

# **Responsabilidad familiar corporativa, la percepción del conflicto y la conciliación entre la vida familiar y laboral: caso Universidad de Antioquia<sup>1</sup>**

**Corporate family responsibility, the perception of conflict and conciliation  
between work and family life: University of Antioquia case**

**Responsabilidade familiar corporativa, a percepção do conflito e a conciliação  
entre a vida familiar e laboral: caso Universidade de Antioquia**

DOI rces.v25n38.a3

Recibido 9/04/2017

Aceptado 15/07/2017

## **Liliana María Gutiérrez Vargas**

Profesora vinculada Universidad de Antioquia, Facultad de Ciencias Económicas, Departamento de Ciencias Administrativas. Grupo de investigación COMPHOR. Medellín, Colombia. Candidata a Doctora en Dirección de Empresas, Universidad de Valencia. Magíster en Gerencia del Talento Humano de la Universidad de Manizales y Master en Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Carlos III de Madrid. Correo: lmaria.gutierrez@udea.edu.co

## **Miryam Muñoz Rincón**

Docente de Cátedra Universidad de Antioquia, Facultad de Ciencias Económicas, Departamento de Ciencias Administrativas. Medellín, Colombia y del Politécnico Jaime Isaza Cadavid, Facultad de Administración, Programa de Regionalización. Magíster en Educación del TEC Monterrey en Convenio con UNIMINUTO Medellín. Correo: myriam.munoz1225@gmail.com

## **Paola Vargas González**

Líder de Proyectos, empresa Estratek S.A.S., Medellín, Colombia. Candidata a Magíster en Gestión de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Universidad de Antioquia. Correo: paolavargasgonzalez@gmail.com

- 1 Este escrito es producto de la investigación realizada en el periodo 2012-2013: Relación Vida Familiar y Vida Laboral de los empleados administrativos vinculados de la Universidad de Antioquia: Una mirada desde la percepción del Conflicto y la Conciliación: Estudio para 10 unidades administrativas, 4 Facultades, 2 Escuelas y 1 Instituto, el cual fue financiado por el Centro de Investigaciones y Consultorías de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Antioquia, mediante convocatoria de proyectos de investigación autónoma.

## **Responsabilidad familiar corporativa, la percepción del conflicto y la conciliación entre la vida familiar y laboral: caso Universidad de Antioquia**

### **Palabras clave**

Conflicto trabajo-familia, conciliación trabajo-familia, políticas de conciliación, prácticas de conciliación, responsabilidad familiar-corporativa.

### **Resumen**

Este artículo describe la percepción de conflicto entre vida familiar-vida laboral, la relación entre las prácticas de conciliación trabajo-familia y las necesidades de conciliación de los empleados administrativos que trabajan en calidad de *vinculados* en la Universidad de Antioquia. Está orientado a partir de dos líneas teóricas: el conflicto trabajo-familia y la conciliación trabajo-familia, bajo la mirada de la responsabilidad familiar-corporativa. El estudio fue descriptivo, utilizando estrategias cualitativas y cuantitativas. Como resultado relevante, se evidenció la existencia de conflicto trabajo-familia, relacionado este con el tiempo y la tensión que, desde el trabajo, interfiere con la familia. De otro lado, se logró comprobar que la institución tiene prácticas, percibidas por los empleados, que minimizan los efectos sobre el nivel de conflicto trabajo-familia, reconociendo la existencia de 61 prácticas de conciliación, articuladas con políticas de flexibilidad laboral, apoyo profesional y asesoramiento, servicios familiares y beneficios extrasalariales. Adicionalmente, se identificaron elementos emergentes que influyen en la percepción de conflicto.

**Clasificación JEL:** O15, L16, M12

## **Corporate family responsibility, the perception of conflict and conciliation between work and family life: University of Antioquia case**

### **Keywords**

Work-family conflict, work-family conciliation, conciliation policies, conciliation practices, family-corporate responsibility.

### **Abstract**

This article describes the perceived conflict between family life and work life, the relationship between the practices of work-family balance and the conciliation needs of administrative employees at the University of Antioquia, considering two theoretical lines: work-family conflict and work-family conciliation from the perspective of corporate family responsibility. This descriptive study used qualitative and quantitative methods. As a relevant result, there was evidence of work-family conflict related to how work schedules and stress interfere with family life. However, it was demonstrated that the institution implements practices perceived by employees to minimize the effects on the level of work-family conflict. The employees recognize 61 conciliation practices related to flexible work arrangements, professional care, and family and fringe benefits services. Additionally, emerging elements were identified that influence the perception of conflict.

