

## CULTURA DE CONCILIACIÓN Y CONFLICTO TRABAJO/FAMILIA EN TRABAJADORES CON TURNOS LABORALES

### FAMILY FRIENDLY CORPORATE CULTURE AND WORK-FAMILY CONFLICT AMONG EMPLOYEES WITH SHIFT WORK

VANESSA PÉREZ RODRÍGUEZ<sup>1</sup>, FRANCISCO PALACÍ DESCALS<sup>1</sup> Y  
GABRIELA TOPA CANTISANO<sup>1</sup>

Cómo referenciar este artículo/How to reference this article:

Pérez Rodríguez, V., Palací Descals, F. y Topa Cantisano, G. (2017). Cultura de conciliación y conflicto trabajo/familia en trabajadores con turnos laborales [Family Friendly Corporate Culture and Work-Family Conflict among Employees with Shift Work]. *Acción Psicológica*, 14(2), 193-210. <https://doi.org/10.5944/ap.14.2.20024>

#### Resumen

El número de personas que compaginan de forma simultánea el trabajo con las responsabilidades familiares ha aumentado en España de forma considerable en éstas tres últimas décadas. Entre otras razones esto puede ser consecuencia del aumento de familias monoparentales, de la incorporación de la mujer al mundo laboral y emprendedor, de la existencia de parejas con dobles carreras profesionales y con diferentes horarios. Esta influencia recíproca entre los contextos laboral y no laboral puede traducirse en una situación de equilibrio o en un conflicto. Se ha identificado una relación negativa entre las políti-

cas de conciliación y las experiencias de conflicto trabajo-familia (Poelmans, 2001), también se ha detectado el efecto moderador del apoyo social. Esta última íntimamente relacionada con la cultura organizacional de conciliación trabajo-familia. El objetivo del presente estudio consiste en realizar un análisis de la relación existente entre la cultura de conciliación trabajo-familia en la organización y la percepción conflicto trabajo/familia en trabajadores de una institución pública perteneciente al sector de la seguridad con diferentes turnos de trabajo. Los resultados indican una relación significativa entre los turnos laborales y la percepción de conflicto en la que la cultura de conciliación no parece ejercer un efecto moderador significativo.

**Correspondencia:** Gabriela Topa Cantisano. Facultad de Psicología, Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED), España. **Email:** [gtopa@psi.uned.es](mailto:gtopa@psi.uned.es)

**ORCID:** Gabriela Topa Cantisano (<http://orcid.org/0000-0002-9181-8603>).

<sup>1</sup>Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED), España.

Recibido: 20 julio de 2017.

Aceptado: 16 de octubre de 2017.

**Palabras clave:** Conflicto trabajo-familia; turnos laborales; cultura de conciliación trabajo-familia.

## Abstract

The number of people who simultaneously combine work with family responsibilities has increased greatly in Spain in the last three decades. Among other reasons, this phenomenon is due to a growing of single-parent families, participation of women in the labor market and entrepreneurship and dual-career couples managing different schedules. That reciprocal influence of labor on non-labor situations it translates into conflict or a general equilibrium context. A negative relationship between experiences of work-family conflict and reconciliation policies has been identified (Poelmans, 2001) and moderating effect of social support has also been detected. This latter one is closely associated with the organization's culture related to family-work life balance. The aim of the present study is to analyze the relationship between organizations' work-family conciliation cultures and perception of work-family conflict in shift work. All participants are employees working in the public security sector and the results showed a significant relationship between employee's perception of work-family conflict and shift work. Likewise, it seems that moderation effect of culture conciliation is not significant in our analysis.

**Keywords:** Work-family conflict; shift work; family friendly culture.

## Introducción: cultura de conciliación y conflicto trabajo/familia en trabajadores con turnos laborales

A lo largo de las últimas tres décadas la investigación sobre la relación trabajo-familia ha aumentado de manera considerable, lo que significa que ha sido objeto de una gran atención por parte de las instituciones políticas, las organizaciones, los sindicatos, las familias y los indivi-

duos, preocupados por mejorar las condiciones de trabajo de las personas (Blustein, Olle, Connors-Kellgren y Diamonti, 2016; Pichler, 2009).

El número de personas que actualmente compaginan de forma simultánea el trabajo con las responsabilidades familiares ha aumentado en España de forma considerable en éstas tres últimas décadas. Dicho incremento se traduce en un mayor número de familias monoparentales, en la incorporación de la mujer al mundo laboral y emprendedor, parejas donde los dos trabajan fuera del hogar y con diferentes horarios (de Janasz, Behson, Jonsen y Lankau, 2013), padres más involucrados en la crianza de los hijos y en el reparto de las tareas del hogar. Esta influencia recíproca entre los contextos laboral y no laboral puede traducirse en una situación de equilibrio o en un conflicto/interferencia (Chou y Cheung, 2013).

Este conflicto o interferencia, es entendido como algo negativo, dado que se parte de un desequilibrio en la interacción entre el trabajo y las actividades personales extra-laborales de la persona, constituyendo una importante fuente de estrés y otros correlatos psicofisiológicos de carácter negativo como la insatisfacción, la depresión o el burnout entre otros (Mauno, 2010). En una revisión bibliográfica sobre los antecedentes y resultados del conflicto trabajo-familia, Poelmans ya apuntó en 2001 a la escasez de estudios empíricos realizados acerca de dicha relación en países cuya cultura considera la familia como la institución central sobre la que se desarrolla la vida social y en las que la participación de la mujer en el mercado laboral estuviese aún en fase de expansión (Cornel, Moreno, y Carrasco, 2010; Nelson et al., 2017). España podría representar un claro ejemplo de lo que el autor menciona (Calvo-Salguero, Martínez-de-Lecea y Aguilar-Luzón, 2012).

## *Dimensiones del conflicto Trabajo-familia*

Dentro del ámbito del comportamiento organizacional, el eje central de los trabajos de investigación ha sido la concepción de que tanto el trabajo como la familia requieren tiempo y dedicación puesto que proporcionan

ingresos/seguridad económica y apoyo afectivo respectivamente, y por lo tanto resulta ineludible la aparición de conflictos entre ambas dimensiones.

La relación que se establece entre ambas esferas (familia y trabajo) puede ser tanto positiva como negativa, diferenciándose a nivel teórico dos tipos de conflicto: trabajo/familia (es el trabajo el que ejerce influencia sobre la familia) y familia/trabajo (sería la familia la que influiría sobre el trabajo). En concreto, los trabajos de Thomas y Ganster (1995) definieron el conflicto trabajo-familia como un formato específico de conflicto entre roles, en el que las presiones procedentes del desempeño laboral son incompatibles con las presiones que provienen del papel que el trabajador desempeña en su familia. En la mayoría de los casos, es mucho mayor la influencia que ejerce el trabajo sobre la familia que a la inversa (Ugarteburu, Cerrato e Ibarretxe, 2008), incluso en estudios longitudinales (Cardador, 2014).

Ya en 1992, Frone, Russell y Cooper recalcaron la importancia que tiene distinguir la direccionalidad de la relación conflicto trabajo-familia/familia-trabajo, puesto que actúan de forma diferente y son claramente separables y relativamente independientes el uno del otro. En ese sentido podría arrojar algo de luz respecto al hecho de que algunas personas desarrollan ambos roles y no experimentan ningún conflicto entre ellos, mientras que otras lo experimentan en gran medida.

