los problemas de calidad, competencia internacional, quejas, bajas de productividad, entre otros.
- A partir de 1982, según los autores en caso de que no se cumplieren las expectativas generadas con los proyectos de Calidad de Vida Laboral y su aparente capacidad para resolverlo todo, este interés tendería a desaparecer.

Esta previsión de Nadler y Lawler (1983) no se ha cumplido. A partir de los años 90 el concepto sigue cerca de la idea del “**todo**”, no como “medicamento”, sino como integración de ideas e ideales como ha sistematizado Muduate (1993) que propone que la Calidad de Vida Laboral puede ser entendida como “**meta**”, “**proceso**” y “**filosofía**”.

- **Meta:** esta idea conlleva la transformación de todos los procesos de gestión de los RRHH, objetivando la eficacia organizacional.
- **Proceso:** esto implica el esfuerzo y participación de todos para la transición de un sistema con menos control y más implicación.
- **Filosofía:** resalta la importancia, la contribución y el compromiso de las personas en la organización.

Para Turcotte³³ (1985) este concepto nace en Francia en 1972 para identificar los problemas y necesidades vinculados a los bajos niveles de bienestar en los lugares de trabajo.

Según Chiavenato (2002)³⁴ este término fue acuñado por Louis Davis en la década de 1970 cuando se desarrollaba un proyecto sobre diseño de cargos. Según él, el concepto de Calidad de Vida Laboral se refiere a la preocupación por el bienestar general y la salud de los trabajadores en el desempeño de sus tareas.

Según Da Silva³⁵ (2006) “*surge inicialmente en el mundo académico, con los trabajos del instituto Tavistock de Londres (1947), que evolucionaron desde un enfoque sociopsicológico hacia el socio técnico, siendo considerados como los precursores de este movimiento*”.

Sin embargo la real preocupación por la Calidad de Vida Laboral cobra especial interés en la década de los años 70, esto gracias a un movimiento de Calidad de Vida Laboral. Esto nace por la necesidad de humanizar el entorno de trabajo. (Segurado & Agulló, 2002)³⁶.

De acuerdo a Da Silva (2006) “*El movimiento de Calidad de Vida Laboral se consolida en la Conferencia internacional que tuvo lugar en la Universidad de Columbia en 1972 y cuya temática central eran los problemas del entorno laboral*”

³³ Turcotte, P. (1985). *Calidad De Vida En El Trabajo: Antiestres y creatividad*. México: Ediciones Trillas.

³⁴ Chiavenato, I. (2002). *Higiene, seguridad y calidad de vida*. En: *Gestión del talento humano*. Bogota: Edit. Mc Graw Hill.

³⁵ Da Silva, M. (2006). *Nuevas perspectiva de la calidad de vida laboral y sus relaciones con la eficacia organizacional*. Tesis de Doctorado para la obtención del título de Doctor en Recursos humanos organizaciones Facultad de psicología social, Universidad de Barcelona, Barcelona, España.

³⁶ Segurado, T. A. & Agulló, T. E. (2002). *Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la psicología social*. *Psicotherma*, vol.14 n°(4), 828-836.

2.2.2 Conceptos de Calidad de Vida Laboral

Nadler y Lawler (1983)³⁷, tras revisar las definiciones de CVL formuladas durante la década de los setenta sugieren la existencia de cinco tipos de definiciones:

- 1) CVL entendida como una reacción individual hacia el trabajo o como las consecuencias subjetivas de la experiencia de trabajo. En éste concepto se da un mayor énfasis a los aspectos individuales de la CVL, tal como la satisfacción laboral, y el impacto que el trabajo tiene sobre el individuo.
- 2) Definiciones que consideran la CVL desde una aproximación institucional. En éste caso se define ésta como un proyecto cooperativo entre dirección y trabajadores. Se trata de proyectos diseñados por la organización en los que los trabajadores participan junto con la dirección en el objetivo de mejorar la CVL con el fin de beneficiarse mutuamente.
- 3) Consideran la CVL como un conjunto de métodos o estrategias para mejorar la calidad del entorno laboral, haciéndolo más productivo y satisfactorio. En éste concepto la CVL es sinónimo de conceptos, tales como grupos de trabajo autónomos, enriquecimiento y ampliación del puesto de trabajo.
- 4) Definiciones de CVL como movimiento social. En donde CVL es considerada una declaración ideológica sobre la naturaleza del trabajo y la relación que tienen los trabajadores con la organización.
- 5) Definiciones que consideran la CVL una “panacea” para afrontar cualquier problema organizacional de competencia, calidad, relaciones con los trabajadores, etc. En este

³⁷ Nadler & Lawler (1983). *Diseño de la organización como arma competitiva, El poder de la arquitectura organizacional*. Ed. Oxford. Harla. 1(1) 53-57.

sentido todos los esfuerzos por el desarrollo organizacional son etiquetados como CVL.

A continuación presentamos una tabla con las diversas definiciones que han surgido a lo largo de los años de Calidad de Vida Laboral.

Tabla N°1: Definiciones de Calidad de Vida Laboral.

Autor	Año	Definición
Walton, R.	1973	<i>“un proceso para humanizar el lugar de trabajo”.</i>
Katzell, R., Yankelovich, D., Fein, M., Ornati, O. & Nash, A	1975	<i>"Un trabajador disfruta de alta CVL cuando: (a) Experimenta sentimientos positivos hacia su trabajo y sus perspectivas de futuro, (b) Está motivado para permanecer en su puesto de trabajo y realizarlo bien y (c) Cuando siente que su vida laboral encaja bien con su vida privada de tal modo que es capaz de percibir que existe un equilibrio entre las dos de acuerdo con sus valores personales”.</i>
Hoffenger & Diyer	1975	<i>“contribuciones que las organizaciones hacen o pueden hacer para atender las necesidades económicas y psicosociales de aquellos individuos activamente implicados en la consecución de los objetivos organizacionales”</i>
Suttle, J.L.	1977	<i>“grado en que los miembros de la organización satisfacen necesidades personales importantes a través de sus experiencias en la organización.”</i>
Nadler y Lawier	1983	<i>"forma de pensar sobre las personas, el trabajo. Sus elementos distintivos tienen que ver con (1) el impacto del trabajo sobre las personas y sobre la eficacia organizacional, y (2) la participación de la solución de problemas y toma de decisiones organizacionales"</i>

Delamotte, Y. & Takezawa, S	1984	<i>“conjunto de problemas laborales y sus contramedidas reconocidas como importantes determinantes de la satisfacción del trabajador y la productividad en muchas sociedades durante su periodo de crecimiento económico”.</i>
Mirvis y Lalwer	1984	<i>“una relación económica, social, y psicológica entre la organización y sus empleados. En términos funcionales puede ser representada como $CVL = f(O, E)$, donde O representa las características del trabajo y del ambiente de trabajo en la organización y E representa su impacto en el bienestar de los individuos, miembros de la organización y miembros de la sociedad.”</i>
Turcotte, P.R.	1985	<i>“la dinámica de la organización del trabajo que permite mantener o aumentar el bienestar físico y psicológico del hombre con el fin de lograr una mayor congruencia con su espacio de vida total”.</i>
Sun, B.	1988	<i>“...un proceso dinámico y continuo para incrementar la libertad de los empleados en el puesto de trabajo mejorando la eficacia organizacional y el bienestar de los trabajadores a través de intervenciones de cambio organizacional planificadas, que incrementarán la productividad y la satisfacción”.</i>
Fernández & Giménez	1988	<i>“es el grado en que la actividad laboral que llevan a cabo las personas está organizada objetiva y subjetivamente, tanto en sus aspectos operativos como relacionales, en orden a contribuir a su más completo desarrollo como ser humano”.</i>
Robbins, S.P.	1989	<i>“La Calidad de Vida es el proceso a través del cual una organización responde a las necesidades de sus empleados desarrollando los mecanismos que les permitan participar plenamente en la toma de decisiones de sus vidas laborales”.</i>

Munduate, L	1993	<i>"la Calidad de Vida Laboral considerada como meta de la efectividad organizacional mediante la transformación de todo el proceso de gestión de los recursos humanos. Como proceso, la transición desde un sistema de control a un sistema de participación. Como filosofía, considera las personas como un recurso más que como un costo extensivo del proceso de producción"</i> .
Louart	1994	<i>"una expresión que reúne todo tipo de experiencias con la finalidad de construir ambientes de trabajo que sean satisfactorias y dinamizadoras para los asalariados"</i> .
González, Peiró & Bravo	1996	<i>"Desde una perspectiva personal la CVL puede ser definida como la estimación o la apreciación subjetiva del conjunto de compensaciones que se obtienen del entorno y de la actividad laboral y que responden, en niveles satisfactorios, a las demandas, expectativas, deseos y necesidades de esa persona en el propio trabajo y fuera de él"</i> .
De la Poza, J.	1998	<i>"La CVL haría referencia a un conjunto de estrategias de cambio con objeto de optimizar las organizaciones, los métodos de gerencia y/o los puestos de trabajo, mediante la mejora de las habilidades y aptitudes de los trabajadores, fomentando trabajos más estimulantes y satisfactorios y traspasando poder, responsabilidad y autonomía a los niveles inferiores"</i> .
Fernández R, M.	1999	<i>"Grado de satisfacción personal y profesional existente en el desempeño del puesto de trabajo y en el ambiente laboral, que viene dado por un determinado tipo de dirección y gestión, condiciones de trabajo, compensaciones, atracción e interés por las actividades realizadas y nivel de logro y autodesarrollo individual y en equipo"</i>

Chiavenato	2000	<i>"representa el grado de satisfacción de las necesidades de los miembros de la empresa mediante su actividad en ella"</i>
Lau, R. & May, B.A	2000	<i>"la CVL se define como las condiciones y ambientes de trabajo favorables que protegen y promueven la satisfacción de los empleados mediante recompensas, seguridad laboral y oportunidades de desarrollo personal".</i>
Rodríguez, J	2001	<i>"La calidad de vida laboral representa el grado de satisfacción de las necesidades que logran los miembros de la empresa mediante sus experiencias en ellas. La calidad de vida laboral reconcilia dos posiciones antagónicas: de un lado, la reivindicación de los empleados en cuanto al bienestar y la satisfacción en el trabajo; de otro el interés de las empresas en cuanto a los efectos sobre la producción y la productividad"</i>
Casas, Repullo, Lorenzo y Cañas	2002	<i>"El concepto de calidad de vida laboral abarca todas aquellas condiciones relacionadas con el trabajo, como son los horarios, la retribución, el medio ambiente laboral, los beneficios y servicios obtenidos, las posibilidades de carrera profesional, las relaciones humanas, etc".</i>
Guizar, M. R.	2004	<i>"el carácter positivo o negativo de un ambiente laboral".</i>

De acuerdo a algunas definiciones, la Calidad de Vida Laboral depende de la organización, ya que esta debe entregar al trabajador las herramientas para que este se sienta bien. Por lo tanto la Calidad de Vida Laboral debe englobar todo lo relacionado con el medio ambiente en el que se trabaja y las condiciones del trabajo.

Según Keith D. y Newstrom J. W. (1991)³⁸ dice que la *calidad de vida laboral* produce un ambiente de trabajo más humano. Trata de cubrir tanto las necesidades prioritarias de los trabajadores como las de otro nivel. Busca emplear las habilidades más avanzadas de éstos y ofrecer un ambiente que los aliente a mejorar sus habilidades. La idea es que los trabajadores desarrollen sus propios recursos y capacidades. Más todavía, el trabajo no debe tener condiciones demasiado negativas. No debe presionar excesivamente a los empleados. No debe perjudicar o degradar el aspecto humano del trabajador. Finalmente, debe contribuir a que el trabajador se desempeñe en otros roles vitales, como los de ciudadano, cónyuge o padre.

Por lo tanto, la calidad de vida laboral podría verse de manera subjetiva, ya que es como perciben las personas su entorno laboral, esto incluye la actividad que realizan, las compensaciones, el ambiente de trabajo, etc. Son muchas las variables y depende del grado de importancia que cada persona le dé a cada variable.

El desempeño de cargos y el clima empresarial representan factores importantes en la determinación de la calidad de vida laboral. Si esta fuese pobre conduciría a la alineación del empleado y a la insatisfacción, a la caída de la productividad y a comportamientos contraproducentes. Si fuese satisfactoria conduciría a un clima de confianza y respeto mutuo, en el cual el individuo trata de aumentar sus posibilidades de éxito psicológico, y la administración querrá reducir mecanismos rígidos de control social.

La calidad de vida laboral generalmente se refiere a las políticas de recursos humanos que afectan directamente a los empleados, tales como compensaciones y beneficios, carrera administrativa, diversidad, balance trabajo-tiempo libre, horarios flexibles de trabajo, salud y bienestar, seguridad laboral, cuidado a sus dependientes y beneficios domésticos.³⁹

³⁸ Keith, D. & Newstrom, J. W. (1991), en su libro *"Comportamiento Humano en el Trabajo, Comportamiento Organizacional"*. EEUU, McGraw – Hill, . Págs. 445 – 472.

³⁹ Acción RSE. Accesado el 18 de noviembre del 2011, <http://www.accionrse.cl/app01/home/calidadLaboral.html>

2.2.3. Modelo de Calidad Vida Laboral de Chiang, M. & Krausse, K. ⁴⁰

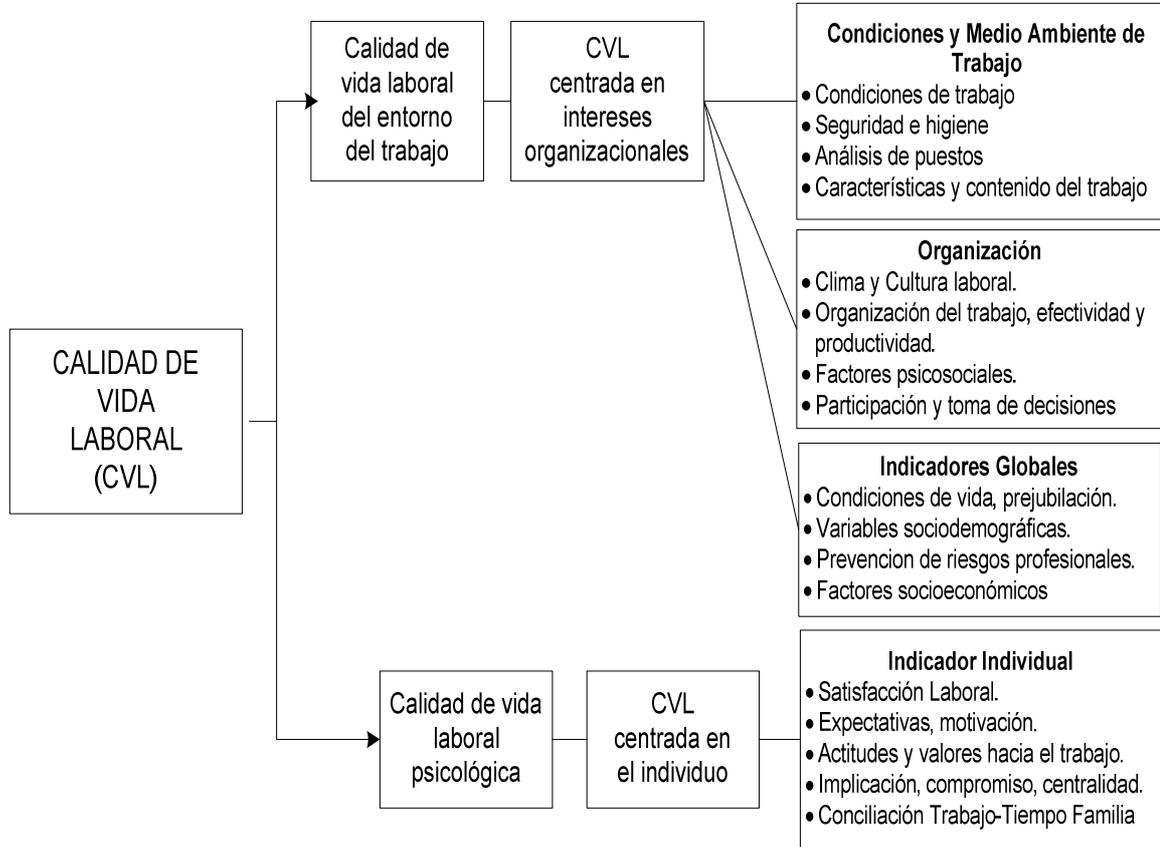
Chiang, M. & Krausse, K. (2009) definen *“La calidad de vida laboral se divide en cuatro grandes áreas que son; la satisfacción laboral, el medio ambiente de trabajo, la organización y entorno sociolaboral, cada una de estas áreas mide un conjunto de factores que influyen en la Calidad de Vida Laboral”*.

En el estudio realizado por las investigadoras se hace mención a que *“Muchos de los autores estudian las variables del entorno laboral, mientras que otros las características personales de los individuos. Es por ello que se ha llegado a hacer una clasificación de los indicadores; indicadores individuales, condiciones y medio ambiente del trabajo, organización e indicadores globales”*.

El modelo que se presenta a continuación es necesario para entender que Conciliación Trabajo – Tiempo Familia forma parte importante de la Calidad de Vida Laboral, es por esto esencial su estudio así como de las otras variables.

⁴⁰ Chiang, M y Krausse, K. (2009). *Estudio empírico de calidad de vida laboral, cuatro indicadores: Satisfacción Laboral, Condiciones y Medio Ambiente del trabajo, Organización e indicador global, Sectores Privados y Públicos. Desarrollo, aplicación y validación del instrumento.* Horizontes empresariales.

Figura N°1



Fuente y elaboración: Chiang, M. y Krause, K. 2009.

3. CONCILIACIÓN TRABAJO-TIEMPO FAMILIA

3.1 Origen Del Balance Conciliación Trabajo- Tiempo Familia ⁴¹

Las primeras demandas de equilibrio trabajo-familia comienzan a principios de los años setenta en los países más desarrollados, donde se comienza a hablar de “calidad en el trabajo”, avanzando en las reivindicaciones sociales surgidas en los años sesenta en torno al concepto más genérico de “calidad de vida”.

Dicho equilibrio viene a superar una arcaica división entre el mundo privado o familiar y el público o laboral/profesional, que se ha mantenido en el tiempo gracias a una separación total entre ambos que tiene su origen en la división sexual del trabajo, presente ya en textos tan antiguos como “El Económico” de Jenofonte que data del siglo IV A.C.

Sin embargo, no es hasta los años noventa cuando comienza a hablarse de “Conciliación de la vida familiar y laboral” y más actualmente, de conciliación de la vida personal y profesional. Sin duda esta nueva demanda de conciliar dos mundos, que antes habían vivido separados, surge a raíz de uno de los fenómenos sociodemográficos más importantes del siglo XX: la incorporación masiva de la mujer al mercado de trabajo. Este fenómeno demanda cambios en las estructuras sociales vigentes, tales como la familia y la empresa.

En paralelo, y desde el paradigma de la igualdad de oportunidades, se comienza a hablar de corresponsabilidad en las labores de atención a la familia y el ámbito privado para que realmente exista igualdad en el mercado laboral. Corresponsabilidad que no solo debe

⁴¹ De Miguel, M. (2009). Econciliate. Accesado el 29 de Noviembre de 2011, <http://www.econciliate.com/buscador.asp?MOD=3>

darse a nivel interno o privado sino también en un plano social. Se entiende así que los poderes públicos deben proporcionar recursos y servicios que ayuden a compatibilizar trabajo y vida privada. En la misma línea se demanda a las empresas que faciliten, como parte implicada, la conciliación de la dedicación al trabajo con la dedicación a la familia y la vida personal.

Otros cambios sociológicos como el aumento de las familias monoparentales, las familias de doble ingreso, el descenso de la natalidad, y el aumento de las personas dependientes debido al aumento de la esperanza de vida, contribuyen a hacer necesario compatibilizar trabajo y vida personal y familiar.

La necesidad de promover la conciliación de la vida laboral y familiar forma parte desde hace tiempo de los objetivos comunitarios, incorporados a distintos textos normativos y a los programas relativos a las políticas de Igualdad de Oportunidades entre hombres y mujeres.

3.2 Conceptos Balance Conciliación Trabajo– Tiempo Familia ⁴²

Para abordar la definición de balance conciliación trabajo- tiempo familia, primero se definirá cada concepto en que se puede desglosar:

Lorente. (2005, Citado en Sagardoy de Simón, 2005)⁴³: *“La familia es un fin en sí mismo, el trabajo no. Por muy relevante que sea un trabajo, siempre será un medio al servicio de un fin. No se tiene una familia para trabajar, sino que se trabaja para tener una familia. Si esto se olvida, se invierten los medios y los fines. Es decir, los medios son priorizados como si fueran fines en sí mismos, y los fines se disfinalizan y mediatizan. En una sociedad así constituida, es prácticamente imposible ensamblar y encontrar ese ajuste tipo que exige la conciliación entre familia y trabajo.”*

De acuerdo a la Real Academia de la Lengua Española (RAE)⁴⁴, define conciliar como: *“Componer y ajustar los ánimos de quienes estaban opuestos entre sí”*; *“Conformar dos o más proposiciones o doctrinas al parecer contrarias.*

Según la Real Academia de la Lengua Española (RAE) define trabajo como: *“Acción y efecto de trabajar”*; *“Ocupación retribuida”*; *“el esfuerzo humano aplicado a la producción de riqueza, en contraposición a capital”*.

De acuerdo a Chinchilla. & Pugal. (2009)⁴⁵, inicialmente el termino de balance conciliación trabajo-tiempo familia se refería fundamentalmente, aunque con excepciones, *“a las necesidades de materializar las medidas facilitadoras de la conciliación. Medidas que*

⁴² Queirolo, A. (2010). *“Estudio del balance conciliación trabajo – tiempo familia; su relación y efecto en la flexibilidad laboral y la productividad en el sector de la construcción”*. Tesis para optar al título de Ingeniero Comercial, Universidad del Bio-Bio., Concepción, Chile.

⁴³ Sagardoy de Simon, I. (2005). *“La conciliación de la vida familiar y profesional”*. Encuentros Augere, Barcelona.

⁴⁴ Extraído de la base de datos en línea, <http://books.google.cl>, diccionario de la lengua española, tercera edición.

⁴⁵ Chinchilla, N. & Pugal, F. (2009, Enero 3). *Conciliación de la vida profesional, familiar y personal. Revista On ,52*. Disponible en línea: <http://blog.iese.edu/nuriachinchilla/articulos/>. Accesado el 21 de noviembre de 2011.

comprendían desde leyes y políticas de estado, pasando por políticas y medidas empresariales, hasta la obtención de factores de satisfacción extrínsecos: los que llegan del exterior”.

Acción empresarial y Servicio Nacional de la Mujer ⁴⁶ (2003) define balance conciliación trabajo-familia como *“las iniciativas que adoptan las organizaciones – adicionales a las que establece la ley, entre las que se encuentran la obligatoriedad de contar una sala cuna cuando la empresa tenga 20 o más trabajadoras o aquella que establece que el padre dispone de un día por nacimiento de un hijo/a–, destinadas a crear condiciones para que trabajadores y trabajadoras cumplan en forma óptima con las responsabilidades familiares y laborales, y como resultado de estas medidas se logre una relación más armónica entre la vida familiar, la vida laboral y la equidad entre hombres y mujeres”.*

Conciliar la vida laboral con la vida familiar es algo que afecta al mundo social, empresarial y político de los últimos años, y lo será aún más en el futuro. Esto se debe principalmente a que la mujer se ha insertado cada vez más en el mundo laboral, y esto repercute en lo social, empresarial y político debido a que hoy en día no tan solo la mujer debe conciliar sino que también los hombres, ya que ambos quieren formar parte de la educación de los hijos, por nombrar un ejemplo: hombres y mujeres luchan diariamente por ser más participe en su familia.

⁴⁶ Acción RSE y Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM) (2003). *Guía práctica para implementar medidas de conciliación familia y trabajo en la empresa*. Mayo, 2003.