**Responsabilidade familiar corporativa, a percepção do conflito e a conciliação entre a vida familiar e laboral: caso Universidade de Antioquia**

**Resumo**

Este artigo descreve a percepção de conflito entre a vida familiar-vida laboral e, a relação entre as práticas de conciliação trabalho-família e as necessidades de conciliação dos empregados administrativos vinculados da Universidade de Antioquia, guardando duas linhas teóricas: o conflito trabalho-família e a conciliação trabalho-família sob o olhar da responsabilidade familiar-corporativa. O estudo foi descritivo utilizando estratégias qualitativas e quantitativas. Como resultado relevante, se evidenciou a existência de conflito trabalho - família, relacionado com o tempo e a tensão desde o trabalho que interferem com a família. Por sua parte, se conseguiu comprovar que a Instituição tem práticas percebidas pelos empregados que minimizam os efeitos sobre o nível de conflito trabalho-família, reconhecendo a existência de 61 práticas de conciliação, ligadas a políticas de flexibilidade laboral, apoio profissional e assessoramento, serviços familiares e benefícios extra-salariais. Adicionalmente, se identificaram elementos emergentes que influem na percepção do conflito.

**Palavras-chave**

Conflito trabalho-família, conciliação trabalho-família, políticas de conciliação, práticas de conciliação, responsabilidade familiar-corporativa.

## Introducción

En el actual entorno económico aparecen factores como la innovación, la adaptabilidad, la rapidez y la eficiencia, que se han convertido en elementos claves de la nueva ventaja competitiva de las organizaciones (Becker & Huselid, 1997), lo que a su vez demanda una estrategia fundamentada en la calidad de los productos y servicios, el servicio al cliente y la excelencia operativa. Una consecuencia inmediata de estos cambios se refleja en la organización interna de las empresas ya que, además de flexibilidad y más eficiencia, deben incrementar una serie de habilidades y capacidades que antes no necesitaban y hacer de ellas su fuente de ventaja competitiva (Beer, 1997). Esto trae un efecto sobre el papel de los recursos humanos en la empresa, dado que la necesidad de competir sobre la base del conocimiento, la información y el servicio, demanda estrategias orientadas hacia el capital intelectual y los activos intangibles (Becker & Huseid, 1997); es decir, estrategias fundamentadas en las personas. En esta definición de estrategias, el denominado problema de conciliación entre la vida laboral y la vida personal o familiar de los trabajadores, debe considerarse como un problema social. Este problema, que empezó a hacerse visible y a generalizarse desde la inserción de la mujer en el mundo del trabajo y que en un principio pareciera afectar solo a los trabajadores como individuos, tiene repercusiones importantes en el desarrollo económico de los países, afectando también los resultados de las empresas y el correcto desarrollo de la sociedad en general.

Debido a la nueva situación de igualdad de género, con cambios de expectativas de las funciones y de carencia de tiempo para la familia, muchos hombres y mujeres están forzados a buscar un nuevo *modus vivendi*, muy diferente del modelo de sus padres

basado en el tradicional modelo de sostén de familia (Poelman & Behan, 2006), y que trae como consecuencia el surgimiento de conflictos asociados a la relación familia-trabajo. Por la relevancia de estas circunstancias en el mundo laboral actual, la presente investigación pretendió indagar sobre la percepción de conflicto trabajo-familia de los empleados administrativos, en calidad de *vinculados*, de la Universidad de Antioquia, e identificar las políticas, prácticas o iniciativas de conciliación de ese conflicto; establecer la relación entre dichas políticas y prácticas, y las necesidades de conciliación trabajo-familia de los empleados.

## Fundamento teórico

El presente estudio guarda dos líneas en cuanto a su fundamentación teórica: de una parte la perspectiva del conflicto trabajo-familia y de otra, la perspectiva de conciliación trabajo-familia bajo la mirada de las políticas de conciliación, enmarcado en una visión de empresa familiar corporativa.