De cualquier manera, y sea la esfera que sea la que ejerza mayor influencia, el conflicto trabajo-familia ha sido definido como “una forma de conflicto interroles en el que las presiones de rol desde los dominios del trabajo y de la familia son mutuamente incompatibles en muchos aspectos” (Greenhaus y Beutell, 1985). Son abundantes los trabajos recientes que han destacado su papel en el incremento del cansancio emocional (Baeriswyl, Krause y Schwaninger, 2016), así como el desbordamiento que se produce por la influencia de las características del trabajo sobre el cansancio y la satisfacción (Lee et al., 2016). Fundamentalmente, la mayoría de los trabajos realizados sugieren la existencia de tres sub-dimensiones del mismo fenómeno: conflicto basado en el comportamiento de rol, conflicto basado en la tensión y conflicto basado en el tiempo. Cuando se toma en cuenta sus ante-

cedentes, los estudios adoptan perspectivas muy diversas. Algunos se centran en las características de la persona, como Yu (2016), quien propone la autoestima, el locus de control, la autoeficacia y la estabilidad emocional como antecedentes del conflicto trabajo-familia. Otros lo hacen a partir de características del trabajo. En esta línea de trabajo se han acumulado estudios que señalan la sobrecarga diaria de trabajo como antecedente del conflicto trabajo-familia (Illes et al., 2007), mientras que Daderman y Basinska (2016) proponen que las demandas del puesto son el antecedente del conflicto. En España, Marín, Infante y Rivero (2002) señalan que la sobrecarga de rol es el antecedente más significativo del conflicto trabajo-familia, seguido de la ambigüedad y el conflicto de rol.

### *Los turnos de trabajo*

Existe toda una serie de problemas relacionados con el trabajo nocturno/rotativo y que termina afectando a todos los ámbitos de la vida (fisiológicos, psicológicos, familiares y/o sociales) del trabajador y con el paso del tiempo, de manera definitiva, disminuyendo su salud física y su calidad de vida.

El horario laboral de los trabajadores, y en especial, si son nocturnos o rotativos, terminan desorganizando la vida familiar en gran medida, aunque hay trabajos llevados a cabo con muestra de empleados españoles cuyos resultados muestran que un 60 % tolera sin mayores problemas, al menos durante los primeros cuatro años de antigüedad en el turno nocturno permanente, y un 20-30 % de personas que difícilmente toleran la nocturnidad. El 10 % restante se encuentran satisfechos con su turno y no le atribuyen ningún problema (Sánchez González, 2004).

Y puesto que los turnos laborales, en concreto los nocturnos permanentes y los rotativos, representan una importante cuestión dentro del contexto conflicto trabajo-familia, sería importante tener una doble perspectiva respecto a su justificación. Es decir, ya que el tiempo, que es uno de los ámbitos más comunes de aplicación en las prácticas de conciliación laboral para poder reducir así al máximo la percepción de conflicto, se debe esta-

blecer una clara distinción entre flexibilidad en el tiempo de trabajo y horarios que favorecen la conciliación.

La flexibilidad en el tiempo de trabajo recoge una serie de prácticas que permiten que la persona pueda cumplir con su rol laboral con gran flexibilidad de horarios, turnos y/o calendario, de manera que dispone de un margen más amplio para poder organizar los tiempos que destina a su vida laboral y familia (Allen, Johnson, Kiburz y Shockley, 2013). Las posibilidades de poder aplicar esta medida dependerán siempre del tipo de organización, sector y si prima el trabajo por objetivos frente a la presencia física. Mientras que la flexibilidad horaria se aplicaría sobre un marco de referencia horario que viene determinado por la estructura de horarios existentes en la organización derivado del sector de actividad de la empresa, como es el caso que nos ocupa en este trabajo. De los distintos programas laborales de conciliación, la mayor parte de los trabajos de investigación se han realizado sobre los efectos del horario flexible, mostrando una asociación positiva con una reducción del conflicto trabajo-familia (Kopelman, 1992).

### ***Cultura de conciliación trabajo-familia***

Desde una perspectiva organizacional resulta clave analizar la medida en que la organización apoya la vida familiar. Así, si una organización desarrolla una serie de creencias y valores asociados al apoyo e integración del trabajo y la vida familiar para hombres y mujeres, estará desarrollando una cultura organizacional conciliadora (Kar y Misra, 2013). De modo que el trabajador tendrá una percepción de apoyo existente, la cual se concretará en dos tipos de acciones concretas (Chen, Liu y Yang, 2013). De una parte, las políticas organizacionales de apoyo hacia la familia, y de otra la existencia de los compañeros y superiores que las apoyan (Kinnunen et al., 2005). Estos aspectos son imprescindibles para que un trabajador/a pueda conciliar las responsabilidades laborales y familiares. En este sentido, es clave el modelo de cultura de conciliación trabajo-familia donde se recogen tres componentes/dimensiones fundamentales (Thompson Beauvais y Lyness, 1999). La primera dimensión incluye las demandas de tiempo de la organización que

hace referencia a las expectativas sobre la cantidad de tiempo que debe destinarse al trabajo. Para recuperarse de los efectos negativos que produce el trabajo durante el día y que puede tener consecuencias negativas tanto en la salud como en el bienestar personal, los empleados/as necesitan un tiempo de recuperación que puede verse afectado por: (a) el exceso de horas dedicado al trabajo, (b) la existencia de nuevas exigencias fuera del trabajo y que forman parte del ámbito privado del trabajador/a y, (c) un enlentecimiento del proceso de recuperación debido a los niveles de actividad mantenidos previamente. Todos estos supuestos tendrían la facultad de interferir en la conciliación trabajo/no-trabajo y que puede constituir una interferencia de tiempo o de tensión.

En otros trabajos, Dikkers et al. (2005) afirman que tanto los trabajadores como las trabajadoras tienden a utilizar más medidas de conciliación relativas a la flexibilidad horaria que las ayudas para el cuidado de los hijos. Pero aun son muy numerosas las organizaciones que consideran que la presencia del empleado en el centro de trabajo y el tiempo que dedica a la actividad laboral son claros indicadores de su contribución, compromiso con la organización y por supuesto, de su eficiencia (Thompson et al., 1999).

La segunda dimensión es el apoyo percibido, que en el modelo original era sólo apoyo directivo, pero que en la ampliación de McDonald, Brown y Bradley (2005) ha incluido también el Apoyo de los compañeros de trabajo, percibido por los empleados ante sus necesidades familiares. Esta dimensión, además ha sido estudiada abundantemente, incluso con datos de más de diez países, porque esta percepción incentiva o no a la utilización de dichas políticas de conciliación (Las Heras, Bosch y Raes, 2015).

La tercera dimensión está constituida por las consecuencias negativas percibidas en la carrera, en caso de beneficiarse de los programas/políticas de conciliación trabajo-familia. Tal como afirman De Sivatte y Guadamillas (2014), en su trabajo sobre la disminución del conflicto trabajo-familia, las consecuencias negativas que puede experimentar la carrera profesional de todos aquellos empleados que se benefician de las medidas de conciliación o que dedican demasiado tiempo a sus obliga-

ciones personales, constituyen un elemento fundamental a la hora de valorar el uso de dichas medidas de conciliación.

Gran cantidad de los trabajos de carácter empírico llevados a cabo sobre la cultura de conciliación trabajo-familia han sido cuantitativos, y su objetivo ha sido intentar relacionar el elemento cultural con las diferentes consecuencias que derivan de ello, y siendo el apoyo social el elemento cultural que más influencia ejerce (Mayo, Cruz, Gómez-Mejía y Pastor, 2004).

Una cultura organizacional favorable a la conciliación trabajo- familia está asociada a un mayor número de políticas favorecedoras de dicha conciliación y una mayor utilización de las medidas concretas establecidas. Dichas medidas también están relacionadas con otras variables psicosociales como pueden ser: el sexo, la presencia de hijos en el hogar, el tamaño de la empresa, el sector al que pertenece o la cultura de apoyo por parte de superiores y compañeros (Ugarteburu, Cerrato e Ibarretxe, 2008). Las organizaciones que favorecen la conciliación trabajo-familia experimentan los efectos positivos de las mismas, como pueden ser: el aumento de la satisfacción laboral, del compromiso organizacional, el grado de bienestar familiar y del equilibrio entre las exigencias laborales y familiares (Kinnunen et al., 2005). De

hecho, desde la perspectiva teórica de la acumulación de roles (Siebe, 1974) se afirma que, la participación en diferentes roles permite a las personas adquirir determinadas competencias que se pueden transferir de un ámbito a otro y, por ende, desempeñar mejor dichos roles.

