



# **FAMILIA Y TRABAJO: ¿SE ENRIQUECEN MUTUAMENTE O VIVEN EN CONFLICTO?**

**“El conflicto y el enriquecimiento trabajo-familia son dos caras de la misma moneda. El conflicto se analiza como una consecuencia negativa de la participación en las dos esferas de la vida y el enriquecimiento se enfoca en su efecto positivo, siendo ambos fenómenos dependientes de factores contextuales”.**



**María José Bosch**

Ph.D., IESE, Universidad de Navarra. Directora del Centro Trabajo y Familia y profesora asociada del ESE Business School.

mjbosch.ese@uandes.cl



**María Paz Riumalló**

MBA, ESE Business School, Universidad de los Andes. Directora Ejecutiva del Centro Trabajo y Familia.

mpriumallo.ese@uandes.cl

La familia ha sido desde el inicio de la humanidad el pilar fundamental que construye la sociedad (Chinchilla, Las Heras, & Torres, 2010). En ella se genera la transmisión de vida y la cultura, al cumplir con la función de educar y proteger, a todas las personas que vienen al mundo. De esta manera, se constituye como la intermediación entre la persona y la sociedad formando las nuevas generaciones en valores y pautas de comportamiento social (Morandé, 2017), contribuyendo al bienestar personal en la esfera privada y creando capital social para la comunidad y las empresas.

En el contexto familiar es donde el individuo es querido por ser quien es, independiente de su productividad y capacidad. A su vez, en ella las personas aprenden a generar conexiones sanas y duraderas, cultivando la confianza y cooperación con otros (Chinchilla, Las Heras, & Torres, 2010). Por esta razón la familia también puede ser considerada o vista como un taller laboral, donde se desarrollan los talentos, la vocación personal y otras habilidades tan necesarias en el mundo del trabajo como son la autovaloración, la tolerancia a la frustración y la aceptación de los errores, entre otras (Morandé, 2017).

Diariamente, además de participar con sus familias, las personas se relacionan también en otra gran dimensión que es el trabajo. El trabajo es uno de los pilares centrales del bienestar familiar y social, ya que este es el principal canal por el cual los hogares acceden a recursos que les permiten satisfacer sus necesidades básicas y de seguridad social. Además, la ocupación de las personas es uno de los roles más importantes para los adultos fuera de la esfera familiar, definiendo su identidad individual y estilo de vida (Wormald & Torche, 2004). Así, este se constituye como una fuente importante de satisfacción y desarrollo personal.

\* Este artículo contó con la colaboración de la investigadora María José Urzúa

Para poder entender de dónde surge la importancia de estudiar la conciliación entre estas dos esferas propias de la vida de cada uno de nosotros, debemos observar cuál ha sido la transformación del trabajo en los últimos años. Esta comienza en el siglo XIX, cuando el paso a sociedades industriales disuelve a la familia como comunidad económica, lo que restó el tiempo de convivencia familiar (Beck & Beck-Gernsheim, 2001). Esta tendencia se ha profundizado aún más en la era actual, con un mercado globalizado y en una economía de servicios que funcionan 24/7, lo que ha incentivado a ciertas empresas a organizar el trabajo sin tomar en cuenta la vida personal de sus colaboradores (Chinchilla, Las Heras, & Torres, 2010).

A esta realidad se sumaron también otros factores que dificultan la conciliación trabajo y familia. Entre ellos se encuentra el aumento del costo de la vida, fenómeno que ha generado un aumento en



los hogares de doble ingreso (Scherer & Steiber, 2007) así como también el aumento de hogares monoparentales en nuestro país (INE, 2018). Se ha visto además un fuerte aumento de la tasa de participación laboral femenina, siendo esta un 46,7% (versus 71,7% en los hombres) (Ministerio de Desarrollo Social, 2017). A pesar de esto, aún persisten una serie de barreras que dificultan el acceso de la mujer al mundo laboral y que dificultan su conciliación trabajo-familia, tales como: los quehaceres del hogar, el cuidado de hijo/as o de enfermos, adultos mayores o discapacitados en la familia (Ministerio de Economía, 2016). Sin embargo, el problema de la conciliación no está solo presente en las mujeres que quieren perseguir una carrera laboral, sino que cada vez hay más hombres que desean involucrarse más en la educación de sus hijos y en el desarrollo de su vida personal (SERNAM, 2012).