3.3 Equilibrio Trabajo-Tiempo Familia ⁴⁷

Para lograr la lealtad de los empleados a una empresa, es muy importante que los órganos de gobierno sean muy sensibles a los requerimientos y demandas de los profesionales que forman parte de la organización en todos sus niveles. Especialmente se ha de tener en cuenta el caso de los empleados más jóvenes que se encuentran en el comienzo de su proyecto vital y profesional.

Las empresas que deseen retener a sus mejores empleados han de favorecer el desarrollo de sus competencias y proporcionar la empleabilidad, es decir la capacidad de obtener un empleo en el caso de que el empleado desee cambiar de empresa. Además, deben preocuparse en conseguir un entorno laboral, que facilite conciliar los intereses profesionales, familiares y personales. Es la forma de lograr el adecuado equilibrio personal.

Si toda la actividad de una persona se concentra en los aspectos profesionales como algo prioritario, acabará dejando en un segundo plano su proyecto vital y sufriendo sus consecuencias. Esta falta de coherencia entre el proyecto profesional y el vital, produce toda una serie de trastornos personales, que pueden ocasionar la ruptura matrimonial y familiar, o problemas de salud como el estrés, depresión, etc.

El proyecto vital, basado en unos principios consistentes, orienta las decisiones de una persona para desarrollarse como tal, para definir su estilo de vida y su escala de valores, que dan sentido a todas las situaciones de la vida. Debe por tanto, incluir objetivos en las diferentes dimensiones de la persona (cultural, espiritual, social, familiar, ético, etc.), además de objetivos profesionales y económicos. Por eso, cuando aparecen los conflictos derivados de la falta de conciliación entre vida personal y profesional, es frecuente que sean consecuencias de un problema personal de los empleados.

⁴⁷ Ponce, J. M. (2007). Profesor Titular de Marketing en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Alcalá (jmiguel.ponce@uah.es). *La conciliación entre la vida personal y la profesional: un reto para las empresas y sus empleados.*

3.3.1 La Conciliación es ante todo un Problema Personal⁴⁸

Ante el divorcio entre familia y trabajo, interesa examinar las consecuencias que tantos conflictos plantean tanto en las organizaciones, como en la vida personal de los que forman parte de esa organización. Cuando se analizan esos problemas que presenta la falta de conciliación entre la vida familiar y profesional, no es fácil encontrar soluciones que resulten a la vez satisfactorias para las personas, las familias y las organizaciones. Generalmente, esos conflictos se suelen analizar desde las perspectivas de las empresas.

Se estudian las diferentes maneras de reducir los efectos negativos que experimentan las organizaciones, como la falta de motivación de los empleados, la pérdida de competitividad, rentabilidad, etc. De hecho, a pesar de la actualidad y continua presencia de los problemas de conciliación en los medios de comunicación, en numerosas publicaciones, estudios, investigaciones, etc., es difícil encontrar planteamientos que hagan referencia a las actitudes y comportamientos de las personas.

Si se analizan los estilos de vida de los empleados de una organización, nos encontraremos con una gran variedad, aunque haya pautas de comportamientos comunes. Pero no todos los estilos de vida favorecen el desarrollo personal y la armonía entre la vida familiar y profesional. Cada persona actúa de acuerdo con unos principios y valores que orientan sus decisiones y conforman un proyecto de vida y un proyecto profesional.

Las personas orientan su vida para lograr el éxito o la promoción profesional, mejorar su nivel de vida, mantener un nivel de gasto, etc. Es bastante frecuente, que las motivaciones de las acciones humanas sean el afán de poseer, de tener más, de hacer más y no de ser más, de lograr el desarrollo personal en todas sus dimensiones. Hay una gran preocupación por la salud o por satisfacer necesidades materiales, sin tener en cuenta que la persona es una unidad

⁴⁸ Ponce, J. M. (2007). Profesor Titular de Marketing en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Alcalá (jmiguel.ponce@uah.es). *La conciliación entre la vida personal y la profesional: un reto para las empresas y sus empleados.*

y que la búsqueda de la felicidad, requiere también la satisfacción de necesidades más profundas y que no se pueden resolver con dinero, éxito o logros profesionales.

La experiencia personal y la de las personas que conocemos en nuestro entorno, nos lleva a concluir que la conciliación es ante todo un problema personal, incluso aunque se vea favorecida por normas legales o por las políticas de la organización en la que se trabaje.

Existen personas en cuya escala de valores, la vida familiar, la dedicación a los miembros de su familia, a su desarrollo personal, etc., ocupan un lugar que no es prioritario, aunque abundan las que dicen y afirman esa prioridad pero, en la práctica, no la viven. No están dispuestas a reducir sus ingresos ni a cambiar su proyecto profesional, para mejorar como persona y conseguir esa felicidad que proporciona la actitud de servicio, del olvido de uno mismo.

Además de esa falta de coherencia, hay otros factores que influyen en estos conflictos. Por ejemplo, la falta de sentido del trabajo y su relación con la naturaleza de la institución familiar. No se tiene en cuenta que “el trabajo es el fundamento sobre el que se forma la vida familiar, la cual es un derecho natural y una vocación del hombre. Estos dos ámbitos de valores –uno relacionado con el trabajo y otro consecuente con el carácter familiar de la vida humana- deben unirse entre sí correctamente y correctamente compenetrarse”. La vida familiar y la vida profesional se sostienen mutuamente.

El trabajo, dentro y fuera del hogar, “es, en un cierto sentido, una condición para hacer posible la fundación de una familia”. Entre otras razones, porque la familia “exige los medios de subsistencia, que el hombre adquiere con el trabajo. Trabajo y laboriosidad condicionan todo el proceso de educación dentro de la familia, precisamente por la razón de que cada uno “se hace hombre”, entre otras cosas, mediante el trabajo, y ese hacerse hombre expresa precisamente el fin principal de todo el proceso educativo”.

3.3.2 Empresa, Familia y Sociedad ⁴⁹

De acuerdo con Melé (2004), que la mayoría de esos conflictos de conciliación personal y profesional se manifiestan en algunas paradojas y sus correspondientes retos, que aparecen en las relaciones entre familia, empresa y sociedad:

- Trabajo y familia son dos valores universalmente reconocidos, pero no siempre se saben armonizar adecuadamente, ni establecer las correctas prioridades.
- Hay aprecio por la familia y a la vez, se apoya poco a la institución familiar.
- El éxito de la familia es entendido por muchos como un bien social, aunque la sociedad favorece poco el éxito familiar.
- La familia contribuye eficazmente al crecimiento de los niños, soporta el paro de los jóvenes y cuida a los ancianos. Sin embargo, la sociedad y el Estado proporcionan muy poco apoyo económico a esas tareas de las familias.
- Aunque se aplaude la presencia de la mujer en la empresa, en gran medida, las organizaciones siguen estando diseñadas sin tener demasiado en cuenta a las mujeres. Al luchar por la igualdad, fácilmente, se sacrifican los valores de la feminidad.
- Se lamenta la baja natalidad y no se facilita la maternidad.
- Muchos trabajan por amor a su familia, aunque a menudo el trabajo les impide ejercitar ese amor a la familia.
- La familia de los empleados es un destacado grupo de influencia (stakeholder) de la empresa, pero raramente es considerada como tal.

⁴⁹ Ponce, J. M. (2007). Profesor Titular de Marketing en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Alcalá (jmiguel.ponce@uah.es). *La conciliación entre la vida personal y la profesional: un reto para las empresas y sus empleados.*

Se manifiesta una serie de contradicciones que se derivan, además de un conjunto de factores culturales y sociales, del concepto que se tenga tanto de la familia como de las características de una organización y en particular, de lo que se entiende por empresa.

Por ejemplo, en los aspectos relacionados con los empleados que forman parte de la estructura organizativa en sus diferentes niveles, y que hacen posible la existencia y las actividades que caracterizan a cada organización. No tiene sentido hablar de la cultura de una organización sin hacer referencia a los comportamientos de los empleados, a sus principios, creencias y valores que orientan sus actividades.

Todavía existen directivos que no son conscientes de que las políticas de gestión de las empresas favorecen un determinado modelo de persona y de sociedad y que las políticas de personal (selección, formación, motivación, comunicación, etc.) también influyen de una manera clara y decisiva en la satisfacción, desarrollo personal y familiar, espíritu de iniciativa y de mejora, etc., de los empleados que forman parte de una organización.

Handy, C. (1997, citado en Ponce, J. M. 2007) señala que *“los consejeros de las corporaciones han estado hablando sobre sus empleados como sus valores principales. Ya es hora de que se den cuenta de que es totalmente cierto, porque la única esperanza de una seguridad futura estriba en los cerebros de esas personas”*.

La importancia de las personas en la gestión de las empresas, ha favorecido la preocupación por la dimensión ética de las actividades de las empresas y de los empleados. Cada vez es más patente que los empleados han de identificarse con la cultura y las políticas de la empresa a la que pertenecen, de lo contrario resulta difícil lograr por ejemplo, la orientación al mercado o la necesaria flexibilidad en su estructura organizativa, que exige el creciente nivel de competencia en los diferentes sectores empresariales. Pero hacer efectiva esa tendencia a dar mayor importancia de las personas, requiere algo más que una declaración de intenciones.

Hace falta que se respeten con hechos los diferentes derechos de los empleados, como por ejemplo el derecho a la igualdad y a la no discriminación, a la salud física o psicológica, a

un trabajo digno o el derecho a formar una familia. Dentro de esa tendencia puede incluirse el interés por evitar cualquier problema que impida la satisfacción o lealtad de los empleados, como por ejemplo los conflictos derivados de la falta de conciliación entre la vida familiar y profesional.

3.4 Balance Conciliación Trabajo-Tiempo Familia y Género ^{50 51}

Si bien lidiar con las demandas del trabajo y la familia es un asunto que compete a hombres y mujeres, aún se tiende a percibir que es la mujer la que tiene la principal responsabilidad en los roles familiares (Guzmán y Mauro, 2004, Higgins *et al.*, 1994).

Aunque los estudios confirman la tendencia masculina reciente a involucrarse más en la crianza (Grez, Peluchonneau y Vidal, 1991; Higgins *et al.*, 1994), persisten importantes diferencias en el tiempo dedicado a tareas domésticas (Avendaño y Grau, 1997; Organización Panamericana de la Salud / Organización Mundial de la Salud [OPS/OMS], 2006). Indudablemente las expectativas de roles de género que predominan en la sociedad son fuente de conflicto (Cárdenas, 2005, Greenhaus y Parasuraman, 1999).

La valoración del trabajo remunerado tiende a “hacer sombra” sobre las condiciones y riesgos del trabajo no remunerado, que es complejo y desarrollado mayoritariamente por mujeres (OPS/OMS, 2006). La doble condición de madre y trabajadora tiene consecuencias concretas, como dormir menos, tener menos tiempo libre y mayor carga de trabajo doméstico, lo que sería fuente de malestar e insatisfacción (Avendaño, 1998).

La mayoría de las mujeres que trabajan deben hacer importantes esfuerzos por tratar de balancear la familia y el trabajo. Esta conciliación por tratarse de mundos interdependientes, tiene un innegable potencial de conflicto cuyas consecuencias negativas pueden ser

⁵⁰ Barros, E y Barros, M. (2008). *Conflicto entre trabajo y familia: efectos sobre la salud y resultados laborales en mujeres*. Estudios de Administración, vol. 15, n° 2, 2008. Pontificia Universidad Católica de Chile, (pp.3-8).

⁵¹ Organización Internacional del Trabajo (2008). *Convenio 156, convenio sobre la igualdad de oportunidades y de trato entre trabajadores y trabajadoras: trabajadores con responsabilidades familiares*. Manual de la red de género de la OIT, sección 1, 2008.

individuales, familiares y organizacionales (Greenhaus y Parasuraman, 1999; Poelmans, 2001).

En el caso de las mujeres, un fenómeno que se observa con alguna frecuencia es el abandono de sus trabajos y carreras cuando se convierten en madres, probablemente como una estrategia de anticipación de la dificultad de compatibilizar las exigencias laborales con las de la maternidad. Sin embargo, este cambio en el curso de sus carreras profesionales tiene consecuencias usualmente negativas tanto para la mujer y su familia, así como también para la sociedad a través de la pérdida de potenciales talentos en las organizaciones.

Diversos estudios internacionales sugieren que las tensiones producidas por el balance de roles familiares y laborales disminuyen el bienestar físico y psicológico (Frone *et al.*, 1992; Greenhaus y Parasuraman, 1999), siendo los efectos negativos sobre la salud mental los más estudiados (Poelmans, 2001). Altos niveles de conflicto, tanto en una como en otra dirección, se asocian a consecuencias negativas sobre la salud mental (Grzywacz y Bass, 2003; Smith *et al.*, 2002), como por ejemplo, generar depresión (Beatty, 1996; Frone *et al.*, 1992). En este contexto, aumentar el conocimiento de este conflicto podría favorecer las estrategias para proteger la salud de los individuos y así como también las consecuencias para las compañías (Huang *et al.*, 2004).

El convenio 156, del manual de la red de género de la OIT, se refiere a la igualdad de oportunidades y de trato entre trabajadores y trabajadoras. Reconoce los problemas y necesidades particulares que enfrentan los trabajadores con responsabilidades familiares, definidos como *“trabajadores y trabajadoras con responsabilidades hacia los hijos/as a su cargo, y con otros miembros de su familia directa que de manera evidente necesiten su cuidado o sostén, cuando responsabilidades limiten sus posibilidades de prepararse para la actividad económica y de ingresar, participar y progresar en ella”*.

Este convenio establece la obligación de los Estados de incluir, entre los objetivos de su política nacional, el de permitir que las personas con responsabilidades familiares puedan desempeñar un empleo, sin ser objeto de discriminación y, en la medida de lo posible, sin

conflicto entre sus responsabilidades familiares y profesionales. Plantea la obligación de implementar medidas para permitir la libre elección de ocupación y facilitar el acceso a la formación, y para permitir la integración y permanencia de estos trabajadores en la fuerza laboral y su reintegración después de un tiempo de ausencia motivada por dichas responsabilidades.

Además, plantea la adopción de medidas para la planificación local y regional de manera que se tomen en cuenta las necesidades de este grupo de trabajadores, y el desarrollo de servicios comunitarios, públicos y privados de asistencia a la infancia y a las familias. Finalmente, señala claramente que la responsabilidad familiar no debe constituir de por sí una causa para terminar la relación de trabajo.

3.5 Balance Conciliación Trabajo-Tiempo Familia y Jornada De Trabajo ⁵²

Dado que la forma más típica de conflicto entre trabajo y familia surge cuando el tiempo dedicado a los requerimientos de un rol dificultan el cumplimiento de los requerimientos del otro (Greenhaus y Beutell, 1985), un factor relevante es la extensión de la jornada laboral. En este sentido habría una relación significativa entre extensión de la jornada laboral e interferencia trabajo-familia (Brough *et al.*, 2005; Smith *et al.*, 2002).

La formación de pareja y la llegada de los hijos es un hito crítico en la vida laboral de muchas mujeres, determinando con frecuencia el abandono del trabajo o cambios en su curso (Guzmán y Mauro, 2004).

⁵² Barros, E y Barros, M. (2008). *Conflicto entre trabajo y familia: efectos sobre la salud y resultados laborales en mujeres*. Estudios de Administración, vol. 15, n° 2, 2008. Pontificia Universidad Católica de Chile, (pp.8-12).

3.5.1 Flexibilidad Laboral

En general se asume que la flexibilidad en tiempo y lugar tiene resultados positivos, permitiendo una mayor integración entre los roles laborales y familiares (Kossek, 2005). La percepción de flexibilidad de tiempo corresponde a la posibilidad de estructurar las funciones y tareas de un cargo, de acuerdo a la disponibilidad de tiempo de la persona que lo ocupa (Hill, Hawkins, Michelle y Weitzman, 2000).

Este tipo de flexibilidad supone que la persona tiene un espacio de decisión sobre cuándo hacer su trabajo, aunque existan lineamientos generales de la organización respecto de los límites para esta libertad de horario. Por otra parte, la flexibilidad de lugar, se refiere a la posibilidad de trabajar fuera de la oficina, siendo el trabajo desde la casa el más frecuente (*telecommuting*, en la literatura en inglés; Feldman y Gainey, 1997).

La evidencia sugiere que la flexibilidad en sus diversas formas, contribuiría a bajar los niveles de conflicto entre trabajo y familia (Feldman y Gainey, 1997; Kossek, 2005; Meyer, 1997).

Para balancear las demandas de estos ámbitos se debería aumentar el control sobre la interfaz trabajo-familia: trabajo flexible, jornadas *part-time*, etc. (Frye y Breugh, 2004; Higgins *et al.*, 1994). Una mayor flexibilidad en el uso del tiempo facilitaría la conciliación entre trabajo y familia, con un impacto favorable sobre la disminución del conflicto.

Thomas y Ganster (1995) señalan que la percepción de flexibilidad de horarios tendría efectos significativos en disminuir quejas somáticas, y efectos indirectos en resultados de salud mental y física, a través de su efecto en la percepción de control y subsecuente disminución del conflicto entre trabajo y familia. El grado de control parece ser un elemento relevante, pues se considera una alternativa para atenuar los efectos dañinos y enfatizar los beneficios del trabajo sobre la salud física y mental (Aquino, 1997).

3.6 Balance Conciliación Trabajo-Tiempo Familia y Resultados Laborales ⁵³

Históricamente la teoría y los estudios empíricos se han focalizado en la dirección del conflicto que va desde el trabajo hacia la familia, por lo tanto, se ha tendido a poner la atención sobre variables familiares o individuales, pero separadas de sus efectos sobre el trabajo o la persona en el trabajo. Sólo en los últimos años se ha extendido la investigación hacia las consecuencias del conflicto entre trabajo y familia sobre el ámbito laboral, particularmente sobre los efectos en la persona en tanto trabajador.

Las dos variables más frecuentemente estudiadas han sido la satisfacción laboral, y en menor medida, el desempeño laboral. Respecto de la satisfacción laboral, los resultados de las investigaciones internacionales son bastante consensuales: el conflicto entre trabajo y familia en ambas direcciones se asocia negativamente con satisfacción laboral, de tal forma que a mayor conflicto tiende a observarse menor satisfacción laboral (Bruck, Allen y Spector, 2002; Kossek y Ozeki, 1998).

Respecto del desempeño laboral, el número de estudios es bastante menor, así como lo es también el consenso respecto de cómo interpretar los resultados. En particular, la evidencia indica que en el caso del conflicto Familia-Trabajo los resultados de autopercepción de desempeño son inversos: a mayor percepción de conflicto Familia-Trabajo, menor es el desempeño laboral (Frone *et al.*, 1997). Este tipo de resultado se puede entender claramente si el conflicto Familia-Trabajo lleva a diferentes mecanismos a través de los cuales problemas familiares, con concomitantes emocionales, penetran en el ámbito laboral a modo de interferencia cognitiva o distracción de la atención. Si bien la persona podría diferenciar, desde una perspectiva racional, que “está pensando en la familia” y que probablemente debería refocalizar su atención para mejorar su desempeño, diversas teorías apuntan a que el mecanismo directo de interferencia se basa en la competencia por capacidad cognitiva que es

⁵³ Barros, E y Barros, M. (2008). *Conflicto entre trabajo y familia: efectos sobre la salud y resultados laborales en mujeres*. Estudios de Administración, vol. 15, n° 2, 2008. Pontificia Universidad Católica de Chile, (pp.12-14).

un insumo crucial tanto para el desempeño laboral efectivo, así como también para poder resolver problemáticas relacionadas con la familia (Beal, Weiss, Barros y MacDermid, 2005).

En relación al efecto del conflicto Trabajo-Familia sobre el desempeño la evidencia es mixta. Por una parte Frone *et al.* (1997) encontraron que la relación era inversa, con un desempeño más bajo en la medida que aumentaba el conflicto Trabajo-Familia, sin embargo, Netemeyer, Boles y McMurrian (1996) encontraron una asociación negativa sólo para el conflicto Familia-Trabajo y desempeño, pero no para el conflicto Trabajo-Familia y una medida de desempeño global.

3.7 El Balance Conciliación – Trabajo Tiempo Familia y Derecho Laboral ⁵⁴

En el Derecho del Trabajo contemporáneo ha ido adquiriendo paulatinamente importancia el tema de la conciliación de la vida familiar y laboral de los trabajadores, lo que ha generado la necesidad de replantear muchas instituciones propias y tradicionales de esta rama del Derecho, como es el caso, por ejemplo, de la normativa referida a la protección a la maternidad. Lo anterior se explica, porque la creciente incorporación de la mujer al mundo del trabajo, sin exoneración de las responsabilidades familiares que tradicionalmente le han sido asignadas, ha ocasionado una constante tensión entre sus obligaciones laborales y sus tareas maternas, la que sólo puede ceder ante una solución equilibrada que tome como premisa fundamental el valor social de la maternidad y de la paternidad, y la formulación de una normativa que la tome en consideración en su justa medida.

Además, el informe final del Comité de Expertos de la Conferencia de Nantes de 1997, manifiesta que la igualdad entre hombres y mujeres, desde el punto de vista del empleo, implica necesariamente la existencia de condiciones iguales con respecto al tiempo de trabajo remunerado, el tiempo de trabajo no remunerado (destinado al trabajo en el hogar y a la formación) y el tiempo de descanso. Por tal motivo, este Comité considera que la igualdad

⁵⁴ Caamaño, E. (2004). *Conciliación de trabajo y vida familiar. Un análisis desde la perspectiva del derecho del trabajo chileno*. Revista de derecho, Vol. XVI, julio 2004, p. 59-82. Valdivia, Chile.

entre hombres y mujeres en el empleo aparece estrechamente vinculada con el derecho al respeto de la vida privada y familiar.

En lo que respecta al desarrollo de la temática de la conciliación de trabajo y vida familiar en Chile, es preciso señalar que ella ha sido objeto de escasa atención, tanto desde la óptica del Derecho del Trabajo, como desde una visión más amplia de política social y laboral, pese a que en los ordenamientos jurídicos comparados, especialmente de los países miembros de la Unión Europea, ocupa hace un tiempo un lugar importante en las respectivas agendas legislativas.

Para Chile las posibilidades reales de armonizar la vida laboral y familiar se ven dificultadas, pues los datos comparativos en el ámbito internacional muestran que en el país se trabaja más horas al año que en muchos otros países. Además, en la polémica sobre las jornadas, se plantea la pregunta acerca de si la larga permanencia en los lugares de trabajo se refleja necesariamente en un aumento de la productividad o si, por el contrario, habría una irracionalidad en esta extensión horaria, especialmente cuando está estudiado por la ciencia médica que, pasado un umbral de esfuerzo laboral, hay un rendimiento decreciente y un aumento de los riesgos, por cansancio, desconcentración y otros factores distractores sobre las tareas que se realizan.

3.7.1 Conciliación Trabajo –Tiempo Familia y el Postnatal^{55 56}

El nuevo Postnatal de seis meses (publicado en el Diario Oficial el 17 de octubre del 2011) modifica el Código del Trabajo y otros cuerpos legales para instaurar un sistema que otorga a las mujeres trabajadoras un descanso postnatal por más de tres meses, beneficio que también recibe el padre.

⁵⁵ Extraído de la Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, accesado el 24 de marzo del 2012

⁵⁶ Servicio Nacional de la Mujer (2011). Texto aprobado por el Senado que extiende el Postnatal y modifica las normas de protección a la maternidad.

Es un derecho maternal después del parto, que consiste en un permiso de 12 semanas con descanso a jornada completa y pago total de subsidio, o de 18 semanas si la madre elige regresar a su trabajo por media jornada, en cuyo caso el subsidio será por la mitad del monto. Dichos subsidios tienen un tope de 66 UF, menos descuentos legales.

El padre tendrá derecho a un permiso pagado de cinco días en caso de nacimiento de un hijo, el que podrá utilizar a su elección desde el momento del parto, y en este caso será de forma continua, excluyendo el descanso semanal, o distribuirlo dentro del primer mes desde la fecha del nacimiento. Este permiso también se otorgará al padre que se encuentre en proceso de adopción, y se contará a partir de la notificación de la resolución que otorgue el cuidado personal o acoja la adopción del menor, en conformidad a los artículos 19 y 24 de la ley N° 19.620. Este derecho es irrenunciable.