Un trabajo sobre políticas de conciliación en las empresas españolas llevado a cabo por Boz, Martínez-Corts, y Munduate (2007) muestra el efecto mediador de la cultura organizacional entre el uso de políticas de conciliación y el enriquecimiento trabajo-familia. Ya que, a medida que los empleados utilizan dichas políticas de conciliación, comienzan a emerger obstáculos relacionados con la gestión del tiempo y las posibilidades de promoción, impactando esta situación de forma negativa en las experiencias de enriquecimiento y de manera positiva en las experiencias de conflicto trabajo-familia.

Dentro de ese marco teórico, el objetivo de este trabajo consiste en realizar un análisis del efecto moderador de la cultura de conciliación trabajo-familia en la percepción de conflicto en trabajadores de una institución pública perteneciente al sector de la seguridad con diferentes turnos de trabajo. Así, se plantean las siguientes hipótesis, que se grafican en Figura 1:

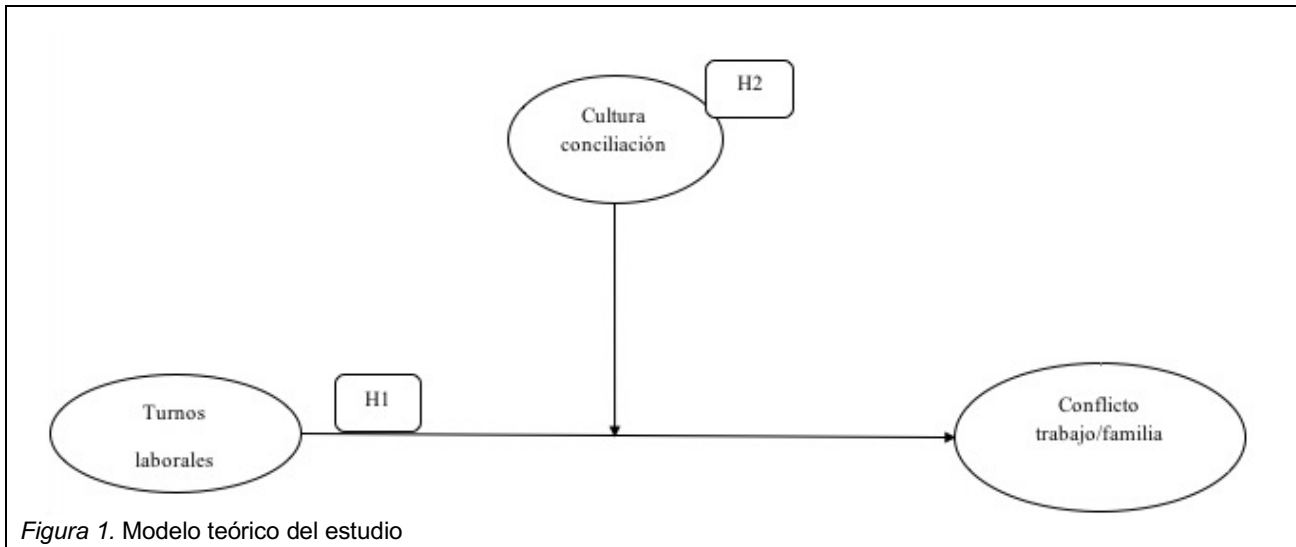


Figura 1. Modelo teórico del estudio

Hipótesis 1. Los turnos laborales pronosticarán el conflicto trabajo/familia.

Hipótesis 2. El efecto de los diferentes turnos laborales sobre la percepción de conflicto trabajo-familia aumentará significativamente cuando la cultura de conciliación sea alta.

## Método

### Participantes

El estudio se ha realizado sobre una muestra de 86 trabajadores del sector público de seguridad de la Comunidad de Madrid, de los cuales el 67.4 % son hombres y el 32.6 % mujeres. Entre los participantes, un 38.4 % han finalizado estudios universitarios frente a un 57.0 % cuyos estudios finalizados no son universitarios. La edad media de los encuestados se sitúa en 34.8 años ( $DT = 5.9$ ) y cuyo estado civil es: para un 43.0 % casado, un 23.3 % conviviendo, un 5.8 % pareja de hecho y un 26.7 % afirma estar soltero/a. El 83.7 % de sus parejas, se encuentran empleadas y en cuanto a la presencia de hijos u otras cargas familiares, más de la mitad (60.5 %) refiere no tenerlas frente a un 39.5 % que sí. En cuanto a los turnos laborales, el 75.6 % tiene un turno rotativo (mañana, tarde, noche) frente a un 19.8 % que tiene únicamente turno diurno de mañana (desde 06:00h- hasta las 14:00h). Sólo el 4.7 % de los participantes acuden a trabajar exclusivamente durante el turno de tarde (se inicia a las 14h. y finaliza a las 22h.).

### Instrumentos

*Conflicto trabajo-familia*: para evaluar la percepción de conflicto se ha utilizado la escala propuesta por Kopelman, Greenhaus y Connolly (1983) y adaptada al castellano por Martínez-Pérez y Osca (2001). Esta escala evalúa tres dimensiones; conflicto en el trabajo, conflicto en la familia y el conflicto inter-rol familia-trabajo.

Las dos primeras dimensiones hacen referencia a los aspectos laborales o familiares respectivamente, que pueden generar tensión o conflicto y la subescala de con-

flicto interrol, está orientada hacia las interferencias y tensiones que se producen entre los requerimientos de los roles familiar y laboral, en concreto, en qué medida el rol laboral interfiere con el rol familiar. Se realizó el análisis de fiabilidad (Alpha Cronbach) de las tres subescalas: .78 (conflicto en el trabajo), .75 (conflicto en la familia) y .70 (conflicto interrol), alcanzando un nivel aceptable, aunque algo inferior al estudio original: .78, .82 y .83 respectivamente.

*Cultura de conciliación trabajo-familia*: Para evaluar esta variable se usó la versión española de la escala de cultura trabajo-familia (WFCS; Thompson et al., 1999) validada en una muestra española por Beléndez, Martín y Hernández (2013). Esta escala evalúa las percepciones de los empleados acerca del grado en que sus organizaciones facilitan el equilibrio entre las responsabilidades laborales y familiares y consta de tres subescalas (demandas o expectativas organizacionales de tiempo, apoyo de la supervisión o dirección y las posibles consecuencias negativas para la carrera profesional), pero puede obtenerse una puntuación global de la escala.

En el estudio original, las diferentes dimensiones obtuvieron un valor de fiabilidad muy adecuado: .91 (apoyo directivo); .74 (consecuencias negativas en la carrera) y .85 (demandas de tiempo). En el presente estudio, cada dimensión obtuvo un  $\alpha = .81$ ; .90 y .78 respectivamente, lo que se traduce en una buena consistencia interna.

### Procedimiento

Un representante del equipo investigador contactó con los participantes y les pidió que cumplimentaran un cuestionario relativo a la cultura organizacional, a la percepción de conflicto trabajo-familia que cada uno pudiera experimentar, además de un breve formulario con datos sociodemográficos. Los participantes fueron informados de los objetivos de la investigación, de que su participación en el estudio voluntaria y totalmente anónima, que podían abandonarlo en cualquier momento sin sufrir ninguna consecuencia negativa y de la confidencialidad de los datos que brindarían. Se entregaron 120 cuestionarios en papel, que fueron cumplimentados en el

Tabla 1

Descriptivos de las dimensiones de la escala conflicto trabajo-familia en función de los turnos laborales y resultados del Análisis de la varianza (ANOVA)

Turno Laboral	Conflicto Trabajo		Conflicto Familia		Conflicto Interrol		Conflicto Total		Demanda Tiempo		Apoyo directivo		Consecuencia Carrera		Cultura conciliación Total	
	M	DT	M	DT	M	DT	M	DT	M	DT	M	DT	M	DT	M	DT
Mañana	2.60	.63	2.23	.45	2.27	.17	2.37	.19	2.94	2.11	4.72	1.45	3.89	1.69	3.85	.90
Tarde	3.28	.54	2.50	.72	2.78	.75	2.85	.52	3.83	.79	4.06	1.21	4.81	.74	4.23	.83
Rotativo	3.07	.46	2.39	.51	2.66	.58	2.71	.45	4.10	1.74	3.73	1.39	4.90	1.70	4.24	.91
Total	2.99	.53	2.36	.51	2.59	.55	2.64	.43	3.86	1.83	3.94	1.43	4.70	1.70	4.16	.91
F(2,83)	6.52**		.76		3.82*		4.96**		2.84		3.83*		2.44		1.27	

Nota: M: Media, DT: desviación típica.

