

Los horarios laborales y su influencia en la percepción del equilibrio trabajo-familia

Una revisión de literatura

Trabajo de grado para optar al título de psicólogas

Lizeth Natalia García y Aura Natalia Pérez¹

Autoras

Yolanda Contreras

Directora

Programa de Psicología

Escuela de Medicina y Ciencias de la Salud

Universidad del Rosario

Bogotá, Mayo 2013

¹ Envío de correspondencia a: garcia.lizeth@ur.edu.co o a perez.aura@ur.edu.co



Acta de Aprobación del trabajo de grado

Los aquí firmantes certificamos que el trabajo de grado elaborado por

1. Aura Natalia Pérez Sánchez
2. Lizeth Natalia Garcia Guerrero
3. _____

Titulado: 'Los horarios laborales y su influencia en la
percepción del equilibrio trabajo-familia'

Cumple con los estándares de calidad exigidos por el programa de psicología para la aprobación del mismo.

Esta acta se firma a los 31 días del mes de Mayo de 2013

Comité de trabajo de grado:



Firma del Director

31 Mayo 2013

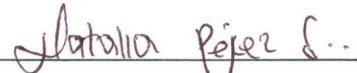
Fecha



Firma del Coordinador de T.G.

31-Mayo-2013

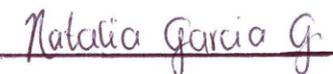
Fecha



Firma del Estudiante

31-05-2013

Fecha



Firma del Estudiante

31-Mayo-2013

Fecha

Contenido

1 Resumen	4
2 Abstract	4-5
3 Introducción	5-6
4 Marco Teórico.	6-35
5 Conclusiones Teóricas.....	35-36
6 Propuesta de Intervención	37-43
7 Referencias.....	43-53

Resumen

Conciliar el trabajo y la familia es una lucha cotidiana que cada persona realiza para satisfacer las exigencias de ambas dimensiones de su vida. El no tener consciencia del problema que surge en el empleado para lograr esta conciliación y la ausencia de soluciones eficaces a éste, no sólo afecta a la organización a través de la baja productividad, el absentismo, el aumento del estrés, entre otros efectos; sino también a la vida familiar, social, física y psicológica del trabajador.

Es por ello, que este proyecto de grado busca a partir de la revisión de la literatura mostrar cómo la percepción que tienen los trabajadores de su equilibrio trabajo-familia, se ve influenciada por un factor organizativo, como lo son los turnos laborales; además evidenciar las soluciones que se han implementado en las diferentes empresas de manera exitosa, para finalmente plantear estrategias que se puedan aplicar en las organizaciones facilitando el equilibrio trabajo-familia de los trabajadores.

Palabras clave: Equilibrio; Trabajo; Familia; Turnos; Cultura trabajo-familia.

Abstract

Work- family balance is a daily struggle that each person makes to satisfy the demands of both dimensions of his life. Failure to be aware of the problem that arises in the employee to achieve this balance and the absence of effective solutions to this, not only affects the organization through low productivity, absenteeism, increased stress, among other effects, but also employer's social life, pshysical, psychological and his family life.

This is why this graduation project from a review of the literature shows how the worker's perception of their work-family balance, is influenced by a organizational factor such as labor shifts, also evidences the solutions that have been successfully implement in

different companies and finally proposes strategies that can be applied in organizations facilitating employees's work-life balance.

Keywords: Balance; Work; Family; Rotating shifts; Family-work culture

Introducción

Las personas dedican la mayor parte de su tiempo, su dinero y su energía a dos esferas fundamentales: la familia y el trabajo. El primero les genera una satisfacción personal, conyugal y parental dada a partir de los lazos afectivos mientras que en el segundo, encuentran y construyen una satisfacción profesional al colocar a disposición de otros sus capacidades, conocimientos y experticia.

Sin embargo, los cambios tecnológicos, económicos, políticos y sociales desarrollados en las últimas décadas han generado la modificación y reestructuración de eso que llamamos, el trabajo y la familia. Así por ejemplo se ha generado una flexibilidad en las nuevas formas de trabajo que ha contribuido a la aparición de distintos horarios, modalidades de trabajo, lugares e incluso tipos de contrato. Adicional a esto, se ha visto una progresiva incorporación de las mujeres al mercado laboral generando que éstas, asuman al igual que el hombre el rol de proveedoras, y que estos por su parte asuman actividades propias del hogar, como lo es el cuidado de los hijos (Duxbury, Higgins y Lee, 1994; Kossek y Ozeki, 1998; McElwain, Korabik y Rosin, 2005). Finalmente el aumento en la expectativa de vida, ha hecho que cada vez más las personas deban hacerse cargo del cuidado de sus padres u otros familiares mayores.

En consecuencia, estos aspectos han generado una multiplicidad de roles que pueden potenciar o limitar el desempeño profesional y personal de los individuos, en tanto que estos deben asumir responsabilidades en su hogar como en su trabajo.

Es bajo este planteamiento que nace la necesidad de estudiar la manera en que estos dos ámbitos se interrelacionan e influyen mutuamente, trayendo consigo consecuencias para el individuo, su familia y la organización en la que trabaja.

Marco Teórico

La revolución industrial al haber traído consigo la importancia de la producción en masa y los canales de distribución, ha forzado a las empresas a enfocarse principalmente en la obtención de grandes volúmenes de productos, manteniendo bajos costos y generando mejores resultados en periodos de tiempo más cortos. Además el cambio de paradigma de la tradición, en la que el hombre trabajaba mientras la mujer se dedicaba a las labores del hogar ha dado paso a grandes transformaciones; es por ello que ahora la mayor parte de las personas se interesan por crear y tener una carrera profesional compatible con las exigencias de la vida familiar.

El modelo del hombre trabajador ha dado un giro lento pero progresivo y considerable donde cada vez más se ocupan de las labores domésticas.

Alberdi y Escario (2007) señalan que aunque es una tendencia minoritaria, los hombres han empezado a adquirir esa responsabilidad por tres razones: dificultad para conseguir empleo, conciencia del deber ayudar dado que también es su hogar y/o permitir que su compañera sentimental crezca profesionalmente.

Duryea, Edward y Ureta (2001) señalan que desde 1954 las mujeres han tenido la oportunidad de estudiar al igual que los hombres de su misma generación, logrando que hoy en día por cada cuatro hombres con título universitario hayan cinco mujeres con el mismo. Esto muestra cómo gracias a la posibilidad de estudiar, la participación laboral femenina ha tenido un aumento considerable en los últimos treinta años. En Colombia

actualmente, la participación laboral de las mujeres es del 60% y ha traído consigo el cambio de paradigma donde debía permanecer en casa; pasando a tener dos roles: en su trabajo y en su familia (Farné, 2003).

Sin embargo esto no siempre trae un buen resultado, dado que surgen conflictos y dilemas a la hora de conciliar las demandas de una profesión con las necesidades de una familia.

Acuña y Olavarrieta (1993) definen familia, como un grupo de personas que busca resolver el dilema de posibilitar la existencia humana, a través de la satisfacción de las necesidades básicas y primarias, como lo son: tener un hogar, alimentación, afecto y estabilidad. No obstante, este último aspecto debido a los cambios en el mercado laboral, se ha visto afectado generando consecuencias en las familias como la disminución de la natalidad, el aumento de los divorcios y separaciones, el menor número de hijos por pareja y el bajo rendimiento de éstos en los colegios y/o universidades.

Por otra parte, el trabajo se convierte en el medio por el cual el sujeto se integra a la vida social, a partir de la independencia económica, de las relaciones sociales que se establecen alrededor de la actividad laboral, el estatus y el nivel de vida que se lleva; siendo aspecto modular la satisfacción y percepción que tenga el individuo de su vida y su familia (Fernández-Montalvo, Báez y Echeburúa, 2000; Arriagada, 2005). El trabajo y la familia se constituyen en las dos esferas fundamentales donde actúa el ser humano y a las cuales dedica la mayor parte de su tiempo y recursos; todo lo que sucede en uno de estos dos ámbitos afectará el otro de manera bidireccional (Casas, Repullo, Lorenzo y Cañas, 2002).

En efecto, cada persona está llamada a alcanzar la plena satisfacción tanto en el mundo laboral como en el personal, de esta forma el trabajo tiene significado en la medida

que sea el medio para el sostenimiento personal y familiar, y la familia adquiere valor convirtiéndose en la principal razón que se tiene para trabajar.

Equilibrio trabajo - familia

Teniendo en cuenta lo anterior y a raíz de los cambios mencionados en el mercado laboral ha surgido el interés por lograr un equilibrio entre el trabajo y la vida personal, en particular la vida familiar.

Así al hablar de Equilibrio Trabajo-Familia, hacemos referencia a la armonía en la relación de éstas dos áreas de la vida del individuo; de esta forma lo que se espera, es que exista un compromiso total en el desempeño de cada rol con una actitud de dedicación, para obtener resultados óptimos y positivos en cada una de ellos; es decir que el rol que se cumple en una esfera, no afecta el rol que se debe cumplir en la otra (Marks & MacDermid, 1996). Por su parte Clark (2000) define el equilibrio como la satisfacción y el buen funcionamiento tanto en el trabajo como con la familia y finalmente, Greenhaus, Collins y Shaw (2003), establecen que para lograr el equilibrio entre los roles familiares y laborales, se necesita lograr el ajuste y equilibrio en tres componentes: tiempo (dedicar similar cantidad de tiempo al trabajo y a los papeles familiares), niveles de compromiso (un nivel similar de compromiso psicológico con la familia y el trabajo) y lograr un equilibrio en la satisfacción (similar nivel de satisfacción en ambos dominios).

El grado en que el trabajador perciba su equilibrio trabajo-familia va a depender de dos aspectos fundamentales. El primero de ellos, son sus recursos personales, los cuáles hacen referencia al optimismo, la autoestima, la autoeficacia, el compromiso y control de la situaciones (Aquino, 1997 y Hobfoll et col, 2003) y por otro lado, los recursos laborales como autonomía, retroalimentación en el trabajo, un buen soporte social por parte de

colegas y una buena relación con su propio supervisor que contribuyen a la existencia de un equilibrio trabajo-familia (Bakker, Demerouti y Euwem, 2005).

Modelos de la relación Trabajo-Familia. Dependiendo del modo en que ambas esferas se interrelacionan, se pueden generar según Zedeck & Mosier (1990), O'Driscoll (1996) y Greenhaus & Beutell (1985), siete mecanismos vinculantes: segmentación, contaminación, congruencia, consumo de recursos, compensación, conflicto y equilibrio de roles trabajo-familia.

La *segmentación* fue el primer mecanismo planteado para relacionar el trabajo y la familia, donde se consideran éstas dos esferas separadas una de la otra. Lambert (1990) consideraba que esto podría ocurrir por ser una condición inmanente o porque el empleado se empeñaba por lograr ésta condición; en efecto Edwards & Rothbard (2000) lo comprueban planteando que los mismos trabajadores se esfuerzan por mantener el trabajo y la familia separados como forma de evitar tensiones en ambas. Al poner barreras entre las dos, se busca neutralizar, suprimir o separar los comportamientos, sentimientos y pensamientos relacionados con un dominio y el otro (figura 1).

El siguiente mecanismo es la *contaminación*, definida como los efectos que produce un ámbito sobre el otro y que generan similitudes entre ambos. Leiter y Durup (1996) encontraron evidencias acerca de cómo los sucesos laborales afectan directamente y en mayor cantidad al hogar, es decir hay más contaminación. En relación con esto, Larson, Richards y Perry-Jenkins (1994) en su estudio acerca de los estados emocionales durante la actividad diaria en el hogar y el trabajo, encontró que las madres y los padres mostraban patrones muy diferentes entre ellos. Mientras que los padres reportaban más estados positivos en el ámbito del hogar, las madres lo hacían en espacios fuera de él. El autor

explica éstos resultados teniendo en cuenta que existen diferencias marcadas en cuanto se refiere al tipo de trabajo, las condiciones laborales, los papeles asignados; donde dichos aspectos influyen sobre la percepción que tienen los hombres y las mujeres respecto a las actividades realizadas (figura 2).