Se establecen casos en que el descanso puede extenderse: si el niño nace antes de la semana 33 de gestación, o si nace pesando menos de 1.500 gramos, el descanso postnatal será de 18 semanas. En caso de partos múltiples, el descanso se extiende siete días por cada niño a partir del segundo. Si ocurren estas dos circunstancias simultáneamente, el descanso será el de mayor duración.

El fuero maternal se mantiene en los mismos términos actuales y otorga derecho a fuero al padre que haga uso del permiso posnatal parental por el doble de tiempo que dure su descanso parental desde diez días antes de iniciarlo y por un máximo de tres meses si optó por la jornada parcial.

Respecto a la cobertura, la ley amplió el beneficio a las mujeres con trabajo esporádico (como por ejemplo temporeras), así se estableció que a partir del 1 de enero de 2013 las mujeres que no tengan un contrato de trabajo vigente al momento de empezar el prenatal tendrán derecho al subsidio por maternidad y permiso parental posnatal, siempre que cumplan con requisitos como tener 12 o más meses de afiliación en una AFP al inicio del embarazo, cumplir con un mínimo de cotizaciones y que su última cotización previsional se haya hecho

con cierta antelación al embarazo. Las trabajadoras independientes también pueden acceder a este permiso posnatal parental cumpliendo con los requisitos de acceso.

Esta nueva ley beneficia la infancia y la vida familiar, dado que tanto la madre como el padre podrán pasar mas tiempo con sus hijos en una etapa fundamental de su desarrollo, este es un avance en materia de Conciliar Trabajo – Tiempo Familia, pero cabe destacar que aun queda mucho camino por delante, ya que falta mas igualdad de genero dado que tanto mujer como hombre son padres y ambos deben estar presentes en la crianza de los hijos.

3.8 Políticas De Conciliación Trabajo-Tiempo Familia ⁵⁷

En las últimas décadas, se produjeron significativos cambios en la economía, la cultura y la política, la creciente competitividad de las empresas en mercados cada vez más duros presiona a los empleados entre las exigencias laborales y la vida familiar.

El orden de género está cambiando. Si antes la familia debía ser el soporte del sistema productivo mediante la división de actividades y funciones, hoy esta división se presenta como un obstáculo y una carga para las exigencias de producción individual, lo que produce fuertes conflictos entre vida familiar y vida laboral. El núcleo familiar primario continúa siendo un soporte básico en las relaciones afectivas, en la construcción de la identidad subjetiva y en la socialización como garantía de los procesos de maduración y desarrollo.

Se requiere una reflexión que permita dar respuestas y diseñar políticas públicas que favorezcan la conciliación entre trabajo y familia, entre los espacios público y privado, entre el mundo doméstico y el mundo social, que no reproduzcan la discriminación laboral, las desigualdades de género y que posibiliten la vida familiar. Esto plantea el desafío de entender la complejidad en la que se van construyendo los vínculos familiares en una sociedad diversificada y desigual, así como la necesaria integralidad e intersectorialidad de las políticas para dar cuenta de esa complejidad. Se requiere de políticas que sean más eficaces para el logro de la conciliación entre trabajo y familia, teniendo en cuenta que se enfrenta un problema cultural profundo frente a los cambios en el mundo laboral y familiar y la persistencia de modelos culturales muy arraigados que surgieron de un modelo familiar y laboral de hace dos siglos.

Para el diseño y ejecución de políticas de conciliación familia-trabajo se requiere de la voluntad y esfuerzo tanto de las familias, de las empresas pero principalmente del Estado, en especial, si se trata de orientar políticas hacia hombres y mujeres de los sectores más pobres;

⁵⁷ Arriagada, I. (2005). “*Políticas hacia las familias protección e inclusión sociales*”. Los límites del uso del tiempo: dificultades para las políticas de conciliación familia y trabajo. Cepal. 2005, (pp.13-14).

de este modo se puede plantear un nuevo enfoque de bienestar social basado en el cumplimiento de los derechos de ciudadanía, en la igualdad de oportunidades, en la participación y en la solidaridad, de tal modo que el beneficio sea óptimo para las distintas instancias.

Las familias se verán beneficiadas al obtener una mejor calidad de vida, adecuado el cumplimiento de las responsabilidades domésticas, con disminución del estrés y aumento en la satisfacción laboral y profesional, planteando sus requerimientos en términos de programas de conciliación familia-trabajo. Las empresas tendrán trabajadores y trabajadoras más satisfechos y comprometidos con su trabajo, con menos licencias y con mayor productividad. Y finalmente, si el Estado legisla orientándose hacia todos los y las ciudadanas, se podrá construir un orden más justo en la búsqueda de la igualdad de oportunidades y de la inclusión social.

Para el Estado no es indiferente que las familias decidan tener menos hijos y que las mujeres decidan acceder al mercado de trabajo, y dividir su tiempo entre el cuidado de sus hijos y de adultos mayores y su actividad profesional. Estas y otras decisiones provocan cambios en la demanda de los bienes y servicios públicos, y deberían modificar las políticas públicas.

En primer lugar, existe consenso sobre la necesidad de políticas familiares que ayuden a la conciliación entre la vida familiar y laboral, pues la sociedad debería asegurar, al mismo tiempo, la igualdad de trato y el derecho de la mujer de acceder al mercado de trabajo y el respeto al derecho de los hijos de ser educados por sus padres y compartir con ellos el mayor tiempo posible de su infancia. Se produce una clara concentración temporal del trabajo durante lo que puede denominarse la edad central de trabajo, que coincide con el período más importante para fundar una familia y educar a los hijos.

En segundo lugar, cuando se trata de familia y de políticas de conciliación, no sólo se debe pensar en los hijos sino también en las personas dependientes en el seno de la familia, sobre todo los ancianos. La modificación del equilibrio entre personas jóvenes dependientes y

personas mayores dependientes pone de manifiesto la necesidad de una revisión de los apoyos de las políticas públicas destinadas a ayudar a aquellas familias con personas dependientes a cargo, e igualmente a hacer posible en dichos casos la combinación de familia y trabajo. Es preciso insistir que en el caso de la población pobre los mayores esfuerzos deben realizarse desde el Estado, en especial porque la inserción laboral es precaria, insegura y sin cobertura de la seguridad social, detrás del empleo informal existe el autoempleo y en micro o pequeñas empresas que no tienen la capacidad de implementar políticas de conciliación.

En tercer lugar, la dificultad de compatibilizar el desarrollo de la vida profesional con las responsabilidades ha llevado a las personas a tomar decisiones importantes como retrasar el matrimonio, disminuir la tasa de natalidad, ampliar los años de instrucción y, por lo tanto, retrasar el ingreso a la población activa. Sin embargo, como se mostró en las secciones precedentes, el aumento de los hogares de jefatura femenina y de las familias biparentales con hijos que tiene dos o más aportantes económicos al hogar, supone la entrada y permanencia en el mercado de trabajo de muchas mujeres con hijos e hijas menores, que advierten sobre la dificultad de numerosas familias para compatibilizar las responsabilidades familiares con las laborales. Las guarderías, los centros de educación infantil y los colegios deberían ser uno de los recursos principales para ayudar a compatibilizar familia y trabajo.

3.8.1 Beneficios Para Las Empresas y Los Empleados En Adoptar Políticas De Conciliación Trabajo-Tiempo Familia

La implementación racional de políticas de conciliación trabajo-familia en las organizaciones puede generar múltiples beneficios que impactan tanto en los trabajadores como en las propias empresas. A continuación algunos de los aspectos más difundidos y estudiados entre la comunidad internacional.

a) Beneficios para las Empresas ⁵⁸

Estudios en Estados Unidos y Europa apoyan la idea de que la inversión inicial en la instauración de políticas de conciliación trabajo-familia puede generar significativos dividendos a largo plazo para las empresas. Las compañías que ya han introducido algunas de estas políticas, en general, han reportado costos mínimos asociados a importantes beneficios. Destacan una mayor flexibilidad y capacidad de enfrentar cambios, mejores opciones en la retención de empleados (con los respectivos ahorros en reclutamiento, inducción y entrenamiento), incrementos en productividad y efectividad, mejoras en índices de ausentismo, rotación y clima laboral, obtención de una mejor imagen pública y más atractiva para la fuerza laboral, así como también un mayor compromiso y lealtad de los empleados con la organización.

Los desafíos de reclutar y retener los talentos de mercado en un ambiente laboral extremadamente competitivo está haciendo que cambie el mercado de trabajo y aumente la necesidad de integrar medidas de conciliación trabajo-familia en todo tipo de empresas. No existe un estándar de medidas de conciliación trabajo-familia que sea útil a todas las empresas dado que estas políticas deben engranarse con la estrategia de negocio y la cultura organizacional particular de cada una.

El estudio realizado en 1997 en EE.UU. “1997 National Study of the Changing Workforce”, permite entender cómo el trabajo, la familia y la vida personal se complementa con un modelo que incorpora resultados importantes para todos los involucrados: productividad y bienestar. Los principales hallazgos fueron los siguientes:

- La calidad de los trabajos y el apoyo en los lugares de trabajo son el pronóstico más poderoso de productividad, satisfacción laboral, compromiso con la empresa y

⁵⁸ Acción RSE y Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM) (2003). *Guía práctica para implementar medidas de conciliación familia y trabajo en la empresa*, Mayo, 2003, (pp 11-12).

retención. El trabajo y las características del clima laboral son más importantes que los sueldos y otros beneficios, los cuales son generalmente competitivos en el mercado. Para maximizar satisfacción, compromiso y retención, las empresas necesitan entregar trabajos de alta calidad y un ambiente laboral de apoyo, cualquiera sea la industria.

- Los empleados con mayores dificultades, trabajos más demandantes y ambientes de trabajo con menor apoyo, experimentan mayores niveles de tensión en su familia producto del trabajo, poniendo en peligro su bienestar personal y familiar. Estos efectos generan una reacción en cadena que impacta la calidad de su trabajo y la productividad, limitando su rendimiento.
- A pesar de que mejores ambientes de trabajo previenen de mejor forma los efectos de trabajo estresantes y demandantes, no logran eliminar el problema completamente. Para mejorar y mantenerla productividad en el largo plazo, las empresas deben no sólo crear ambientes de trabajo que apoyen a sus empleados, sino trabajar con ellos para controlar las cargas laborales de tal forma que no dañen el bienestar personal y familiar. Promover el balance trabajo-familia parece ser bueno para todos los niveles de la organización.

Por otra parte, una serie de estudios proveen evidencia que permite afirmar que las políticas de conciliación trabajo-familia mejoran las actitudes en el trabajo:

- La flexibilidad horaria reduce el nivel de conflicto trabajo-familia (Hammer, Allen & Grigsby, 1997) e incrementa la satisfacción con la vida familiar (Parasuraman et al., 1996).
- Las guarderías en el lugar de trabajo han sido asociadas a una mejora en la satisfacción en el trabajo (Lobel, 1999).

- Permisos más prolongados de ausencia para la atención de los hijos, mayor flexibilidad en la ubicación del lugar de trabajo y más apoyo por parte de supervisores provoca mayor satisfacción con el trabajo en madres jóvenes (Holtzman & Glass, 1999).
- Las políticas de conciliación trabajo-familia motivan a las personas a poner un esfuerzo adicional, más allá del mínimo requerido, para cumplir con sus obligaciones y conservar el trabajo (Osterman, 1995).

El efecto conjunto de las políticas de conciliación trabajo-familia con las condiciones organizacionales antes descritas (profesionales, empleados con habilidades específicas y mujeres), aumenta en un 6% la productividad frente a los competidores. (Konrad & Mangel, 2000). En cuanto a la experiencia nacional, el estudio “Conciliación de vida laboral y familiar: Análisis de las medidas en las empresas y visibilización del tema” (SERNAM, 2003), arrojó importantes resultados en cuanto a los beneficios que obtienen las compañías que cuentan con medidas de conciliación trabajo-familia:

- Mejor clima laboral: entre un 63% y un 82% de los empleados encuestados como parte del estudio, señalaron que percibieron una mejora en el clima laboral producto de la implementación de las medidas de conciliación trabajo-familia.
- Aumento de productividad: las empresas en las cuales se realizó el estudio obtuvieron aumentos de productividad (señalados por los empleados) entre un 10,5% y un 16,4%.
- Balance neto: en 3 de las 4 empresas se realizó un balance económico tomando en cuenta los costos de las medidas y sus beneficios. En dos de ellas el balance fue positivo, lo que sumado a los beneficios cualitativos que justifican la existencia de estas políticas, se suma una justificación financiera.

b) Beneficios para los Empleados⁵⁹

Los empleados se benefician de las medidas de conciliación trabajo-familia al sentirse menos estresados y más realizados, tanto en su hogar como en su trabajo. Además de ayudar a los padres y madres a disponer de un tiempo más efectivo fuera del trabajo, les entrega a ellos una oportunidad de desarrollar áreas de su vida extra laborales. Los empleados que son capaces de lograr un equilibrio entre su hogar y su trabajo, tienen mayores posibilidades de sentirse satisfechos, centrados y focalizados cuando están laborando y por lo tanto son más productivos y poseen una actitud cooperadora frente a las crecientes exigencias de su trabajo. Pueden aprender, además, a administrar su tiempo y prioridades de una forma más responsable. Las investigaciones avalan algunos de los siguientes beneficios específicos:

- Mayores niveles de satisfacción con su trabajo.
- Tiempo para enfocarse mejor en su vida fuera del trabajo.
- Mayores responsabilidades y sentido de control personal sobre sus vidas.
- Mejores relaciones con su jefatura, lo cual se asocia a menores niveles de estrés y mayores niveles de satisfacción con el trabajo.
- Mejoras en su auto estima, salud, concentración y confianza.
- Lealtad y compromiso con la empresa.
- Mayor eficiencia al no llevar problemas del trabajo a la casa y viceversa.

Finalmente, las medidas de conciliación trabajo-familia permiten que los empleados puedan proporcionar satisfactoriamente sus responsabilidades de trabajo y familiares, causando un mayor bienestar personal y familiar

⁵⁹ Acción RSE y Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM) (2003). *Guía práctica para implementar medidas de conciliación familia y trabajo en la empresa*. Mayo, 2003, (pp. 12-13).

3.9 La Cultura Empresarial Favorable a la Conciliación ⁶⁰

Una verdadera empresa que facilita la conciliación de la vida laboral, personal y familiar de sus trabajadores no sólo permite la aplicación de una serie de medidas que favorecen la conciliación, sino, también requiere del compromiso de la organización de sus directivos y de sus responsables de recursos humanos con el logro de ese fin. Cuando esto sucede se dice que la empresa tiene una cultura favorable a la conciliación.

En este sentido, una empresa familiarmente responsable es aquella que aplica una serie de medidas que facilitan la conciliación de sus trabajadores y que además tiene una cultura favorable a la conciliación. Precizando un poco más, se pueden distinguir dos aspectos de lo que constituye una cultura empresarial favorable a la conciliación:

1. Tiene que haber unas **actitudes favorables a la conciliación por parte de los directivos**, de manera que se genere entre ellos un claro convencimiento acerca de la importancia de la conciliación que, además, conduzca a un claro compromiso de facilitarla. Esto requiere de dos aclaraciones. En primer lugar, por “dirección” se hace referencia no sólo a la alta dirección, sino también a los mandos intermedios; en muchos casos son éstos los que determinan que el clima laboral sea el adecuado para que los empleados puedan adoptar medidas de conciliación. Además esa cultura en favor de la conciliación, que se adquiere de manera gradual, debe impregnar no sólo a los directivos de recursos humanos, sino al conjunto de directivos de la organización. En segundo lugar, una dirección concienciada con la importancia de la conciliación debe ser capaz de transmitir esa actitud; es decir, es muy importante que la política de comunicación de la empresa funcione adecuadamente, de manera que esa actitud sea entendida y compartida por el conjunto de los empleados.

⁶⁰ Lopez, Escot, Fernandez y Palomo. (2010). *Las políticas de conciliación de la vida familiar y laboral desde la perspectiva del empleador. Problemas y ventajas para la empresa*. Cuaderno de trabajo. Escuela Universitaria de Estadística, 02-2010.

2. Tiene que tratarse de **una empresa sensibilizada con la corresponsabilidad**. Aunque las políticas de conciliación todavía benefician más a las trabajadoras que a los trabajadores varones (dado que son ellas quienes aún se ocupan mayoritariamente de las responsabilidades domésticas y del cuidado a dependientes), aquéllas no deberían tener ningún sesgo de género: son políticas que benefician a las trabajadoras y los trabajadores varones con responsabilidades familiares. Las empresas que llevan más tiempo concienciadas sobre los temas de la conciliación, y que aplican políticas amplias en esta materia, es posible que tengan este aspecto muy claro; es decir, la idea de que la conciliación no tiene sexo (y su correlato: que en los hogares se tiende hacia la corresponsabilidad de las tareas domésticas entre hombres y mujeres) es muy posible que esté interiorizada en lo que se podría denominar “su cultura empresarial”. Sin embargo, es las etapas iniciales, en el comienzo del cambio de cultura empresarial hacia una plenamente favorable a la conciliación, podría suceder que esto no estuviera tan claro. De hecho, una manera de estimar el grado de inmadurez de esta “cultura” puede consistir en cuantificar en qué medida sigue existiendo en la empresa una percepción de que la conciliación es sobre todo una cuestión de mujeres (tiene sesgo femenino) o, por el contrario, la empresa está sensibilizada con la idea de la corresponsabilidad y con la consiguiente necesidad, tanto de mujeres como de hombres, de conciliar. Para intentar averiguar si la empresa está sensibilizada con la corresponsabilidad se recurrirá a algunas de las preguntas del cuestionario, que tienen que ver, o con las actitudes del empleador hacia la corresponsabilidad, o con medidas de la empresa que favorecen la corresponsabilidad.

3.10 Modelo De Trabajo-Tiempo Familia

3.10.1 Modelos Genéricos De Trabajo y Familia ⁶¹

La relación genérica entre trabajo y familia o familia y trabajo se puede describir a través de varios modelos, los cuales son:

- **Modelo de Desbordamiento:** Zedeck, S. & Mossier, K. L.⁶² (1990). Todo aquello que ocurra en una dimensión afectará a la otra, existiendo una igualdad entre lo que sucede en el lugar de trabajo y la familia, en cuanto a actitudes y estado de ánimo.
- **Modelo de Compensación:** Este modelo tiene un tono más positivo, ya que manifiesta que las experiencias de una persona en el trabajo o en la familia se ven compensadas o equilibradas de una dimensión a otra.
- **Modelo de Segmentación:** Defiende que la familia y el trabajo son dos campos totalmente distintos e incommunicados, de manera que los éxitos o fracasos en una dimensión no influyen en la otra.

⁶¹ Queirolo, A. (2010). “*Estudio del balance conciliación trabajo – tiempo familia; su relación y efecto en la flexibilidad laboral y la productividad en el sector de la construcción*”. Tesis para optar al título de Ingeniero Comercial, Universidad del Bío Bío., Concepción, Chile

⁶² Rodríguez, M. (2009). *La implicación laboral: Desarrollos para la intervención con familias*. Revista Psicología Científica.com. 11(6), accesado el 5 de Enero del 2012, <http://www.psicologiaincientifica.com/bv/psicologia-396-1-la-implicacion-laboral-desarrollos-para-la-intervencion-con-.html#>

3.10.2 Modelo EFR ⁶³

El modelo de las empresas familiarmente responsables permite a las empresas definir su situación en cuanto a políticas, prácticas, cultura flexible y responsable para determinar si se están utilizando adecuadamente los recursos destinados a la conciliación de vida laboral, familiar y personal.

Figura N°2.



Fuente y elaboración: Centro Internacional Trabajo y Familia (IESE)

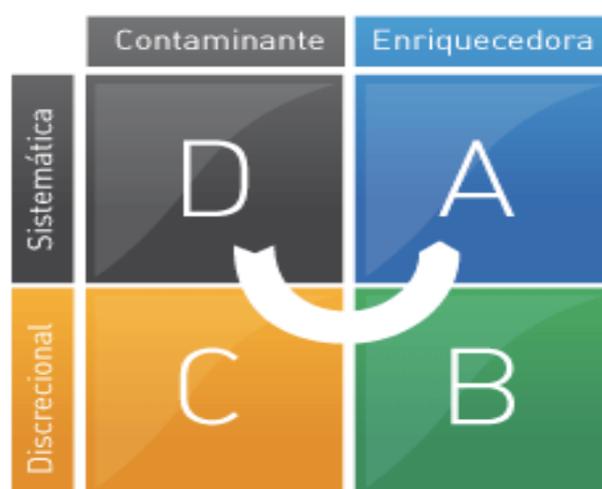
- Las **políticas** determinan la disponibilidad y formalización de las mismas. En ella se encuentran la flexibilidad laboral, el apoyo profesional, los servicios familiares y los beneficios extralegales que presentan.
- Los **facilitadores** identifican cómo las organizaciones ponen en práctica los pilares para apoyar políticas familiarmente responsables (FR).
- La **cultura** reconoce la existencia de las prácticas más comunes que condicionan el avance de la organización hacia una cultura familiarmente responsable.

⁶³ Suarez, A. (2008). *Empresas Familiarmente Responsable: conciliación y equilibrio vida-trabajo*. Gestión Humana. (pp. 3-6).

Para establecer el índice que mide la capacidad que tiene una empresa para ser familiarmente responsable el IESE ha creado el IFREI, indicador que da los resultados y que ubica a las empresas en uno de los cuatro cuadrantes que se han definido. Al mismo tiempo, revela los niveles de desarrollo de una EFR.

Figura N°3

Fases de desarrollo de una EFR



Fuente y elaboración: Centro Internacional Trabajo y Familia (IESE)

Estos niveles son:

1. Empresa sistemáticamente contaminante del entorno (D): no son conscientes de los daños que causan a la ecología humana, por ende, carecen de políticas familiarmente responsables.
2. Las organizaciones discrecionalmente contaminantes (C): tienen algo de consciencia y políticas FR pero son aplicadas muy poco.
3. Aquellas que son discrecionalmente enriquecedoras (B): ponen en práctica algunas políticas que ya tienen señaladas y estudiadas como muestra en sus empleados.

4. Las compañías enriquecedoras sistemáticamente (A) ya tienen una cultura FR. Los empleadores empiezan a reflexionar sobre las prácticas para poner en marcha un plan que permita nivelar la vida familiar y laboral.

Las medidas más frecuentes que se ejecutan en las EFR, según el Centro Internacional Trabajo y Familia, son:

- Ausencia por emergencia familiar.
- Ventajas laborales después del permiso.
- Reinserción pos permiso.
- Sustitución del personal que está en permiso.
- Jornada reducida.
- Vacaciones flexibles.
- Seguro de accidente.
- Tiempo parcial.
- Seguro de vida.

3.11 Principios, Normas, Certificaciones, Estándares y Directrices del Balance Conciliación Trabajo – Tiempo Familia

3.11.1 Principios en el Balance Conciliación Trabajo – Tiempo Familia ⁶⁴

Las grandes palabras de nada sirven mientras no vayan acompañadas de obras, de hechos reales. Es precisamente esta característica de llevar los proyectos y las grandes ideas a la realidad cotidiana lo que ilustra a las grandes personalidades. La ética no es una ciencia teórica para la reflexión y el estudio de los eruditos o para su contemplación pasiva, sino la constante práctica de unos hábitos que se fundamentan en una concepción del ser humano y de la sociedad.

Concretamente, en el mundo empresarial no carecen de códigos éticos, libros blancos, manuales de ética corporativa, etc., lo que debe valorarse muy positivamente, pues los principios y las metas éticas que se proponen es preciso explicitarlas y aplicarlas. Pero de nada o de muy poco servirán los planes si no van acompañados de medidas concretas, que sirvan por una parte para comunicarlo y hacerlo comprensible a toda la empresa, y por otra para poner en manos de las personas y de sus responsables inmediatos los instrumentos más adecuados para hacerlo viable.