\*  $p < .05$ . \*\* $p < .01$

lugar de trabajo y fueron devueltos un total de 88 (tasa de respuesta 74 %) a la responsable del estudio. Se excluyeron dos cuestionarios que tenían más del 10 % de los datos perdidos. Los valores perdidos en los restantes cuestionarios no superaron el 5 % de los casos, pero se aplicó el test MCAR de Little con SPSS. Los análisis mostraron que los valores perdidos eran totalmente aleatorios ( $p > .05$ ). En los análisis subsiguientes se empleó el método de sustitución por la media de la serie para los valores perdidos.

## Resultados

En la Tabla 1 se muestra las medias y desviaciones típicas de las diferentes dimensiones de las variables de estudio, conflicto trabajo-familia, en función del turno laboral. En un análisis descriptivo se observa que parece haber una percepción poco intensa de un conflicto entre la vida laboral y la vida familiar ( $M = 2.64$ ;  $DT = .43$ ). Analizando más detenidamente el funcionamiento de cada una de las dimensiones, se aprecia que en el caso de la subescala “conflicto en el trabajo” para aquellos participantes que trabajan durante el turno de tarde presentan un ligero aumento de la media de las puntuaciones ( $M = 3.28$ ,  $DT = .54$ ) frente a la media del resto del grupo en la misma dimensión ( $M = 2.99$ ,  $DT = .53$ ). En resumen, el grupo de turno de tarde puntuó ligeramente

por encima de la media en las tres dimensiones ( $M = 2.85$ ,  $DT = .52$ ).

En cuanto a la cultura de conciliación, la Tabla 1 presenta las medias y las desviaciones típicas de las tres subescalas, mostrando que la puntuación más alta registrada fue en relación a las posibles consecuencias negativas en la carrera ( $M = 4.70$ ,  $DT = 1.70$ ), seguido de la subescala demandas de tiempo ( $M = 3.86$ ,  $DT = 1.83$ ) y en último lugar, la subescala relativa al apoyo directivo ( $M = 3.94$ ,  $DT = 1.43$ ). Las puntuaciones no difieren excesivamente entre los distintos grupos de trabajadores en función de su turno laboral, aunque la media de las puntuaciones obtenidas en esta subescala ha sido ligeramente superior para el grupo de funcionarios que trabajan durante el turno de mañana ( $M = 4.72$ ,  $DT = 1.45$ ).

A fin de conocer si las diferencias de medias entre los trabajadores de diferentes turnos eran estadísticamente significativas se efectuó un análisis de la varianza (ANOVA). El análisis, que mostró diferencias estadísticamente significativas entre los turnos en el apoyo directivo de la escala de Cultura de conciliación y en el conflicto en el trabajo, conflicto interrol y en la puntuación total de conflicto percibido, se refleja en la Tabla 1.

El análisis de correlaciones de la Tabla 2 revela que las diferentes dimensiones de cultura de conciliación trabajo-familia se relacionan de forma directa con el

Tabla 2

Media, desviaciones típicas y correlaciones entre variables

Variables	Media	DT	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Turno	2.58	.78	-	.21*	-.24*	.17	.17	.32**	.12	.26*	.29**
2. Demanda Tiempo	3.86	1.83		-	-.52**	.70**	.83	.40**	.09	.31**	.33**
3. Apoyo directivo	3.94	1.43			-	-.49**	-.13	-.45**	.04	-.27**	-.29**
4. Consecuencias Carrera	4.7	1.7				-	.83	.47**	.20	.35**	.42**
5. Total Cultura de conciliación	4.2	.91					-	.32**	.21	.29**	.33**
6. Conflicto Trabajo	2.99	.53						-	.20	.63**	.76**
7. Conflicto Familia	2.36	.51							-	.63**	.75**
8. Conflicto Interrol	2.59	.55								-	.93**
9. Total Conflicto trabajo-familia	2.65	.43									-

Nota: \*  $p < .05$ . \*\*  $p < .01$ 

conflicto trabajo-familia ( $r = .33, p < 0.01$ ). De igual forma se observa que el turno laboral rotativo se correlaciona positivamente, de manera significativa con la percepción de conflicto en el trabajo ( $r = .32, p < 0.05$ ) y conflicto interrol ( $r = .26, p < 0.01$ ).

Por su parte, el análisis de correlación de las diferentes dimensiones de cultura de conciliación trabajo-familia y del conflicto indica que las demandas de tiempo se relacionan de forma directa con el conflicto trabajo-familia ( $r = .33, p < 0.01$ ), de manera significativa con las posibles consecuencias negativas en la carrera profesional ( $r = .70, p < 0.01$ ) y correlacionaría, pero de manera negativa con la dimensión apoyo directivo ( $r = -.52, p < 0.01$ ). Es decir, que a medida que se incrementan las demandas de tiempo en el ámbito laboral, el trabajador percibe que cuenta con menos apoyo por parte de sus superiores para lograr un equilibrio entre ambos roles (familiar y laboral). Otra asociación significativa de carácter negativo que nos encontramos es la establecida

entre las variables apoyo directivo percibido y conflicto ( $r = -.45, p < 0.01$ ), lo que se traduce en que a medida que el trabajador no se siente apoyado por sus compañeros y/o superiores a la hora de conciliar su vida laboral y familiar, aumenta la experiencia de conflicto trabajo-familia. Por su parte, el conflicto correlaciona significativamente y de manera positiva con las posibles consecuencias negativas en la carrera profesional ( $r = .40, p < 0.01$ ).

Para poner a prueba la primera hipótesis se recurrió a un análisis de regresión, en el cual se constató que los turnos laborales pronosticaban la percepción de conflicto trabajo-familia. Los datos que se visualizan en la Tabla 3 muestran que el peso de regresión estandarizado de los turnos de trabajo es estadísticamente significativo, aunque el porcentaje de varianza explicada del modelo de regresión es bajo, ya que no alcanza al 10 %. Pese a este dato, se puede afirmar que la hipótesis 1 encuentra apoyo en los datos.

Tabla 3

Análisis de regresión múltiple de la relación entre turnos laborales y conflicto trabajo-familia

Variable criterio	Conflicto trabajo-familia			
Variable predictora	B	Error Típico	$\beta$	t
Turnos	.16	.05	.29**	2.78
R <sup>2</sup>	.08			
F(1,84)	7.73			

Nota: \*\*  $p < .001$



Para poner a prueba la hipótesis de moderación se recurrió a la macro PROCESS para SPSS de Hayes (2013), usando el Modelo 1. El análisis estuvo orientado a evaluar los efectos de moderación de la cultura de conciliación (M) en la relación de los turnos de trabajo (X) y la percepción de conflicto Trabajo/familia (Y).

Durante el análisis se han transformado a puntuaciones Z las variable predictora y moderadora. El resumen total del modelo fue significativo ( $F(3,82) = 5.8$ ,  $p = .003$ ,  $R^2 = .18$ ). El efecto principal de los turnos laborales no fue significativo ( $B = -.05$ ,  $SE = .25$ , 95% CI  $[-.54; .44]$ ,  $p = .88$ ). Por otro lado, el efecto principal de la cultura de conciliación no fue estadísticamente significativo ( $B = .02$ ,  $SE = .16$ , 95% CI  $[-.30; .35]$ ,  $p = .89$ ). El término de la interacción no fue significativo tampoco ( $B = .05$ ,  $SE = .06$ , 95% CI  $[-.08; .16]$ ,  $p = .45$ ). El incremento de la varianza explicada debido al término de interacción es prácticamente nulo ( $\Delta R^2 = .005$ ;  $F = .57$ ,  $p = .45$ ). Pese a esta evidencia, sí se observa que el efecto condicional de X sobre Y varía de forma significativa en función de los valores de M, encontrándose que cuando la cultura de conciliación es baja, el efecto de los turnos sobre la percepción de conflicto no es significativo, pero cuando la cultura de conciliación es alta, este efecto se vuelve significativo, como se aprecia en Tabla 4.