Hechos como los mencionados anteriormente han motivado el estudio de la relación existente entre trabajo y familia generando principalmente dos líneas de investigación, la del conflicto trabajo-familia y la del enriquecimiento trabajo-familia. Por un lado, está el conflicto trabajo-familia que explica que los roles laborales y familiares de las personas están en constante competencia por recursos de energía y tiempo (Greenhaus & Powell, 2006). Las dificultades que se generan pueden traer graves problemas para la persona, la empresa y la sociedad en general. A nivel individual este conflicto suele asociarse con niveles de estrés preocupantes, con el deterioro del estado de salud (Chinchilla, Las Heras, & Torres, 2010) y con una baja satisfacción con el equilibrio trabajo-familia. A nivel de la empresa, la ausencia de conciliación entre trabajo y familia puede traer consecuencias negativas como el ausentismo y el aumento de la rotación (Las Heras, Bosch, & Raes, 2015) y otros costos asociados a lo anterior, como la búsqueda, contratación y capacitación de nuevos colaboradores (Bosch & Riumalló, 2017).

Por otro lado, nuevos enfoques teóricos han dado cuenta de que la participación simultánea en roles familiares y laborales también puede traer consecuencias positivas para la vida de la persona y las organizaciones en las que se desenvuelven. Esta línea de investigación se conoce como enriquecimiento trabajo-familia, y se basa en la idea de que la experiencia en un rol mejora la calidad de vida en el otro, al intercambiarse activos entre ambas esferas de la vida (Greenhaus & Powell, 2006). De esta manera, ser un padre activo puede ser gratificante y aumentar la autoestima de las personas, lo que a su vez fortalecería el compromiso y productividad en el ámbito laboral (Chinchilla, Las Heras, & Torres, 2010).



## Conflicto Trabajo y Familia

Los primeros estudios enfocados en comprender las relaciones entre el trabajo y la familia se desarrollaron desde la perspectiva del conflicto, en base a la teoría de dualidad de roles. Esta teoría indica que cada individuo tiene un límite de recursos emocionales y temporales, los cuales, en el escenario ideal, deberían ser equitativamente distribuidos entre los roles laborales y familiares (Greenhaus & Powell, 2006). Cuando las horas utilizadas en un rol son mayores que las utilizadas en otro se produce una competencia entre estas esferas por dichos recursos, provocando así el conflicto (Milkie & Bianchi, 2010) (Liu, Wang, Keesler, & Schneider, 2011) (Adkins & Premeaux, 2012).

Greenhaus y Beutell (1985) describen las tres maneras en que se manifiesta este conflicto:

1. **Conflicto basado en el tiempo:** el tiempo dedicado en un rol no puede ser usado en otro, lo que se ve reflejado tanto en una dimensión física como psíquica. Las horas físicamente en el lugar del trabajo implican una ausencia corporal en el hogar y viceversa. Por otro lado, el conflicto también surge si la atención mental está puesta en un rol cuando en realidad se está realizando otro papel.

2. **Conflicto basado en la tensión:** se da cuando la tensión producida en un rol impide el rendimiento en otro. Este se observa, por ejemplo, cuando una persona no disfruta realmente el tiempo que pasa con su familia debido a una preocupación laboral.
3. **Conflicto basado en el comportamiento:** se produce cuando el conjunto de acciones esperadas dentro de un rol es distinto a la esperada en otro. Por ejemplo, dentro del hogar se espera una actitud cálida y acogedora, distinta del modelo ejecutivo que debe ser más bien exigente y asertivo.

El conflicto trabajo y familia es de carácter bidireccional, sin embargo, se ha demostrado que, por un lado, los contextos laborales afectarían más el conflicto trabajo-familia y que el ámbito familiar afectaría más el conflicto familia-trabajo. Además, se observa que el conflicto trabajo-familia es más común que el conflicto familia-trabajo, ya que los límites familiares son más permeables que los límites laborales (Scherer & Steiber, 2007).