Evidentemente, no todas las medidas son iguales, ni neutras desde un punto de vista antropológico o, si se quiere, ideológico. Las medidas y acciones específicas que se propongan deben partir de una reflexión profunda, meditada y compartida acerca de qué es la persona, qué representa para la empresa, qué necesita y dice necesitar y cuál es su ámbito de decisión.

⁶⁴ Queirolo, A. (2010). “*Estudio del balance conciliación trabajo – tiempo familia; su relación y efecto en la flexibilidad laboral y la productividad en el sector de la construcción*”. Tesis para optar al título de Ingeniero Comercial, Universidad del Bío Bío., Concepción, Chile.

Establecer un vínculo no monetarista entre empleador y empleado, donde el valor no es “tanto doy tanto recibo” en términos económicos, sino la lealtad entre dos partes que se conocen, se valoran y se respetan mutuamente. La motivación de la denominada “*retención del talento*” es correcta, pero no basta. Para la empresa y sus directores en general, y para los directores de recursos humanos en particular, la motivación principal para una estrategia o plan que derive en una cultura de respeto al empleado y a su familia no debería ser únicamente “*evitar*” que se les vaya la gente, sino un deber de justicia y un ejercicio de responsabilidad.

Es de justicia que, si el empleado está entregando lo mejor de sí mismo a la empresa durante buena parte de su tiempo y durante más de la mitad de su vida (en muchos casos), la correspondencia de ésta sea leal y respetuosa para con su libertad y sus responsabilidades. No es apropiado que la relación laboral se convierta en un intercambio materialista e inhumano, donde reine un clima de desconfianza entre las partes. Esta desconfianza (a veces insensibilidad literal) se acusa especialmente cuando el trabajador pasa por una circunstancia específica (indiferentemente de si es voluntaria o involuntaria, siempre que creamos en su libertad y responsabilidad) que requiere una revisión del contrato laboral.

Una relación laboral establecida sobre un clima de confianza y comunicación y desde la lealtad es la que se debe construir en las empresas.

3.11.2 Índices

a) Índice Familiarmente Responsable (IFREI) ⁶⁵

Trabajo pionero en España que estudia las mejores prácticas en las compañías como fuente primordial tanto para la práctica directiva como para la enseñanza. Se realizó por primera vez en 1999. Se repite anualmente desde 2002 para analizar la evolución del mercado. Ha merecido diversos premios, se ha traducido en numerosas publicaciones y recibe gran cobertura mediática.

El IFREI constituye la base científica del Premio a la Empresa Flexible, concedido, anualmente desde 2002, a la firma más innovadora de España en términos de políticas familiarmente responsables. A partir del curso 2004-2005 se pone en marcha el IFREI a nivel internacional, empezando por Europa y Latinoamérica.

El IESE (Citado en Queirolo, 2010)⁶⁶ considera una empresa familiarmente responsable a aquella que *“se esfuerza para que sus empleados puedan realmente mantener un equilibrio sano entre su trabajo y su familia”*. Según el IESE, este equilibrio *“es esencial para el bienestar de sus empleados y su capacidad de compromiso con la empresa”*.

⁶⁵ Rodríguez, M Dolores (2007). Centro Internacional Trabajo y Familia (IESE). Universidad de Navarra

⁶⁶ Queirolo, A. (2010). *“Estudio del balance conciliación trabajo – tiempo familia; su relación y efecto en la flexibilidad laboral y la productividad en el sector de la construcción”*. Tesis para optar al título de Ingeniero Comercial, Universidad del Bio Bio., Concepción, Chile.

b) Índice EFR ⁶⁷

Las Empresas Familiarmente Responsables, EFR, se han convertido en clave para solucionar los inconvenientes que se evidencian, entre otros puntos, con el bajo rendimiento del personal, la disminución en el cumplimiento de metas, enfermedades por el estrés causado por la presión de la compañía, rompimiento de matrimonios y la pérdida del sentido familiar, entre otros.

El IESE define tres tipos de empresas y de directivos. Cada uno de ellos tiene un modelo organizacional y una concepción/enfoque entre el trabajo y la familia.

- **Empresa mecanicista:** la estructura motivacional de las personas es incompleta. Le dan importancia a los motivos extrínsecos, lo cual quiere decir que las organizaciones valoran a las personas como mano de obra, no importa su vida familiar y lo que se busca es la eficacia y dinero a corto plazo. La concepción del trabajo la hacen en función del tiempo que dedica el trabajador. Sus resultados son medibles. La empresa no se siente responsable de las consecuencias de la relación trabajo-familia.

- **Empresa psicosocial:** con sus directivos al frente, ellos se mueven por cosas extrínsecas (fama, dinero y reconocimiento), pero además añaden otras como el reto y el aprendizaje. En estas empresas cuando se habla de trabajo y familia se hace de una manera reactiva. El conflicto trabajo-familia es un problema real que debe ser atendido por la organización.

- **Empresa antropológica:** es el modelo más completo de todos. Las personas aparte de moverse por factores extrínsecos e intrínsecos, retos y aprendizaje, lo hacen para ponerse al

⁶⁷ Suarez, A. (2008). *Empresas Familiarmente Responsable: conciliación y equilibrio vida-trabajo*. Gestión Humana. (pp. 1-3).

servicio de los demás o para intentar que quienes trabajan allí saquen lo bueno que hay en ellos.

Estas empresas tienen en cuenta al empleado como persona completa, no solo como mano de obra, sino como alguien que tiene familia, responsabilidades y misión en la vida. Al mismo tiempo, la empresa puede ayudar a que esa persona tenga el entorno para su desarrollo. Lo anterior, beneficia a la compañía porque tendrá gente motivada, comprometida y que no se retire de la organización. En este mismo sentido, el modelo de las empresas antropológicas reconoce la importancia de los motivos trascendentes, la concepción del trabajo se realiza en función de la contribución para el logro de objetivos por parte del trabajador. Prevalece el compromiso y la confianza en la empresa, que se adelanta al conflicto trabajo-familia.

3.11.3 Directrices

a) Business Leaders Initiative on Human Rights (BLIHR) ⁶⁸

The Business Leaders Initiative on Human Rights (BLIHR) comenzó en 2003 para ayudar a las empresas a dar forma a las aspiraciones de la Declaración Universal de Derechos Humanos.

La iniciativa fue fundada por siete empresas y contó en su origen con el respaldo de un alto comisario de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos y de abogados expertos en esta materia.

En la actualidad son trece las organizaciones que forman parte del BLIHR. Entre otras actividades destaca la creación de La Matriz de Derechos Humanos (Human Rights Matrix), una herramienta dinámica que ayuda a las empresas a definir sus prioridades en materia de derechos humanos.

⁶⁸ Red Española de pacto Mundial de Naciones Unidas, Accesado 20 de Marzo 2012. Extraído de la base de datos en línea; <http://www.pactomundial.org/index.asp?MP=10&MS=30&MN=2>

b) International Organization for Standardization (ISO) - Proyecto ISO 26000 de Responsabilidad Social ⁶⁹

ISO es un organismo internacional de normalización sin ánimo de lucro, oficialmente creado en 1947. Está formado por organizaciones nacionales de 157 países (AENOR en España).

Sus normas responden a necesidades tanto del sector público como del privado. En 2001 surgió en ISO la necesidad de trabajar la Responsabilidad Social. Un Grupo de Trabajo, formado por organizaciones de todos los sectores de la sociedad, comenzó a trabajar en este proyecto.

ISO 26000 contiene directrices, no normas que requieran una certificación. El documento añade valor a la Responsabilidad Social por lograr un consenso internacional en su definición. Es una herramienta que ayuda a las empresas a pasar de una buena intención a una buena acción.

c) Social Accountability Internacional (SAI) - SA8000 ⁷⁰

SAI es una organización internacional sin ánimo de lucro, multistakeholder, dedicada a desarrollar e implementar normas socialmente responsables con el fin de mejorar las condiciones de trabajo.

En 1997, SAI lanzó la Norma SA 8000 (Social Accountability 8000 Standard), basada en normas laborales de convenciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la

⁶⁹ Fundación más Familia (2010). *Integración del modelo EFR con otros modelos de gestión dentro de la organización. RSC vs EFR*. Elaborado por DNV (Det Norske Veritas) Servicios de Certificación y Fundación más familia. Edición 1 (enero 2010), (p. 5).

⁷⁰ Fundación más Familia (2010). *Integración del modelo EFR con otros modelos de gestión dentro de la organización. RSC vs EFR*. Elaborado por DNV (Det Norske Veritas) Servicios de Certificación y Fundación más familia. Edición 1 (enero 2010), (pp. 5-6).

Conciliación Trabajo-Tiempo Familia y su relación con el Compromiso Organizacional en los funcionarios del CESFAM Lagunilla de Coronel.

Declaración de Derechos Humanos y la Convención de Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño. Esta norma es una certificación verificable y auditable por terceras partes. Es reconocida a nivel mundial y es una de las más prestigiosas en de derechos laborales.

CAPÍTULO II: COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Mowday⁷¹ (1998, citado por Bohnenberger. 2005) opina que *“hay una fuerte creencia que el compromiso es un importante concepto con considerable relevancia para los empleados y la organización”*. es por ello la importancia de estudiar este concepto, ya que podría influir en el bienestar de los trabajadores y en la producción o desempeño de la organización.

1. CONCEPTOS DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

A continuación se presenta una tabla que demuestra la evolución del concepto Compromiso Organizacional desde

Tabla N°2: Definiciones de Compromiso Organizacional

Autor	Año	Definición
Lodahl y Kejner	1965	<i>"el grado en que una persona se identifica psicológicamente con su trabajo".</i>
Porter y Lawel	1965	<i>"el deseo de realizar elevados esfuerzos por el bien de la institución, el anhelo de permanecer en la misma y aceptar sus principales objetivos y valores".</i>
Insel y Moos	1974	<i>"como la medida en que los empleados se interesan en sus trabajos y se comprometen con ellos".</i>
Porter, y Cols	1974	<i>"la fuerza relativa de la identificación y el involucramiento de un individuo con una organización en concreto, que conlleva el deseo del trabajador de permanecer en la organización, la aceptación de valores y las metas de la organización y su voluntad para</i>

⁷¹ Mowday, Richard T. *Reflections on the study and relevance of organizational commitment*. Human Resource Management Review. 1998, vol 8, núm. 4.

		<i>conseguirlas".</i>
Steers	1977	<i>"la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización".</i>
Mowday, Steers y Porter	1979	<i>"la relativa identificación e involucramiento de la persona no sólo con el trabajo sino también con la organización".</i>
Meyer y Allen	1991	<i>"un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla".</i>
Cotton	1993	<i>"un proceso participativo, resultado de combinar información, influencia y/o incentivos, donde se usan todas las capacidades personales para estimular el apego de los empleados hacia el éxito institucional".</i>
Álvarez et al.	1992	<i>"dice relación a la buena disposición del empleado o trabajador hacia el trabajo, a la buena voluntad, al sentido de lealtad con la empresa".</i>
Paullay, Alliger, Stone Romero; Brown y Leigh	1994 1996	<i>"al grado en que uno se compromete con su trabajo, con la realización de sus tareas y el grado de importancia que el trabajo tiene en la vida".</i>
Baron y Byrne	1998	<i>"Actitudes de las personas hacia su organización. Hace referencia al grado en que un individuo se identifica con su empresa y no desea abandonarla".</i>
Cáceres	2000	<i>"la aceptación de las metas de la organización, la disposición a realizar esfuerzos en pro de ésta y la expresión del deseo de mantenerse como miembro activo de la misma, dentro de una práctica constante".</i>
Alvarez de Mon et al.	2001	<i>"como proceso de identificación y de creencia acerca de la importancia de su labor y la necesidad y utilidad de las funciones que realiza en el trabajo".</i>

Harter et al.	2002	<i>"incluye al denominado involucramiento de los individuos y la satisfacción y entusiasmo por el trabajo".</i>
Robbins y Coulter	2005	<i>"la orientación de un empleado hacia la organización en cuanto a su lealtad, identificación y participación en la organización".</i>
Chiang et al.	2010	<i>"se identifica en las empresas como el vínculo de lealtad por el cual el trabajador desea permanecer en la organización, debido a su motivación implícita".</i>

A pesar de las múltiples definiciones que existen de Compromiso Organizacional, todas coinciden en señalar que se trata de una vinculación que establece el individuo con la organización.

Según Goulter, H. P (1960)⁷². *"El Compromiso puede ser conceptualizado de dos formas: (1) cosmopolitan integration, grado en el cual el individuo es activo y se siente parte de los variados niveles de una organización, especialmente en los niveles más altos, (2) organizational introjection, grado en el cual el individuo incorpora una variedad de cualidades y valores organizacionales aprobados".*

Kanter (1968) mantiene, desde una perspectiva ideal, que *"el compromiso se debe cimentar en unas bases algo más complejas que un simple intercambio económico"*.

Por su parte, Buchanan (1974) *"ve al individuo comprometido, como un miembro de la institución, lo cual genera un sentimiento de apego hacia los objetivos y valores organizacionales"*.

Franklin (1975) fundamenta este concepto en *"el deseo de acatar las normas de la organización y permanecer en la misma"*.

⁷² Goulter, H. P. *Dimensions of organizational commitment*. Administrative science quarterly, v. 4, p. 468-490, 1960.

Mathieu y Zajac⁷³ (1990), tras realizar una exhaustiva revisión de trabajos sobre el tema indican que "*las diferentes medidas y definiciones del término tienen en común el considerar que es un vínculo o lazo del individuo con la organización*".

1.1. Perspectivas De Compromiso Organizacional ⁷⁴

El estudio del compromiso organizacional ha adoptado tres perspectivas diferentes que conceptualizan el concepto.

❖ **Primero: Perspectiva de Intercambio Social**

Desde esta perspectiva Becker (1960)⁷⁵ definió el compromiso con la organización como el vínculo que establece el individuo con su organización, fruto de las pequeñas inversiones (side-bet) realizadas a lo largo del tiempo. Según esto, la persona continúa en la organización porque cambiar su situación supondría sacrificar las inversiones realizadas.

❖ **Segundo: Perspectiva Psicológica**

El compromiso con la organización es "la fuerza relativa a la identificación individual e implicación con una organización en particular", y puede ser caracterizado por:

- 1) Un fuerte deseo de permanecer como miembro de una organización en particular
- 2) Un acuerdo de mantener altos niveles de esfuerzo en beneficio de la organización y
- 3) Una creencia definitiva y aceptación de los valores y metas de la organización, que resulta de la orientación individual hacia la organización como un fin en sí mismo (Mowday, Steers, y Porter, 1979)⁷⁶ ya que las personas comprometidas manifiestan cierta intensidad en la unión psicológica (emocional) con la organización (O Reilly y

⁷³ Mathieu, J. E., y Zajac, D. (1990). *A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment*. Psychological Bulletin, 108, 171-194.

⁷⁴ Betanzos, D. N. y Paz, R. F. (2007). "*Análisis Psicométrico del Compromiso Organizacional como Variable Actitudinal*". Anales de Psicología, vol. 23, número 002. Universidad de Murcia. España

⁷⁵ Becker, H. S. (1960). *Notes on the concept of commitment*. American Journal of Sociology, 66, 350-360.

⁷⁶ Mowday, R. T., Steers, R. M. y Porter, L. W. (1979). *The measurement of organizational commitment*. Journal of Vocational Behavior, 14, 224-247.

Chatman, 1986)⁷⁷. La formación del compromiso psicológico, depende del intercambio que mantiene el empleado con la organización, puesto que la persona espera recibir determinadas recompensas psicológicas como obtener nuevos conocimientos, reconocimiento de su grupo de trabajo u otros. (Mathieu y Zajac, 1990)⁷⁸.

❖ Tercero: Perspectiva de Atribución

Esta perspectiva define el compromiso como una obligación que el individuo adquiere como resultado de realizar ciertos actos que son voluntarios, explícitos e irrevocables (Reichers, 1985)⁷⁹. Esta dimensión está más vinculada a la dimensión de "ética del trabajo" propuesta por Morrow (1983)⁸⁰. Esta ética del trabajo puede ser definida como una responsabilidad que nace del interior del individuo y que impulsa a hacer el mayor esfuerzo posible por realizar un buen trabajo (Varona, 1993)⁸¹.

1.2. Importancia Del Compromiso Organizacional⁸²

El Compromiso Organizacional se ha convertido en una de las variables más estudiadas por el Comportamiento Organizacional; una de las razones de que esto haya sucedido, es que varias investigaciones han podido demostrar que el compromiso con la organización suele ser un mejor predictor de la rotación y de la puntualidad.

⁷⁷ O Reilly, C. A. y Chatman, J. (1986). *Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior*. Journal of Applied Psychology, 71, 492-499.

⁷⁸ Mathieu J. E. y Zajac, D. M. (1990). *A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment*. Psychological Bulletin, 108, 171-194.

⁷⁹ Reichers, A. E. (1985). *A review and reconceptualization of organizational commitment*. Academy of management review, 10, 465-476.

⁸⁰ Morrow, P. C. (1983). *Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment*. Academy of Management Review, 8, 486-500.

⁸¹ Varona, M. F. (1993). *Conceptualización y supervisión de la comunicación y el compromiso organizacional*. Diálogos de la Comunicación 35, 68-77.

⁸² Edel, R. García, A. Casiano R, (2007); "Clima y Compromiso Organizacional", Vol. I.

El Compromiso Organizacional va más allá de la lealtad y llega a la contribución activa en el logro de las metas de la organización, el compromiso es una actitud hacia el trabajo (Hellriegel y Colbs, 1999).

El término “ponerse la camiseta” puede sonar un tanto coloquial, pero la realidad es que en el terreno de la psicología organizacional, este estrecho vínculo entre un colaborador y su empresa ha sido materia de preocupación entre los estudiosos de este campo desde mediados de los años ochenta.

Arciniega (2002), menciona que los estudios básicamente se han centrado en analizar cuáles son las principales conductas que derivan en cada uno de los posibles vínculos que pueden apegar a un empleado hacia su empresa, y por supuesto, qué factores o variables influyen en el desarrollo de estos vínculos para poder lograr el involucramiento en el trabajo. A este conjunto de vínculos que mantienen a un sujeto apegado a una empresa en particular, los ha llamado Compromiso Organizacional, más adelante hace hincapié que, el estudio del Compromiso Organizacional ha podido predecir con mayor certidumbre el buen desempeño de un colaborador. Además sostiene que existen evidencias de que las organizaciones cuyos integrantes poseen altos niveles de compromiso, son aquellas que registran altos niveles de desempeño y productividad y bajos índices de ausentismo.

Davis y Newstrom, 1999 dicen que el grado de compromiso suele reflejar el acuerdo del empleado con la misión y las metas de la empresa, su disposición a entregar su esfuerzo a favor del cumplimiento de éstas y sus intenciones de seguir trabajando en la institución.

Asociado a lo anterior, el Compromiso Organizacional contribuye al estudio del comportamiento del capital humano, de una manera completa, pues es una respuesta más global y duradera a la organización como un todo, que la satisfacción en el puesto. Un empleado puede estar insatisfecho con un puesto determinado, pero considerarlo una situación temporal y, sin embargo, no sentirse insatisfecho con la organización como un todo. Pero

cuando la insatisfacción se extiende a la organización, es muy probable que los individuos consideren la renuncia (Robbins, 1999).

Para las organizaciones, la relación entre el Compromiso Organizacional y la rotación es uno de los factores más importantes, pues mientras más intenso sea el compromiso del empleado con la organización, menos probable es que renuncie. También resulta que un compromiso firme se correlacione con bajo ausentismo y productividad relativamente alta. La asistencia al trabajo (llegar a tiempo y perder poco tiempo) por lo general es mayor en los empleados con Compromiso Organizacional fuerte. Es más, las personas comprometidas tienden a dirigirse más hacia las metas y perder menos tiempo durante el trabajo, con una repercusión positiva sobre las mediciones típicas de la productividad (Hellriegel y Colbs, 1999).

Otro factor muy importante dentro del compromiso hacia la organización, es sin duda, el hecho de participar desde una asesoría administrativa hasta una decisión de grupo. Desde luego, hay distintos grados y tipos de participación. Aquí se hace referencia, sin embargo al compromiso del individuo con la organización, de modo que se vea envuelto en decisiones que lo afectan como miembro de la misma. En verdad, tiene voz y voto en su área, ante la estructura mayor. Y este tipo de participación también le garantiza la oportunidad de compartir las recompensas que surgen de cooperar en el grupo que constituye el sistema (Katz y Kahn, 1986).

El gran reto actual de la dirección y gestión de los Recursos Humanos radica en crear herramientas útiles mediante las cuales el personal pueda llegar a comprometerse con los objetivos organizacionales e integrarse a la empresa, para obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo.

El Compromiso Organizacional puede ser uno de los mecanismos que tiene la Dirección de Recursos Humanos para analizar la identificación con los objetivos

organizacionales, la lealtad y vinculación de los empleados con su lugar de trabajo. Así, si se consigue que los empleados estén muy identificados e implicados en la organización en la que trabajan, mayores serán las probabilidades de que permanezcan en la misma.

De esta manera, altos niveles de compromiso posibilitarán que se mantengan las capacidades colectivas generadas y las ventajas sostenibles y duraderas que la organización ha sido capaz de lograr (Claure y Böhr, 2003).

2. TIPOS DE COMPROMISO⁸³

Becker (1992) identificó diferentes focos o tipos de compromiso y los denominó compromiso: con la organización, con la alta gerencia, con el supervisor, con el grupo de trabajo, con la ocupación. Si bien es cierto, cada tipo de compromiso es diferente y tiene su propia dinámica de influencia en el desempeño y en la conducta organizacional, todos en conjunto son agentes reguladores de las actuaciones laborales y organizacionales de los empleados y trabajadores.

Existen diferentes razones o motivos que pueden determinar el compromiso de las personas con la organización. En un estudio sobre clima organizacional, motivación y compromiso, realizado en un conjunto de 13 empresas pertenecientes a un grupo económico colombiano (Toro, 1995), se observó que el personal exhibía altos niveles de compromiso y que éste obedecía principalmente a un alto sentido ético de la responsabilidad y menos a razones de implicación con el trabajo o de interés por la tarea.

⁸³ Henríquez, C. J. (2007). "Estudio de la Relación "Clima Organizacional", "Liderazgo" y "Compromiso Hacia la Organización" En los Funcionarios de la I. Municipalidad de Río Negro". Tesis para obtener el título de Ingeniero Comercial. Facultad de ciencias empresariales, Universidad del Bio-Bio, Concepción, Chile

Se encontraron los siguientes tipos de compromiso:

- a) **Compromiso con la Tarea**, concepto equivalente al de Implicación con el Trabajo. Evaluado a través de las variables Motivo de Logro, Motivo de Autorrealización, Dedicación a la Tarea y Contenido del trabajo.
- b) **Compromiso con el Grupo de Trabajo**, Es relativo a la disposición a trabajar en equipo, al cumplimiento y adhesión a las normas y patrones colectivos de actuación en la empresa y en el trabajo. Que se evalúan mediante las variables motivacionales Afiliación, Aceptación de Normas y Valores e Interés por el grupo de trabajo,
- c) **Compromiso con la Autoridad Organizacional**. Se refiere a la disposición a respetar la autoridad y condescender con las decisiones de las personas investidas de autoridad en la organización. Es también la disposición a acoger y asimilar las normas y principios de actuación emanados de las personas con autoridad. Que se evalúan mediante las variables motivacionales Aceptación de la Autoridad, Aceptación de Normas y Valores e Interés por la Supervisión.
- d) **Compromiso con los Objetivos y Metas institucionales**. Se refiere a la disposición a actuar en concordancia con la misión, los valores, las políticas, los planes y las estrategias organizacionales.
- e) **Compromiso con la Organización**. Este es un concepto equivalente al de Compromiso Afectivo de Allen y Meyer. Ha sido definido como una disposición favorable a experimentar interés hacia el trabajo y hacia la empresa, que mueve a la persona a dar apoyo, a realizar esfuerzo adicional, a dar cumplimiento cabal a sus responsabilidades.