Sin embargo, debido a la ausencia de significación estadística asociada, debemos asumir que la moderación de la cultura de conciliación no es significativa en la relación entre los turnos laborales y la percepción de conflicto y debiendo así rechazar la hipótesis 2.

## Discusión

El objetivo de este trabajo ha sido realizar un análisis de la relación existente entre la cultura de conciliación trabajo-familia en la organización y la percepción conflicto trabajo/familia, en trabajadores de una institución pública perteneciente al sector de la seguridad con diferentes turnos de trabajo. También se analizó el posible papel moderador de la cultura trabajo-familia en la percepción de conflicto. Los hallazgos permiten afirmar que la primera hipótesis ha encontrado apoyo en los datos, mientras que la segunda ha sido desconfirmada.

Los resultados de los datos obtenidos muestran que, aun siendo las demandas de tiempo requeridas por el ámbito laboral una de los aspectos que más correlacionan con el conflicto trabajo-familia, la existencia de turnos laborales y especialmente aquellos que son rotativos, no parece incrementar la percepción de conflicto trabajo-familia de los participantes. Se confirman así las conclusiones de otros trabajos previos, como el de Cardador (2014), quien encuentra escaso impacto de las condiciones laborales en las percepciones de conflicto trabajo-familia. En cualquier caso, sería relevante tomar en cuenta que el antecedente del conflicto puede no residir en la existencia de turnos por sí mismos, sino más bien en la necesidad de realizar trabajo adicional que podría ser el auténtico antecedente del conflicto trabajo-familia. Evidencia en este sentido parecen aportar estudios recientes sobre el uso de nuevas tecnologías y su impacto sobre las fronteras entre trabajo y familia (Ghislieri, Emanuel, Molino, Cortese y Colombo, 2017; Ghislieri, Gatti, Molino y Cortese, 2017).

Tabla 4

*Efecto condicional de los turnos de trabajo sobre la percepción de conflicto Trabajo Familia en función de los niveles del moderador cultura de conciliación*

Niveles del moderador	Efecto de X sobre Y	SE	t	p	LLCI	ULCI
3.25	.09	.06	1.41	.16	-.04	.23
4.16	.14	.05	2.48	.01	.02	.25
5.08	.18	.08	2.06	.04	.006	.35

Nota: LLCI: límite inferior del intervalo de confianza, ULCI: límite superior del intervalo de confianza

En este punto se debería tomar en cuenta que las características de la organización a la que pertenece la muestra, el tipo de actividad que realiza y los horarios de desempeño de las tareas imponen barreras que limitan la aplicación de ciertas medidas de conciliación relativas a la flexibilidad horaria y al tiempo de trabajo. En este sentido, es posible que dichas características hayan sido interiorizadas por los trabajadores y esto les haya obligado a desarrollar toda una serie de recursos personales y/o familiares que les permitan hacer frente a las posibles consecuencias adversas de las condiciones de trabajo. En esta misma línea, el trabajo de Germeys y De Gieter (2017) ha mostrado que las personas hacen frente a la influencia negativa de las sobrecargas de trabajo mediante el distanciamiento psicológico, lo cual parece un mecanismo eficaz para evitar el aumento del conflicto trabajo-familia.

También puede explicarse, en parte, por la percepción moderada de la cultura trabajo-familia que tienen los trabajadores, en especial, por el apoyo directivo. En este sentido, cabe destacar, que el aspecto más relevante en cuanto al apoyo que perciben de la organización (en nuestro caso institución) parece ser la creencia, a nivel individual, de una institución que apoya la conciliación trabajo/familia más que en realidad las medidas prácticas que la organización establece para la conciliación trabajo/familia y/o de las que se hace uso a pesar de su disponibilidad.

Esto podría explicar porque los participantes a pesar de obtener puntuaciones por encima de la media de la escala en los ítems “los directivos son comprensivos cuando los empleados tienen que poner a su familia primero” y “los ejecutivos en esta organización están a favor de que los empleados cumplan con sus responsabilidades de cuidar a sus hijos”, lo han hecho también en los ítems “rechazar una promoción por razones familiares pondría en peligro el progreso de la carrera”, “en esta organización, los empleados que utilizan un horario flexible tienen menos oportunidad de progresar en sus carreras que los empleados que no lo utilizan” o “esta empresa tiene una cultura de ‘adictos al trabajo’, lo que quiere decir que trabajar hasta tarde se percibe como positivo”. Así, parecen coherentes con nuestros resultados los hallazgos recientes sobre la cultura organizacio-

nal favorable a hacer trabajo extra, como los que aportan Vignoli, Guglielmi, Bonfiglioli y Violante (2016), o Mazzetti, Schaufeli, Guglielmi y Depolo (2016).

En relación con las características de la organización y para entender los aspectos culturales de la interacción trabajo/familia de la misma; subrayaremos uno de esos aspectos que sería la masculinización del trabajo (gran mayoría de la fuerza del trabajo compuesta por hombres) muy arraigado en las culturas de organizaciones del sector de la seguridad. Esto implica una mayor valoración de los trabajadores masculinos o de aquellos que carecen de compromisos familiares, considerando menos valiosos a quien los tienen (Veldman, Meeussen, Van Laar y Phalet, 2017). Además, se valora el tiempo que se pasa en el trabajo y se consideran como menos comprometidos y productivos a aquellos trabajadores/as que dedican más tiempo a la familia. Incluso en aquellos casos en que las organizaciones tienen políticas que favorecen la conciliación trabajo-familia, y considerándolo el trabajador un aspecto positivo, no hacen uso de ellas porque piensan que comprometerían sus posibilidades de mejorar en su carrera profesional. Análisis recientes apoyan estas afirmaciones, como el trabajo de Mandeville, Halbesleben y Whitman (2016). En este sentido, una línea de investigación prometedora está avanzando sobre el posible efecto amenazante que el hecho de acogerse a las medidas de conciliación ofrecidas por las organizaciones puede tener para los empleados. Esta investigación explora dos vías, una de ellas asociada a la amenaza del estereotipo para las empleadas mujeres en entornos muy masculinizados, precisamente como las empresas de seguridad o la policía (von Hippel, Kalekerinos y Zacher, 2017). La otra está asociada a la infratilización de estas políticas entre los empleados varones que temen ser valorados también negativamente por su entorno, como ponen de relieve trabajos con muestras extensas del sector público (Feeney, Bernal, y Bowman, 2014; Feeney y Stritch, 2017; Rudman y Mescher, 2013).

Por otra parte, y volviéndonos a centrar en los resultados del presente trabajo, las diferentes dimensiones de la cultura de conciliación trabajo-familia: demandas de tiempo, apoyo directivo y consecuencias en la carrera, correlacionan de forma significativa con la percepción de conflicto trabajo-familia. En cuanto al apoyo directivo,

ha quedado patente la correlación significativa de carácter negativo con el conflicto trabajo-familia, de manera que cuanto más apoyo social perciben los empleados, menos conflicto trabajo-familia experimentan. Esta evidencia coincide con trabajos transculturales en los que se muestra la influencia secuencial del apoyo de la organización y de la familia en las relaciones entre la cultura de conciliación y los resultados de los empleados (Las Heras, Bosch y Raes, 2015). Son contradictorios los resultados en cuanto a la dimensión conflicto en la familia se refiere, puesto que no muestra la significación ni la dirección esperada en las correlaciones con las otras dimensiones. Estos resultados inconsistentes podrían explicarse bien porque sean otras variables psicosociales las que estén actuando como efecto moderador o porque estén actuando mecanismos relativos a las características de la organización como hemos mencionado anteriormente. Además, al igual que ocurre con las medidas de conciliación (a pesar de valorarlas de manera positiva no se hace uso de ellas), al trabajador le proporciona cierta seguridad psicológica el hecho de percibir a su organización como favorable a la conciliación trabajo-familia (aunque sigan persistiendo ciertas incompatibilidades horarias) que incrementan la influencia de otras variables (ej., laborales-compromiso) que su vez disminuyen la percepción de conflicto en la familia.