El trabajo, la familia y la vida personal además de ser dimensiones fundamentales del ser humano, son complementarias e irrenunciables. De ahí surge el concepto de la Responsabilidad Familiar Corporativa (RFC) como la dimensión esencial y primera de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) (Chinchilla & Jiménez, 2013). Toda organización humana, incluyendo la empresa, está conformada por personas que se disponen a lograr un objetivo común. En el mundo económico actual, la empresa debería tener la capacidad de responder al nuevo paradigma antropológico centrado en las personas. Así, tendrían dos tipos de objetivos: uno económico –centrado en la creación de riqueza– y otro social –cuya finalidad trata de satisfacer otras necesidades– (Chinchilla & Jiménez, 2013).

A esto hace referencia la Responsabilidad Familiar Corporativa, que sostiene que las empresas, además de generar valor económico, deben generar confianza y compromiso en las personas, lo cual implica ponerlas en el centro de la organización y permitirles atender sus necesidades personales y familiares. Sin embargo, actualmente se evidencia conflicto entre las dimensiones de trabajo y familia. Al plantear el conflicto entre las áreas que componen la familia y el trabajo, es importante considerar los roles que ellas desempeñan. En este sentido, uno de los modelos teóricos que ha predominado en este campo es el de la teoría del rol (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek & Rosenthal, 1964; Bruk y Allen, 2003) según la cual el conflicto entre las expectativas asociadas a los diferentes roles tienen efectos negativos en el bienestar personal. Así, el comportamiento en un rol determinado es el conjunto de acciones recurrentes del individuo, interrelacionadas con las acciones repetitivas de los demás, para obtener los resultados deseados (Katz & Kahn, 1996). Como los individuos desempeñan diferentes roles, es posible que las expectativas de un rol hagan que el desempeño en el otro sea más difícil, de tal manera que las personas experimenten un conflicto entre roles (Judge, Boudreau & Bretz, 1994). Así, "el conflicto entre roles o conflicto trabajo-familia es un tipo de conflicto interfuncional o interrol, en el que la función que demanda detenerse en un dominio (trabajo o familia) es incompatible con la función que demanda detenerse en el otro (familia o trabajo)" (Greenhaus & Beutell, 1985, p.77). En otras palabras, las demandas de los papeles del trabajo y la familia son mutuamente incompatibles; así, satisfacer

las demandas de un dominio hace difícil satisfacer las demandas del otro (Greenhaus & Beutell, 1985; Burke & Greenglass, 1987).

En 1991, Gutek, Searle y Klepa, argumentaban que cada una de estas tres formas de conflicto trabajo-familia tiene dos direcciones: a) Conflicto donde el trabajo interfiere con la familia (WIF<sup>2</sup>) y b) Conflicto donde la familia interfiere con el trabajo (FIW<sup>3</sup>). De esta manera, el conflicto trabajo-familia es bidireccional; el trabajo puede interferir con la familia, y la familia puede interferir con el trabajo (Frone, Russel & Cooper, 1992). Estas dos perspectivas de conflicto provienen de la interferencia recíproca entre los eventos familiares y laborales (Otálora, 2007). Independientemente de la dirección de la interferencia, el conflicto entre roles pone de presente la ausencia de ajuste entre los roles de la familia y del trabajo (Aryee, Luk, Leung & Lo, 1999). Precisaremos que, para el presente estudio, utilizaremos el término conflicto trabajo-familia en forma independiente de la dirección de tal conflicto.

Compatibles con la definición planteada por Greenhaus & Beutell (1985), tres formas de observar tal conflicto han sido identificadas en la literatura, independientemente de la dirección de la interferencia: a) *Conflicto basado en el tiempo*: ocurre cuando la presión de las funciones que proceden de los dos dominios compiten por el tiempo del individuo; b) *Conflicto basado en la tensión*: ocurre cuando la tensión de un rol afecta el desempeño del otro rol; y c) *Conflicto basado en el comportamiento*: resultado

- 2 WIF: Work interfering with family: En adelante se utilizará esta sigla para referirse el conflicto donde el trabajo interfiere con la familia.
- 3 FIW: Family interfering with work: En adelante se utilizará esta sigla para referirse el conflicto donde la familia interfiere con el trabajo

de comportamiento en un rol que puede ser incompatible con las expectativas de comportamiento en el otro. Posteriormente, Carlson, Kacmar y Williams (2000) toman las tres formas de conflicto trabajo-familia mencionadas anteriormente y las combinan con las dos direcciones, surgen así seis dimensiones de conflicto trabajo-familia a saber: a) WIF basado en el tiempo, b) FIW basado en el tiempo, c) WIF basado en la tensión, d) FIW basado en la tensión, e) WIF basado en el comportamiento y f) FIW basado en el comportamiento, como se aprecia en la Figura 1.