3. COMPONENTES DEL COMPROMISO PERSONAL⁸⁴

Meyer y Allen (1991) definieron el compromiso como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla. Estos autores propusieron una división del compromiso en tres componentes: efectivo, de continuación y normativo; así, la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber permanecer en la organización.

- a) **El Componente Afectivo (Deseo):** Se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización al percibir la satisfacción de sus necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas; por ende, disfrutan de su permanencia en la organización.

- b) **El Compromiso de Continuación (Necesidad):** Es muy posible encontrar una conciencia de la persona respecto a inversiones en tiempo y esfuerzo que se perdería en caso de dejar la organización, o sea, de los costos (financieros, físicos, psicológicos) en los cuales se incurriría al retirarse, o de las pocas posibilidades para encontrar otro empleo. Se refleja aquí una faceta calculadora, pues se refiere a la prosecución de inversiones (planes de pensiones, prima de antigüedad, aprendizaje, etc.) acumuladas y resultantes de la pertenencias a la organización y que dejarla resulta cada vez más costoso y, por lo tanto, se crea un “compromiso por omisión” (Becker, 1960). Puede suponerse que un elevado índice de desempleo en una sociedad acarreará un mayor compromiso de continuación (Vandenberghe, 1996).

⁸⁴ Arias, G. F. (2001). *El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento*. Revista Contaduría y Administración, No. 200. enero-marzo 2001.

- c) **El Compromiso Normativo (Deber):** Aquí se encuentra la creencia en la lealtad a la organización (sentido moral), quizá por recibir ciertas prestaciones (por ejemplo, capacitación o pagos de colegiaturas) conducente a un sentido del deber proporcionar una correspondencia. Este aspecto va en concordancia con la teoría de la reciprocidad: quien recibe algún beneficio adquiere el precepto moral interno de retribuir al donante (Gouldner, 1960).

4. FACTORES DETERMINANTES DEL COMPROMISO ⁸⁵

Una de las primeras preguntas que se debe plantear es ¿Qué es lo que lleva a una persona a identificarse o implicarse con su organización?. En este punto se trata de identificar los aspectos de la organización y las características personales que pueden tener un papel relevante en el desarrollo del compromiso.

❖ *Factores organizacionales determinantes del compromiso afectivo*

En el desarrollo del compromiso con la organización uno de los factores más relevantes que intervienen son las *características del trabajo y experiencias vividas* por una persona en su trabajo. Los empleados estarán más satisfechos cuando puedan satisfacer sus propias necesidades trabajando porque las condiciones del trabajo son adecuadas para ello. Existe cierto consenso en tener que considerar *el contenido del trabajo* como uno de los aspectos más importantes para el desarrollo del compromiso, su influencia es superior al de otros factores del entorno laboral (Buchanan, 1974; Mowday et al, 1979; Meyer y Allen, 1988).

⁸⁵ Tejero, C. B. (2008). Tesis Doctoral. "*Potencia y Desfases Culturales de los Equipos de Trabajo: Influencia en el Compromiso Laboral*". Facultad de Psicología Departamento de Psicología Social y Antropología. Universidad de Salamanca.

Factores determinantes del compromiso y del abandono de la organización son el *conflicto y la ambigüedad del rol* (Porter y Steers, 1973; Steers y Porter, 1982). Salancik (1978), argumentó que la influencia de las tensiones del rol en el compromiso organizacional se debe a que el conflicto conduce a una disminución de la percepción de responsabilidad para la persona que ocupa el puesto que le llevará a la implicación e identificación con la organización. Del mismo modo, la *percepción de ambigüedad en el rol*, crea confusión en la definición de las expectativas y metas del rol por lo que será más difícil para el ocupante identificarse con las metas y por tanto decrecerá su nivel de compromiso.

El entorno social y las relaciones interpersonales que le rodea al trabajador es una parte importante de su experiencia laboral. En los procesos de socialización e integración de la persona cuando entra a formar parte de la organización el entorno social inmediato tiene un papel destacable. Posteriormente, *la interacción con los compañeros de trabajo* puede proporcionar el soporte y apoyo necesario para adaptarse y mantener el vínculo con la organización. Puede que incluso *el grupo de trabajo* influya en la formación de las actitudes del individuo hacia su organización (Buchanan, 1974; Lok; Westwood y Crawford, 2005).

❖ **Factores personales determinantes del compromiso**

Para comprender el compromiso además de atender a las circunstancias del entorno laboral hay que atender a la persona. Las características personales que con mayor frecuencia se han relacionado con el compromiso son: *la edad, la educación, el género, el tiempo de permanencia en la organización y el puesto de trabajo, así como el nivel jerárquico dentro de la organización* (Wang, 2006).

La relación de *antigüedad* y compromiso ha sido atribuida a que las personas que llevan menos tiempo en la empresa son menos comprometidas y abandonan la organización antes, sin embargo los más antiguos manifiestan una actitud positiva hacia la organización que justifica su permanencia en ella y la inversión realizada durante ese tiempo. De esta forma

una persona que se mantiene más tiempo en su organización percibe más positivamente el lugar en el que trabaja y seguramente habrá conseguido puestos más atractivos lo que habrá derivado en un mayor nivel de compromiso hacia su organización (Salancik, 1978; Caldwell y O'Really, 1986).

También se ha mostrado relación entre el compromiso y *la edad del empleado*. Allen y Meyer (1993) informaron que el efecto de la edad seguía siendo significativo aunque teniendo en cuenta el efecto de la antigüedad. Los resultados muestran que las personas de más edad suelen tener mayor estabilidad en su carrera profesional y parecen que se encuentran más satisfechos en su trabajo.

En relación al *nivel educativo* en los estudios de compromiso se planteó que personas con mayor nivel educativo tendrían más posibilidades de realizar un trabajo intelectualmente estimulante que fomentará el compromiso con la organización. Sin embargo los resultados encontrados en diversos estudios demuestran lo contrario. La asociación encontrada entre compromiso y educación era pequeña y de signo negativo, la explicación puede ser que las personas con un nivel educativo mayor tienen una mayor expectativa sobre su trabajo y que si no están satisfechas puede conducir a un descenso en los niveles de compromiso (Mowday et al 1979).

Se plantea que las personas que ocupan las posiciones más altas dentro de la jerarquía de la organización tienden a mostrar mayores niveles de compromiso (Salancik, 1977; Carlopio y Gardner, 1995). Los puestos superiores están relacionados con mayor estatus y reconocimiento los cuales pueden fomentar el vínculo con la organización.

5. EL COMPROMISO PERSONAL Y ALGUNOS FACTORES PARA PROPICIARLO ⁸⁶

El compromiso es un tema que ha interesado desde hace más de dos décadas a los directivos y a los estudiosos del comportamiento humano en las organizaciones. Así, en 1977, Steers lo definió como “...la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización”. Propuso un modelo, el cual fue confirmado en una investigación entre científicos, ingenieros y empleados de un hospital, que plantea tres fuentes del compromiso:

- **Características personales:** necesidad de logro, edad, escolaridad, tensiones entre los roles, intereses centrales en la vida, etc.
- **Características del trabajo:** sentir el trabajo como un reto, identidad con la tarea interacción con otros a discreción, retroinformación, etc.
- **Experiencias en el trabajo:** actitudes del grupo, percepción de la propia importancia en la organización, así como las inversiones de tiempo, esfuerzo y otras efectuadas en la organización, expectativas de recompensa, confianza en la organización, capacitación, etc.

En esta misma investigación, Steers (1977), tomo como variables independientes los factores siguientes, los cuales pueden tener importancia capital para propiciar el Compromiso de los miembros de la organización; además, pueden ser fomentados con relativa facilidad al seno de las organizaciones:

⁸⁶ Arias, G. F. (2001). *El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento*. Revista Contaduría y Administración, No. 200. enero-marzo 2001.

- ❖ **El Apoyo Organizacional Percibido.** De acuerdo con las investigaciones de Eisenberger et al (1986), si las personas perciben que la organización se interesa por ellas, procura su bienestar y les brinda ayuda ante problemas personales cuando es necesario, las consecuencias son muy favorables para la organización en cuanto al desempeño y permanencia. Así, se espera que este factor se constituya en un antecedente importante del Compromiso.
- ❖ **Expectativa de Recompensas.** Es posible pensar que si las personas esperan ascensos o incrementos de su remuneración a cambio de su esfuerzo, el Compromiso se incrementa (Eisenberger et al., 1990).
- ❖ **Socialización.** Las organizaciones efectúan esfuerzos, sea planeados o espontáneos, para integrar a cada nuevo miembro. Dentro de las acciones planificadas se encuentra la Capacitación y la Definición del Papel de cada cual, así como la promoción de las Expectativas Futuras para cada persona. Dentro de los aspectos informales se encuentra el Apoyo de los Compañeros. (Taormina, 1994, 1998, 1999), el cual ha encontrado acciones importantes entre estos factores y el Compromiso.
- ❖ **Reconocimiento por el trabajo efectuado.** Este elemento forma parte del Clima Organizacional (Brown y Leigh, 1996).

5.1 Promover El Compromiso En Los Recién Llegados ⁸⁷

La importancia que tiene la socialización de los recién llegados para promover Compromiso Organizacional la estudia Baker (1990) en un trabajo en el que reinterpreta la inicial aportación de Meyer y Allen (1991), las tácticas socializadoras son las siguientes:

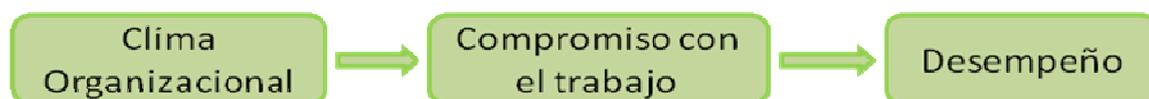
⁸⁷ Baker, K.W.: Allen and Meyer's 1990 Longitudinal Study: A Reanalysis and Reinterpretation Using Structural Equation Modeling. Human Relations, 48, 2, 1995, págs. 169-185.

- ❖ **Colectivas** (se basan en la inmersión del recién llegado en experiencias colectivas, utilizando determinados “agentes socializadores”, con la finalidad de transmitir respuestas estandarizadas y tendencias que preserven la concepción que la organización tiene de la actividad laboral) versus **individuales** (aportan experiencias de aprendizaje adaptadas a cada individuo y enfatizan el valor que tiene el desempeño innovador de los puestos de trabajo);
- ❖ **Formales** (segregan a los que se incorporan del grupo laboral ordinario mientras se desarrolla su aprendizaje) versus **informales** (quienes acceden a la organización son destinados a un determinado grupo de trabajo a fin de que compartan sus normas, creencias, valores, destrezas, etc.);
- ❖ **Secuenciales** (los nuevos trabajadores reciben información ajustada a las distintas fases de su proceso de socialización) versus **discontinuas** (la información no se presenta secuenciada con el fin de promover la creatividad de las personas en su periodo de socialización);
- ❖ **Fijas** (aportan información de acuerdo con programas y horarios de los puestos de trabajo de quienes están siendo sometidos a socialización) versus **variables** regidas por criterios de flexibilidad en cuanto al tiempo en el que se realizan las actividades socializadoras;
- ❖ **Conjuntivas** (utilizan a los responsables de cada “rol” como modelos a seguir por los nuevos miembros) versus **disyuntivas** (no recurren a modelos a fin de abrir la posibilidad de generar nuevas formas de actuación para realizar la “viejas” funciones);
- ❖ **Investidoras** (se fundamentan en el soporte social y competencial que aportan los “veteranos” a los “recién” llegados) versus **“desinvestidoras”** (se apoyan en las experiencias sociales y laborales negativas para evitar inducir a los que llegan los usos y prácticas no convenientes).

5.2 Algunas Consecuencias Del Compromiso Personal Para Las Organizaciones ⁸⁸

Es posible pensar que el compromiso organizacional acarrea ciertas consecuencias tanto favorables como desfavorables para las organizaciones. En el primer punto se esperaría una intención de permanencia, es decir, continuar manteniendo los nexos con la organización. En contrapartida, la búsqueda de empleo presentaría relaciones negativas con el compromiso. Como es sabido, la rotación de personal implica costos de diversos tipos para las organizaciones (reclutamiento, selección, capacitación, errores, accidentes, etcétera).

Además, conforme se incrementa el compromiso es de esperarse un mayor esfuerzo, representado aquí por el tiempo dedicado al trabajo y la intensidad del mismo. De hecho, Brown y Leigh (1996), en una investigación efectuada entre vendedores de dos empresas encontraron la siguiente secuencia:



Ahora bien, en el lado negativo, un compromiso muy elevado puede significar la inflexibilidad de los miembros de la organización respecto a la transformación en al misma, así como rechazo a las innovaciones y, por ende, falta de adaptabilidad (Randall, 1987).

Es importante destacar que aunque no se acostumbra adjuntar datos sobre la motivación de los miembros de la organización (y otros aspectos relevantes sobre el factor humano) en los estados financieros, ya existen organizaciones precursoras en este asunto, (Edvinsson y Malone, 1998). Por ende, en un futuro, dada la intensa competencia en la

⁸⁸ Arias, G. F. (2001). *El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento*. Revista Contaduría y Administración, No. 200. enero-marzo 2001.

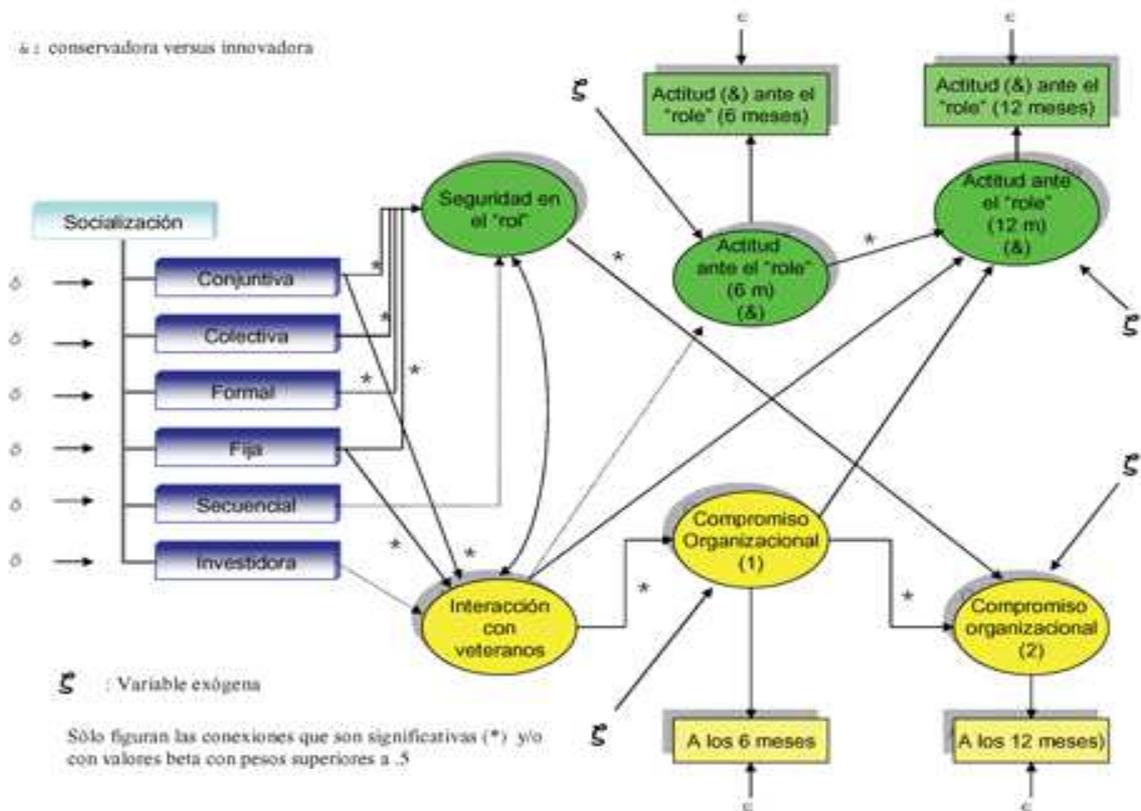
economía global, el compromiso de las personas hacia su organización será un aspecto de importancia en la toma de decisiones dentro de las empresas.

6. MODELOS DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

6.1 Modelo de Baker (1990)⁸⁹

El siguiente modelo de Baker alcanza un nivel de ajuste satisfactorio con los datos empíricos (se corresponden con las variables que se recuadran con un rectángulo):

Figura N°4



Fuente y elaboración: Baker 1990

⁸⁹ Baker, K.W.: Allen and Meyer's 1990 Longitudinal Study: A Reanalysis and Reinterpretation Using Structural Equation Modeling. Human Relations, 48, 2, 1995, págs. 169-185.

De acuerdo con los resultados de la investigación de Baker:

- ❖ Los procedimientos de socialización que fomentan la interacción entre los nuevos trabajadores y los veteranos tienen un impacto positivo significativo tanto en la orientación hacia el trabajo como en el compromiso organizacional, especialmente en los seis primeros meses, período durante el cual debe propiciarse este tipo de intercambios;
- ❖ No es fácil que los recién llegados adquieran, de forma simultánea, un comportamiento laboral innovador (que rompa con esquemas preexistentes) y un elevado compromiso organizacional, de ahí que los responsables de los programas de socialización hayan de tener claros cuáles son los objetivos que se pretenden antes de acordar la utilización de un determinado sistema para incorporar a los nuevos trabajadores.

6.2 Modelo de Mathieu-Zajac 1990⁹⁰

Mathieu y Zajac proponen, apoyándose en los resultados que obtienen, un modelo explicativo de esta variable más amplio que el de Baker, ya que integra tanto las variables que son antecedentes del compromiso como las que reciben su influjo. El modelo es el siguiente:

Figura N°5



Fuente y elaboración: Mathieu y Zajac 1990.

⁹⁰ Mathieu, J.E. y Zajac, D.M.: A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment. Psychological Bulletin, 108, 2, 1990, págs. 171-194.

Las variables que, de acuerdo con este estudio, tienen unos efectos mayores en el compromiso organizacional son:

- Competencia personal percibida (efecto positivo)
- Consideración del líder (positivo)
- Liderazgo del tipo “inicia estructura” (positivo).
- Ambigüedad del “rol” (negativo)
- Conflictividad del puesto de trabajo (negativo).

El compromiso organizacional tiene una significativa relación con (se recogen las variables con las que mantiene una correlación más alta):

- Motivación interna (positiva)
- Implicación en el puesto de trabajo (positiva)
- Estrés (negativa)
- Satisfacción laboral global (positiva)
- Satisfacción con el propio trabajo (positiva)
- Satisfacción con la promoción (positiva)
- Satisfacción con el sistema de supervisión (positiva).

CAPITULO III: INVESTIGACION EMPIRICA

En este estudio se analiza la Conciliación Trabajo- Tiempo familia, hoy en día este tema ha cobrado relevancia, ya que, preocupa el conflicto existente entre el trabajo y la familia que deben enfrentar tanto hombres como mujeres. Se analiza la relación de la Conciliación Trabajo- Tiempo Familia con el Compromiso Organizacional que adquieren los empleados. El estudio se enfocará en los funcionarios del CESFAM Lagunilla de Coronel.

1. OBJETIVOS

1.1 Objetivo General

Analizar la relación entre la Conciliación Trabajo-Tiempo Familia y el Compromiso Organizacional.

1.2 Objetivos Específicos

- ❖ Describir el concepto de Conciliación Trabajo –Tiempo Familia.
- ❖ Describir el concepto de Compromiso Organizacional.
- ❖ Analizar la relación existente entre Conciliación Trabajo- Tiempo Familia con Compromiso Organizacional en el CESFAM Lagunilla.

2. METODOLOGÍA

2.1 Descripción del Tipo de Estudio

Descriptivo: se analiza los conceptos de la Conciliación Trabajo-Tiempo Familia y el Compromiso Organizacional en los funcionarios del CESFAM Coronel.

Correlacional: se pretende demostrar como la Conciliación Trabajo-Tiempo Familia y el Compromiso Organizacional se relaciona entre sí.

Diseño de la investigación: corresponde al tipo no experimental, debido a que este estudio se realizó sin manipular las variables, sino que solo observando los fenómenos en estudio tal y como se da en su contexto natural para luego analizarlo. Además, se trata de un diseño no experimental transversal ya que se describen variables y se analiza su interrelación en un momento dado.

2.2 Variables de Estudio

Para la realización de esta investigación, se han identificado las siguientes variables:

2.2.1 Conciliación Trabajo- Tiempo Familia

Las primeras demandas de equilibrio trabajo-familia comienzan a principios de los años setenta en los países más desarrollados, donde se comienza a hablar de “calidad en el trabajo”, avanzando en las reivindicaciones sociales surgidas en los años sesenta en torno al concepto más genérico de “calidad de vida”.

Sin embargo, en los años noventa se comienza a hablar de “Conciliación de la vida familiar y laboral” y más actualmente, de conciliación de la vida personal y profesional. Sin duda esta nueva demanda de conciliar dos mundos, que antes habían vivido separados, surge a raíz de uno de los fenómenos sociodemográficos más importantes del siglo XX: la incorporación masiva de la mujer al mercado de trabajo. Este fenómeno demanda cambios en las estructuras sociales vigentes, tales como la familia y la empresa.

El concepto de balance conciliación trabajo-tiempo familia se refiere, *“a las necesidades de materializar las medidas facilitadoras de la conciliación. Medidas que comprendían desde leyes y políticas de estado, pasando por políticas y medidas empresariales, hasta la obtención de factores de satisfacción extrínsecos: los que llegan del exterior”*. (Chinchilla & Pugal, 2009).

2.2.2 Compromiso Organizacional

El Compromiso Organizacional es la vinculación que establecen los trabajadores con la organización en la que se encuentran insertos, es el grado en el que el trabajador se involucra con la organización y contribuye a que esta cumpla sus objetivos y metas.

Loa autores Baron y Byrne (1998), definieron el Compromiso Organizacional como *“Actitudes de las personas hacia su organización. Hace referencia al grado en que un individuo se identifica con su empresa y no desea abandonarla”*.

El Compromiso Organizacional hace que los trabajadores quieran permanecer más tiempo en su lugar de trabajo, lo cual es favorable para la organización, ya que para permanecer se debe realizar un buen trabajo, es decir, llegar a tiempo, no faltar innecesariamente, etc. Un individuo Comprometido con su trabajo y con la organización colaborara con esta, ya que se siente parte de cada logro que la organización alcance, es por esto la importancia de que las organizaciones fomenten este compromiso, ya que les favorece.

2.3 Instrumento de Medición

Para este estudio el instrumento de medición a utilizar será una encuesta que abarca los temas de Conciliación Trabajo-Tiempo Familia y el Compromiso Organizacional, el cual consta de 86 preguntas cerradas que deben ser contestadas en escala Likert, donde se descomponen de la siguiente forma:

TABLA N°3: Descripción del Instrumento			
Partes	Descripción	Preguntas	Detalle respuesta
1ªParte	Información general del encuestado	1-6	Respuestas concretas
2ª parte	Preguntas de la Conciliación Trabajo-Tiempo Familia	1-37	Escala Likert de 1 a 4
3ª Parte	Preguntas de Interacción Trabajo-Familia	1-22	Escala Likert de 1 a 4
4ª Parte	Preguntas del Compromiso Organizacional	1-21	Escala Likert de 1 a 5

En la segunda parte de la encuesta es una Adaptación del instrumento creado por el Centro Internacional Trabajo y familia, Universidad de Navarra, donde cuenta con 4 partes:

- Política familiarmente responsable (FR)
- Facilitadores FR
- Cultura FR
- Característica de la Empresa.