El modelo de la *congruencia* plantea que los dominios se relacionan gracias a la actuación de una tercera variable como rasgos de la personalidad o fuerzas sociales y/o culturales, dónde éstos permiten a la persona responder en ambos dominios de una manera similar y que sean congruentes (figura 3). Aunque éste modelo permitiría tener un buen equilibrio entre las dos áreas de la vida, el problema es que atribuye a un aspecto externo el éxito de éste y no a la relación entre un dominio y el otro (Larson et col., 1994)

Además de los modelos de segmentación, contaminación y congruencia entre trabajo y familia, existe el modelo de *consumo de recursos* que plantea que los recursos personales que tiene el trabajador, como lo son el tiempo, la energía y la salud; al ser utilizados en un dominio, se agotarán y no estarán en la misma cantidad para utilizar en la otra esfera. Esto quiere decir, que si el trabajador gasta toda su energía y tiempo en el trabajo, cuando regrese a casa con su familia no podrá compartir con ellos en la misma medida que lo ha hecho en el trabajo y tendrá repercusiones a nivel familiar (figura 4).

De otro lado Edwards y Rothbard (2000) describen el modelo de compensación, también conocido como *facilitación*; termino atribuido por Grzywacz & Bass (2003). Ambos planteamientos coinciden que es la situación en donde las experiencias, habilidades y oportunidades desarrolladas por un dominio (laboral o familiar) logran ser transferidas de una manera positiva y reforzante en el otro dominio.

Esto se logra a través del esfuerzo por equilibrar ambas partes, siendo una búsqueda

continúa y que se hace de manera intencional; dedicando igual cantidad de tiempo, atención y energía a los dos dominios. Así mismo, afirman que individuos que manifiestan satisfacción y sentido de logro en el trabajo, también muestran satisfacción en las relaciones íntimas y felicidad personal. Por ende, la facilitación ha sido correlacionada con el bienestar físico y mental, como con la satisfacción familiar y organizacional (Wayne, Musisca & Fleeson, 2004) (figura 5).

Por otra parte en relación al conflicto, Greenhaus & Beuttel (1985) establecen que se presenta cuando los dominios familiares y laborales se influyen mutuamente produciendo incompatibilidades, es decir, el trabajo puede interferir negativamente en la familia (conflicto trabajo-familia) y la familia puede interferir negativamente en el trabajo (conflicto familia-trabajo); Así por ejemplo, el hecho de estar irritado o tenso por asuntos laborales puede afectar el comportamiento a nivel familiar.

De hecho, las investigaciones en torno a la interacción presentada entre trabajo-familia, muestran la predominancia que se ha hecho en la perspectiva del conflicto, ya que se asume y reconoce que las personas hoy en día, participan en varios ambientes y tienen múltiples roles; generando inevitablemente que se presenten situaciones de conflicto y estrés, y esto afecte las diversas áreas de su vida (Barnett, 1988; citado en Riquelme, Rojas y Jiménez, 2012).

Es así como diversos estudios han mostrado correlaciones entre el conflicto trabajo-familia y problemas de ansiedad, agotamiento, descontento ante la vida, depresión, ansiedad, irritación, hipertensión, malestar psicológico, trastornos en el sueño, insatisfacción familiar, problemas con el alcohol, problemas matrimoniales y un mal desempeño en la función parental (Frone, Russell & Cooper, 1997; Story & Repetti, 2006; Guitián, 2009).

De igual forma la dificultad derivada de la ejecución de múltiples actividades no sólo afecta a las personas sino también a las empresas, causando insatisfacción con el trabajo, menor desempeño, disminución en los niveles de compromiso con la organización, ausentismo y rotación; todos estos efectos son derivados de las tensiones provocadas por el desempeño simultáneo de los roles laborales y familiares (Greenhaus y Beutell, 1985).

Adicional a esto, el aumento en el número de familias con dos salarios, el número de padres solteros y las cifras de expectativa de vida; obliga a un grupo importante de empleados a hacerse cargo de sus padres adultos mayores, el cuidado de niños pequeños siendo aspectos que hacen a los individuos más vulnerables a experimentar el conflicto trabajo – familia (Otálora, 2007; Álvarez y Gómez, 2011).

Greenhaus y Beutell (1985) plantean que dicho conflicto posee tres componentes: el primero, se relaciona con la tensión que genera uno de los roles, interfiriendo en el cumplimiento del otro; el segundo, hace referencia al comportamiento, es decir, que un rol exige comportamientos que son incompatibles con el otro y finalmente el tercero se relaciona con el tiempo, sustentando, que el tiempo es un recurso muy escaso. De esta manera, cuando las personas dedican más tiempo al cumplimiento de uno de los roles, ya sea de índole laboral o familiar, se limita la posibilidad de cumplir con las exigencias del otro, lo cual puede repercutir negativamente en el bienestar de la persona en cuanto invierte energías que sobrepasan su capacidad.

De acuerdo con lo anterior y teniendo en cuenta los trabajos de Greenhaus y Beutell (1985), la forma más típica de conflicto entre trabajo y familia está dada por el factor tiempo, así cuando éste es dedicado a los requerimientos de un rol dificulta el cumplimiento de los requerimientos del otro generándose conflicto; de esta forma la jornada laboral se

convierte en un factor importante a la hora de estudiar la relación entre el trabajo y la familia (Brough, O'Driscoll & Kalliath, 2005).

La Jornada Laboral

En el transcurso de los años y gracias a los cambios en el mercado, las organizaciones han tenido que cambiar sus estructuras y políticas internas. Esto ha llevado a la modificación de los empleos y los momentos en que éstos se desarrollan, imponiéndose a los trabajadores nuevos hábitos y costumbres para cumplir con las exigencias del mercado: consecuencia de esto han sido los cambios que se han dado en las jornadas laborales.

Se entiende como jornada laboral el tiempo que dispone el trabajador para desarrollar las tareas recomendadas y que ha sido estipulado por el empleador al momento del contrato. Éste término proviene del catalán *jorn*, que significa día; en donde se plantea como el “trabajo en un día” o el “camino que suele andarse en un día”. A partir de esto en 1916, La Asamblea Constituyente de Querétaro estimó que la jornada laboral de una persona sería de ocho horas, para disminuir las consecuencias negativas a nivel biológico, social, familiar y cultural del trabajador; a esto se le denominó “jornada humanitaria”. Posteriormente en 1930, la Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) señaló que debía entenderse como jornada laboral “el tiempo durante el cuál el personal está a disposición del empleador (Cueva, 1972).

Aún cuando las dos partes –organización y empleado- estipulen desde un principio las condiciones del trabajo, el contrato y su duración, y dentro de él las horas de la jornada; no exceder los límites establecidos es una tarea que para algunas empresas es difícil de cumplir. Así, se ha observado que en algunas organizaciones se reducen, se amplían y/o se

modifican periódicamente éstas jornadas; causando un agotamiento a la clase trabajadora y perjudicando directamente a la organización. Deveali (1983) demostró que la reducción o limitación de las jornadas resultaba en una producción de mejor calidad y mayor cantidad, dado que los trabajadores estaban descansados y con energía suficiente para el desarrollo de sus labores.

Por otra parte, psicólogos, sociólogos y economistas se han preocupado por la existencia de varios tipos de jornada o turnos, donde cada uno tiene consideraciones especiales y efectos distintos en los trabajadores y sus vidas. Teniendo en cuenta lo anterior Lozano (1993) define nueve tipos de turnos laborales: turnos mixtos, reducidos, especiales, extraordinarios, emergentes, continuos, discontinuos, diurnos/fijos y nocturnos/rotativos. *Los turnos mixtos* comprenden periodos diurnos y nocturnos con una duración máxima de siete horas, *los turnos reducidos* son aquellos que no pueden excederse en más de seis horas diarias incluido al menos un reposo, ya que va dirigido para menores de dieciséis años. *Los turnos especiales* sobrepasan lo estipulado por La Asamblea Constituyente (8 horas diarias) pero encierran un reposo cualquier día de la semana, mientras que los *turnos extraordinarios* extienden también las horas laborales por situaciones excepcionales sin tener algún tipo de descanso.

Los turnos emergentes surgen con el fin de evitar un evento siniestro o riesgo que pueda afectar la salud y el bienestar del trabajador, sus compañeros, jefe o la existencia de la misma empresa; requiriendo una prologación del horario laboral “más allá del límite ordinario de trabajo”. *Los turnos continuos*, aún cuando la ley no los define, incluyen un trabajo seguido sin descanso o pausa, caso contrario a los *turnos discontinuos* donde al menos el trabajador dispone de media hora.

Los *turnos diurnos/fijos* son aquellos en los cuáles el trabajador realiza su función en el mismo horario de manera continua y durante el día, horas comprendidas entre las seis de la mañana hasta las ocho de la noche; mientras que los *turnos nocturnos* se desarrollan entre las ocho de la noche y las seis de la mañana y por último los *turnos rotativos* se desarrollan en diferentes horarios y con una alternancia que puede ser más o menos larga (Sabaté, 2002).

A partir de ésta clasificación varios estudios han demostrado que dependiendo del turno laboral que el empleado tenga, se van a generar consecuencias a nivel físico, social, psicológico, productiva y familiar. A continuación nos centraremos en cada uno de éstas dimensiones teniendo en cuenta los turnos diurnos/fijos y los nocturnos/rotativos.

Horario Laboral y Salud Física. Los seres humanos poseen un reloj corporal interno situado en el hipotálamo que regula sus ritmos corporales, incluido el ritmo de sueño-vigilia. El período habitual de la mayoría de estos ritmos es cercano a 24 horas (circadiano) y está preparado para sincronizarse con el ritmo ambiental diario de luz-oscuridad; así las personas están activas de día y duermen de noche. Cuando se trabaja de noche o en turnos rotativos de trabajo, el sistema circadiano es incapaz de adaptarse rápidamente al nuevo horario y surge una alteración entre el ritmo de cada uno de los sistemas fisiológicos internos; en el caso de los turnos nocturnos el cuerpo está preparado para dormir sin embargo el empleado debe cumplir con las exigencias del trabajo. Dicha alteración sumada a la falta de sueño que suele asociarse a estas condiciones laborales, es responsable de los problemas de salud que se encuentran en este tipo de personas.

De acuerdo con los estudios quienes trabajan en turnos nocturnos y rotativos tienen un mayor riesgo de sufrir enfermedades cardiovasculares, problemas digestivos (úlceras

péptica, gastritis, etc.), obesidad, trastornos inmunológicos, disminución de la fecundidad en las mujeres (Knutsson, 2003) y envejecimiento prematuro; éste último ha sido estudiado por numerosas investigaciones y todas han puesto en evidencia que quince años de trabajo en estas condiciones son equivalentes a cinco años de envejecimiento en una persona con un trabajo en horario fijo (Sabaté, 2002).

Cazamian (1997) explica que la fatiga laboral, la sobrecarga, los inadecuados ritmos laborales, tiempos de reposo o pausas activas a los que se ven sometidos trabajadores con horarios de turnos rotativos/nocturnos, son más vulnerables a adquirir enfermedades al estar más expuestos a agentes físicos, químicos o biológicos.

Allen y sus colaboradores (2000) demostraron que en la existencia de conflictos entre el ámbito laboral y el familiar se presentan consecuencias como la hipertensión, taquicardia, ansiedad y agotamiento. Adicional a estas el doctor Valtueña (1925) en su investigación afirma la presencia de cefaleas, temblores en las extremidades superiores y problemas en la alimentación.

Horario Laboral y Vida Social. Desde una perspectiva psicosocial, los trabajadores con turnos se ven forzados a ajustar su horario al establecido por el resto de la sociedad; de esta forma, las actividades cotidianas y/o sus responsabilidades: como pagar servicios, asistir a reuniones, estudiar, compartir con los amigos, etc. suponen para estos trabajadores dos opciones: una reducción importante de las horas de sueño para cumplir con dichas funciones (Moneta et col., 1996), o la privación de participar y/o tener una vida social. Todo ello puede ser una fuente importante de conflictos, dado que se pueden presentar problemas con los amigos y/o familiares por la incompatibilidad de horarios, problemas para disfrutar del tiempo libre, entre otros.

Sánchez (2005) encontró que en una empresa de producción el 64% de los trabajadores con horarios rotativos coincidían con que la irregularidad del ritmo de vida al que estaban sometidos, era un obstáculo presente para tener una vida social satisfactoria.

Por otra parte Marchese, Bassham y Ryan (2002) afirman que se presentan problemas de tipo relacional debido a que la persona no tiene ni los recursos físicos ni emocionales para crear y mantener los lazos afectivos. Esto quiere decir que dado las condiciones de trabajo (a turnos) éstas dificultan la posibilidad de realizar ciertas actividades que involucran relacionarse con las demás personas, dado que los tiempos no coinciden y que mientras los demás poseen la energía suficiente para desarrollar las actividades, el trabajador no las tendrá y necesitará tiempo para recuperarlas.