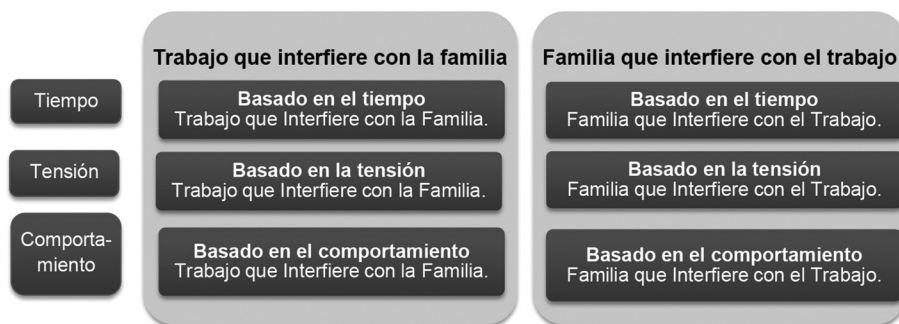
Estos autores desarrollan un instrumento de medida multidimensional, el cual se utilizó en el presente estudio para dar respuesta a los interrogantes sobre el conflicto trabajo-familia.

Por otra parte, responder adecuadamente a la situación planteada anteriormente, lleva a las organizaciones a considerar mecanismos de conciliación que, según Greenhaus, Collins & Sahw (2003), se logra con un nivel satisfactorio de implicación o ajuste entre los diferentes roles de la vida de una persona. Es decir, con el equilibrio o mantenimiento de una sensación global de armonía en la vida. Así, ante la existencia

del conflicto trabajo-familia, los recursos que pueden aparecer para afrontarlo y lograr la conciliación, pueden venir de la propia persona o de las condiciones contextuales y del entorno, en las que se incluyen los recursos proporcionados por la organización como las políticas de conciliación trabajo-familia, las cuales pueden ser definidas como facilidades patrocinadas por la organización, diseñadas para apoyar la combinación de trabajo remunerado y responsabilidades familiares de sus empleados (Den Dulk, Van Doorne-Huiskes y Schippers, 1999).

Jiménez & Moyano (2008) exponen que investigadores como Clark (2000); Hill, Hawkins, Ferris & Weitzman (2001) y Anderson, Coffey & Byerly (2002), han realizado estudios respecto de políticas organizacionales para fomentar el equilibrio entre trabajo y familia, los cuales 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. Sin embargo, se debe considerar que la implementación de políticas de conciliación no garantiza que de hecho se apliquen debido, entre otras cosas, a la falta de comunicación de esas políticas (Kirby & Krone, 2002) o a la cultura

**Figura 1.** Dimensiones de conflicto trabajo-familia.



Fuente: Carlson, Kacmar & Williams (2000).

organizacional en sí, más específicamente a la falta de apoyo por parte de gerentes y colegas (Allen, 2001; Lambert, 2000; Lewis & Taylor, 1996).

Desde el IESE Business School, y más concretamente desde el International Center for Work and Family (ICWF), han diseñado un modelo como referente para evaluar y distinguir a las Empresas Familiarmente Responsables (EFR) a través del estudio IFREI (IESE Family-Responsible Employer Index). Dicho modelo está formado por cuatro elementos: políticas, facilitadores, cultura y resultados (Hendriks, Leon y Chinchilla, 2006). La Figura 2 recoge los elementos que componen el modelo EFR® y los componentes en que se basa la elaboración del estudio de las Empresas Familiarmente Responsables.