La tercera parte de la encuesta fue elaborada por Propiedades Psicométricas de la versión español del Cuestionario de Interacción Trabajo-Familia (SWING), creado por Bernardo Moreno Jiménez, Ana Isabel Sanz Vergel, Alfredo Rodríguez Muñoz y Sabine Geurts (2009), el cual cuenta con 22 preguntas agrupada en 4 dimensiones, las cuales son:

- Interacción positiva Trabajo-Familia
- Interacción positiva Familia-Trabajo
- Interacción negativa Trabajo-Familia
- Interacción negativa Familia-Trabajo

La última parte de la encuesta fue confeccionada en base al cuestionario creado por Meyer y Allen (1997), consta de 21 preguntas y tiene por objetivo medir los tres componentes de la teoría expuesta por los autores señalados y son:

- Compromiso Afectivo
- Compromiso Normativo
- Compromiso de Continuidad

Este instrumento fue adaptado y validado para trabajadores chilenos por Margarita Chiang V., Antonio Núñez P., María José Martín, Mauricio Salazar B (2010).

2.3.1 Factorizaciones

A continuación se muestran las factorizaciones de las variables a analizar, esto con el fin de agrupar las preguntas que tienen relación entre si, con el fin facilitar el análisis de las correlaciones.

TABLA N°4: Factores de la Conciliación Trabajo-Tiempo Familia	
15. Asesoramiento profesional.	Información sobre programas que posee la empresa para guiar al trabajador en sus asuntos personales.
16. Asesoramiento personal/familiar.	
18. Formación sobre temas familiares.	
19. Formación sobre cómo conciliar trabajo y familia.	
21. Formación sobre las diferencias de estilo de trabajo entre hombres y mujeres.	
22. Información sobre guarderías y colegios.	
23. Información sobre centros para personas mayores o Discapacitadas.	
1. Horario laboral flexible.	Flexibilidad y permisos para atender responsabilidad familiar.
2. Trabajo a tiempo parcial.	
3. Permiso por maternidad superior al que establece la ley.	
6. Permiso por paternidad superior al que establece la ley.	
34. Días de permiso extras de lo que establece la ley por muerte de familiar directo	
3. Medio día libre a cambio de alargar la jornada el resto de la semana.	Convenio de Flexibilidad Laboral.
4. Jornada reducida a cambio de una reducción salarial.	
8. Calendario de vacaciones flexibles.	Reintegración de los trabajadores y opciones a vacaciones flexibles.
10. Mantener las ventajas laborales después de un permiso largo.	
11. Sustitución del personal que está de permiso.	
12. Esfuerzo para reintegrar al empleado que vuelve de un permiso largo.	
9. Dejar el lugar de trabajo por una emergencia familiar.	Planes Asistenciales para el Trabajador
26. Seguro de vida.	
28. Asistencia sanitaria para familiares directos.	

13. Posibilidad de trabajar desde casa.	Combinación de Jornada Trabajo-Familia
13.a. Posibilidad de trabajar media jornada o algunas horas desde casa.	
14. Videoconferencia para reducir desplazamientos.	
7. Licencias o permisos para cuidar de un familiar dependiente.	Salidas Pactas entre el Trabajador y el Empleador.
32. Horas mensuales o días anuales para tramites personales, reuniones de apoderados, etc.	
33. Días de permiso por contraer matrimonio	
17. Asesoramiento legal/ financiero/ fiscal.	Regalías para el Trabajador
29. Servicio para recolocar a trabajadores que dejen la empresa por restructuración o cierre.	
31. Ticket o servicio de restaurante subvencionado.	
20. Formación en gestión del tiempo y estrés	Programas para el Manejo del Estrés
25. Centro de deportes.	
23.a. Convenios con hogares de ancianos y enfermeras para el cuidado a domicilio.	
27. Seguro de accidente.	Seguros Sociales para el Trabajador
30. Plan de jubilación.	
24. Servicio de guarderías (propio o subvencionado).	Servicio Infantil.
24.a. Servicio de guarderías para niños de entre 2 y 5 años (propio o subvencionado).	

TABLA N°5: Factores de Integración Trabajo-Familia	
18. Después de pasar un fin de semana divertido con su pareja/familia/amigos, su trabajo le resulta más agradable.	Interacción Positiva Familia-Trabajo
19. Usted toma las responsabilidades laborales muy seriamente porque en casa debe hacer lo mismo.	
20. Cumple debidamente con sus responsabilidades laborales porque en casa ha adquirido la capacidad de comprometerte con las cosas	
21. El tener que organizar su tiempo en casa ha hecho que aprenda a organizar mejor su tiempo en el trabajo.	
22. Tiene más autoconfianza en el trabajo porque su vida en casa está bien organizada.	
1. Está irritable en su casa porque su trabajo es muy agotador.	Interacción Negativa Trabajo-Familia
2. Le resulta complicado atender a sus obligaciones domésticas porque está constantemente pensando en su trabajo.	
3. Usted tiene que cancelar planes con su pareja/familia/amigos debido a compromisos laborales.	
4. Su horario de trabajo hace que resulte complicado para usted atender a sus obligaciones domésticas.	
5. No tiene energía suficiente para realizar actividades de ocio con su pareja/familia/amigos debido a su trabajo.	
6. Tiene que trabajar tanto que no tienes tiempo para sus hobbies.	
7. Sus obligaciones laborales hacen que le resulte complicado relajarse en casa.	
8. Su trabajo le quita tiempo que le hubiera gustado pasar con su pareja/familia/amigos	
13. Después de un día o una semana de trabajo agradable, se siente de mejor humor para realizar actividades con su pareja/familia/amigos.	Interacción Positiva Trabajo-Familia
14. Desempeña mejor sus obligaciones domésticas gracias a habilidades que ha aprendido en su trabajo.	
15. Cumple debidamente con sus responsabilidades en casa porque en su trabajo ha adquirido la capacidad de comprometerse con las cosas.	
16. El tener que organizar su tiempo en el trabajo ha hecho que aprenda a organizar mejor su tiempo en casa.	
17. Es capaz de interactuar mejor con su pareja/familia/amigos gracias a las habilidades que aprendido en su trabajo.	Interacción Negativa Familia-Trabajo
9. La situación en su casa le hace estar tan irritable que descarga su frustración en sus compañeros de trabajo.	
10. Le resulta difícil concentrarse en su trabajo porque esta preocupado por asuntos domésticos.	
11. Los problemas con su pareja/familia/amigos afectan a su rendimiento laboral.	
12. Los problemas que tiene con su pareja/familia/amigos hacen que no tenga gana de trabajar.	

TABLA N°6: Factores del Compromiso Organizacional	
1. Me gustaría continuar el resto de mi carrera profesional en esta organización.	Compromiso Afectivo (Deseo)
4. Siento de verdad, que cualquier problema en esta organización, es también mi problema.	
7. Trabajar en esta organización significa mucho para mí.	
10. En esta organización me siento como en familia.	
13. Estoy orgulloso de trabajar en esta organización.	
16. No me siento emocionalmente unido a esta organización.	
19. Me siento parte integrante de esta organización	
2. Creo que no estaría bien dejar esta organización aunque me vaya a beneficiar en el cambio.	Compromiso Normativo (Deber)
5. Creo que debo mucho a esta organización.	
8. Esta organización se merece mi lealtad.	
11. No siento ninguna obligación de tener que seguir trabajando para esta organización.	
14. Me sentiría culpable si ahora dejara esta organización.	
17. Creo que no podría dejar esta organización porque siento que tengo una obligación con la gente de aquí	
20. Ahora mismo, trabajo en esta organización más porque lo necesito que porque yo quiera.	Compromiso Continuidad (Necesidad)
3. Si continúo en esta organización es porque en otra no tendría las mismas ventajas y beneficios que recibo aquí	
6. Aunque quisiera, sería muy difícil para mí dejar este trabajo ahora mismo.	
9. Una de las desventajas de dejar esta organización es que hay pocas posibilidades de encontrar otro empleo.	
12. Si ahora decidiera dejar esta organización muchas cosas en mi vida personal se verían interrumpidas.	
15. En este momento, dejar esta organización supondría un gran costo para mí.	
18. Creo que si dejara esta organización no tendría muchas opciones de encontrar otro trabajo	
21. Podría dejar este trabajo aunque no tenga otro a la vista	

2.4 Universo y Muestra de Estudio

2.4.1 Universo de Estudio

El consultorio de Salud Familiar Lagunillas corresponde a un Consultorio general Urbano, ubicado en el área Norte de la comuna de Coronel. Se encuentra ubicada en calle Los Álamos N° 2428 de Población Lagunillas 1.

El edificio fue construido el año 1982 bajo la administración del Hospital de Coronel, con dependencia técnica del Servicio de Salud Concepción Arauco.

El año 1988 es traspasado a la administración de la I. Municipalidad de Coronel, función que recae en el Departamento de Administración Salud Municipal (DASM).

El edificio donde se encuentra funcionado el CESFAM, corresponde a un edificio de material en su mayor parte, consta de 1 piso, con 1942 mts² de construcción. Cuenta con todos los servicios básicos, es decir agua potable, alcantarillado y luz eléctrica, además de otros servicios como teléfono, Internet y comunicación vía radial con móviles y otras dependencias del CESFAM.

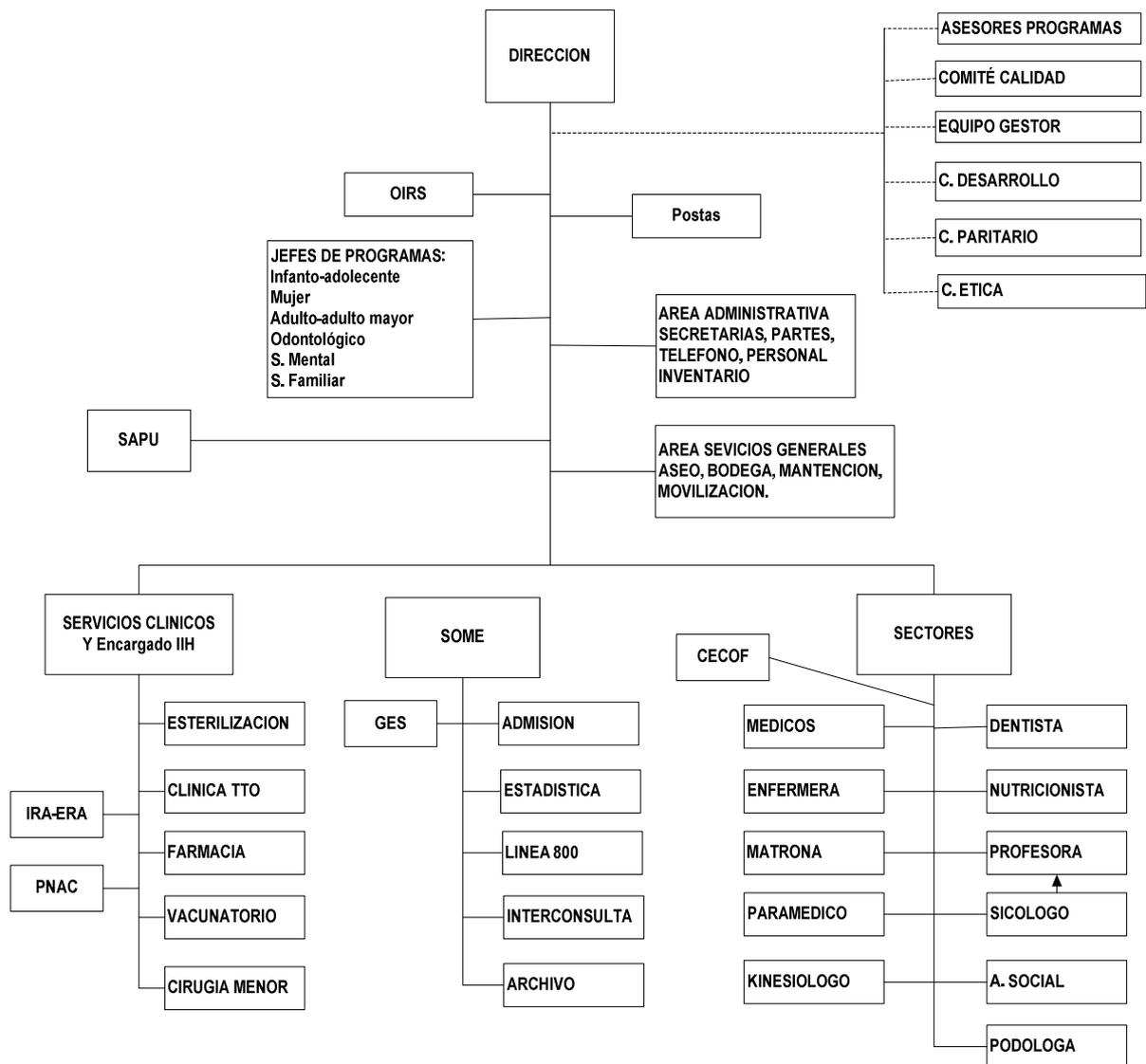
Tiene un total de 34 boxes que se utilizan para dar atención de salud a su población usuaria, los que cuentan con el mobiliario suficiente para ello.

El edificio cuenta además con otras dependencias para prestar servicios tanto al personal que allí labora, como a la población usuaria, como servicios higiénicos, vestuarios, bodegas, servicios de admisión y archivos, lugares destinados a reuniones del personal, casino, los que en su mayoría se encuentran en cantidad suficiente, excepto las áreas destinadas a almacenaje y documentos.

También se cuenta con luz y ventilación natural y espacios para la espera de los usuarios en cantidad adecuada, sólo en SAPU se hace pequeño.

2.4.2 Organigrama

Organigrama CESFAM Lagunilla



2.4.3 Descripción de la Muestra

TABLA N°7: Universo y Muestra			
Cargos	Total	Total Encuestados	% Respuestas
Funcionarios	80	44	55%
TOTAL	80	44	55%

El estudio empírico se llevó a cabo con 80 funcionarios pertenecientes a las distintas Áreas de Trabajo dentro del CESFAM a los cuales se les pidió participar en el estudio. Por razones de negación o por no contestar la totalidad de las preguntas, 36 funcionarios fueron eliminados de la base de datos.

Las encuestas efectivamente respondidas por los funcionarios son 44, que corresponde a un 55% de la muestra, donde contestaron Médicos, Enfermeras, Nutricionistas, Psicólogos, Kinesiólogos, Matronas, Odontólogos, Podólogos, Técnicos en Enfermería, Asistentes Administrativos y auxiliares de servicios.

2.5 Metodología de Aplicación

Para la recolección de datos del estudio, se tomo como primera medida el envío de una carta de consentimiento dirigida a la señora Gladys Torres Albarran, Directora del CESFAM Lagunilla de Coronel, para autorizar la aplicación de la encuesta en dicha institución. En esta carta se expusieron los objetivos y procedimientos de la aplicación del instrumento.

Una vez aceptada la solicitud, se coordinó con la directora del CESFAM entregar las encuestas, al momento de las reuniones de coordinación con los funcionarios de los distintos sectores del CESFAM. El plazo para responder la encuesta fue de 7 días.

2.6 Análisis de la información

Una vez recogida las 44 encuestas se procede a la construcción de una base de datos en una planilla de Excel, donde se obtiene los promedios de las distintas variables de los respectivos grupos y tablas explicativas para facilitar la descripción de los resultados. Además esta planilla se utiliza como base de datos para el programa SPSS del que se obtienen las matrices de correlación y tablas de fiabilidad.

3. RESULTADOS

3.1 Análisis de Fiabilidad

Para el análisis de fiabilidad de las encuestas se obtuvo el coeficiente Alfa de Cronbach. Este coeficiente lo que quiere comprobar es si cada ítem mide lo mismo y si las respuestas tienden a covariar, es decir, están relacionadas entre si y consecuentemente confirman que los ítems miden lo mismo y son sumables en una puntuación total.

TABLA N°8: Fiabilidad de Conciliación Trabajo-Tiempo Familia			
Factores que describen las ventajas de Conciliación Trabajo- Tiempo Familia	N° DE ITEMS	ALFA DE CRONBACH	ALFA DE CRONBACH (Si se elimina un ítem)
Información sobre Programas que posee la empresa para guiar al trabajador en sus asuntos personales.	7 ítems	0,877	Si elimina ítems 22 sube a 0,885 Se decide no eliminar.
Flexibilidad y Permisos para atender Responsabilidad Familiar.	5 ítems	0,686	Si elimina ítems 34 sube a 0,784 Se decide no eliminar.
Convenio de Flexibilidad Laboral.	2 ítems	0,935	No hay.
Reintegración de los Trabajadores y Opciones a Vacaciones Flexibles.	4 ítems	0,711	Si elimina ítems 11 sube a 0,769 Se decide no eliminar
Planes Asistenciales para el trabajador.	3 ítems	0,653	Si elimina ítems 28 sube a 0,695 Se decide no eliminar.
Combinación de Jornada Trabajo-Familia.	3 ítems	0,785	Si elimina ítems 13.a sube a 0,855 Se decide no eliminar.
Salidas Pactas entre el Trabajador y el Empleador.	3 ítems	0,500	Si elimina ítems 7 sube a 0,546 Se decide eliminar.
Regalía para el Trabajador.	3 ítems	0,717	Si elimina ítems 17 sube a 0,816 Se decide no eliminar.
Programas para el Manejo del Estrés.	3 ítems	0,587	Si elimina ítems 20 sube a 0,623 Se decide no eliminar
Seguros Sociales para el Trabajador.	2 ítems	0,582	No hay.
Servicio Infantil.	2 ítems	0,502	No hay.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la tabla N°8 podemos concluir:

La puntuación observada en los coeficientes Alfa de Cronbach obtenidos para la escala correspondiente a la Conciliación Trabajo-Tiempo Familia, se encuentran entre los valores **0,502** y **0,935**. Esto implica que para toda la escala, el coeficiente de fiabilidad que representa es aceptable. Lo que significa, que el instrumento tiene todas las cualidades para ser aplicado y posteriormente analizado.

Hemos decidido eliminar la pregunta licencias o permisos para cuidar de un familiar dependiente del factor Salidas Pactas entre el trabajador y el empleado, ya que, al eliminar esta pregunta el instrumento se vuelve más fidedigno y aumenta la cualidad de fiable (sin error).

TABLA N°9 : Fiabilidad de Interacción Trabajo-Familia			
Factores que describen las ventajas de Interacción Trabajo- Familia	N° ITEM	ALFA DE CRONBACH	ALFA DE CRONBACH (Si se elimina un ítem)
Interacción Negativa Trabajo-Familia	8 ítems	0,855	Si elimina ítems 8 sube a 0,863 Se decide no eliminar
Interacción Negativa Familia-Trabajo	4 ítems	0,808	Si elimina ítems 9 sube a 0,866 Se decide no eliminar
Interacción Positiva Trabajo-Familia	5 ítems	0,837	Si elimina ítems 13 sube a 0,863 Se decide no eliminar
Interacción Positiva Familia-Trabajo	5 ítems	0,915	Si elimina ítems 18 sube a 0,932 Se decide no eliminar

Según los resultados obtenidos por la tabla N°9 de Interacción Trabajo-Familia, podemos concluir:

El coeficiente de fiabilidad para la escala correspondiente a Interacción Trabajo-Familia, se encuentran entre los valores **0,808** y **0,915**. Esto implica que para toda la escala, el

coeficiente de fiabilidad que representa es excelente. Si se prescinde de algún factor, la fiabilidad varía muy poco, esto quiere decir que los ítems se relacionan entre sí.

TABLA N°10: Fiabilidad de Compromiso Organizacional			
Factores que describen las ventajas de Compromiso Organizacional	N° ITEM	ALFA DE CRONBACH	ALFA DE CRONBACH (Si se elimina un ítem)
Compromiso Afectivo (Deseo)	7 ítems	0,887	Si elimina ítems 16 sube a 0,909 Se decide no eliminar
Compromiso Normativo (Deber)	7 ítems	0,724	Si elimina ítems 11 sube a 0,809 Se decide no eliminar
Compromiso Continuidad (Necesidad)	7 ítems	0,768	Si elimina ítems 3 sube a 0,786 Si elimina ítems 21 sube a 0,791 Se decide no eliminar

De acuerdo a los resultados obtenidos por la tabla N°10 de Compromiso Organizacional, se observa lo siguiente:

La puntuación Alfa de Cronbach para la escala correspondientes a Compromiso Organizacional, se encuentran entre los valores **0,724** y **0,887**. Esto implica que para todas las escalas, el coeficiente de fiabilidad que representa es muy aceptable. Se decide no eliminar las preguntas porque el valor de alfa obtenido es suficiente.

3.2 Análisis Descriptivo

3.2.1 Información General

TABLA N°11 : Información General		
ITEM	FEMENINO	MASCULINO
Cantidad	36	8
Promedio Edad	37,47	42,25
Promedio Antigüedad	10,89	12,13
Promedio N° Carga	2,06	2,00

Según lo observado en la tabla N°11 se contó con la participación de 44 funcionarios, de los cuales 36 corresponden al genero femenino con un porcentaje de 81,82% y los 8 restante son del genero masculino representado por un 18, 18%.

Además se observa que el promedio de edades y el promedio de antigüedad más alto lo ocupa los hombres con **42,25** y **12,13** respectivamente. En cambio, las mujeres poseen un promedio ligeramente mayor en el número de carga con un 2,06

TABLA N°12 : Genero y Edad		
RANGO DE EDADES	FEMENINO	MASCULINO
20 - 30 Años	11	2
31 - 40 Años	9	2
41 - 50 Años	13	2
51 - 60 Años	3	2
TOTAL	36	8

En la tabla N°12 se encuentra una mayor cantidad de mujeres, dentro de las cuales predominan las edades de entre 41-50 años, que corresponde a un 29,54% de la muestra. En cambio, en los hombres existe homogeneidad en los rangos de edades.

TABLA N° 13 : Genero y Promedio de N° de Carga		
RANGO DE EDADES	FEMENINO	MASCULINO
20 - 30 Años	1,36	1,50
31 - 40 Años	2,67	1,50
41 - 50 Años	2,23	3,00
51 - 60 Años	2,00	2,00

En la tabla N°13 se observa que el rango de edades que posee una mayor número de persona a su cargo son los hombres entre 41- 50 años con un promedio 3,00, seguido por las mujeres entre 31-40 años con un promedio de 2,67 personas a su cargo.

A continuación en la tabla N°14 se separó la muestra primero por género y luego por tipo de contrato, el contrato a tiempo indefinido, también conocido como contrato planta y el contrato a tiempo parcial, en esta categoría se encuentran las personas que trabajan a honorarios.

TABLA N° 14 : Tipo de Contrato en los Funcionarios				
Ítem	FEMENINO		MASCULINO	
	Contrato Planta	Contrato Honorario	Contrato Planta	Contrato Honorario
Cantidad	20	16	6	2
Promedio Edad	41,90	31,94	47,50	26,50
Antigüedad Promedio	14,55	6,31	14,83	4,00
N° cargas Promedio	2,40	1,63	2,17	1,50

Tanto hombres y mujeres que poseen contrato planta tienen un mayor promedio en edad, antigüedad y número de cargas. Los funcionarios que poseen mayor antigüedad laboral son los hombres con un promedio de 14,83 años. El mayor promedio de edad también se les adjudica a los hombres con 47,05 años.

3.3 Análisis de Promedios de Conciliación Trabajo-Tiempo Familia, Interacción Trabajo-Familia y Compromiso Organizacional

A continuación se presentan las distintas tablas en las cuales se separo la muestra por género y luego por tipo de contrato.

TABLA N °15 : Conciliación Trabajo-Tiempo Familia					
Factores que describen las ventajas de Conciliación Trabajo-Tiempo Familia	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL MUESTRA
	Contrato Planta	Contrato Honorario	Contrato Planta	Contrato Honorario	
Información sobre programas que posee la empresa para guiar al trabajador en sus asuntos personales.	1,77	1,73	1,57	1,57	1,72
Flexibilidad y permisos para atender Responsabilidades Familiares	1,66	1,73	1,73	1,00	1,66
Convenio de Flexibilidad Laboral.	1,33	1,28	1,00	1,00	1,25
Reintegración de los Trabajadores y opciones a vacaciones flexibles.	2,46	2,06	2,46	2,00	2,30
Planes Asistenciales para el Trabajador	2,22	1,65	2,11	1,33	1,95
Combinación de Jornada Trabajo- Familia	1,07	1,06	1,00	1,00	1,05
Salidas Pactas entre el Trabajador y el Empleador.	2,38	2,00	2,17	1,67	2,18
Regalía para el Trabajador	1,22	1,33	1,17	1,17	1,25
Programas para el Manejo del Estrés	1,60	1,40	1,44	1,33	1,49
Seguros Sociales para el Trabajador	2,63	2,38	2,58	2,00	2,50
Servicio Infantil.	2,15	1,53	1,67	1,25	1,82

De la tabla N°15 se puede decir que los promedio de los factores de Conciliación Trabajo-Tiempo Familia, el que predomina en las mujeres en ambos contratos es "Seguros sociales para el trabajador", el promedio en el contrato planta es de **2,63** y en el contrato a honorarios es de **2,38**.