Horario Laboral y Dimensión Psicológica. Las alteraciones del sueño son uno de los principales problemas en este tipo de trabajadores (Knauth, 1993; Åkerstedt, 1998; Härmä y cols., 1998). La tasa de prevalencia de dichos trastornos varía entre el 5% en los trabajadores con turno de día, hasta el 90% en los que tienen turno de noche (Knauth, 1993). Entre los trastornos más frecuentes están el insomnio, el síndrome de las piernas inquietas y la hipersomnia (Garbarino y cols., 2002). Así ésta función vital presenta una disminución importante en su duración y una alteración significativa en su calidad (Costa, 1996; Åkerstedt, 1990) debido a que al trabajar en el turno de la noche, la persona dormirá durante el día. Sin embargo las condiciones de temperatura, las actividades y responsabilidades familiares, terminarán disminuyendo las horas de sueño del individuo, y por lo tanto éste no llegará a ser completamente reparador.

Adicional a esto las constantes variaciones en el patrón del sueño generan alteraciones en las funciones psicomotoras (Weinger & Ancoli, 2002); en las capacidades

mentales y cognoscitivas, ya que el funcionamiento cognoscitivo disminuye en un 25% cuando falta una noche de sueño y disminuye en un 40% cuando faltan dos noches de sueño (Krueger, 1989). Además, estudios en residentes médicos evidencian que después de trabajar toda una noche sin dormir, estos presentan dificultades para realizar algún tipo de cálculo matemático, para hablar con fluidez y presentan alteraciones en la memoria a corto plazo (Friedman, Bigger & Kornfeld, 1971).

Por otra parte, quienes laboran durante el turno de la mañana disminuyen o eliminan las últimas horas de sueño pues usualmente este turno comienza a las seis y deben levantarse temprano; como consecuencia de ello, se produce una disminución significativa del «*sueño paradójico*», que es esencial para mantener el bienestar psicológico y que se da con una mayor prevalencia en las primeras horas de la madrugada (Costa, 1996). En cualquier caso, la disminución de la calidad del sueño produce un estado de fatiga persistente, así la persona deberá esforzarse más para cumplir con las demandas de su trabajo y esto sumado a la falta de recuperación durante los períodos de descanso generará una fatiga crónica, a nivel mental y físico que en vez de disminuir aumentará progresivamente.

De igual forma se ha demostrado que la falta de sueño que se asocia al trabajo por turnos puede generar importantes elevaciones del cortisol en sangre, hormona que se produce como respuesta al estrés continuo (Lac & Chamoux, 2003). Es común encontrar en estos trabajadores problemas de tipo psicossomático como ansiedad y estrés crónico.

Una situación de estrés prolongado puede convertirse en un fenómeno llamado Síndrome de Quemado o Burnout, considerado como la respuesta que tiene una persona ante la exposición de niveles de estrés crónico. En la literatura se ha visto que puede afectar a todos los trabajadores independientemente de su profesión o jornada laboral, pero que

tiene mayor probabilidad de ser percibido en los trabajadores con turnos rotativos/nocturnos. Éste síndrome involucra tres elementos fundamentales: la baja realización personal en el trabajo, dado por la dificultad de poner en práctica sus conocimientos; la despersonalización que aparece durante el desarrollo de las actividades laborales, donde se produce en el trabajador una alteración en la forma en que se percibe así mismo y por último un agotamiento emocional donde el empleado experimenta fatiga y cansancio emocional (Sierra, 2006).

Adicional a esto los trabajadores pueden presentar depresión, asociada con la falta de sueño o un sueño desorganizado. Un estudio realizado por Cortés (2005) determinó que la alteración del ritmo circadiano originado por el trabajo a turnos, generaba la aparición de cuadros depresivos y comprometía su evolución, llegando al punto de empeorar la situación. En la misma línea, Adeniran y colaboradores (citado en Feo, 2007) estudiaron a 55 estudiantes que realizaban su práctica profesional en horarios nocturnos, encontrando un incremento en los síntomas pre-existentes depresivos en forma temprana; sumado a una disminución en la concentración y atención, falta de energía e interés, irritabilidad y desesperanza.

Por otra parte, una investigación realizada en una textilera italiana encontró una alta tasa de desórdenes neuróticos entre los trabajadores con turnos rotativos y nocturnos. Se planteaba que éste desorden comenzaba a desarrollarse después de 3,6 años de trabajo en éstas jornadas laborales (Costa, Apostoli, D'Andrea & Gaffuri, 1981). Adicional a éste problema, Uribe (2010) investigador de la Facultad de Psicología (FP) de la UNAM, encontró que los trabajadores con turnos nocturnos y rotativos presentaban problemas con el alcohol y otras sustancias, puesto que al deber permanecer despiertos para laborar su cuerpo necesitaba una ayuda extra; desde antidepresivos, analgésicos, café y cigarrillos,

hasta alcohol y drogas.

De acuerdo con Conrado (1964), las personas que trabajan en periodos de vigilia forzados, es decir en horario nocturno, presentan alteraciones de la atención, percepción, orientación, cognición y conciencia. En esta misma línea Cortés (2010) menciona que la disminución en el estado de alerta y habilidad de concentración producto de las alteraciones en el ritmo circadiano generadas por los turnos laborales, tienen como resultado una baja en la capacidad de productividad del trabajador y una disminución en el nivel de seguridad laboral (un trabajador cansado pierde su capacidad de alerta y concentración, por tanto es más propenso a tener accidentes laborales).

Por último el trabajador suele presentar malestar psicológico, baja autoestima, desmotivación, mal humor y por ende una disminución del bienestar psicológico (Beatty, 1996; Howard, Gaba y Smith, 2003).

Horario Laboral y Productividad. Parasuraman & Simmers (2001) examinaron a partir de una investigación el impacto de los turnos laborales en la productividad, con indicadores de bienestar psicológicos en trabajadores de ambos sexos. Encontraron que el tipo de jornada y el género tienen una relación independiente con las variables del estudio; así que los trabajadores con turnos diurnos/fijos mostraban mayores niveles de satisfacción y por ende eran más productivos para la organización. Sin embargo aquellos trabajadores con turnos nocturnos/rotativos experimentaban más altos niveles de insatisfacción relacionados sobre todo con los conflictos en su interacción trabajo-familia. Como consecuencia de esto, se presentan fenómenos como el ausentismo, el bajo desempeño, la disminución de la productividad, la falta de satisfacción laboral y de compromiso con la labor; cambios en la actitud y percepción hacia el trabajo, así éste en un inicio fuera

interesante y motivador (Jiménez y Moyano, 2008).

Del mismo modo Friendamn y Greenhaus (2000) señalan que características laborales relacionadas a los turnos: tales como el tiempo, la flexibilidad y los ambientes de apoyo tienen un impacto significativo en la productividad del empleado y a su vez sobre su vida familiar. La autoridad, la autonomía y variedad en el puesto de trabajo pueden tener positivos efectos en la motivación y el despliegue de nuevas habilidades que pueden ser transferidas para facilitar el funcionamiento en la familia (Friedman & Greenhaus, 2000; Geurts & Demerouti, 2003).

Horario Laboral y Vida Familiar. Cuando el empleado tiene turnos nocturnos/rotativos al tener que cambiar sus horarios, el sueño es un factor fundamental; puesto que éstos deben dormir en los horarios donde la familia debería compartir. Esto genera problemas no sólo en las relaciones de pareja sino también en el tiempo destinado a los hijos, afectando la calidad de vida (Puca, Perrucci, Prudenzano, Savarese, Misceo, Perilli, Palumbo, Libro & Genco, 1996).

Estudios recientes realizados por el Departamento de Salud Laboral CCOO de España confirman que los trabajadores con horarios nocturnos y rotativos tienen un índice de divorcio más alto respecto a los trabajadores con horarios fijos. Al principio la situación laboral del trabajador es aceptada por su compañero sentimental sin problema, ya que se asocia con una contribución económica en el hogar; pero a medida que pasa el tiempo y conforme con el poco compartir, se da un distanciamiento emocional marcado haciendo que las relaciones se enfríen considerablemente, llegando a tener un alto riesgo de separación e incluso de divorcio (Sabaté, 2002). De todas formas, Feo (2007) plantea que no se puede afirmar que éstos fenómenos estén directamente relacionados por el trabajo a

turnos, especialmente nocturnos/rotativos, sino que también se le pueden atribuir a los cambios conductuales y cognitivos que sufre tanto el trabajador como sus familiares a caso de éstos turnos.

En relación a los hijos de los trabajadores con horarios nocturnos/rotativos en el estudio de Barton, Aldridge y Smith (1998) se encontró que los hijos de quienes trabajan por turnos, presentaban una sintomatología depresiva significativamente mayor en comparación con los hijos de trabajadores con un horario exclusivamente diurno. Por otro lado, se hace evidente que el bajo rendimiento académico de los hijos es dado por una desatención de los padres; muchas veces éstos transfieren la completa responsabilidad a instituciones o a terceros (abuelos, niñeros, hermanos, etc.) puesto que no tienen el tiempo o la energía necesaria para darles un seguimiento en sus labores escolares (Meneses, 1990).

En la misma línea Story y Repetti (2006), encontraron que ante el estrés laboral aumenta el conflicto, las expresiones de ira y se da una separación social; esto se explica porque la persona siente que no tiene las capacidades para afrontar las exigencias que su trabajo le impone. Los estresores crean sentimientos de irritabilidad, tensión y frustración y los residuos de estos sentimientos afectan el hogar haciendo más probable la aparición de interacciones conflictivas. Este desbordamiento afecta también a las relaciones padres-hijos incrementando la ira y las prácticas disciplinarias coercitivas; de esta forma, tanto hombres como mujeres, en estas condiciones están menos implicados conductual y emocionalmente con sus hijos.

Adicional a esto y de acuerdo con Sommers & Baskin (1994), el grado de supervisión parental evaluados a través de comportamientos como el acompañar o recoger a los hijos de los centros educativos, preocuparse por donde y con quien están, establecer una

hora de regreso, conocer a los amigos y compañeros; afirman que la no supervisión por parte de los padres, sumado a vínculos afectivos débiles, son predictores de violencia y conductas delictivas en los hijos. En congruencia con los autores, un informe publicado por el Centro de Información y Educación para la Prevención de Abuso de Drogas (Casquero, 2006) de Lima, muestra como la situación de los niños, niñas y adolescentes de la calle que tienen problemas con el consumo de drogas y una vida sexual desordenada, está asociado con “el descuido y el abandono de los padres”, dado que éstos se encuentran fuera de casa y no les brindan la atención con su crecimiento físico, mental, social y emocional; necesarios para impedir que adquieran éste tipo de problemas.

Si bien los estudios han demostrado que los turnos nocturnos y rotativos tienen consecuencias negativas en todas las dimensiones del trabajador (física, psicológica, social, laboral y familiar), ésta es una variable que para algunas empresas es imposible de modificar; debido a que sus procesos están dados en veinticuatro horas. Es por eso que las organizaciones deben fomentar el bienestar entre el trabajo y la familia de sus empleados, implementando políticas y programas que busquen la integración de éstos dos ámbitos y produzcan beneficios para la empresa, generándose así una: cultura trabajo-familia.

Cultura trabajo- familia

Clark & Farmer (1998) relacionan el impacto de la cultura organizacional sobre la interacción trabajo-familia, indicando que una cultura organizacional caracterizada por un alto grado de formalidad y jerarquía, menor autodeterminación e intimidad, presenta una relación negativa con el bienestar en general y una mayor dificultad para integrar la relación trabajo-familia. Congruentemente con esto, se ha observado que individuos con trabajos caracterizados por autonomía y habilidad para tomar decisiones, han manifestado

mayor satisfacción y un mejor grado de ajuste en el trabajo y en el hogar (Repetti, 1987; Lapierre & Allen, 2006). Esto nos lleva a que las organizaciones tienen efectivamente la capacidad de proveer entornos saludables e incrementar el equilibrio entre trabajo y familia mediante políticas flexibles, participación y un alto nivel de comunicación.

Las diversas investigaciones han comprobado que para lograr un impacto sostenido de las políticas organizacionales en el equilibrio trabajo-familia, es indispensable que exista una cultura organizacional que apoye y promueva un equilibrio entre estas dos esferas.