## Enriquecimiento trabajo y familia

La teoría de roles asume una competencia entre dos esferas de la vida que son fundamentales para el desarrollo del individuo. Sin embargo, Greenhaus y Powell (2006) observan el fenómeno desde una nueva perspectiva. El hecho de desenvolverse en múltiples roles no necesariamente implica una competencia por recursos, sino que también puede provocar una combinación positiva, favoreciendo ambos aspectos de la vida en los cuales se participa. Desde este enfoque, surge el estudio del enriquecimiento trabajo y familia que indica que la experiencia de un rol mejora la calidad de vida en otro rol, es decir, trabajo y familia se potencian.

Así, existen tres vías por las cuales la participación en varios roles produce resultados positivos en los individuos:

- 1. Efecto aditivo:** el participar en más de un rol, especialmente cuando ambos roles son de alta calidad, genera una sumatoria que aumenta los niveles de bienestar general.
- 2. Efecto amortiguador:** consiste en que la satisfacción dentro de un determinado rol compensa cualquier tipo de cansancio, estrés, fatiga, etc., producido en otro rol. Es decir que los fracasos que se puedan experimentar en un ámbito son compensados por las gratificaciones recibidas en otro.
- 3. Efecto de transferencia:** se manifiesta cuando un recurso adquirido en uno de los roles puede ser invertido positivamente en el otro rol. Esta sería la ilustración perfecta del enriquecimiento en las dos esferas. De esta manera, se entendería enriquecimiento trabajo-familia cuando la calidad de las experiencias laborales mejoraría las experiencias familiares. Por otro lado, el enriquecimiento familia- trabajo ocurriría cuando las experiencias familiares mejoran la calidad de las experiencias laborales.

Ahora bien, ¿cuáles son los activos transferidos entre las esferas del trabajo y la familia? y ¿cómo funciona esta transferencia?

De acuerdo con la literatura, entre ambas esferas circulan habilidades, nuevas perspectivas, recursos psicológicos, físicos, capital social, y recursos materiales. La transferencia de ellos funciona con la activación de recursos en un rol A que produce un efecto positivo en el rol B. Ahora bien, esta transferencia está condicionada por dos factores. En primer lugar, por la activación de este recurso en el rol A; si el recurso no es activado, o se desactiva este nunca podrá enriquecer el rol B. En segundo lugar, la transferencia de recursos inter-rol, es mayor cuando el rol que recibe

el recurso es el más central en la vida de la persona (Lapierre et. al, 2018). Así se ha estudiado por ejemplo que las mujeres tendrían un mayor enriquecimiento trabajo-familia, ya que el rol receptor de recursos es su rol prominente, la familia. De esta manera, se entiende que los hombres usarían más el contexto familiar para enriquecer el trabajo y las mujeres utilizarían en mayor medida recursos del contexto laboral para enriquecer su vida familiar (Duxbury & Higgins, 1991).

## Conclusión

Según lo que hemos descrito podemos decir que el conflicto y el enriquecimiento trabajo-familia son dos caras de la misma moneda. El conflicto se analiza como una consecuencia negativa de la participación en las dos esferas de la vida y el enriquecimiento se enfoca en su efecto positivo, siendo ambos fenómenos dependientes de factores contextuales (Scherer & Steiber, 2007). La literatura ha definido claramente tres principales aristas que determinan ambos fenómenos: contexto y organización familiar, dinámicas empresariales asociadas a la conciliación y condiciones laborales (Gallie & Russel, 2009) (Adkins & Premeaux, 2012) (Liu, Wang, Keesler, & Schneider, 2011) (Milkie & Bianchi, 2010) (Scherer & Steiber, 2007) (Lapierre et.al 2018). Asimismo, también se ha estudiado la importancia de variables estructurales, relacionadas a las personas, es decir aquellas que no son susceptibles de cambiarse en un corto período de tiempo, ya sea por su carácter cultural y biológico como el género, o por su carácter social, como sería el caso del nivel socioeconómico. Estas variables tienen especial importancia en el caso de Chile, donde la población femenina de más bajo nivel socioeconómico es la que presenta mayores dificultades para trabajar por su obligación de cuidado de terceros (Ministerio de Salud, 2017).