Y, por último, aunque no se han formulado hipótesis específicas, en el presente estudio no hemos encontrado diferencias significativas entre hombres y mujeres en el conflicto trabajo-familia. Este resultado apoyaría trabajos de los que se desprende que las mujeres situadas en una ocupación tipificada como masculina, manifiestan menos conflicto que las mujeres empleadas en una ocupación considerada como femenina (Paterna y Martínez, 2002). También podría estar más en la línea de la teoría del enriquecimiento o la teoría de la acumulación de roles (Siebe, 1974). En ese sentido, participar en diferentes ámbitos permite a las personas generar recursos que les resultarán útiles para responder a las demandas generadas en los diferentes ámbitos en los que participan. Por lo tanto, las mujeres que trabajan y tienen familia, adquieren diversas competencias en los ámbitos trabajo-familia y los van transfiriendo de uno al otro, de manera que les permite desarrollar una mayor efectividad y bienestar,

disminuyendo la percepción de conflicto (Munduate, Di Marco, Martínez-Corts, Arenas y Gamero, 2014).

### *Limitaciones del presente estudio*

En cuanto a las limitaciones del presente trabajo, subrayamos que se trata de un estudio transversal, con una muestra pequeña y que el muestreo ha sido de conveniencia. Pese a la gran dificultad para acceder a este tipo de participantes en sus entornos organizacionales, es cierto que estas limitaciones no permiten generalizar los resultados del presente estudio. Sería recomendable ampliar los objetivos del presente trabajo a estudios longitudinales con muestras de mayor tamaño y más heterogéneas con el fin de poder analizar la variable género y entender mejor los procesos implicados en la interacción entre conflicto trabajo-familia y organizaciones con un modelo de trabajo masculino.

### *Sugerencias de intervención*

En relación con las implicaciones para la gestión de los Recursos Humanos en las organizaciones, nuestros hallazgos sugieren que la carga de trabajo puede ser crucial en la aparición de resultados indeseables, como el conflicto trabajo-familia. Además, los resultados obtenidos en este estudio refuerzan hallazgos de trabajos precedentes que sugieren que el conflicto trabajo-familia puede ser un factor de riesgo para problemas de salud mental, al igual que para el cansancio emocional y otros correlatos motivacionales, como la insatisfacción laboral. Sin embargo, para el personal de seguridad, hasta el momento en muchas de las organizaciones en que se desempeñan, no se han implementado políticas de conciliación de la vida laboral y familiar. Por lo tanto, será esencial para las organizaciones de seguridad tener en cuenta estos resultados en la futura promoción de la salud en el lugar de trabajo a fin de disminuir el riesgo de resultados organizativos y sociales adversos (Greenhaus, Ziegert y Allen, 2012).

En nuestros hallazgos tanto la carga de trabajo como el apoyo de los directivos resultaron ser relevantes, ya que demostraron estar asociados con el conflicto trabajo-familia. Sin embargo, la sobrecarga de trabajo a menudo

es difícil de reducir a corto plazo. Por lo tanto, para implementar medidas protectoras del bienestar e inhibir el proceso de deterioro de la salud, probablemente sea tan importante invertir en procesos de apoyo social como intentar reducir la sobrecarga de trabajo. El apoyo de los directivos parece ser particularmente importante en estos sectores, ya que los empleados de seguridad trabajan en condiciones en las que otros recursos como la autonomía son escasos mientras que las fuentes de reconocimiento y apoyo (como los compañeros de trabajo y clientes) generalmente están disponibles, pero solamente en forma limitada.

De cara a la intervención para mejorar el bienestar de los trabajadores, especialmente de las mujeres, es importante tomar nota de la amenaza que suponen las propias medidas ofertadas por las organizaciones con culturas de conciliación. Debido al hecho de que tales políticas favorables a la familia generalmente están dirigidas y adoptadas por las mujeres, tienen el potencial que el entorno organizacional evalúe a sus beneficiarias como estereotipadamente femeninas y necesitadas de ayuda. Cuando las mujeres, en particular las que se encuentran en entornos de trabajo masculinizados ya tratan de manejar las percepciones de sus compañeros sobre ellas, pueden percibir que las políticas favorables a la familia socavan sus esfuerzos para distanciarse del estereotipo de su grupo. En general hay consenso respecto a que los estereotipos femeninos incluyen la idea que las mujeres tienen menos compromiso con sus carreras y están más centradas en sus familias (Benard y Correll, 2010). Por consiguiente, en la medida en que las mujeres pueden creer que las consecuencias profesionales negativas derivadas de usar políticas favorables a la familia, solo confirmarán el mismo estereotipo que están tratando de lograr refutar, éstas se mostrarán reticentes a utilizar las mismas políticas diseñadas para ayudarlas.

## Referencias

- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M. y Shockley, K. M. (2013). Work–family Conflict and Flexible Work Arrangements: Deconstructing Flexibility. *Personnel Psychology*, 66(2), 345-376.
- Baeriswyl, S., Krause, A. y Schwaninger, A. (2016). Emotional Exhaustion and Job Satisfaction in Airport Security Officers–Work–Family Conflict as Mediator in the Job Demands–Resources Model. *Frontiers in Psychology*, 7, 663. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00663>
- Beléndez Vázquez, M., Martín Llaguno, M. y Hernández Ruiz, A. (2013). The Factor Structure of the Spanish version of the Work-Family Culture Scale in a Sample of Workers from the Advertising Sector. *Psicothema*, 25(2), 232-237.
- Benard, S. y Correll, S. J. (2010). Normative Discrimination and the Motherhood Penalty. *Gender & Society*, 24(5), 616-646.
- Blustein, D. L., Olle, C., Connors-Kellgren, A. y Diamonti, A. J. (2016). Decent Work: A Psychological Perspective. *Frontiers in Psychology*, 7, 407. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00407>
- Boz, M., Martínez-Corts, I. y Munduate, L. (2007). *Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal en las PyMEs de la provincia de Sevilla: Perspectiva Empresarial y Familiar*. Informe técnico para la Junta de Andalucía. Sevilla, España: Consejería de Empleo.
- Calvo-Salguero, A., Martínez-de-Lecea, J.M. S. y Aguilar-Luzón, C. (2012). Gender and Work–Family Conflict: Testing the Rational Model and the Gender Role Expectations Model in the Spanish Cultural Context. *International Journal of Psychology*, 47(2), 118-132.
- Chen, W., Liu, Y. y Yang, T. (2013). How Can HRM Help Organizations Build the Supportive" Work-