En relación a esto Allen (2001) afirma que la percepción de ambientes de trabajo favorables incrementa el uso de beneficios relacionados con el equilibrio trabajo-familia, y están asociados con actitudes positivas tales como satisfacción laboral y compromiso con la organización (Thompson, Beauvais & Lyness, 1999; Allen, 2001).

De igual forma Montserrat Ventosa, Directora General del Instituto Great Place to Work España, afirma que “un buen lugar para trabajar no es aquel que tiene prácticas de conciliación sofisticadas, complejas y costosas, sino que se trata de una cuestión de confianza interna, en la cual los directivos y responsables gocen de credibilidad; las personas se sienten tratadas con respeto, exista un sentimiento de trato justo, los trabajadores sientan orgullo por lo que hacen y se tenga un ambiente de solidaridad y apoyo entre los compañeros”. Esto solo se puede dar cuando la organización está convencida de que las personas son la empresa, y cuando hay una actitud positiva con respecto al cambio de cultura hacia un modelo de rendimiento que no esté basado en la presencia física, sino en la eficiencia y el compromiso, entonces ahí se habla de un “Great Place to Work” (RSE COOP, 2008).

De igual forma Jerusalem Hernández, directora de Comunicaciones de Merco, empresa que realiza en Colombia el estudio del Great Place To Work, afirma que

"aspectos como el desarrollo profesional, la flexibilidad laboral, los beneficios que existen para conciliar la vida personal y laboral, la remuneración y el salario coherente con las responsabilidades adquiridas, son algunos de los elementos analizados para considerar a las diferentes empresas como los mejores lugares para trabajar" (Eempleo, 2011).

De acuerdo con la revista Portafolio (2012) para Ecopetrol (empresa catalogada como el mejor lugar para trabajar en el mismo año) los factores que han influido para que la empresa sea la preferida de los colombianos son los beneficios en educación y salud que ofrece dicha compañía para el trabajador y su familia, que incluso van más allá de los establecidos por la ley; por esto los empleados cuentan con licencias remuneradas para cursar postgrados, subsidios de alimentación, beneficios de vivienda, préstamos y seguros adicionales de vida y educativos. Así por ejemplo, la compañía colombiana, cuenta con un beneficio educativo que muy pocas empresas tienen en el mercado actual, ésta reconoce hasta el 90% de los gastos educativos de los hijos de los trabajadores y pensionados desde la etapa preescolar hasta la terminación de la carrera profesional.

En el caso de Bancolombia, otra de las empresas ubicadas entre los cinco mejores lugares para trabajar, su presidente Carlos Raúl Reyes indica "el equilibrio entre la vida laboral y familiar lo asumimos como empresa principalmente desde el liderazgo personal, en el cual fomentamos el auto cuidado y el emprendimiento de acciones que favorezcan la armonía entre el bienestar personal (físico y emocional) y el desempeño laboral. Adicionalmente nuestros jefes deben velar por promover este equilibrio en sus equipos de trabajo, mediante el acompañamiento, el conocimiento del empleado y la asignación de labores. Promovemos un liderazgo desde el ser y para el ser, donde cada uno asume su responsabilidad por sus decisiones, acciones y relaciones. Es por ello que como organización emprendimos acciones que permiten conciliar ambos espacios (laboral y

personal), mediante el establecimiento de: horarios escalonados (diferentes horarios con variación en la hora de entrada y de salida), doble jornada y teletrabajo (Eempleo, 2012).

Otra de las empresas catalogadas como mejores lugares para trabajar es Bavaria, donde de acuerdo con Karl Lippert, quien para entonces era el presidente, el éxito acelerado de la compañía es producto del desarrollo de su mejor activo: el trabajador colombiano. Por eso la empresa está decidida, a mejorar las condiciones de los empleados, a quienes quiere alentar para que su vinculación con ella sea un proyecto de vida. Para ello tiene también un programa de beneficios extralegales destinados, sobre todo, a estimular y mejorar el entorno familiar de los empleados, proporcionando por ejemplo beneficios en salud y educación (Semana, 2007).

En esta misma línea McDonald, Brown & Bradley (2005), han distinguido al menos cuatro aspectos de la Cultura Trabajo-Familia, que podrían ser considerados por las organizaciones con el propósito de aportar a dicho equilibrio: el apoyo directivo, la percepción acerca de las consecuencias de la utilización de políticas hacia la familia, el apoyo de los compañeros en la organización y las expectativas de tiempo enfocadas al manejo de los horarios de trabajo para compatibilizar las responsabilidades laborales y familiares.

De acuerdo con lo anterior uno de los mecanismos más utilizados en cuanto al equilibrio trabajo-familia por parte de las organizaciones, es la *flexibilización de los horarios laborales*, en la cual el empleado debe trabajar 8 horas, pero puede decidir el mismo a qué hora empiezan la jornada y a qué hora finaliza la misma (Hall, 1990; Frye & Breaugh, 2004; Lapierre & Allen, 2006).

Así por ejemplo IBM cuenta con una política de horarios flexibles, fundamentada en el cumplimiento de objetivos “Trabajamos por resultados, no por horas de presencia”,

afirma su Director de Recursos Humanos, quien además señala que este esquema permite que cada empleado se organice como quiera y pueda, para dar cumplimiento a sus responsabilidades diarias.

Casos similares son los de P&G y Sony, donde cada empleado diseña un plan personal de entrada y salida, teniendo como requisito cumplir un mínimo de horas en el horario general de la empresa. En relación con el tiempo, encontramos otras estrategias como: el trabajo a tiempo parcial, en el cual el trabajador dedica la mitad de su día a la compañía, y la otra a su familia; los empleos compartidos, dos trabajadores/as a tiempo parcial comparten el trabajo de una jornada completa, de esta forma en el momento en que uno de los dos deba faltar por alguna exigencia familiar, la empresa tendrá un colaborador con la misma experticia y dominio, que asuma el trabajo.

La semana laboral comprimida, más horas al día para obtener un día o medio día libre a la semana; si bien no es el medio idóneo para equilibrar vida laboral y familiar, reduce las horas extra y permite a la persona asalariada el disfrute de fines de semana más largos o periodos vacacionales extra. También están la jornada laboral reducida y los contratos por horas anuales, en el primero se trabaja menos horas con un sueldo proporcionalmente inferior; y en el segundo las horas laborales son por año y no por día (Chinchilla, Poelmans & León, 2003).

De acuerdo con Caballero (2000), lo esencial de estos horarios flexibles es que al permitir al trabajador determinar libremente el momento de entrada y salida se reducen los retrasos y el absentismo laboral, toda vez que incrementa la motivación y constituye un interesante incentivo a la hora de la contratación y retención.

Sin embargo en el caso de las organizaciones de producción pensar en las estrategias antes mencionadas para el personal con turnos, iría en contra de la productividad

y el funcionamiento de la compañía, es por ello que se ha estudiado medidas como realizar la rotación hacia adelante (del turno de la mañana al de tarde y de éste al de la noche) (Jamal & Jamal, 1982; Monk, 1990; Knauth, 1993 y 1996; Khaleque, 1999), debido a que esto provoca un mejor ajuste circadiano de los trabajadores y una disminución de las consecuencias sobre la salud contribuyendo al equilibrio trabajo-familia.

Otra posibilidad para fomentar el equilibrio trabajo-familia, es la de ofrecer *flexibilidad en cuanto al lugar de trabajo* a través de modalidades como el teletrabajo y la videoconferencia; estrategias que se fundamentan en la implementación de nuevas tecnologías de la información y la telemática, permitiendo a las personas empleadas una mejor optimización de su tiempo (Caballero, 2000).

De esta forma el empleado puede trabajar desde su casa, evitando largos desplazamientos para ir y volver del trabajo. Además en algunas compañías los trabajadores están totalmente equipados con teléfono, fax, ordenador y todo lo que sea necesario para desempeñar su labor desde su casa, lo que se conoce como teledespachos.

Así mismo Internet da la facilidad de realizar reuniones por videoconferencia con colegas o clientes en otras ciudades, evitando viajes y desplazamientos que no solo requieren tiempo sino también dinero por parte de la empresa (Chinchilla, Poelmans y León, 2003).

Un ejemplo de esta política es HP Chile, donde el empleado cuenta con cuatro modalidades distintas de trabajo a las cuales se puede optar por un mínimo de seis meses, en acuerdo con el supervisor directo. Así están los *teleworkers*; que son personas que trabajan desde su casa para lo cual HP les habilita un computador portátil, una segunda línea telefónica e Internet. La segunda opción son los *mobile*, quienes trabajan tres días de la semana en la empresa y dos días desde su hogar.

A las dos primeras modalidades no pueden optar todos los empleados; hay funciones que requieren la presencia física permanente en la compañía como puede ser la de una recepcionista o secretaria. Es por ello que la organización ha implementado otras dos opciones: la *jornada parcial* a la cual sí puede acceder el personal administrativo completo y sirve sobre todo cuando una persona pasa por alguna situación particular como por ejemplo, una mamá que tiene hijos pequeños y necesita tener disponibilidad en las tardes atender las necesidades de su vida familiar. Y por último, está el *trabajo compartido*, en que dos personas comparten una misma función, turnándose el lugar físico para realizar dicha labor. Independientemente de la modalidad que elija la persona, conservará los mismos beneficios de un empleado que trabaje a tiempo completo en la organización (Lagos, 2007).

No obstante, en algunos casos el trabajador puede necesitar periodos de tiempo más largos para dar respuestas a las exigencias de su vida familiar y personal, este es el caso de las *Licencias*, consideradas otra de las estrategias usadas por las organizaciones para contribuir al equilibrio trabajo-familia. En estas se encuentran maternidad o paternidad, permisos de lactancia, las licencias para cuidar a hijos o padres enfermos, las vacaciones no pagadas y las licencias para estudiar o realizar algún tipo de formación.

Estas medidas pueden tener, en ocasiones, una segunda parte no deseada: la ralentización de la carrera profesional y, en el peor de los casos, la pérdida del puesto de trabajo, es por ello que para que realmente sea una medida de equilibrio trabajo – familia, el empresario debe mantener a ese empleado/a en contacto con la empresa, procurando así que la reincorporación, cuando se produzca, no perjudique ni a una parte, ni a la otra, de lo contrario las medidas no tendrán impactos positivos sino por el contrario tendrán consecuencias negativas en la vida laboral y familiar del colaborador.

En relación con esto IBM, promueve una política en los casos de licencias para la atención y cuidado de familiares, basada en el lema "de donde sales, vuelves", garantizando que la persona vuelve a su puesto de trabajo, de hecho es responsabilidad del jefe inmediato que la persona se reincorpore al 100% y con todas las garantías que tenía antes de ausentarse (Chinchilla, Poelmans y León, 2003).

De esta forma, se crean y facilitan las condiciones para que hombres y mujeres puedan cumplir en forma óptima con sus responsabilidades laborales y familiares.

Otra de las estrategias utilizadas por las compañías es la *prestación de servicios* que vayan enfocados a apoyar las necesidades familiares y domésticas: Como el cuidado de los niños en edad preescolar (salas cuna o guarderías al interior de la compañía, convenios en guarderías locales, cupos reservados, subsidios o apoyo económico para el trabajador que paga estos servicios por aparte, una base de datos con la información de guarderías cercanas, costos, servicios).

Un ejemplo de esto es la multinacional Unilever que cuenta con una sala cuna al interior de la empresa, habilitada para atender alrededor de 25 niños. La sala cuna tiene además un área de amamantamiento especialmente implementada para que las mamás pueden alimentar a sus hijos con la privacidad y tiempo que ello requiere. Esta estrategia es una de las medidas más apreciadas por las madres y también por los padres, quienes principalmente valoran la tranquilidad que sus hijos estén bien cuidados, a pocos metros, y el tener más tiempo para compartir con ellos diariamente (Lagos, 2007).

En el caso de los niños y adolescentes escolares las empresas ofrecen bonos de descuento, cupos reservados en colegios cercanos o muchas veces una institución educativa a la cual asisten la gran mayoría de los hijos de los empleados, como es el caso de los colegios de La Policía.