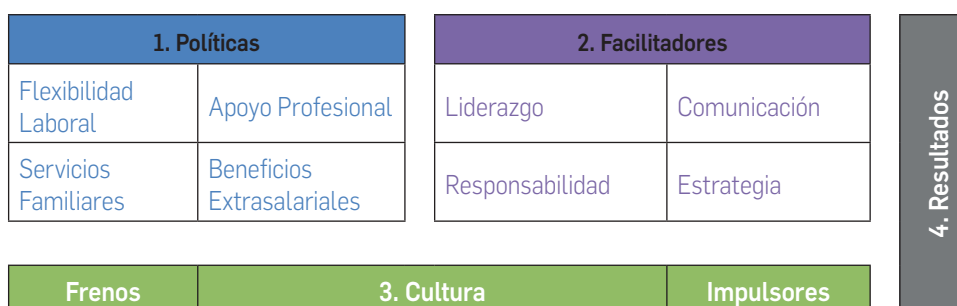
La presente investigación asumió, para el estudio de las políticas, el modelo EFR®. (ver Figura 3) el cual distingue cuatro categorías principales: *políticas de flexibilidad* que incluyen políticas de flexibilidad horaria, modalidades de permiso y flexibilidad de espacio; *servicios* que incluye servicios para el cuidado de familiares; *apoyo profesional y asesoramiento*; y *beneficios extrasalariales y sociales*.

## Metodología

La investigación se llevó a cabo en 5 fases: formulación del problema, construcción del marco teórico y estrategia de la investigación, trabajo de campo, análisis de resultados y, por último, generación de producción académica y divulgación de resultados (ver Figura 4, siguiente página).

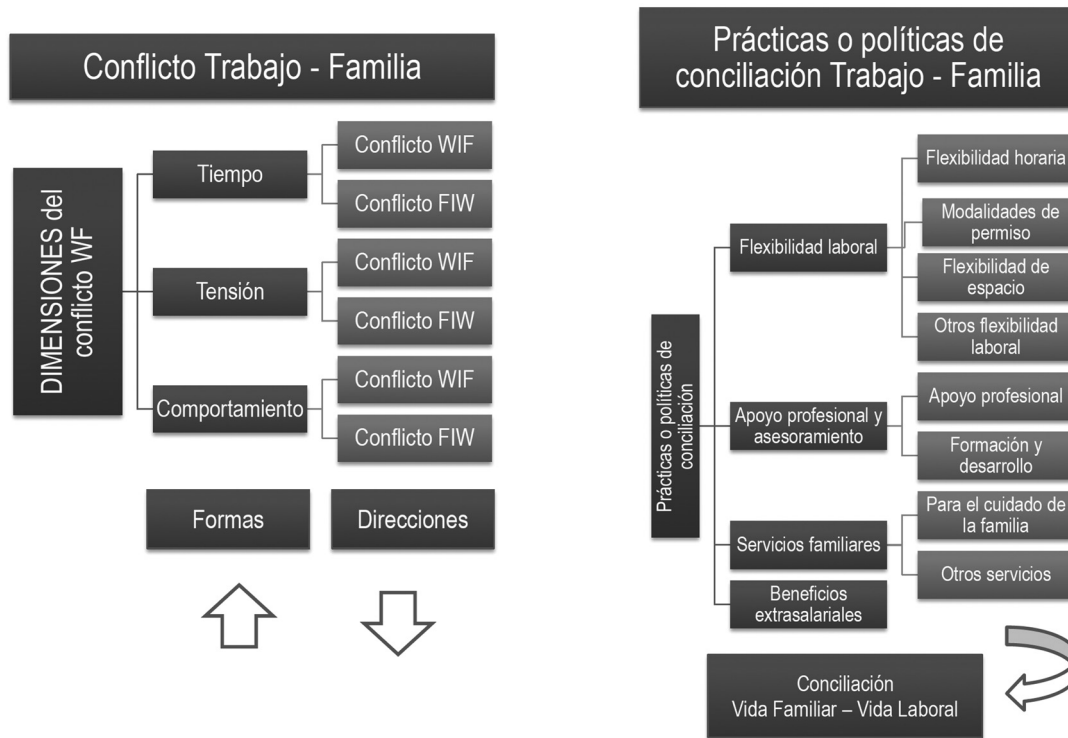
Así, para medir la *percepción conflicto trabajo-familia* se utilizaron las escalas desarrolladas por Carlson, Kacmar y Williams (2000), que permiten medir las seis dimensiones del conflicto presentadas en la Figura 1: trabajo que interfiere con la familia en forma de tiempo, tensión o comportamiento; y familia que interfiere con el trabajo en forma de tiempo, tensión o comportamiento. Cada dimensión es valorada a través de tres variables en escalas de Likert de 5 puntos, para un total de 18 variables que miden la percepción de conflicto trabajo-familia, tal como se observa en la Tabla 1.