En el caso de los hombres los promedios más altos se encuentran en "Seguros sociales para el trabajador", con un promedio de **2,58** en el contrato planta y un promedio de **2,00** en el contrato a honorarios.

Es decir dentro de todas las ventajas de la conciliación la que presenta un promedio más alto son los distintos tipos de seguros para los funcionarios del CESFAM.

TABLA N° 16 : Interacción Trabajo-Familia					
Factores que describen las ventajas de Interacción Trabajo- Familia	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL MUESTRA
	Contrato Planta	Contrato Honorario	Contrato Planta	Contrato Honorario	
Interacción negativa trabajo-familia	3,33	3,24	2,81	3,44	3,23
Interacción negativa familia-trabajo	3,65	3,50	3,38	3,75	3,56
Interacción positiva trabajo-familia	2,95	2,56	2,80	2,00	2,75
Interacción positiva familia-trabajo	3,55	3,04	3,57	2,90	3,34

De acuerdo a la tabla N°16 el factor que predomina en las mujeres es "Interacción negativa familia-trabajo", con un promedio en el contrato planta de **3,65** y en los contrato a honorarios de **3,50**.

El factor que predomina en los hombres con contrato planta es "Interacción positiva familia-trabajo" con un promedio de **3,57** y en el contrato a honorarios el factor que predomina es "Interacción negativa familia-trabajo" con un promedio de **3,75**.

Conciliación Trabajo-Tiempo Familia y su relación con el Compromiso Organizacional en los funcionarios del CESFAM Lagunilla de Coronel

TABLA N°17 : Compromiso Organizacional					
Factores que describen las ventajas de Compromiso Organizacional	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL MUESTRA
	Contrato Planta	Contrato Honorario	Contrato Planta	Contrato Honorario	
Compromiso Afectivo (Deseo)	3,76	3,24	3,64	4,64	3,68
Compromiso Normativo (Deber)	3,54	3,25	3,24	3,50	3,39
Compromiso Continuidad (Necesidad)	3,75	3,23	3,38	4,29	3,54

De acuerdo a la tabla N°17 podemos decir de todos los factores de Compromiso Organizacional, el más relevante para mujeres con contrato planta es "Compromiso Afectivo", con un promedio de **3,76** y en el contrato a honorarios el factor predominante es "Compromiso Normativo", con un promedio de **3,25**.

En los hombres el factor que predomina es "Compromiso Afectivo" con un promedio de **3,64** en el contrato planta y **4,64** en el contrato a honorarios.

3.4 Correlaciones entre las Variables

TABLA N°18: Correlación entre Conciliación Trabajo-Tiempo Familia e Interacción Trabajo Familia				
Interacción Trabajo-Familia				
Factores que describen las ventajas de Conciliación Trabajo-Tiempo Familia	Interacción negativa trabajo-familia	Interacción negativa familia-trabajo	Interacción positiva trabajo-familia	Interacción positiva familia-trabajo
1. Información sobre programas que posee la empresa para guiar al trabajador en sus asuntos personales.	,232	,107	,377*	,266
	,130	,490	,012	,081
2. Flexibilidad y permisos para atender responsabilidad familiar.	,075	,064	,169	,095
	,629	,681	,272	,538
3. Convenio de Flexibilidad Laboral.	,088	-,096	,089	,078
	,568	,536	,564	,614
4. Reintegración de los Trabajadores y opciones a vacaciones flexibles.	,049	-,045	,178	,202
	,751	,772	,247	,188
5. Planes Asistenciales para el Trabajador	,174	,071	-,073	,123
	,258	,646	,637	,427
6. Combinación de Jornada Trabajo-Familia	-,126	,132	,141	-,129
	,415	,394	,361	,404
7. Salidas Pactas entre el Trabajador y el Empleador.	,106	,292	,156	,300*
	,492	,054	,313	,048
8. Regalía para el Trabajador	,265	,093	,039	-,095
	,082	,548	,803	,538
9. Programa de Manejo de Estrés	,160	,175	,395**	,171
	,299	,257	,008	,268
10. Seguros Sociales para el trabajador	,216	,344*	,065	,174
	,159	,022	,675	,260
11. Servicio Infantil.	-,151	-,009	,129	,029
	,329	,953	,405	,854
	,041	,329	,002	.

Rho de Spearman

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

En la tabla N°18 se analiza la correlación existente entre las variables de Conciliación trabajo-tiempo familia e Interacción trabajo-familia.

Entre la Interacción Negativa Trabajo-Familia y la Conciliación Trabajo-Tiempo Familia no existe ninguna correlación estadísticamente significativa.

La Interacción Negativa Familia-Trabajo presenta una correlación positiva estadísticamente significativa de **0.344** con la Conciliación trabajo-tiempo familia, en el ítem "Seguros sociales para el trabajador".

Entre la Interacción Positiva Trabajo-Familia y Conciliación Trabajo-Tiempo Familia existen dos correlaciones positivas estadísticamente significativas, una es con el ítem "Información sobre programas que posee la empresa para guiar al trabajador en sus asuntos personales" con **0,377**. El otro ítem es "Programas de manejo de estrés" con **0,395**.

La Interacción Positiva Familia-Trabajo muestra una correlación positiva estadísticamente significativa con la Conciliación Trabajo-Tiempo Familia en el ítem "Salidas pactadas entre el trabajador y el empleador" con **0,300**.

Conciliación Trabajo-Tiempo Familia y su relación con el Compromiso Organizacional en los funcionarios del CESFAM Lagunilla de Coronel

TABLA N°19: Correlación entre Conciliación Trabajo-Tiempo Familia y Compromiso Organizacional				
Factores que describen las ventajas de Conciliación Trabajo-Tiempo Familia	Compromiso Organizacional	Compromiso Afectivo (Deseo)	Compromiso Normativo (Deber)	Compromiso Continuidad (Necesidad)
1. Información sobre programas que posee la empresa para guiar al trabajador en sus asuntos personales.		,149	,297	,124
		,335	,051	,421
2. Flexibilidad y permisos para atender Responsabilidad Familiar.		,055	,119	-,022
		,725	,443	,888
3. Convenio de Flexibilidad Laboral.		,027	,107	,036
		,860	,488	,816
4. Reintegración de los Trabajadores y opciones a vacaciones flexibles.		,107	,107	-,120
		,488	,491	,436
5. Planes Asistenciales para el Trabajador		-,011	-,008	-,086
		,941	,960	,581
6. Combinación de Jornada Trabajo-Familia		,198	,265	,258
		,199	,082	,091
7. Salidas Pactas entre el Trabajador y el Empleador.		,436**	,359*	,262
		,003	,017	,086
8. Regalía para el Trabajador		,036	,029	,050
		,817	,852	,746
9. Programa de Manejo de Estrés		,400**	,386**	,065
		,007	,010	,675
10. Seguros Sociales para el trabajador		,310*	,243	,159
		,041	,113	,304
11. Servicio Infantil.		,242	,292	,237
		,113	,054	,122
		,000	,000	.

Rho de Spearman

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla N°19 se analiza la correlación existente entre las variables de Conciliación Trabajo-Tiempo Familia y el Compromiso Organizacional.

El Compromiso Afectivo (Deseo) presenta una correlación positiva estadísticamente significativa con tres factores de Conciliación Trabajo-Tiempo Familia, los cuales son "Salidas pactadas entre el trabajador y el empleador" con un **0,436**, "Programa de manejo de estrés" con un **0,400** y finalmente con "Seguros sociales para el trabajador" con un **0,310**.

Entre el Compromiso Normativo (Deber) y Conciliación Trabajo-Tiempo familia se presentan dos correlaciones estadísticamente significativa, la primera es "Salidas pactadas entre el trabajador y el empleador" con **0,359** y la segunda es "Programas de manejo de estrés" con **0.386**.

Entre Compromiso Continuidad (Necesidad) y Conciliación Trabajo-Tiempo Familia se observa que no existe correlación estadísticamente significativa.

TABLA N°20: Correlación entre Interacción Trabajo-Familia y Compromiso Organizacional.				
Factores que describen las ventajas Interacción Trabajo-Familia	Compromiso Organizacional	Compromiso Afectivo (Deseo)	Compromiso Normativo (Deber)	Compromiso Continuidad (Necesidad)
1. Interacción Negativa Trabajo-Familia		,073	-,012	-,003
		,635	,937	,984
2. Interacción Negativa familia-trabajo		,209	-,028	,034
		,173	,859	,828
3. Interacción positiva trabajo-familia		,097	,231	,039
		,530	,132	,803
4. Interacción positiva familia-trabajo		,115	,214	,226
		,456	,163	,139

Rho de Spearman

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

De acuerdo a la tabla N°20 las puntuaciones analizadas de las correlaciones entre Interacción Trabajo- Familia y Compromiso Organizacional, se observa que no existe correlación estadísticamente significativa.

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

1. CONCLUSIONES MARCO TEÓRICO

- **Conciliación Trabajo-Tiempo Familia**

Debido a los profundos cambios socio-demográficos experimentados en las últimas décadas por; la incorporación cada vez mayor de la mujer al mundo laboral, el crecimiento de la población de la tercera edad y las necesidades de atención que genera la dependencia, el problema de la conciliación horaria (laboral, escolar, ocio, servicios), el incremento en las distancias, entre empresa y hogar, que impide tener tiempo libre después del trabajo, entre otros, surge entonces la necesidad de promover la Conciliación Trabajo-Tiempo Familia.

Existe la necesidad que en la empresa desarrollen nuevas formas de hacer, con el objetivo de alcanzar el necesario equilibrio entre las responsabilidades familiares personales y laborales del personal. Es importante que las organizaciones comprueben que mediante la puesta en marcha de programas de Empresa Flexible y Responsable es posible crear un nuevo escenario laboral, en donde las personas se sientan motivadas y apoyadas, generando relaciones entre el trabajador y el empleador más comprometida, productiva y leal. Estas políticas reducen costes laborales como el absentismo y aumentan la fidelización, el compromiso del personal; además de convertirse en una ventaja competitiva en el mercado laboral.

El tema de la compatibilización de la vida familiar y laboral no es un tema que implica sólo a las mujeres trabajadoras para que los hombres asuman un rol más activo frente a las responsabilidades derivadas del cuidado de los hijos o de otros familiares directos, sino que, es un tema que involucra a toda la sociedad.

En Chile las posibilidades reales de armonizar la vida laboral y familiar se ven dificultadas, pues los datos comparativos en el ámbito internacional muestran que en el país se trabaja más horas al año que en muchos otros países, esto publicado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en el informe "Una mirada a los gobiernos 2011", donde plantea que el promedio anual de horas de trabajo de los funcionarios públicos de los países OCDE es de 1.742 horas. Una cifra muy por debajo del caso de Chile, que registra 2.048 horas al año: 17,6% sobre el promedio. El informe muestra que Chile también lidera el número de horas de trabajo semanales: 44, seguido de Israel, que tiene 42,5 horas. Sólo en el cuarto puesto aparece otro país latinoamericano, en este caso, México

Sin embargo, la nueva ley del Posnatal que beneficia la infancia y la vida familiar, dado que tanto la madre como el padre podrán pasar más tiempo con sus hijos en una etapa fundamental de su desarrollo, es un avance en materia de Conciliar Trabajo – Tiempo Familia, pero falta mucho camino que recorrer sobre este tema.

- **Compromiso Organizacional**

El Compromiso Organizacional es de vital importancia para las organizaciones, ya que contribuye al estudio del comportamiento del capital humano, de una manera completa, pues es una respuesta más global y duradera a la organización como un todo, que la satisfacción en el puesto. Un empleado puede estar insatisfecho con un puesto determinado, pero considerarlo una situación temporal y, sin embargo, no sentirse insatisfecho con la organización como un todo. Pero cuando la insatisfacción se extiende a la organización, es muy probable que los individuos consideren la renunciar (Robbins, 1999).

De acuerdo a Meyer y Allen (1991) el Compromiso Organizacional presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla. es por esto que propusieron una división del compromiso en tres componentes: efectivo, de continuación y normativo. Así, la naturaleza del Compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o

el deber permanecer en la organización. El Compromiso Afectivo se refiere a los lazos emocionales; el Compromiso de Continuación se refiere a los costos en los cuales incurriría al retirarse de la Organización; y finalmente el Compromiso Normativo tiene relación con la reciprocidad, es decir, quien recibe algún beneficio siente el deber retribuir al donante

El estudio de esta variable es favorable para las organizaciones, ya que contribuirá en alcanzar las metas, esto se debe a que las personas comprometidas tienden a dirigirse más hacia las metas y perder menos tiempo durante el trabajo, además el Compromiso Organizacional puede predecir la rotación, puntualidad de los funcionarios, identificación con los roles profesionales y organizacionales, lo que hace que estén más motivados y por tanto más involucrados con la organización a la que pertenecen. Se espera que las organizaciones implementen estrategias y promuevan condiciones que favorezcan el compromiso entre sus empleados.

Es importante mencionar que toda organización debería fomentar el Compromiso en cada uno de los funcionarios, dado que esto contribuirá a que las organizaciones alcancen las metas y obtengan el éxito deseado en el ambiente competitivo al cual se enfrentan en la actualidad.

2. CONCLUSIONES INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

De los resultados observados se puede decir que en el CESFAM Lagunilla la presencia femenina predomina, al igual que el contrato planta.

Las edades de las funcionarias van desde los 20 hasta los 60 años, donde el rango de edad que predomina es desde 41 hasta 50 años. Las edades de los hombres van desde los 20 hasta los 60 años, siendo la distribución de edades homogénea.

Los funcionarios que tienen un mayor número de cargas son las mujeres con un promedio de 2,06, en cambio, si se observa por rango de edad, los hombres entre los 42 y 50 años poseen un mayor número de personas a su cuidado, con un promedio de 3,00.

Una vez hecha la factorización se procedió a separar la muestra según género y tipo de contrato, donde se puede concluir que:

- De todos los factores de Conciliación Trabajo-Tiempo Familia el que predomina es "Seguros sociales para el trabajador", lo cual indica que de todas las ventajas descritas en la encuesta, con la que más se identificaron fueron los distintos tipos de seguros que tiene el CESFAM.
- De todos los factores de Interacción Trabajo-Familia el que más influye en mujeres con contrato planta y honorarios; y en hombres con contrato a honorario es "Interacción negativa familia-trabajo", lo que indica que las distintas situaciones ocurridas en la familia afectan negativamente en el trabajo. En cambio en los hombres con contrato planta el que más influye es "Interacción positiva familia-trabajo" lo cual indica que las distintas situaciones ocurridas en la familia influye positivamente en el trabajo.
- De todos los factores de "Compromiso Organizacional" el más relevante en las mujeres con contrato planta y en hombres con contrato planta y honorario es

"Compromiso Afectivo (Deseo)", esto quiere decir que disfrutaban de su permanencia en el CESFAM. A diferencia de las mujeres con contrato honorarios, el factor más relevante es el "Compromiso Normativo (Deber)", lo que indica una lealtad hacia el CESFAM, dado los distintos beneficios que les ha otorgado.

En el análisis de las correlaciones entre las variables de Conciliación Trabajo- tiempo Familia, Interacción Trabajo-familia y el Compromiso Organizacional, se puede concluir:

- Entre Conciliación Trabajo-Tiempo Familia e Interacción Trabajo-Familia, se observa: la relación positiva entre "Interacción negativa familia-trabajo" con "Seguros sociales para el trabajador", esto quiere decir, que al aumentar los "Seguros sociales para el trabajador" aumenta el efecto negativo desde la familia hacia el trabajo, esto puede deberse a que la familia ejerce una presión porque existen seguros comprometidos, los cuales perdería si abandonara su lugar de trabajo.

La relación positiva entre "Interacción positiva trabajo-familia" con "Información de programas que posee la empresa para guiar al trabajador en sus asuntos personales" y "Programa de manejo de estrés", quiere decir, que la Interacción positiva trabajo-familia se ve favorecida a causa de la "Información de programas que posee la empresa" y "Programas de manejo de estrés, esto hace que el trabajo influye de manera positiva en la vida familiar.

La relación positiva entre "Interacción positiva familia-trabajo" con "Salidas pactadas entre el trabajador y el empleador", indica que al aumentar las "Salidas pactadas entre el trabajador y el empleador" el trabajo se ve favorecido de forma positiva por la familia.

- Entre Compromiso Organizacional y Conciliación Trabajo-Tiempo Familia se observa: la relación positiva entre "Compromiso Afectivo" con "Salidas pactadas entre

el trabajador y el empleador", "programa de manejo de estrés" y "Seguros sociales para el trabajador". Esto quiere decir, que los beneficios mencionados aumentan el Compromiso Afectivo, el trabajador por recibir estos beneficios crea lazos emocionales hacia la organización, por lo tanto, disfruta de su permanencia en el trabajo.

La relación positiva entre "Compromiso Normativo" con "Salidas pactadas entre el empleador y el trabajador", "Programas de manejo de estrés", indica que debido a los beneficios que recibe aumenta el Compromiso Normativo, el trabajador siente que debe retribuir lo que la empresa le otorga, por lo tanto, es mas leal hacia la organización.

- Entre Interacción Trabajo-Familia con Compromiso Organizacional se observa que no existe relación. Esto quiere decir, que la dinámica positiva o negativa entre trabajo - familia no afecta ninguno de los tres compromisos.

3. SUGERENCIAS

a) Respecto al Instrumento

Reducir el instrumento de medición, ya que, por su extenso número de preguntas provoca el rechazo de las personas que se desean encuestar, más aún si acceder a las personas ya es complicado.

b) Respecto a la Investigación

De acuerdo al estudio se concluye que en el CESFAM Lagunilla no existen programas específicos de este tema, por lo tanto, necesitan implementar más programas de Conciliación para luego elaborar política familiarmente responsable.

Con la finalidad de aumentar el compromiso hacia la organización, se sugiere implementar distintos tipos de incentivos monetarios y otros, estos pueden ser capacitaciones, flexibilidad en los horarios de trabajos o beneficios para los hijos de los funcionarios por su excelencia académica, todo esto para mantener los talentos humanos que posee este CESFAM.

Finalmente, sugerir que como institución pública puedan difundir temas de conciliación trabajo- familia no tanto solo para sus funcionarios sino también a la comunidad.

ANEXO

ENCUESTA

SEÑOR(A) FUNCIONARIO(A):

Solicito unos minutos de su valioso tiempo y disposición para contestar la siguiente encuesta, que pretende determinar la relación existente entre Conciliación Trabajo- Tiempo Familia y el Compromiso Organizacional.

Cabe señalar que este instrumento es de **CARÁCTER CONFIDENCIAL Y CUYA FINALIDAD ES PROPIAMENTE ACADEMICA**. Desde ya agradecemos su valiosa colaboración.

POR FAVOR NO DEJE NINGÚN ESPACIO SIN MARCAR

Instrucciones: En los siguientes ítems, conteste según sea el caso, marcando una sola alternativa, con un círculo o una X en la alternativa que elija y escriba la información solicitada.

I. INFORMACIÓN GENERALES:

1.	Género:	Masculino	
		Femenino	
2.	Edad:		
3.	Estado Civil:	Soltero(a)	
		Casado(a)	
		Separado(a)	
		Viudo(a)	
4.	Antigüedad (años) en la Institución:		
5.	Tipo de Contrato:	Planta	
		Honorario	
6.	Nº Personas a Cargo, niños/padres/familiares		

II. USTED TIENEN ACCESO A ESTAS VENTAJAS:

	Conciliación Trabajo-Tiempo Familia	1 Nunca	2 A Veces	3 A Menudo	4 Siempre
1.	Horario laboral flexible.	1	2	3	4
2.	Trabajo a tiempo parcial.	1	2	3	4
3.	Medio día libre a cambio de alargar la jornada el resto de la semana.	1	2	3	4
4.	Jornada reducida a cambio de una reducción salarial.	1	2	3	4
5.	Permiso por maternidad superior al que establece la ley.	1	2	3	4
6.	Permiso por paternidad superior al que establece la ley.	1	2	3	4
7.	Licencias o permisos para cuidar de un familiar dependiente.	1	2	3	4
8.	Calendario de vacaciones flexibles.	1	2	3	4
9.	Dejar el lugar de trabajo por una emergencia familiar.	1	2	3	4
10.	Mantener las ventajas laborales después de un permiso largo.	1	2	3	4
11.	Sustitución del personal que está de permiso.	1	2	3	4
12.	Esfuerzo para reintegrar al empleado que vuelve de un permiso largo.	1	2	3	4
13.	Posibilidad de trabajar desde casa.	1	2	3	4
13.a	Posibilidad de trabajar media jornada o algunas horas desde casa.	1	2	3	4
14.	Videoconferencia para reducir desplazamientos.	1	2	3	4
15.	Asesoramiento profesional.	1	2	3	4
16.	Asesoramiento personal/familiar.	1	2	3	4
17.	Asesoramiento legal/ financiero/ fiscal.	1	2	3	4
18.	Formación sobre temas familiares.	1	2	3	4
19.	Formación sobre cómo conciliar trabajo y familia	1	2	3	4
20.	Formación en gestión del tiempo y estrés	1	2	3	4

Conciliación Trabajo-Tiempo Familia y su relación con el Compromiso Organizacional en los funcionarios del CESFAM Lagunilla de Coronel

21.	Formación sobre las diferencias de estilo de trabajo entre hombres y mujeres.	1	2	3	4
22.	Información sobre guarderías y colegios.	1	2	3	4
23.	Información sobre centros para personas mayores o Discapacitadas.	1	2	3	4
23.a	Convenios con hogares de ancianos y enfermeras para el cuidado a domicilio.	1	2	3	4
24.	Servicio de guarderías (propio o subvencionado).	1	2	3	4
24.a	Servicio de guarderías para niños de entre 2 y 5 años (propio o subvencionado).	1	2	3	4
25.	Centro de deportes.	1	2	3	4
26.	Seguro de vida.	1	2	3	4
27.	Seguro de accidente.	1	2	3	4
28.	Asistencia sanitaria para familiares directos.	1	2	3	4
29.	Servicio para recolocar a trabajadores que dejen la empresa por restructuración o cierre.	1	2	3	4
30.	Plan de jubilación.	1	2	3	4
31.	Ticket o servicio de restaurante subvencionado.	1	2	3	4
32.	Horas mensuales o días anuales para tramites personales, reuniones de apoderados, etc.	1	2	3	4
33.	Días de permiso por contraer matrimonio	1	2	3	4
34.	Días de permiso extras de lo que establece la ley por muerte de familiar directo	1	2	3	4

III. A CONTINUACIÓN ENCONTRARÁ UNA SERIE DE SITUACIONES ACERCA DE CÓMO SE RELACIONAN LOS ÁMBITOS LABORAL Y PERSONAL. POR FAVOR, INDIQUE CON QUÉ FRECUENCIA HA EXPERIMENTADO CADA UNA DE LAS SIGUIENTES SITUACIONES DURANTE LOS ÚLTIMOS SEIS MESES:

		1 Nunca	2 A Veces	3 A Menudo	4 Siempre
1.	Está irritable en su casa porque su trabajo es muy agotador.	1	2	3	4
2.	Le resulta complicado atender a sus obligaciones domésticas porque está constantemente pensando en su trabajo.	1	2	3	4
3.	Usted tiene que cancelar planes con su pareja/familia/amigos debido a compromisos laborales.	1	2	3	4
4.	Su horario de trabajo hace que resulte complicado para usted atender a sus obligaciones domésticas.	1	2	3	4
5.	No tiene energía suficiente para realizar actividades de ocio con su pareja/familia/amigos debido a su trabajo.	1	2	3	4
6.	Tiene que trabajar tanto que no tienes tiempo para sus hobbies.	1	2	3	4
7.	Sus obligaciones laborales hacen que le resulte complicado relajarse en casa.	1	2	3	4
8.	Su trabajo le quita tiempo que le hubiera gustado pasar con su pareja/familia/amigos	1	2	3	4
9.	La situación en su casa le hace estar tan irritable que descargas su frustración en sus compañeros de trabajo.	1	2	3	4
10.	Le resulta difícil concentrarse en su trabajo porque esta preocupado por asuntos domésticos.	1	2	3	4
11.	Los problemas con su pareja/familia/amigos afectan a su rendimiento laboral.	1	2	3	4
12.	Los problemas que tiene con su pareja/familia/amigos hacen que no tenga gana de trabajar.	1	2	3	4

Conciliación Trabajo-Tiempo Familia y su relación con el Compromiso Organizacional en los funcionarios del CESFAM Lagunilla de Coronel

13.	Después de un día o una semana de trabajo agradable, se siente de mejor humor para realizar actividades con su pareja/familia/amigos.	1	2	3	4
14.	Desempeña mejor sus obligaciones domésticas gracias a habilidades que ha aprendido en su trabajo.	1	2	3	4
15.	Cumple debidamente con sus responsabilidades en casa porque en su trabajo ha adquirido la capacidad de comprometerse con las cosas.	1	2	3	4
16.	El tener que organizar su tiempo en el trabajo ha hecho que aprenda a organizar mejor su tiempo en casa.	1	2	3	4
17.	Es capaz de interactuar mejor con su pareja/familia/amigos gracias a las habilidades que aprendió en su trabajo.	1	2	3	4
18.	Después de pasar un fin de semana divertido con su pareja/familia/amigos, su trabajo le resulta más agradable.	1	2	3	4
19.	Usted toma las responsabilidades laborales muy seriamente porque en casa debe hacer lo mismo.	1	2	3	4
20.	Cumple debidamente con sus responsabilidades laborales porque en casa ha adquirido la capacidad de comprometerse con las cosas.	1	2	3	4
21.	El tener que organizar su tiempo en casa ha hecho que aprenda a organizar mejor su tiempo en el trabajo.	1	2	3	4
22.	Tiene más autoconfianza en el trabajo porque su vida en casa está bien organizada.	1	2	3	4

IV. DEL SIGUIENTE LISTADO DE COMPROMISO, SELECCIONE PARA CADA UNA, LA PUNTUACIÓN DE LA ESCALA DE RESPUESTAS QUE MÁS SE AJUSTE A SU COMPROMISO:

	Compromiso	1 Totalmen te en desacuerd o	2 En Desac uerdo	3 Parcialme nte de acuerdo	4 De acuerd o	5 Muy de acuerdo
1	Me gustaría continuar el resto de mi carrera profesional en esta organización.	1	2	3	4	5
2	Creo que no estaría bien dejar esta organización aunque me vaya a beneficiar en el cambio.	1	2	3	4	5
3	Si continúo en esta organización es porque en otra no tendría las mismas ventajas y beneficios que recibo aquí.	1	2	3	4	5
4	Siento de verdad, que cualquier problema en esta organización, es también mi problema.	1	2	3	4	5
5	Creo que debo mucho a esta organización.	1	2	3	4	5
6	Aunque quisiera, sería muy difícil para mí dejar este trabajo ahora mismo.	1	2	3	4	5
7	Trabajar en esta organización significa mucho para mí.	1	2	3	4	5
8	Esta organización se merece mi lealtad.	1	2	3	4	5
9	Una de las desventajas de dejar esta organización es que hay pocas posibilidades de encontrar otro empleo.	1	2	3	4	5
10	En esta organización me siento como en familia.	1	2	3	4	5
11	No siento ninguna obligación de tener que seguir trabajando para esta organización.	1	2	3	4	5
12	Si ahora decidiera dejar esta organización muchas cosas en mi vida personal se verían interrumpidas.	1	2	3	4	5
13	Estoy orgulloso de trabajar en esta organización.	1	2	3	4	5
14	Me sentiría culpable si ahora dejara esta organización.	1	2	3	4	5
15	En este momento, dejar esta organización supondría un gran costo para mí.	1	2	3	4	5
16	No me siento emocionalmente unido a esta organización.	1	2	3	4	5
17	Creo que no podría dejar esta organización porque siento que tengo una obligación	1	2	3	4	5

Conciliación Trabajo-Tiempo Familia y su relación con el Compromiso Organizacional en los funcionarios del CESFAM Lagunilla de Coronel

	con la gente de aquí.					
18	Creo que si dejara esta organización no tendría muchas opciones de encontrar otro trabajo.	1	2	3	4	5
19	Me siento parte integrante de esta organización	1	2	3	4	5
20	Ahora mismo, trabajo en esta organización más porque lo necesito que porque yo quiera.	1	2	3	4	5
21	Podría dejar este trabajo aunque no tenga otro a la vista.	1	2	3	4	5

CARTA DE CONSENTIMIENTO

CESFAM Lagunilla
Directora:
Sra. Gladys Torres Albarran
Los Álamos N° 2428 lag#1
Coronel
Presente

Estimada Directora:

Tengo la complacencia de dirigirme a Usted, con el fin de solicitar el consentimiento para la aplicación de unas encuestas, estas encuestas trata de la Conciliación Trabajo- Tiempo Familia y el Compromiso Organizacional en los funcionarios del CESFAM de Lagunilla en Coronel.

Somos estudiantes de la Universidad del Bio-Bio, que estamos en el proceso de nuestra tesis, la cual consiste en dos partes, la primera es la parte teórica y la segunda es el estudio empírico, para el cual necesitamos la aplicación de encuesta para validar nuestro estudio. El objetivo principal de nuestro estudio es conocer la relación que podría existir entre Conciliación Trabajo- Tiempo Familia y el Compromiso Organizacional, como estas variables se encuentran correlacionada y cual es el efecto de una en la otra variable y viceversa.

Su participación en el estudio es voluntaria. Las respuestas que usted proporcione serán completamente confidenciales y anónimas, además este estudio no le ocasionará gastos. Si tiene preguntas respecto al estudio, puede comunicarse con Franchesca Salas, al teléfono (09) 81813236

¿Desea Participar?

Agradeciendo su Comprensión,
Atentamente

Directora CESFAM Lagunilla

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

A

- Acción RSE y Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM) (2003). Guía práctica para implementar medidas de conciliación familia y trabajo en la empresa. Mayo, 2003.
- Arias, G. F. (2001). *El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento*. Revista Contaduría y Administración, No. 200. enero-marzo 2001.
- Arriagada, I. (2005). "Políticas hacia las familias protección e inclusión sociales". *Los límites del uso del tiempo: dificultades para las políticas de conciliación familia y trabajo*. Cepal. 2005, (pp. 13-14).

B

- Barros, E y Barros, M. (2008). *Conflicto entre trabajo y familia: efectos sobre la salud y resultados laborales en mujeres*. Estudios de Administración, vol. 15, nº 2, 2008. Pontificia Universidad Católica de Chile, (pp.3-14).
- Baker, K.W.: Allen and Meyer's 1990 Longitudinal Study: A Reanalysis and Reinterpretation Using Structural Equation Modeling. Human Relations, 48, 2, 1995, págs. 169-185.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. American Journal of Sociology, 66, 350-360
- Betanzos, D. N. y Paz, R. F. (2007). "Análisis Psicométrico del Compromiso Organizacional como Variable Actitudinal". Anales de Psicología, vol. 23, número 002. Universidad de Murcia. España

C

- Carnegie, A. (1889). "The Gospel of Wealth". Publicado por Doubleday, Doran & company, inc., 1901.
- Casas, Repullo, Lorenzo y Cañas, Revista de Administración Sanitaria. Volumen VI n°23. Julio/Septiembre 2002.
- Chiang, M y Krausse, K. (2009). *Estudio empírico de calidad de vida laboral, cuatro indicadores: Satisfacción Laboral, Condiciones y Medio Ambiente del trabajo, Organización e indicador global, Sectores Privados y Públicos. Desarrollo, aplicación y validación del instrumento*. Horizontes empresariales.
- Chiang, M., Núñez, A., Martín, M. y Salazar, M. (2010). "*Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de Género y Edad*". Panorama Socioeconómico, año 28, N°40, Julio 2010. Editorial Universidad de Talca MCMXCI. Talca.
- Chiavenato, I. (2000). Subsistema de aplicación de recursos humanos En: Administración del personal. Santa Fe de Bogota: 5TA. Ediciones Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). Higiene, seguridad y calidad de vida. En: Gestión del talento humano. Bogota: Edit. Mc Graw Hill.
- Coa, J. Silva, F. (2010). *Validación, Desarrollo y Medición Del Modelo De Calidad De Vida Laboral y Su Relación Con Los Valores Empresariales y El Feeling Management En Las Empresas Del Sector Forestal*. Tesis para obtener el título de Ingeniero Comercial. Facultad de Ciencias Empresarial. Universidad del Bio-Bio, Concepción, Chile.
- Caamaño, E. (2004). *Conciliación de trabajo y vida familiar. Un análisis desde la perspectiva del derecho del trabajo chileno*. Revista de derecho, Vol. XVI, julio 2004, p. 59-82. Valdivia, Chile.
- Cox, S y Dupret, X (1999). "*La Responsabilidad Social Corporativa como aporte a la ética y probidad públicas*". Documento para Análisis. Santiago de Chile, 1999.
- Cox, J. (2003). "*El ABC del Responsabilidad Social Empresarial en Chile y en el Mundo*". Acción Empresarial. Dic., 2003, (pp .39-63).

D

- Da Silva, M. (2006). *Nuevas perspectiva de la calidad de vida laboral y sus relaciones con la eficacia organizacional*. Tesis de Doctorado para la obtención del título de Doctor en Recursos humanos organizaciones Facultad de psicología social, Universidad de Barcelona, Barcelona, España.
- Dyer, J., Hoffenger, M. (1975). *Evaluating of quality of working in life*, New York: The Free Press.
- Delamotte, Y. & Takesawa, S. (1984). *Quality of working life in international perspective*. Ginebra: OIT.
- De la Posa, J. (1998). “Satisfacción, clima y calidad de vida laboral”. En Rodríguez, A. (coord.) *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones*. Madrid: Pirámide.

E

- Edel, R. García, A. Casiano R, (2007); “*Clima y Compromiso Organizacional*”, Vol. I.
- Espinoza, M. & Morris, P. (2002). *Calidad de vida en el trabajo, Percepciones de los trabajadores*. Departamento de estudios, Dirección del trabajo Gobierno de Chile.

F

- Frone, M.R., Russell, M. & Cooper, M.L. (1992). Antecedents and outcomes of work family conflict: Testing a model of the work family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77, 65-78.
- Fernández., D., (2003). *Responsabilidad social de la empresa*. Buenos Aires, Argentina. Científico Técnico de la fundación Nexus.
- Fernández, M. & Jiménez, L. (1988). «Criterios para definir la CVL». En Libro de Simposios. 1º Congreso Iberoamericano y 3º Nacional de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Madrid: pp. 477-484
- Fernández Ríos, M. (1999). *Diccionario de RRHH. Organización y dirección*. Madrid: Díaz de Santos.

- Fundación más Familia (2010). *Integración del modelo EFR con otros modelos de gestión dentro de la organización. RSC vs EFR*. Elaborado por DNV (Det Norske Veritas) Servicios de Certificación y Fundación mas familia. Edición 1 (enero 2010), (pp. 5-6).

G

- Guizar, M. R. (2004). *Desarrollo organizacional. principios y aplicaciones*, México: Mc Graw Hill Editores
- González, P., Peiró, J.M. & Bravo, M.J. (1996). *Calidad de vida laboral*. En Peiró J. M. y Prieto, F. (Eds.). *Tratado de Psicología del Trabajo: Aspectos psicosociales del trabajo*. Vol. (2). Madrid: Síntesis.
- Goulder, H. P. *Dimensions of organizational commitment*. *Administrative science quarterly*, v. 4, p. 468-490, 1960.
- Greenhaus, J., Collins, K. & Shaw, J. (2003). "The relation between work-family balance and quality of life". *Journal of Vocational Behavior*, 63, 510-531.

H

- Henríquez, C. J. (2007). "*Estudio de la Relación "Clima Organizacional", "Liderazgo" y "Compromiso Hacia la Organización" En los Funcionarios de la I. Municipalidad de Río Negro*". Tesis para obtener el título de Ingeniero Comercial. Facultad de ciencias empresariales, Universidad del Bio Bio, Concepción, Chile
- Herrick & Maccoby (1975), *Principios de humanización del trabajo*.
- Heskett, J. L., T. O. Jones, G. W. Loveman, W. Earl Sasser, and L. A. Schlesinger. "Putting the Service-Profit Chain to Work." *Harvard Business Review* 72, n°. 2 (March-April 1994): 164-174.

I

- Inostroza, C. Ruiz, C. (2008). *Calidad de Vida Laboral y su relación con el Desempeño*. Tesis para obtener el título de Ingeniero Comercial. Facultad de ciencias empresariales, Universidad del Bio-Bio, Concepción, Chile
- Insel, P.M., y Moss, R.H. (1974). *Clima social*. Madrid: TEA, Ediciones

K

- Katzell, R. A., Yankelovich, D., Frein, M., Ornati, O.A., & Nash, A. (1975). *Work, Productivity, and Job Satisfaction An Evaluation of Policy-Related Research*. Publisher: *Psychological Corporation*. Place of Publication: New York. Publication Year: 1975.
- Keith, D. & Newstron, J. W. (1991), en su libro "Comportamiento Humano en el Trabajo, Comportamiento Organizacional". EEUU, McGraw – Hill. Págs. 445 – 472.

L

- Lau, R.S.M. & May, B.A. (2000). Quality of work life and performance. An ad hoc investigation of two elements in the service profit chain model. *International Journal of Service Industry Management*, 11(5); 422-437.
- Libro Verde (2000). Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. COM [2001], 366, Bruselas, comisión de las comunidades europeas.
- Lodahl, T. M. Y Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49, 24-33.
- Lopez, Escot, Fernández y Palomo. (2010). Las políticas de conciliación de la vida familiar y laboral desde la perspectiva del empleador. Problemas y ventajas para la empresa. Cuaderno de trabajo. Escuela Universitaria de Estadística, 02-2010.
- Lorente, P. A. (2005). “La Conciliación trabajo/familia y sus implicaciones en la sociedad civil: transformaciones sociales y tendencias de futuro”, en “La Conciliación entre el trabajo y la familia, un análisis del empleo en la Comunidad de Madrid”, Madrid, Págs. 83-103.
- Louart, P. (2000). *Gestión de los recursos humanos*. Barcelona: Ediciones Gestión, S.A.

M

- Marks, S.R. & MacDermid, S.M. (1996). "Multiple roles and the self: A theory of role balance". *Journal of Marriage and the family*, 58, 417-432.
- Mathieu, J. E., y Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Buletin*, 108, 171-194.
- Meyer, J. P y Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Mirvis, P. Y Lawler, E. (1984). Calidad de vida Laboral en el trabajo. Diario de comportamiento profesional.
- Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8, 486-500.
- Mowday, Richard T. *Reflections on the study and relevance or organizational commitment*. Human Resource Management Review. 1998, vol 8, núm. 4
- Mowday, RT, Porter, LW, & Steers, RM (1979). The measurement. of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Moreno B., Sanz A. , Rodríguez A., y Geurts S. (2009). *Propiedades psicométricas de la versión española del Cuestionario de Interacción Trabajo-Familia (SWING)*. *Psicothema* 2009. Vol. 21, nº 2, pp. 331-337. Universidad Autónoma de Madrid
- Munduate, L. (1993). Aportaciones de la perspectiva de la CVL a las relaciones laborales. En Munduate, L. y Barón, M (Comp.) *Gestión de Recursos Humanos y CVL*. Madrid: Eudema.
- Muro, A. "Responsabilidad Social Corporativa en la Argentina". Instituto de estudios para la sustentabilidad corporativa. 2003, (pp.3-4).

N

- Nadler, D. y Lawler, E. (1983). *Calidad de vida laboral: Perspectivas y direcciones de Organizaciones Dinámicas*. pág. ,20-30.

- Nadler & Lawler (1983). *Diseño de la organización como arma competitiva, El poder de la arquitectura organizacional*. Ed. Oxford. Harla. 1(1) 53-57.
- Navarrete, F. (2004) *Estudio de la calidad de vida laboral: el caso del operario de una empresa maquiladora electrónica en la ZMG*. Tesis doctoral para la obtención del grado de doctor, Universidad del Valle de Atemajac [UNIVA], México.

O

- O Reilly, C. A. y Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Organización Internacional del Trabajo (2008). Convenio 156, convenio sobre la igualdad de oportunidades y de trato entre trabajadores y trabajadoras: trabajadores con responsabilidades familiares. Manual de la red de género de la OIT, sección 1, 2008.

P

- Ponce, J. M. (2007). Profesor Titular de Marketing en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Alcalá (jmiguel.ponce@uah.es). *La conciliación entre la vida personal y la profesional: un reto para las empresas y sus empleados*.
- Porter, L. W. y Lawel, E.E. (1965). *Managerial attitudes and performance*. Irwin: Homewood

Q

- Queirolo, A. (2010). “*Estudio del balance conciliación trabajo – tiempo familia; su relación y efecto en la flexibilidad laboral y la productividad en el sector de la construcción*”. Tesis para optar al título de Ingeniero Comercial, Universidad del Bío Bío., Concepción, Chile.

R

- Rosa, J. (2010) “*Estudio del área de compromiso con la comunidad: Medición, relación y efecto con el plan manejo frente a emergencias ESSBIO S.A y su respuesta ante el*

terremoto”. Tesis para optar al título de Ingeniero Comercial, Universidad del Bio Bio., Concepción, Chile.

- Robbins, S. P. (1987). *Comportamiento Organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

S

- Sagardoy de Simon, I. (2005). *“La conciliación de la vida familiar y profesional”*. Encuentros Augere, Barcelona.
- Segurado, T. A. & Agulló, T. E. (2002). *Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la psicología social*. *Psicotherma*, vol.14 n°(4), 828-836.
- Services. University of Georgia.
- Steers,R.M. (1977). *Organizational Effectiveness: A behavioural view*. Pacif Palisades, CA: Goodyear.
- Suarez, A. (2008). *Empresas Familiarmente Responsable: conciliación y equilibrio vida-trabajo*. Gestión Humana.
- Sulmont, D. (2000). “La responsabilidad social empresarial en el Perú”. En D. Sulmont y E. Vásquez (editores), *Modernización Empresarial en el Perú*. Red para el Desarrollo de las Ciencias Sociales en el Perú - PUCP-CIUP-IEP, Lima.
- Sun, B. (1988). *Quality of working life programs: an empirical assessment of desings and outcomes*. UMI Dissertation.
- Suttle, J.L. (1977). *Improving life at work: problems and prospects*. En Hackman, J.R. y Suttle, J.L (eds.). *Improving life at work: behavioral science approaches to organizacional change*. Goodyear Publishing Company, Santa Mónica.

T

- Tejero, C. B. (2008). Tesis Doctoral. *“Potencia y Desfases Culturales de los Equipos de Trabajo: Influencia en el Compromiso Laboral”*. Facultad de Psicología Departamento de Psicología Social y Antropología. Universidad de Salamanca.

- Turcotte, P. (1985). *Calidad De Vida En El Trabajo: Antiestres y creatividad*. México: Ediciones Trillas.

V

- Varona, M. F. (1993). *Conceptualización y supervisión de la comunicación y el compromiso organizacional*. *Diálogos de la Comunicación* 35, 68-77.

W

- Walton, R.E. (1973). *Conciliación de conflictos interpersonales*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Walton, R. (1973). *Quality of working life: that is it?* *Sloan management reviews*, 15, 11-21.

BIBLIOGRAFÍA ELECTRONICA

A

- Acción RSE (2000), accesado el 21 de Abril , 2011, de <http://www.accionrse.cl/>
- Alguacil, G. J. (1998). Madrid (España). Accesado el 25 de Abril, 2011 disponible en línea; http://habitat.aq.upm.es/cvpu/acvpu_7.html

B

- <http://books.google.cl>, diccionario de la lengua española, tercera edicion.
- Business Council on Sustainable Development (1997). Accesado el 17 de Noviembre, 2011, de base de datos disponible en línea en <http://www.bitc.org.uk/>

C

- Chinchilla, N. & Pugal, F. (2009, Enero 3) Conciliación de la vida profesional, familiar y personal. Revista On ,52. Disponible en línea:
<http://blog.iese.edu/nuriachinchilla/articulos/> accesado el 21 de mayo.
- Comunitar.org.ar. disponible en <http://www.comunitar.org.ar/responsabilidad.htm>,
accesado 20 de Mayo de 2011.

D

- De Miguel, M. (2009). Econciliate. Accesado el 29 de Noviembre de 2011,
<http://www.econciliate.com/busador.asp?MOD=3>

G

- Global Compact (1999), accesado el 21 de abril, 2011, de
<http://www.unglobalcompact.org/Languages/spanish/index.html/>

H

- Hernandez , M & Rodríguez, Y.(2005) “ La responsabilidad social, un enfoque dialéctico”. Accesado el 17 de Noviembre, 2011 de
<http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/dialectico.htm#mas-autor/>

J

- Jiménez y Moyano, Revista Universum N° 23 Vol. 1: 116-133, 2008, disponible en línea
http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S071823762008000100007&script=sci_arttet.
Accesado el 22 de abril del 2011.

M

- Mass media: Medios de comunicación social. Disponible en línea;
<http://www.wordreference.com/definicion/mass+media>.

- Morello, G. (2008). La importancia del compromiso con la comunidad. [versión electrónica] .La Nación, accesado el 25 de Abril, 2011, de <http://www.lanacion.com.ar/1065148-la-importancia-del-compromiso-con-la-comunidad>

O

- OCDE. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2000). Accesado el 21 de abril, 2011, de base de datos en línea disponible en <http://www.oecd.org/>
- OMS. Organización mundial de la salud. Disponible en línea en http://enciclopedia.us.es/index.php/Calidad_de_vida. Accesado el 21 de abril del 2011.

P

- Prohumana. Accesado el 17 de Noviembre de 2011, http://www.prohumana.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=44&Itemid=60/

R

- <http://www.rae.es/rae.html>, diccionario de la lengua española, vigésima segunda edición.
- Reporting Initiative (1997), accesado el 21 de abril, 2011, de <http://www.globalreporting.org/Home/LenguajesBar/SpanishPage.htm/>
- Red Puente Chile (2003). Accesado el 21 de Abril, 2011, de http://www.redpuentes.org/index.php?option=com_content&task=view&id=22&Itemid=21/
- Red Española de pacto Mundial de Naciones Unidas, Accesado 20 de Marzo 2012. Extraído de la base de datos en línea; <http://www.pactomundial.org/index.asp?MP=10&MS=30&MN=2>
- Rodríguez, M. (2009). *La implicación laboral: Desarrollos para la intervención con familias*. Revista PsicologíaCientífica.com. 11(6), accesado el 5 de Enero del 2012 ,

<http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-396-1-la-implicacion-laboral-desarrollos-para-la-intervencion-con-.html#>

- Rossella Palomba Institute of Population Research and Social Policies Roma, Italia. Taller sobre calidad de vida y redes de apoyo de las personas adultas mayores. 24 de Julio 2002 CELADE / División de Población, CEPAL, Santiago, Chile. Sitio de Internet disponible http://www.eclac.org/celade/agenda/2/10592/envejecimientoRP1_ppt.pdf. accesado el 21 de abril del 2011.

S

- Schaeffler, K. (2006). Pobreza y responsabilidad social del empresario. Revista Futuros, N°13, 2006 Vol IV, 9-12. Disponible en línea http://www.revistafuturos.info/futuros13/pobreza_rse2.htm

W

- WBCSD. World Business Council on Sustainable Development. Accesado el 17 de Noviembre , 2011, de base de datos en línea disponible en <http://www.wbcsd.org/home.aspx>