Sin embargo, el que los niños asistan al colegio implica que los padres o cualquier otro cuidador debe destinar tiempo para ayudar y guiar las tareas escolares, es por ello que IBM Chile, al realizar un estudio con sus trabajadores, encontró que la gran mayoría de la gente afirmaba que trabajaba todo el día y cuando llegaba a casa tenía que sentarse varias horas o discutir con sus hijos para que hicieran las tareas; fue entonces cuando surgió Edukid, un portal educativo para los hijos de empleados de IBM que tiene profesores en línea, además cuenta con una selección de portales, enciclopedias y hasta juegos educativos. Esta iniciativa debido al éxito que ha tenido, se aplica actualmente en todos los países de la región (Lagos, 2007).

De igual forma los periodos en los cuales los niños se encuentran en vacaciones escolares, que son de gran preocupación para padres y madres, han dado origen a estrategias como las del Banco Security España, quienes crearon el programa *Securitylandia* dirigido a niños entre 6 y 12 años, que durante el verano participan en diversas actividades durante dos semanas, dentro de las que se incluyen juegos, piscina, talleres de pintura y deportes, todas y cada una enfocadas en ellos (Lagos, 2007).

Y en el caso de los hijos universitarios, algunas compañías ofrecen plazas reservadas para prácticas remuneradas a los hijos de sus trabajadores, o la obtención de becas y ayudas económicas. Este es el caso de Bavaria, a quién cada año premia la excelencia de los hijos de los trabajadores al entrar en una competencia con las notas de dos semestres escolares y/o universitarios; los mejores promedios son los ganadores. Se desarrolla una ceremonia dedicada tanto a los hijos como a la labor que han cumplido sus padres; siendo guías para sus hijos pero también trabajadores orientados a la excelencia en la compañía. Al final de ésta ceremonia, a los hijos se les entrega un diploma y un monto económico.

Adicional a esto también se encuentran los convenios que faciitan el cuidado de adultos mayores, ya sea a través de instituciones o la prestación de servicios a la casa, contribuyendo de esta manera al equilibrio de sus trabajadores.

Otros servicios son la utilización de rutas o servicios de transporte, el restaurante o los tiquetes para el almuerzo, los servicios de parqueadero, los planes de pensiones, los seguros médicos, los convenios con supermercados o tiendas de abastecimiento; todas estas opciones y facilidades en las cuales la compañía genera que el trabajador tenga un ahorro en sus gastos, y pueda utilizar este dinero para otras necesidades o responsabilidades familiares.

En esta misma línea encontramos el *apoyo y asesoramiento técnico o personalizado* para gestionar y adaptar mejor los dos ámbitos (aspectos legales o fiscales, formación en las tareas propias de los padres, cursos prenatales, buenos habitos alimenticios, gestión y organización del tiempo, control del estrés, gestión de los conflictos, ayuda psicológica individual y/o familiar, asesoramiento legal y financiero) (Chinchilla, Poelmans & León, 2003).

Teniendo en cuenta lo anterior, una estrategia que IBM aplica desde el 2004, es la denominada *family care week*, que consiste en una semana dedicada a seminarios y actividades enfocadas en el cuidado de la familia. Actualmente este programa fue exportado desde IBM Chile al resto de los países de Latinoamérica: Argentina, Perú, Colombia, Brasil y México; y asisten a el no solo los trabajadores sino también sus familias (Lagos, 2007).

En relación a esto algunas empresas con personal con turnos rotativos han llevado a cabo programas en los cuales se instruye a los trabajadores sobre aspectos como la dieta más apropiada, el número de horas de sueño recomendables, el período adecuado de

aislamiento durante el sueño diurno o las estrategias más eficaces para afrontar los turnos rotativos; especialmente el trabajo nocturno, entre otras que han mostrado resultados favorables en la calidad de vida del trabajador y su familia (Koller, 1983; Arquer et col., 1995).

De igual forma en estas estrategias también encontramos todas las actividades que se realizan en pro de la *integración de la familia con el trabajo*, como las celebraciones de navidad o el día de los niños, las visitas a la empresa de las familias, siendo eventos en los cuales las empresas hacen partícipes a las familias de sus trabajadores.

Y finalmente encontramos *aspectos organizacionales* como la seguridad social para el trabajador y su familia, las políticas de salud ocupacional y seguridad industrial, la estabilidad laboral, los planes de carrera, las facilidades de estudiar, la remuneración adecuada y a tiempo; todos estos aspectos que le permiten a la organización satisfacer las necesidades y demandas de sus miembros además de ofrecerles oportunidades de desarrollo profesional y personal.

De ésta forma se genera compromiso y satisfacción con el trabajo, una sensación de propiedad, autocontrol, responsabilidad y dignidad del trabajador, fomentando una mejor condición de vida y una mejor percepción del equilibrio trabajo-familia (Segurado y Agulló, 2002; Lowe, Schellenberg & Shannon, 2003).

Las políticas anteriormente mencionadas van a integrar lo que en la literatura se conoce como *Cultura Trabajo-Familia*, ésta es definida como las concepciones compartidas, creencias y valores respecto al grado en que la organización apoya y valora la integración del trabajo y la vida familiar (Thompson, Beauvais & Lyness, 1999). En general, la cultura trabajo-familia es descrita como una filosofía o la estructura de creencias que es sensible a las necesidades familiares y que está a favor de que el trabajador pueda

armonizar su trabajo con su vida familiar (Warren & Johnson, 1995; Allen, 2001; Mauno, Kinnunen & Pyykkö, 2005).

La investigación realizada sobre las políticas organizacionales que buscan fomentar el equilibrio entre trabajo y familia, muestran, en general, una relación positiva tanto en la conciliación de las responsabilidades familiares y laborales, como un mejor desempeño en las empresas que las implementan (Clark, 2000; Hill, Hawkins, Ferris & Weitzman, 2001; Anderson, Coffey & Byerly, 2002).

Se ha comprobado que las organizaciones que aplican ésta cultura, tienen niveles más bajos de ausentismo, una disminución de los problemas de rotación de personal, incrementos en la productividad, mejoramiento del clima laboral, permanencia de empleados competentes, lealtad, compromiso e identificación con la empresa, así como una percepción de satisfacción más alta por parte de sus empleados (Lambert, 1990; Thompson, Beauvais & Lyness, 1999; Perry-Smith & Blum, 2000; Allen, 2001 y Litchfield, Swanberg y Sigworth, 2004).

Una estrategia que las organizaciones han comenzado a utilizar para difundir la nueva cultura, es la de “employer branding” definido como el desarrollo de la marca de una empresa con el fin de generar una identidad que defina a la organización como un excelente lugar para trabajar (Jiménez, 2011). En el momento en que una empresa comienza a darle importancia a la imagen que tiene en el mercado laboral como un buen empleador, no sólo se verá enfocado en mostrarle a los clientes externos sino también internos la razón por la cuál es considerada como uno de los mejores lugares para trabajar.

En la actualidad muchas organizaciones aplican ésta estrategia para dar a conocer sus procesos y políticas internas, como es el caso de 120 grandes empresas españolas quienes implementan el employer branding desde el área de Recursos Humanos y afirman

que desde el momento de su utilización han obtenido mejores resultados en sus procesos de reclutamiento, retención de personal, una mejor reputación pero sobre todo en los niveles de motivación y compromiso de parte de sus empleados (Jiménez, 2011).

Una de las prácticas, políticas y programas que ha adquirido mayor relevancia en el momento de implementar en la organización pero también para dar conocer a través del employer branding, son las de conciliación trabajo-familia. En los últimos años en Chile, han surgido premios que reconocen a las compañías más conciliadoras entre las dos esferas principales de la vida de una persona: el trabajo y la familia; éstas compañías han puesto como uno de sus principales pilares implementar su employer branding en relación con ésta conciliación. A partir de esto Debeljuh y Destéfano (citadas por Montes, 2013) encontraron que de 118 empresas, el 5% posee una cultura trabajo-familia responsable y el 78% está en el proceso de tenerla, es decir poner como su foco de interés a los empleados y sus familias.

En relación a los trabajadores estos presentan una percepción de satisfacción más alta con su trabajo y su vida en general, mayores niveles de motivación, disminución en los niveles de estrés y presión, más control en el trabajo y mayor tiempo para la familia (Dallimore & Mickel, 2006).

Conclusiones Teóricas

La familia y el trabajo, se han venido transformando con los avances y cambios políticos, tecnológicos, sociales y culturales de los últimos años; modificando la manera en que las personas se desarrollan y construyen proyectos de vida alrededor de estas dos esferas. Sin embargo, el cambio en el paradigma familiar, la globalización y el acelerado crecimiento del mercado, han evidenciado la necesidad que tienen las personas de conciliar estos dos ámbitos.

A raíz de estos cambios, se han generado dificultades entre las dos áreas debido a que responder a las exigencias laborales y familiares requieren tiempo, recursos, habilidades y en general un compromiso por parte del trabajador. Sin embargo, cuando una de éstas dos áreas demanda la completa utilización de éstas variables, la persona comienza a experimentar un desequilibrio que va a generar la aparición de lo que se denomina el conflicto trabajo-familia; aspecto que de acuerdo con la literatura, no solamente afecta al trabajador y su familia sino también a la compañía.

Es importante concluir que la obtención de un equilibrio entre el trabajo y la familia, de acuerdo a las investigaciones y planteamientos revisados no solamente depende de las variables sociodemográficas del trabajador sino también de las características del trabajo que desempeña.

Es bajo éste planteamiento que la jornada laboral se convierte en un factor relevante a la hora de estudiar, conocer y proponer soluciones frente al conflicto entre trabajo y familia; ya que dependiendo del tipo de horario en el que el trabajador desempeñe sus funciones, se van a generar consecuencias físicas, psicológicas, sociales, productivas y familiares.

Por esta razón a continuación se mostrarán algunas alternativas y posibles estrategias, que podrían implementarse desde la Psicología Organizacional -haciendo del psicólogo dentro de la compañía un agente activo-, que no solo identifique los problemas relacionados con el conflicto trabajo-familia, sino que también logre encontrar caminos de solución que lleven al establecimiento de una cultura que involucre éstas dos esferas sin importar qué tipo de jornada laboral se tenga.

Propuesta de Intervención

Aumentar la atención en las organizaciones acerca del valor e importancia que le están dando a la salud física, psicológica, social y sobre todo familiar de sus trabajadores se convierte en un reto que se debe perseguir día a día, debido a que al contribuir a la calidad de vida de los empleados, se genera un impacto directo en la organización.

De esta forma implementar y mantener estrategias para que los empleados logren conciliar sus responsabilidades laborales y familiares, implica desarrollar políticas que vayan enfocadas no solo a la prestación de servicios o a la obtención de subsidios, sino hacer de la familia un pilar de los procesos organizativos.

¿Cómo implementar estas políticas?

1. Diagnostico e Identificación de Necesidades. En primer lugar identifique las necesidades, responsabilidades y características de sus trabajadores, así como la manera en la que funcionan y se desarrollan los procesos de la organización; para ello tenga en cuenta niveles y causas de ausentismos, permisos, tasas de rotación, niveles de compromiso con el trabajo, horarios y cantidad de horas extras, todos estos aspectos que le pueden indicar hacia donde debe enfocar las estrategias a plantear.

Adicional a esto se pueden realizar focus group, entrevistas y encuestas en las cuales los trabajadores expongan sus necesidades y se generen soluciones desde el mismo personal; sólo así se podrá diseñar y elaborar planes de acción coherentes y congruentes con la situación particular tanto de los trabajadores como de cada organización.

2. Medición. Establezca y evalúe que políticas de conciliación trabajo-familia se han implementado en la compañía, qué factores de éxito han tenido, qué oportunidades de mejoras se podrían desarrollar, qué tan acorde es la cultura organizacional frente a este

planteamiento y qué procesos se verían afectados o modificados a la hora de implementar las diferentes estrategias.

3. Desarrollo. Una vez realizado el diagnóstico y la medición, construya y diseñe estrategias que contribuyan al equilibrio trabajo-familia de los empleados de su organización, para ello tenga en cuenta objetivos, metodologías, tiempos de aplicación, presupuesto estimado, resultados esperados y las áreas o departamentos que estarían involucradas.

Recuerde tener presente los lineamientos y objetivos estratégicos de su compañía, así como la legislación vigente para que sus nuevas políticas logren ser efectivas.

4. Comunicación. Lleve a cabo estrategias de comunicación interna en las cuales se den a conocer las nuevas políticas, los objetivos que se tienen, los requisitos, donde y con quien se pueden solicitar; permitiendo que los trabajadores conozcan y puedan beneficiarse de dichas estrategias.

5. Implementación. Es esencial que todas las áreas de la organización estén comprometidas con las políticas, ya que conciliar el trabajo y la familia es una responsabilidad compartida por todos y para cada uno de los empleados.