**Figura 2.** Modelo EFR.



Fuente: Modelo EFR® (Hendriks, León y Chinchilla, 2006)

**Figura 3.** Conflicto y políticas de conciliación trabajo–familia.



Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura.

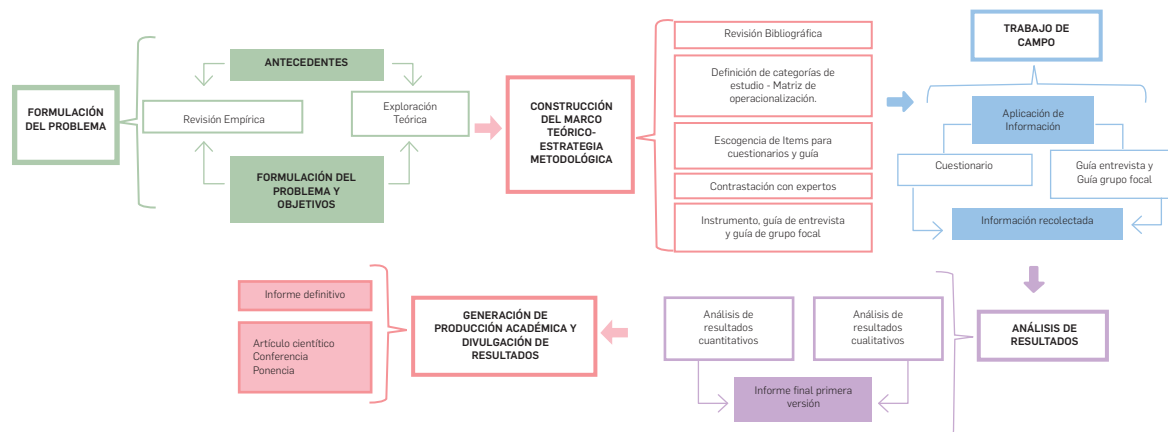
**Tabla 1.** Medidas de conflicto basado en el tiempo, la tensión y el comportamiento

<b>TIEMPO</b>	Dedicado al trabajo interfiere con familia	CTiempoTF1	<b>TENSIÓN</b>	Experimentada en familia que interfiere en trabajo	CTensionFT10	
		CTiempoTF2			CTensionFT11	
		CTiempoTF3			CTensionFT12	
	Dedicado a familia que interfiere con trabajo	CTiempoFT4		<b>COMPORTAMIENTO</b>	Adquirido en trabajo que interfiere con familia	CCompTF13
		CTiempoFT5				CCompTF14
		CTiempoFT6				CCompTF15
<b>TENSIÓN</b>	Experimentada en el trabajo que interfiere con familia	CTensionTF7	Adquirido en familia que interfiere con trabajo		CCompFT16	
		CTensionTF8			CCompFT17	
		CTensionTF9			CCompFT18	

Fuente: Elaboración propia a partir de Carlson, Kacmar y Williams (2000).



Figura 4. Diseño general de la investigación.



Fuente: Elaboración propia.

Para identificar las prácticas o políticas de conciliación trabajo-familia existentes, se partió del modelo de la Empresa Familiarmente Responsable EFR, en su componente de políticas propuesto por Hendriks, León & Chinchilla (2006), más un grupo de iniciativas ajustadas al contexto colombiano; para un total de 61 variables, donde se consulta por su existencia y uso. La escala utilizada: Sí existe y la he usado, No existe y, No sé si existe. Adicionalmente se utilizó un grupo de 5 variables que permiten identificar prácticas o políticas con que cuenta la institución que no han sido consideradas en el cuestionario, otras que los encuestados sugieren implementar; el uso que hubiesen deseado hacer, solicitudes de uso de prácticas o políticas denegadas y ausencia laboral en el último año. Estas variables están relacionadas con la Figura 2, y se corresponden con los cuatro grupos de políticas de flexibilidad laboral, apoyo profesional, servicios familiares y beneficios extrasalariales, del componente 1, denominado políticas. Por último, se definió un grupo de variables demográficas como género, estado civil,

edad, tener hijos y personas a cargo (en condición de discapacidad, adulto mayor y niños) y ocupacionales como tipo de vinculación, dedicación laboral, jornada laboral, categoría del cargo y antigüedad en la Universidad, que permitirían caracterizar los conflictos bidireccionales trabajo-familia.