- Life/family" Balance Culture? *International Journal of Business and Social Science*, 4(9).
- Chou, K. L. y Cheung, K. C. K. (2013). Family-Friendly Policies in the Workplace and their Effect on Work-Life Conflicts in Hong Kong. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(20), 3872-3885.
- Coronel, J. M., Moreno, E. y Carrasco, M. J. (2010). Work-Family Conflicts and the Organizational Work Culture as Barriers to Women Educational Managers. *Gender, Work & Organization*, 17(2), 219-239.
- De Janasz, S., Behson, S. J., Jonsen, K. y Lankau, M. J. (2013). Dual Sources of Support for Dual Roles: How Mentoring and Work-Family Culture Influence Work-Family Conflict and Job Attitudes. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(7), 1435-1453.
- De Sivatte, I. y Guadamillas, F. (2014). ¿La disponibilidad de medidas de conciliación y la cultura trabajo-familia disminuyen el conflicto trabajo-familia de los empleados? [To what Extent do Work-Life Practice Availability and Work-Family Culture Diminish Employees' Work Family Conflict] *Universia Business Review*, 4, 54-71.
- Dikkers, J. S. E., Geurts, S. A. E., Den Dulk, L., Peper, B., Taris, T. W. y Kompier, M. A. J. (2007). Dimensions of Work-Home Culture and their Relations with the Use of Work-Home Arrangements and Work-Home Interaction. *Work & Stress*, 21, 155-172.
- Feeney, M. K. y Stritch, J. M. (2017). Family-Friendly Policies, Gender, and Work-Life Balance in the Public Sector. *Review of Public Personnel Administration*, <https://doi.org/10.1177/0734371X17733789>
- Feeney, M. K., Bernal, M. y Bowman, L. (2014). Enabling work? Family-friendly Policies and Academic Productivity for Men and Women Scientists. *Science and Public Policy*, 41(6), 750-764.
- Frone, M., Russell, M. y Cooper, M. (1992). Antecedents and Outcomes of Work-Family Conflict: Testing a Model of the Work-Family Interface. *Journal of Applied Psychology*, 77(1), 65-78.
- Germeys, L. y De Gieter, S. (2017). Psychological Detachment Mediating the Daily Relationship between Workload and Marital Satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 7, 2036. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.02036>
- Ghislieri, C., Emanuel, F., Molino, M., Cortese, C. G. y Colombo, L. (2017). New Technologies Smart, or Harm Work-Family Boundaries Management? Gender Differences in Conflict and Enrichment Using the JD-R Theory. *Frontiers in Psychology*, 8, 1070. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01070>
- Ghislieri, C., Gatti, P., Molino, M. y Cortese, C. G. (2017). Work-family Conflict and Enrichment in Nurses: Between Job Demands, Perceived Organisational Support and Work-Family Backlash. *Journal of Nursing Management*, 25(1), 65-75.
- Greenhaus, J. y Beutell, N. (1985). Sources of Conflict between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, 10, 76-88.
- Greenhaus, J., Ziegert, J. C. y Allen, T. D. (2012). When family supportive supervision matters: Relations between multiple sources of support and work-family balance. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 266-275.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York, NY: Guilford Press.
- Kar, S. y Misra, K. C. (2013). Nexus between Work Life Balance Practices and Employee Retention-The Mediating Effect of a Supportive Culture. *Asian Social Science*, 9(11), 63.

- Las Heras, M., Bosch, M. J. y Raes, A. M. (2015). Sequential Mediation among Family Friendly Culture and Outcomes. *Journal of Business Research*, 68(11), 2366-2373.
- Lee, S., Davis, K. D., Neuendorf, C., Grandey, A., Lam, C. B. y Almeida, D. M. (2016). Individual-and Organization-Level Work-to-Family Spillover Are Uniquely Associated with Hotel Managers' Work Exhaustion and Satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 7, 1180. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01180>
- Mandeville, A., Halbesleben, J. y Whitman, M. (2016). Misalignment and Misperception in Preferences to Utilize Family-Friendly Benefits: Implications for Benefit Utilization and Work-Family Conflict. *Personnel Psychology*, 69(4), 895-929.
- Marín, M., Infante, E. y Rivero, M. (2002). Presiones internas del ámbito laboral y/o familiar como antecedentes del conflicto trabajo-familia [Internal Pressure from Work and/or Family Sphere as Antecedents of Work-Family Conflict]. *Revista de Psicología Social*, 17 (1), 103-112.
- Martínez-Pérez, M. D. y Osca, A. (2001). Estudio psicométrico de la versión española de la escala de conflicto familia-trabajo de Kopelman, Greenhaus y Connolly (1983) [Psychometrical Study of the SPANISH VERSION of the «Work-Family Conflict Scale» of Kopelman, Greenhaus and Connolly (1983)]. *Revista de Psicología Social*, 16(1), 43-58.
- Mauno, S. (2010). Effects of Work-Family Culture on Employee Well-Being: Exploring Moderator Effects in a Longitudinal Sample. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19, 675-695
- Mayo, M., Cruz, C., Gómez-Mejía, L. y Pastor, J. C. (2004). *Políticas de conciliación familia-trabajo en empresas familiares españolas: antecedentes estructurales, demográficos y culturales [Policies to reconcile work and family life in Spanish family businesses: structural, demographic and cultural background]*. IE Working Paper, WPE04-22.
- Mazzetti, G., Schaufeli, W. B., Guglielmi, D. y Depolo, M. (2016). Overwork Climate Scale: Psychometric Properties and Relationships with Working Hard. *Journal of Managerial Psychology*, 31(4), 880-896.
- Daderman, A. M. y Basinska, B. A. (2016). Job Demands, Engagement, and Turnover Intentions in Polish Nurses: The Role of Work-Family Interface. *Frontiers in psychology*, 7, 1621. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01621>
- McDonald, P., Brown, K. y Bradley, L. (2005). Explanations for the Provision-Utilisation Gap in Work-Life Policy. *Women in Management Review*, 20(1), 37-55.
- Munduate, L., Di Marco, D., Martínez-Corts, I., Arenas, A. y Gamero, N. (2014). Reconstruyendo el diálogo social y promoviendo organizaciones inclusivas. Una herramienta para la innovación social en tiempos de crisis [Rebuilding Social Dialogue and Promoting Inclusive Organisations. A Tool for Social Innovation in Times of Crisis]. *Papeles del Psicólogo*, 35 (2), 122-129.
- Nelson, D. M., Nelson, D. M., Brooks, S. L., Brooks, S. L., Sahaym, A., Sahaym, A., ... y Cullen, J. B. (2017). Family-Friendly Work Perceptions: A Cross Country Analysis. *Gender in Management: An International Journal*, 32(4), 300-316.
- Paterna, C. y Martínez, M. C. (2002). Compatibilizando trabajo y familia. Variables mediadoras [Combining Work and Family. Mediation Variables]. *Boletín de Psicología*, 75, 19-37.
- Pichler, F. (2009). Determinants of Work-Life Balance: Shortcomings in the Contemporary Measurement of WLB in Large Scale Surveys. *Social Indicators Research*, 92 (3), 449-469.
- Poelmans, S. y Chinchilla, M. N. (2001). *The Adoption of Family-Friendly HRM Policies. Competing for Scarce Resources in the Labor Market*. IESE

- Working Paper, 438. Universidad de Navarra, España: IESE Escuela de Negocios.
- Rudman, L. A. y Mescher, K. (2013). Penalizing Men Who Request a Family Leave: Is Flexibility Stigma a Femininity Stigma? *Journal of Social Issues*, 69(2), 322-340.
- Sánchez-González, J. M. (2004). *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* [Analysis of the Effects of Permanent Night Work and Shift Rotation on the Well-Being, Family Satisfaction and Perceptual-Visual Performance of Workers] (Tesis Doctoral). Universidad de Islas Baleares, España.
- Thomas, L. T. y Ganster, D. C. (1995). Impact of Family Supportive Work Variables on Work-Family Conflict and Strain: A Control Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80, 6-15.
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L. y 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.
- Ugarteburu, I., Cerrato, J. e Ibarretxe, R. (2008). Transformando el conflicto trabajo-familia en interacción y conciliación trabajo/familia. *Ian Harremanak* [Transforming the Work-Family Conflict into Interaction and Conciliation between Work and Family]. *Revista de Relaciones Laborales*, 11, 17-41.
- Veldman, J., Meeussen, L., Van Laar, C. y Phaet, K. (2017). Women (do not) Belong Here: Gender-Work Identity Conflict among Female Police Officers. *Frontiers in psychology*, 8, 130. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00130>
- Vignoli, M., Guglielmi, D., Bonfiglioli, R. y Violante, F. S. (2016). How Job Demands Affect Absenteeism? The Mediating Role of Work-Family Conflict and Exhaustion. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 89(1), 23-31.
- Von Hippel, C., Kalokerinos, E. K. y Zacher, H. (2017). Stereotype Threat and Perceptions of Family-Friendly Policies among Female Employees. *Frontiers in Psychology*, 7, 2043. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.02043>
- Yu, K. (2016). Better and Worse: A Dual-Process Model of the Relationship between Core Self-evaluation and Work-Family Conflict. *Frontiers in Psychology*, 7, 1579. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01579>

## FAMILY FRIENDLY CORPORATE CULTURE AND WORK-FAMILY CONFLICT AMONG EMPLOYEES WITH SHIFT WORK

VANESSA PÉREZ RODRÍGUEZ<sup>1</sup>, FRANCISCO PALACÍ DESCALS<sup>1</sup> Y  
GABRIELA TOPA CANTISANO<sup>1</sup>

### EXTENDED SUMMARY

#### Introduction

Over the last three decades, research on work-family relationship has increased considerably, which means that it has been object of great attention from political institutions, organisations, trade unions, families and individuals concerned by improving people's working conditions (Blustein, Olle, Connors-Kellgren, & Diamonti, 2016; Pichler, 2009).