Es por esto que desde el área de recursos humanos, se pueden desarrollar las siguientes acciones:

En los procesos de *Reclutamiento y Selección*, se hace fundamental buscar y contratar personas que por su composición familiar se ajusten al perfil del cargo a desempeñar, de esta manera desde que el trabajador entra a la compañía, se busca mantener un equilibrio trabajo-familia.

En el caso del área de *Formación*, busque implementar programas enfocados en el

desarrollo de habilidades y competencias que le permitan a los empleados desempeñarse en ambos roles eficazmente. Así por ejemplo, ejecute cursos o talleres para que la persona aprenda a manejar el tiempo, reduzca la presión, el estrés del trabajo al que está expuesto día a día, con el fin de que sienta que su labor diaria finalizó de manera efectiva y que es momento de ir a su casa a desempeñar otro rol.

Para los empleados que trabajan desde su hogar, la empresa podría establecer espacios de formación orientados en el uso eficiente de las tecnologías destinadas para su labor; así como metodologías para organizar el tiempo, así el colaborador podrá responder a las responsabilidades de ambas esferas, aun cuando este en su casa.

En la misma medida, los jefes, coordinadores y líderes de la compañía deben recibir capacitaciones con el propósito de que estén alineados con las nuevas políticas, solo así se logrará contar con su apoyo a nivel económico (al aprobar proyectos e invertir en ellos) y de participación (no sólo aceptándolas sino también aplicándolas, convirtiéndose en ejemplos para los demás trabajadores) fomentando, liderando y reconociendo la importancia de la familia en la vida personal.

Otro de los procesos que se ve involucrado es la *Administración de los incentivos y/o remuneraciones*, este aspecto va ligado a la retribución y el reconocimiento que se le da al trabajo que desempeña cada empleado, es por ello que se hace necesario evaluar y revisar si este es acorde a las necesidades y expectativas de cada persona, con el fin de reducir las tasas de rotación y aumentar la competitividad de la compañía en el mercado laboral.

Además desde esta área se regula el pago de las licencias y permisos, una de las estrategias más usadas por las organizaciones en el equilibrio trabajo – familia, es por ello que es importante que se tenga una reglamentación clara de cómo funcionan estos beneficios, el impacto que generan en el trabajador, y el papel que desempeñarán

compañeros y jefes durante el tiempo de ausencia y regreso del empleado.

De igual forma a través de las políticas del área de *Seguridad Industrial y Salud Ocupacional*, se puede fomentar el rol que cumple cada trabajador en el sostenimiento de su familia, de tal manera que participe, y sea consciente de la importancia de cumplir con las normas y de auto cuidarse.

Desde el área de *Bienestar* se pueden implementar estrategias relacionadas con la flexibilización de los horarios o de los lugares de trabajo (Tiempo parcial, empleos compartidos, semana laboral comprimida, teletrabajo, videoconferencias), todas posibilidades que van encaminadas a que el empleado comparta mayor tiempo con su familia.

Adicional a esto la compañía puede generar diversas actividades enfocadas en la prestación de servicios como el cuidado de los niños en edad preescolar (guarderías, convenios, subsidios), la asesoría de tareas y portales educativos para niños y adolescentes, convenios con colegios y/o universidades, programas vacacionales, becas, ayudas económicas, posibilidades de desarrollar las practicas o pasantías profesionales.

Además todas las actividades que se generen en pro de integrar la empresa con la familia del trabajador (visitas a la compañía, celebraciones de días especiales, entre otras), permitirán que estos sientan que sus familias son importantes para la compañía.

En esta línea se podría pensar en escuelas deportivas o artísticas, a las cuales asistan los hijos de los empleados, fomentando así no solo mayor sentido de pertenencia con la compañía, sino también la tranquilidad de los padres al ver que niños y jóvenes desarrollan sus habilidades y aprovechan su tiempo libre; esta iniciativa podría además contemplar las horas de entrada y de salida, de las personas que cumplen con horarios por turnos.

Otra actividad que se puede realizar para involucrar a la familia, es enviar tarjetas de

felicitación, publicar en algún medio visual, o realizar algún tipo de ceremonia en donde se reconozca la graduación de bachilleres o profesionales de los hijos de los colaboradores, valorando no solo el esfuerzo académico del estudiante sino también el esfuerzo que realizan los padres.

Adicional a esto el día del cumpleaños el empleado podría tener la tarde libre, para que pueda celebrar y compartir media jornada en la empresa, su segundo hogar y la otra media en su casa, con sus seres queridos. Además es posible aprovechar las agendas culturales y actividades recreativas que tienen ciudades como Bogotá, que son gratuitas, y en las cuales la empresa no generaría ningún costo, pues la labor de la compañía estaría enfocada en la divulgación de la información.

De igual forma se pueden ofrecer servicios de transporte, restaurantes, parqueaderos, convenios con diferentes instituciones, cajas de compensación, asesorías (jurídicas, psicológicas y financieras); todas estas opciones que contribuyen a que el trabajador logre satisfacer las necesidades y responsabilidades familiares.

Finalmente es importante resaltar, que existen innumerables posibilidades de contribuir al equilibrio trabajo-familia de los empleados, sin embargo la utilidad y los beneficios que se den del uso de estas, va a depender por un lado de las necesidades reales de los trabajadores y por el otro de la cultura que se viva en cada organización.

6. Evaluación Periódica. Es necesario que exista una evaluación periódica de las distintas políticas y estrategias, ya que esto permitirá no solo evidenciar el éxito de las mismas, sino también identificar oportunidades de mejora, así como reforzar los aspectos que están contribuyendo a obtener los objetivos deseados; sólo de esta forma la empresa podrá ver los beneficios de tener una cultura trabajo-familia, que contribuya al bienestar del

individuo, equilibrando ambos espacios.

En relación con lo anterior la medición de aspectos como la actitud de los directivos frente al uso de dichas políticas, la colaboración y aceptación de los compañeros cuando se solicita algún beneficio, la importancia que se le da a la familia, un clima laboral de respaldo y preocupación por las necesidades y la satisfacción del empleado; permitirán identificar el impacto que tienen dichas estrategias en la percepción del equilibrio, constituyéndose en elementos fundamentales a la hora de buscar una conciliación entre las necesidades familiares y el desempeño profesional.

¿Qué beneficios se obtienen de implementar estas políticas?

De acuerdo con la literatura estudiada, los trabajadores que logran un equilibrio entre el trabajo y la familia evidencian mayor motivación, autoestima, niveles de compromiso más altos, lealtad con la empresa, bienestar personal (físico y emocional), una percepción positiva de su trabajo, mejores relaciones con su jefes y compañeros, menores niveles de estrés y mayores niveles de satisfacción profesional y familiar.

Todo lo anterior se traduce en un mejor clima laboral, aumento en la productividad, disminución en los índices de rotación de personal, menor ausentismo, mayor flexibilidad y capacidad de enfrentar cambios, permanencia de empleados competentes (con los respectivos ahorros en reclutamiento, inducción y entrenamiento), una mejor imagen y mayor capacidad de atraer nuevos talentos a la organización.

De esta manera buscar que los empleados logren conciliar el trabajo y la familia, se convierte en un desafío y una necesidad tanto para la organización, como para las personas que trabajan en ella.

Referencias

- Åkerstedt, T. (1998). Shift work and disturbed sleep/ wakefulness. *Sleep Medical Review*, 2, 117-128.
- Åkerstedt, A. (1990). Psychological and psychophysiological effects of shiftwork. *Scandinavian Journal of Work Environment and Health*, 16, 67-73.
- Alberdi, I. & Escario, P. (2007). *Los hombres jóvenes y la paternidad*. Madrid: Fundación BBVA.
- Acuña, E. y Olavarrieta, S. (1993). Empresas Familiares: características y su diversidad. *Revista Académica*, 12, 23-51.
- Allen, T., Herst, D., Bruck, S & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work to family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health and Psychology*, 5 (2), 278-308.
- Allen, T. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 414-435.
- Álvarez, A. & Gómez, I. (2011). Conflicto trabajo-familia, en mujeres profesionales que trabajan en la modalidad de empleo. *Pensamiento Psicológico*, 9 (16), 89-106.
- Anderson, S., Coffey, B. & Byerly, R. (2002). Formal organizational initiatives and informal workplace practices: Links to work-family conflict and job-related outcomes. *Journal of Management*, 28, (6), 787-810.
- Aquino, E. (1997). Doble jornada e hipertensión arterial. *Cuadernos Mujer Salud: Trabajo y Salud, mujeres en riesgo*, 2, 98-102.
- Arquer, M., Martín, F. & Nogareda, C. (1995). *Ambigüedad y conflicto de rol*. Notas técnicas de prevención. Madrid: INSHT.

- Arriagada, I. (2005). *Los límites del uso del tiempo: dificultades para las políticas de conciliación familia y trabajo*. En Arriagada. Políticas hacia las familias, protección e inclusión sociales (46), United Nations Publications.
- Bakker, A., Demerouti, E. & Euwema, M. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10 (2), 170-180.
- Barnett, R. (1998). Toward a review and reconceptualization of the work/family literature. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 124, 125-182.
- Barton, J., Aldridge, J & Smith, P. (1998). The emotional impact of shift work on the children of shift workers. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 24 (3), 146-150.
- Beatty, C. (1996). The Stress of Managerial and Professional Women: Is the Price Too High?. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 233–251.
- Brough, P., O'Driscoll, M. & Kalliath, T. (2005). The ability of 'family friendly' organizational resources to predict work–family conflict and job and family satisfaction. *Stress and Health*, 21(4), 223-234.
- Caballero, B. (2000). Políticas empresariales de conciliación vida familiar y laboral: buenas prácticas. *Infópolis*, 7, 1-39.
- Casas, J., Repullo, J., Lorenzo, S. & Cañas, J. (2002). Dimensiones y medición de la calidad de vida laboral en profesionales sanitarios. *Revista de Administración Sanitaria*, 6 (23), 143-160.
- Casquero, R (2006). *La realidad de las niñas, niños y adolescentes en situación de calle: Programa Casas Hogares*. Lima: Cedro.
- Cazamian, P. (1997). *Turnos de Trabajo*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.

- Chinchilla, M., Poelmans, S. & León, C. (2003). *Políticas de conciliación trabajo-familia en 150 empresas españolas*. Barcelona: IESE, Universidad de Navarra.
- Clark, S. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53 (6), 747-770.
- Clark, S. & Farmer, P. (1998). Living in two different worlds: Measuring cultural and value differences between work and home, and their effect on bordercrossing. Paper presented at the Institute of Behavioral and Applied Management Annual Conference. Orlando, Florida.
- Conrado, H. (1964). Trabajo en turno y ciclo biopsicológico. *Revista de Psicología*, 1, 49-53.
- Cortés, N. (2005). Depresión en estudiantes de enfermería. *Revista Avances en Psiquiatría Biológica*, 6, 126-140.
- Cortes, P. (2010). Implicaciones del Trabajo nocturno y rotativo en la Salud. *Acta Académica*, 47, 239 – 250.
- Costa, G., Apostoli, P., D'Andrea, G. & Gaffuri, E. (1981). *Gastrointestinal and neurotic disorders in textile shiftworkers*. New York Oxford: Pergamon Press.
- Costa, G. (1996). The impact of shift and night work on health. *Applied Ergonomics*, 27, 9-16.
- Cueva, M. (1972). *El nuevo derecho Mexicano del trabajo*. México: Editorial Porrúa.
- Dallimore, E. & Mickel, A. (2006). Quality of life: Obstacles, advice and employer assistance. *Human Relations*, 59, (1), 61-103.
- Deveali, M. (1983). *El derecho del trabajo*. Buenos Aires: Astrea.
- Duryea, S., Edwards, A. & Ureta, M. (2001). *Women in the LAC Labor Market: The Remarkable 1990s*. Michigan: University Of Michigan Business School

- Duxbury, L., Higgins, C. & Lee, C. (1994). Work-Family Conflict: A Comparison by Gender, Family Type, and Perceived Control. *Journal of Family Issues*, 15, 449-466.
- Edwards, J. & Rothbard, N. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationships between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25 (1), 178-199.
- Elemplo (2012). *Bancolombia comenta porque es una buena empresa para trabajar*. Extraído el 21 de mayo de 2013 de http://www.elemplo.com/colombia/noticias_laborales/bancolombia-comenta-por-que-es-una-buena-empresa-para-trabajar-/12006663.
- Elemplo (2011). *Mejores empresas para trabajar en Colombia*. Extraído 21 Mayo 2013 de http://www.elemplo.com/colombia/investigacion_laboral/mejores-empresas-para-trabajar-en-colombia-/10067085.
- Farné, S. (2003). *Estudios sobre la calidad de empleo en Colombia*. Lima: Oficina Internacional del Trabajo.
- Feo, J. (2007). *Influencia del trabajo por turnos en la salud y la vida cotidiana*. Bogotá, D.C: Universidad Javeriana. (Tesis de Maestría en Bogotá)
- Fernández-Montalvo, J., Báez, C, & Echeburúa, E. (2000). Ludopatía y trabajo: análisis de las repercusiones laborales de los jugadores patológicos de máquinas tragaperras. *Clínica y Salud*, 11, 5-14.
- Friedman, R., Bigger, J. & Kornfeld, D. (1971). The intern and sleep loss. *The New England Journal of Medicine*, 285, 201-203.
- Friedman, S. & Greenhaus, J. (2000). *Work and family-allies or enemies? What happens when business professionals confront life choices*. New York: Oxford University Press.