El estudio de estas variables contextuales, desde la perspectiva del conflicto, se ha enfocado en encontrar factores de riesgo que aumentan la probabilidad de caer en una tensión (Scherer & Steiber, 2007). La literatura asociada al enriquecimiento, por otro lado, ha estudiado estos indicadores como activadores o desactivadores de la transferencia de recursos desde un rol hacia el otro (Greenhaus & Powell, 2006) (Lapierre et. al, 2018).

Es por lo anterior que en el Centro Trabajo y Familia estamos en una constante búsqueda de medir la integración entre Trabajo y Familia desde diferentes ámbitos. El último estudio que pueden encontrar es sobre la integración Trabajo y Familia y el Nivel Socioeconómico de las Familias. Anteriormente hay estudios sobre el balance trabajo y familia y el cuidado de adultos mayores, los millennials, protección a la maternidad, liderazgo femenino, entre otros. Como también nuestra línea de estudio IFREI en conjunto con el ICWF del IESE.

## BIBLIOGRAFÍA

- Adkins, C. L., & Premeaux, S. F. (2012). Spending time: The impact of hours worked and work family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 380-389.
- Beck, U., & Beck-Gernsheim, E. (2001). *El normal caos del amor: las nuevas formas de relación amorosa*. Barcelona: Paidós.
- Bosch, M., & Riumalló, M. (2017). *Monitor IFREI: Conciliación Trabajo, Familia y Vida Personal*. Santiago de Chile: ESE Business School.
- Chinchilla, N., Las Heras, M., & Torres, E. (2010). Work and Family Balance: A Global Challenge. En N. Chinchilla, M. Las Heras, & A. Massuda, *Balancing Work and Family: A practical Guide to Help Organizations Meet the Global Workforce Challenge*. Boston, Massachusetts: HRD Press Inc.
- Duxbury, L. E., & Higgins, C. A. (1991). Gender differences in work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 70, 60-74.
- Gallie, D., & Russel, H. (2009). *Work-family conflict and working conditions in Western Union*. Springer Science and Business Media.
- Greenhaus, J., & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict between Work and Family Roles. *The Academy of Management Review*, 10, 76-88.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 10, 72-92.
- INE. (2018). *Síntesis de Resultados Censo 2017*. Santiago de Chile.
- Lapierre, L. M., Li, Y., Kwong Kwan, H., Greenhaus, J., DiRenzo, M. S., & Shao, P. (2018). A meta-analysis of the antecedents of work-family enrichment. *Journal of Organizational Behaviour*, 39, 385-401.
- Las Heras, M., Bosch, M., & Raes, A. M. (2015). Sequential mediation among family friendly culture and outcomes. *Journal of Business Research*, 8.
- Liu, H., Wang, Q., Keesler, V., & Schneider, B. (2011). Non-standard work schedules, work family conflict and parental well-being: A comparison of married and cohabiting unions. *Social Science Research*, 40, 473-484.
- Milkie, M. A., & Bianchi, S. M. (2010). Work and family research in the First Decade of the 21st Century. *Journal of Marriage and Family*, 705-725.
- Ministerio de Desarrollo Social. (2017). *Trabajo: Síntesis de Resultados*. Santiago de Chile.
- Ministerio de Economía. (2016). *Mayor Incorporación de las Mujeres en la Economía Chilena*. Santiago de Chile.
- Ministerio de Salud. (2017). *Guía para la Intervención en Conciliación Trabajo Familia*. Santiago de Chile.
- Morandé, P. (2017). *Familia y Sociedad Contemporánea*. En P. Morandé, *Textos Sociológicos escogidos*. Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Scherer, S., & Steiber, N. (2007). *Work and Family in Conflict? The Impact of Work Demands on Family Life*. En D. Gallie, *Employment Regimes and the Quality of Work*. Oxford Scholarship Online.
- SERNAM. (2012). *Estudio de los Padres: Participación en la crianza de los hijos*. Santiago de Chile.
- Wormald, G., & Torche, F. (2004). *Estratificación y movilidad social en Chile: Entre la adscripción y el logro*. Santiago de Chile: CEPAL: División de Desarrollo Social.