The number of people who currently combine work with family responsibilities simultaneously has increased considerably in these three decades in Spain. This rise translates into a greater number of single-parent families, women's labor inclusion, dual-earner couples - both partners work outside the home (Janasz, Behson, Jonsen & Lankau, 2013), parents more involved in the upbringing of their children and in the distribution of household tasks. This mutual influence between work and non-work contexts can result in a situation of balance or a conflict/interference (Chou & Cheung, 2013).

In a recent literature review on predictors and consequences of work-family conflict, Poelmans stated in 2001 a lack of empirical studies about that relationship in countries whose culture considers family as the central institution on which social life is developed and in which women's labor inclusion was still spreading (Colonel, Moreno, & Carrasco, 2010; Nelson et al., 2017). Spain represents a clear example of what the author was mentioning (Calvo-Salguero, Martinez de Lecea, & Aguilar-Luzon, 2012).

#### *Work – Family Conflict Dimensions*

Within Organizational Behaviour field, research has been focused on the idea that both work and family require time and commitment since that provide incomes/financial security and affective support, respectively. So, the emergence of a conflict between both dimensions is therefore unavoidable.

The relationship established between the two spheres (family and work) can be positive and negative, differing theoretical level two types of conflict: work/family (is the work which exerts influence on the family) and family/work (would be family which influences on work).

Considering the work of Thomas and Ganster (1995), we can find a concept of family conflict as a specific format of dispute between roles, in which pressures from employment are incompatible with pressures coming from the paper to the worker plays in their families. In the far greater number of the cases, work has more influence on family than vice versa (Ugarteburu, Cerrato, & Ibarretxe, 2008) even in longitudinal studies is higher (Cardador, 2014).

Taking work-family conflict predictors into consideration, studies adopt very different perspectives. Some works are focused on the individuals' characteristics as developed by Yu (2016), who proposes self-esteem, locus of control, self-efficacy and emotional stability as a history of work-family conflict. Others' work approaches from the working features. In this line of work, literature has accumulated studies which showed daily workload as predictor of work-family conflict (Illes et al., 2007).



While Daderman and Basinska (2016) propose in job-role demands as predictor of the conflict.

### ***Shift work***

There are several difficulties related to shift work and it ends up affecting all areas of employees' life (physiological, psychological, family and/or social) and it diminishes their physical health and quality of life over time.

Work schedules, specially whether it is night or rotating, tend to disorganize family life largely. Though it is needed to be mention some research works carried out with a sample of Spanish employees whose results show that 60 % to tolerate without much problems, at least during the first four years of seniority in the permanent night shift, and 20-30 % of people who tolerate hard night. The remaining 10 % are satisfied with their turn and not attributed any problems (Sánchez González, 2004).

### ***Work-Family Balance Culture***

From organizational approaches, research must focus on analyse the extent to which the organization supports family life. Thus, if an organization develops a set of beliefs and values associated with the support and integration of work and family life for men and women, will be developing a conciliatory organizational culture (Kar & Misra, 2013). So that the worker will have a perception of existing support, which will be made in two types of concrete actions (Chen, Liu, & Yang, 2013).

First, organizational policies of support for the family and secondly, the existence of colleagues and managers that support them (Kinnunen et al., 2005). These aspects are essential for a worker may restore harmony between work and family responsibilities. In this sense, is a key model of work-family balance culture where are collected three central dimensions (Thompson Beauvais, & Lyness, 1999). The first dimension includes the demands on time from the organization that refers to expectations about the amount of time that must be used for the work.

The second dimension is the perceived support, which in the original model was only the directors 'support, but in the reviewed work of McDonald's, Brown and Bradley (2005) has also included support from co-workers, perceived by employees to their needs family. This dimension, also has been studied thoroughly, even with data from more than ten countries, because this perception fosters or not to the use of these policies of conciliation (Las Heras, Bosch, & Raes, 2015). The third dimension is made up of the perception of negative consequences will impact their career if they benefit from the programs/policies of work-family balance.

A family friendly organizational culture is associated with a greater number of policies which promote such reconciliation and greater use of the established measures. The use of such measures is also related to other psychosocial variables such as: sex, children, the size of the company, the sector to which it belongs or the culture of support from managers and colleagues (Ugarteburu, Cerrato, & Ibarretxe, 2008). Organizations that provide work-family balance experiencing the positive effects thereof, such as: increasing job satisfaction, organizational commitment, family welfare and balance between job demands and family (Kinnunen et al., 2005).

From this theoretical framework, the main goal of this work is to analyse the moderator role of family friendly corporate culture effect in the perception of conflict in employees of a public institution belonging to the security sector with different shifts. Based on this approach, we state the following:

Hypothesis 1. Work shifts predict the work/family conflict.

Hypothesis 2. The effect of different work shifts on the perception of work-family conflict will increase significantly when the family friendly organizational culture is high.

## Method

### *Participants*

The study was conducted on a sample of 86 workers in the public sector of security of the community of Madrid. To evaluate the perception of conflict has been used the scale proposed by Kopelman, Greenhaus and Conolly (1983) and adapted to Spanish by Martínez-Pérez and Osca (2001). The Spanish version of the scale of work-family culture was used to assess this variable (WFCS Thompson et al., 1999) validated in a Spanish sample by Beléndez, Martín, and Hernández (2013).

### *Procedure*

About 120 paper questionnaires were submitted, which were completed in the workplace delivered and returned by a total of 88 (74 % response rate) to the person in charge of the study. Two questionnaires that were more than 10 % of the lost data were excluded. The values lost in the remaining questionnaires did not exceed 5 % of the cases, but little with SPSS MCAR test applied. The analysis showed that the missing values were completely random ( $p > .05$ ).

An analysis of variance (ANOVA) was performed in order to know if among workers in different shifts mean differences were statistically significant. The analysis, which showed statistically significant differences between shifts in the management support of the scale of work-family culture and conflict at work, conflict interrol and in the total score of perceived conflict.

## Discussion

The findings of other previous works, such as the Cardador (2014), who finds little impact of working conditions on perceptions of work-family conflict is thus confirmed. In any case, it would be relevant to consider the history of the conflict may not reside in the existence of shifts by themselves, but rather on the need for addi-

tional work that might be authentic history of work-family conflict.

Recent studies have provided empirical evidences about the use of new technologies and their impact on the boundaries between work and family (Ghislieri, Emanuel, Molino, Cortese, & Colombo, 2017; Ghislieri, Gatti, Molino, & Cortese, 2017).

Regarding the implications for the management of human resources in the organizations, our findings suggest that the workload can be crucial in the emergence of undesirable outcomes such as work-family conflict. In addition, the results obtained in this study reinforce findings from previous work suggesting that family conflict can be a risk factor for mental health problems, as well as the emotional exhaustion and other correlates motivational, as job dissatisfaction. However, for protection, so far in many of the organizations in which they operate, reconciliation of work and family life policies have not been implemented. Therefore, it will be essential for precautions organizations to take account of these results in the future promotion of health in the workplace in order to decrease the risk of adverse social and organizational outcomes (Greenhaus, Ziege...)

To intervene and improve the welfare of workers, especially women, is important to take note of the threat posed by own measures offered by organizations with friendly family organizational culture policies. Since such family-friendly policies are usually addressed and adopted by women, have the potential to evaluate the organizational environment to its beneficiaries as stereotyping female and in need of help.

There is general agreement that female stereotypes include the idea that women have less commitment to their careers and are more focused on their families (Benard & Correll, 2010). Therefore, insofar as women may believe that negative professional consequences of using family-friendly policies, will only confirm the same stereotyping that are trying to refute, these will be shown reluctant to use policies designed to help them.