- Frone, M., Russell, M. & Cooper, M. (1992). Prevalence of work-family conflict: Are work and family boundaries asymmetrically permeable?. *Journal of Organizational Behavior*, 13 (7), 723-729.
- Frye, N. & Breugh, J. (2004). Family-friendly policies, supervisor support, work-family conflict, family-work conflict, and satisfaction: A test of a conceptual model. *Journal of Business and Psychology*, 19, (2), 197-220.
- Garbarino, S., Beelke, M., Costa, G., Violani, C., Lucidi, F., & colaboradores. (2002). Brain function and effects of shift work: Implications for clinical neuropharmacology. *Neuropsychobiology*, 45, 50-56.
- Geurts, S. & Demeuroti, E. (2003). Work/non work-interface: A review of theories and findings. *The handbook of work and health psychology*, 279-312. Great Britain: John Wiley & Sons
- Greenhaus, J., Collins, K. & Shaw, J. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510-531.
- Greenhaus, J. & Beutell, N. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10 (1) 76-88.
- Grzywacz, J. & Bass, B. (2003). Work, Family, and Mental Health: Testing Different Models of Work-Family Fit. *Journal of Marriage and Family*, 65 (1), 248-261.
- Guitián, G. (2009). Las relaciones trabajo-familia: un diálogo entre la doctrina social de la Iglesia y las ciencias sociales. *Scripta Theologica*, 41 (2), 377-402.
- Hall, D. (1990). Promoting work/family balance: An organization-change approach. *Organizational Dynamics*, 18 (3), 5-18.
- Härmä, M., Tenkanen, L., Sjöblom, T., Alikosku, T. & Heinsalmi, P. (1998). Combined effect of shift work and life-style on the prevalence of insomnia, sleep deprivation

- and daytime sleepiness. *Scandinavian Journal of Work and Environmental Health*, 24, 300-307.
- Hill, E., Hawkins, A., Ferris, M. & Weitzman, M. (2001). Finding an extra day a week: the positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance. *Family Relations*, 50 (1), 49-58.
- Hobfoll, S., Johnson, R., Ennis, N. & Jackson, A. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of personality and social psychology*, 84(3), 643-643.
- Howard, S. K., Gaba, D. M., Smith, B. E., Weinger, M. B., Herndon, C., Keshavacharya, S., & Rosekind, M. R. (2003). Simulation study of rested versus sleep-deprived anesthesiologists. *Anesthesiology*, 98 (6), 1345-1355.
- Jamal, M. & Jamal, S. (1982). Work and nonwork experiences of fixed and rotating shifts: An empirical assessment. *Journal of Human Ergology*, 11, 369-384.
- Jiménez, A. & Moyano, E. (2008). Factores laborales de equilibrio entre trabajo y familia: Medios para mejorar la calidad de vida. *Revista Universum*, 23 (1), 116-133.
- Jiménez, A. (2011). Employer Branding en España: Situación y Perspectivas. *Observatorio de Recursos Humanos*, 46-51.
- Khaleque, A. (1999). Sleep deficiency and quality of life of shift workers. *Social Indicators Research*, 46, 181-189.
- Knauth, P. (1993). The design of shift systems. *Ergonomics*, 36 (1-3), 15-28.
- Knauth, P. (1996). Designing better of shift systems. *Applied Ergonomics*, 24 (1), 39-44.
- Knutsson, A. (1989). Shift work and coronary heart disease. *Scandinavian Journal of Social Medicine*, 44, 1-36.

- Koller, M. (1983). Health risks related to shift work. An example of time-contingent effects of long-term stresses. *International Archives of Occupational Environmental Health*, 53, 59-75.
- Kossek, E. & Ozeki, C. (1998). Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: a review and directions for organizational behavior-human resources research, *Journal of Applied Psychology*, 83 (2), 139–149.
- Krueger, G. (1989). Sustained work, fatigue, sleep loss and performance: A review of the issues. *Work & Stress*, 3 (2), 129-141.
- Lac, G. & Chamoux, A. (2003). Elevated salivary cortisol levels as a result of sleep deprivation in a shift worker. *Occupational Medicine*, 53, 143-145.
- Lagos, M. (2007). *Conciliación familia y trabajo, Guía de buenas prácticas*. Chile: Fundación Chile Unido.
- Lambert, S. (1990). Processes linking work and family: a critical review and research agenda. *Human Relations*, 43 (3), 239-257.
- Lapierre, L. & Allen, T. (2006). Work-supportive family, family-supportive supervision, use of organizational benefits, and problem-focused coping: implications for work-family conflict and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11, 169-181.
- Larson, R., Richards, M. & Perry-Jenkins, M. (1994). Divergent worlds: the daily emotional experience of mothers and father in the domestic and public spheres. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 1034-1046.
- Leiter, M. & Durup, M.J. (1996). Work, home, and in-between: longitudinal study of spillover. *Journal of Applied Behavioral Science*, 32 (1), 29-47.

- Litchfield, L., Swanberg, J. & Sigworth, F. (2004). *Increasing the visibility of the invisible workforce: model programs and policies for hourly and lower wage employees*. Boston: Boston College Center for Work & Family, Carroll School of Management.
- Lowe, G., Schellenberg, G. & Shannon, H. (2003). Correlates of Employees Perceptions of a Healthy Work Environment. *American Journal of Health Promotion*, 390-399.
- Lozano, N. (1993). *Jornada de trabajo y descansos remunerados*. Mexico: Editorial Porrua.
- Marchese, G., Basshman, J. & Ryan, J. (2002). Work-Family Conflict: a Virtue Ethics Analysis. *A Journal of Business Ethics*, 40, 145-154.
- Marks, S. & MacDermid, S. (1996). Multiple roles and the self: A theory of role balance. *Journal of Marriage and the Family*, 58, 417-432.
- Mauno, S., Kinnunen, U. & Pyykko, M. (2005). Does work-family conflict mediate the relationship between work-family culture and self-reported distress? Evidence from five Finnish organizations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 509-530.
- McDonald, P., Brown, K. & Bradley, L. (2005). Explanations for the gap in work-life policy. *Women in Management Review*, 20 (1), 37-54.
- McElwain, A., Korabik, K. & Rosin, H. (2005). An examination of gender differences in Work-Family Conflict. *Canadian Journal of Behavioral Sciences*, 37 (4), 269-284.
- Meneses, E. (1990). *Educar comprendiendo al nio*. (7ed). Mexico D.F: Trillas.
- Moneta, G., Leclerc, A., Chastang, J., Dang, R., & Goldberg, M. (1996). Time-trend of sleep disorder in relation to night work: a study of sequential 1-year prevalences within the GAZEL cohort. *Journal of Clinical Epidemiology*, 49, 1133-1141.
- Monk, T. (1990). *Shiftwork performance*. Filadelfia: Hanley & Belfus.

- Montes, M. (2013). El equilibrio perfecto. Extraído 21 Mayo 2013 de http://www.diariodecuyo.com.ar/home/new_noticia.php?noticia_id=457711
- O'Discroll, M. (1996). The Interface between job and off-job roles: Enhancement and conflict. *International review of industrial and organizational psychology*, 11, 279-306.
- Otálora, G. (2007). *El conflicto trabajo-familia: Consecuencias para las organizaciones*. Bogotá: Ediciones Universidad de los Andes.
- Parasuraman, S. & Simmers, C. (2001). Type of employment, work-family conflict and well-being: A comparative study. *Journal of Organizational Behavior*, 22 (5), 551-568.
- Perry-Smith, J. & Blum, T. (2000). Work-family resource bundles and perceives organizational performance. *Academy of Management Journal*, 43 (6), 1107-1117.
- Portafolio (2012, 4 de julio). *Ecopetrol la empresa donde todos quieren trabajar*. Extraído 21 Mayo 2013 de <http://www.portafolio.co/negocios/ecopetrol-la-empresa-donde-todos-quieren-trabajar>
- Puca, F., Perrucci, S., Prudeniano, M., Savarese, M., Misceo, S., Perilli, S., Palumbo, M., Libro, G., & Genco, S. (1996). Quality of Ufe in shift work syndrome. *Functional Neurology: New Trends in Adaptive and Behavioral Disorders*, 11, 261-268.
- Repetti, R. (1987). Individual and common components of the social environment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 710-720.
- Riquelme, E., Rojas, A. & Jiménez, F. (2012). Perspectivas analíticas sobre la dinámica social: Equilibrio trabajo-familia, apoyo familiar, autoeficacia parental y funcionamiento familiar percibidos por funcionarios públicos de Chile. *Trabajo y Sociedad*, (18) 203-215.

RSE COOP (2008). *Manual práctico para la conciliación de la vida laboral y personal*. España.

Sabaté, J. (2002). Ergonomía de los turnos de trabajo a través de un estudio estadístico sobre varios tests psicológicos. *Mapfre Seguridad*, 22 (86), 27-38.

Sánchez, J. (2005). *Análisis de los efectos de la nocturnidad laboral permanente y de la rotación de turnos en el bienestar, la satisfacción familiar y el rendimiento perceptivo-visual de los trabajadores*. España: Facultad de Psicología, Universidad de las Islas Baleares.

Segurado, A. & Agulló, E. (2002). Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social. *Psicothema*, 14 (4), 850-858.

Semana (2007, 28 de abril). *El verdadero capital*. Extraído el 21 Mayo 2013 de <http://www.semana.com/especiales/articulo/el-verdadero-capital/84992-3>.

Sierra, M. (2006). Lamotrigine as an add-on treatment for depersonalization disorder: a retrospective study of 32 cases. *Clinical Neuropharmacology*, 29 (5), 253-8.

Sommers, I. & Baskin, D. (1994). Factors related to female adolescent initiation into violent street crime. *Youth & Society*, 25 (4), 468-489.

Story, L. & Repetti, R. (2006). Daily occupational stressors and marital behavior. *Journal of Family Psychology*, 20 (4), 690-700.

Thompson, C., Beauvais, L. & Lyness, K. (1999). When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on Benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 392-415.

Uribe, F. (2010). Trabajo nocturno dañino para la salud. México D.F: Universidad Nacional Autónoma de México.

Valtueña, J. (1925). El trabajo por turnos y la salud. *Colecciones Triunfo*. 828, 34.

Warren, J. & Johnson, P. (1995). The impact of workplace support on work-family role strain. *Family Relations*, 44, 163-169.

Wayne, J., Musisca, N. & Fleeson, W. (2004). Considering the role of personality in the work-family experience: Relationships of the big five to work-family conflict and enrichment. *Journal of Vocational Behavior*, 64 (1), 108-130.

Weinger, M. & Ancoli, S. (2002). Sleep Deprivation and Clinical Performance. *Journal of the American Medical Association*, 287, 955-957.

Zedeck, S. & Mosier, K. (1990). Work in the family and employing organization. *American Psychologist*, 45(2), 240-251.

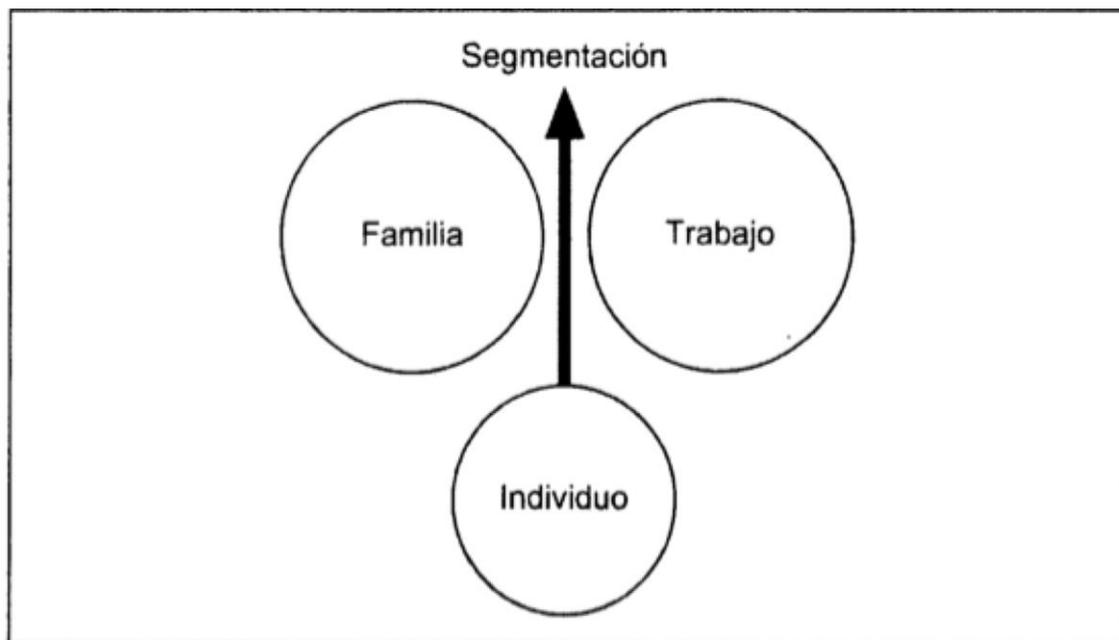


Figura 1. Diagrama del modelo de segmentación trabajo/familia

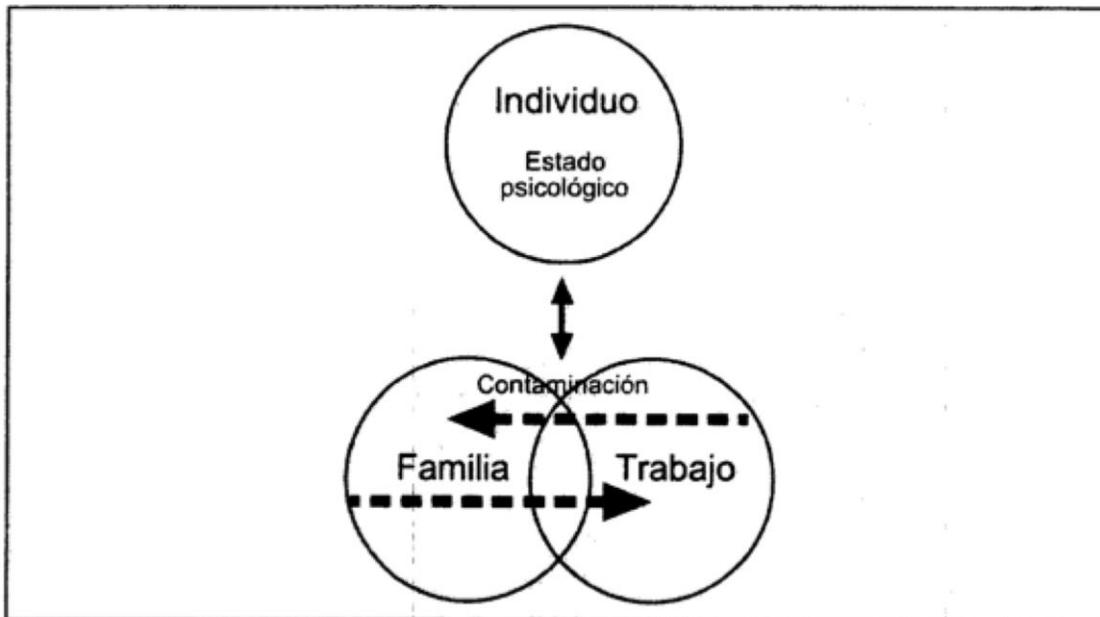


Figura 2. Diagrama del modelo de contaminación entre trabajo y familia.

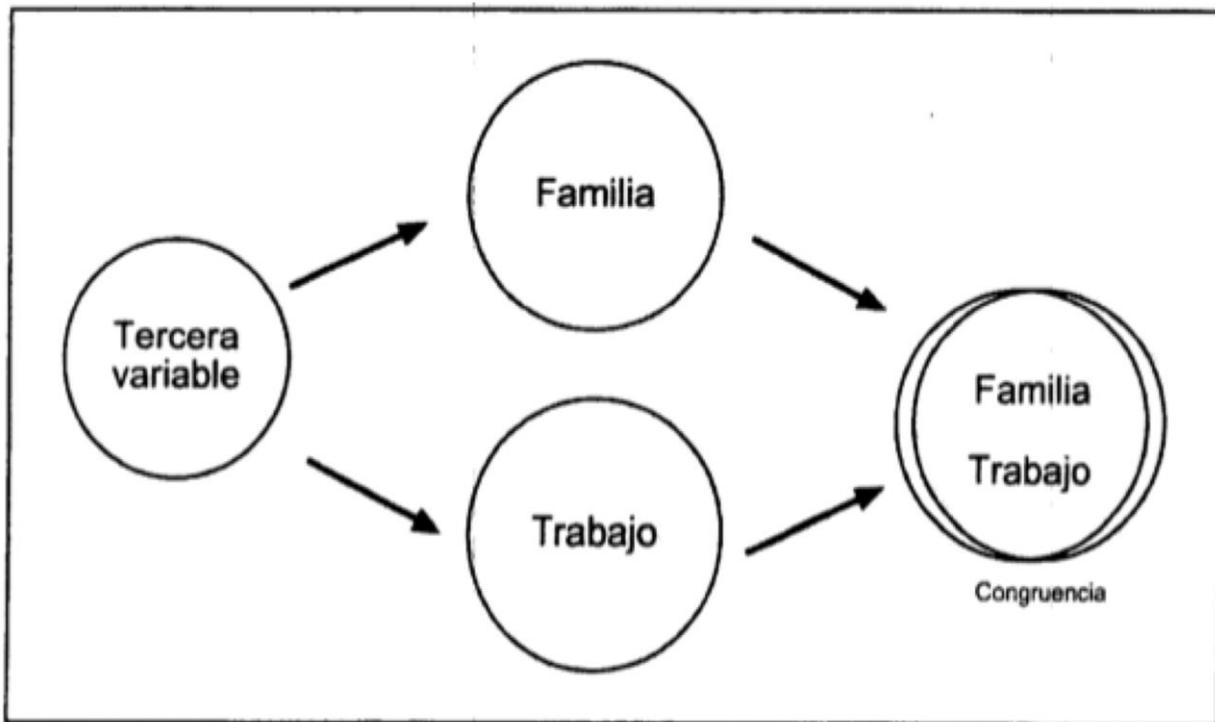


Figura 3. Diagrama del modelo de congruencia entre trabajo y familia.

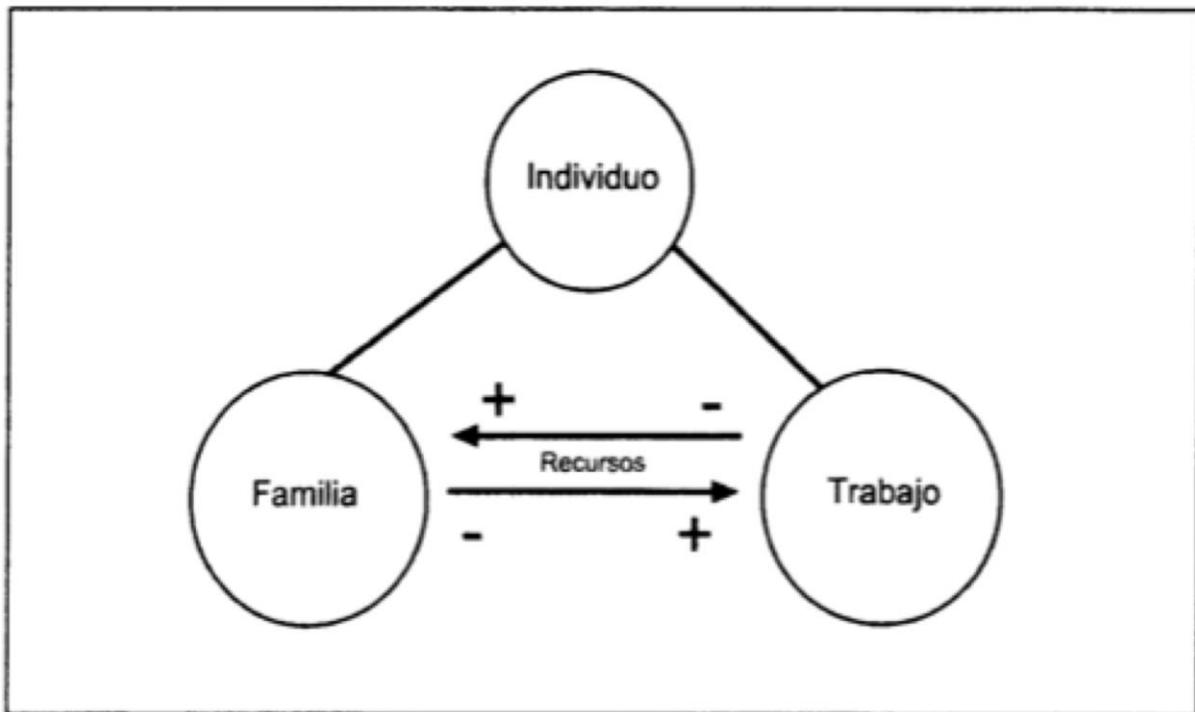


Figura 4. Diagrama del modelo de consumo de recursos entre trabajo y familia.

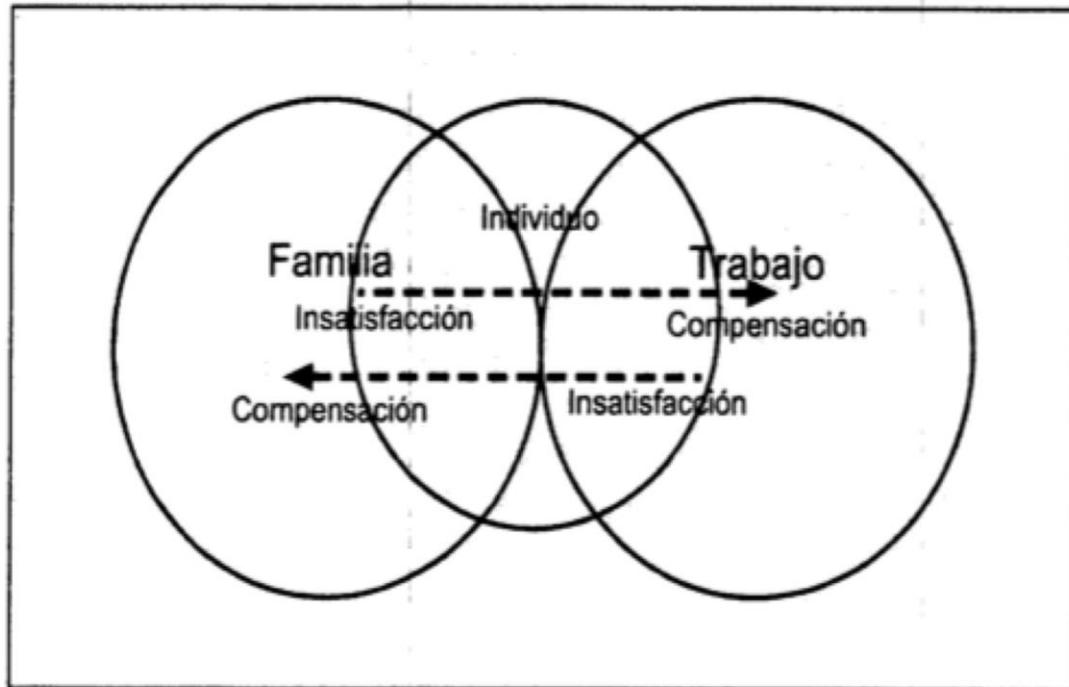


Figura 5. Diagrama del modelo de compensación entre trabajo y familia.