Dado que el estudio pretendía triangular métodos a través de la perspectiva cuantitativa y cualitativa, se diseñaron los correspondientes instrumentos así: para el enfoque cuantitativo, que permitió realizar análisis estadísticos sobre variables de interés, se diseñó un cuestionario dirigido a los empleados administrativos vía On-line en Google Docs, que incluía dos conjuntos de preguntas cerradas: uno para identificar la percepción del conflicto trabajo-familia, y otro para identificar las prácticas e iniciativas de conciliación trabajo-familia, en las que se le invita al encuestado a elegir, en cada caso, la respuesta que concuerde con su punto de vista. Este cuestionario obtuvo la respuesta de 178 colaboradores. El procesamiento de información se realizó utilizando el software SPSS.

Para el *enfoque cualitativo*, por una parte, se diseñó una *guía de entrevista semiestructurada* que se aplicó a los directivos, objeto de estudio, de las unidades académicas y administrativas. Estas entrevistas permitieron identificar el nivel de reconocimiento de los directivos sobre el tema de conflicto/conciliación trabajo-familia en la institución, y las prácticas o iniciativas de conciliación trabajo-familia definidas desde lo institucional por la Universidad de Antioquia. Por otra parte, se elaboró una *guía de grupo focal* dirigida a empleados administrativos, para contrastar los datos cualitativos con los cuantitativos originados en la encuesta. Se realizaron entrevistas a 16 directivos, correspondientes a 9 unidades administrativas y 7 unidades académicas; se realizaron dos grupos focales en los que participaron 11 colaboradores de 11 unidades académicas y administrativas. El procesamiento de información se realizó utilizando el software Atlas-Ti.

El desarrollo del estudio implicó una exploración detallada de literatura y la revisión y actualización constante del instrumento de medición por parte del equipo investigador; lo que permite afirmar, con sustento académico, que dichos instrumentos cuentan con la validez de contenido necesario para asegurar una buena medición. En cuanto a la confiabilidad de instrumentos, se procedió a identificar la fiabilidad del modelo de medida de las dimensiones de conflicto trabajo-familia, para lo que se calcularon los alfas de Cronbach para la escala de cada constructo, siendo todos adecuadamente superiores a 0,7 (Nunnally y Bernstein, 1994).

## Resultados

Se presentan los resultados en cuanto a las características socio demográficas y ocupacionales, la dimensión conflicto trabajo-familia, la dimensión

políticas de conciliación trabajo-familia y la relación entre la percepción de conflicto trabajo-familia y el uso de políticas de conciliación trabajo-familia.

### Características sociodemográficas y ocupacionales

En los resultados se destacan las siguientes características demográficas de los colaboradores: el 64% son mujeres; sólo el 4% tiene menos de 25 años de edad y el 44% está entre los 36 y 50 años; el 39% están casados, el 37% son solteros y el 13% está en unión libre; el 70% de los colaboradores tiene de una a tres personas a su cargo y el 5% tiene 6. Además, el 8% tiene a su cargo personas en situación de discapacidad, el 37% tiene adultos mayores y el 56% tiene hijos. En cuanto a las características *ocupacionales*, el 22% se encuentra en carrera administrativa y el 33% son temporales; el 97% tiene dedicación de tiempo completo y el 12% manifiesta tener una jornada de más de 8 horas diarias; el 13% son de nivel directivo.

### Dimensión: conflicto trabajo-familia

En cuanto a la percepción de conflicto trabajo-familia, a partir del instrumento de medida multidimensional planteado por Carlson, Kacmar y Williams (2000) en los resultados de las percepciones de los colaboradores ante los dos grupos de preguntas que dan cuenta del nivel de conflicto trabajo-familia basado en el *tiempo* (ver Gráfica 1), considerados de manera bidireccional, para el primer grupo de preguntas donde se indaga sobre **el tiempo dedicado al trabajo que interfiere con la familia (CTiempoTF1, CTiempoTF2, CTiempoTF3)**, los resultados evidencian un nivel de conflicto relacionado con el *tiempo*, ya que consideran que el trabajo interfiere con la familia, así: para el 38.2% el trabajo le impide realizar las actividades familiares que quisiera, el 31.5% piensan que

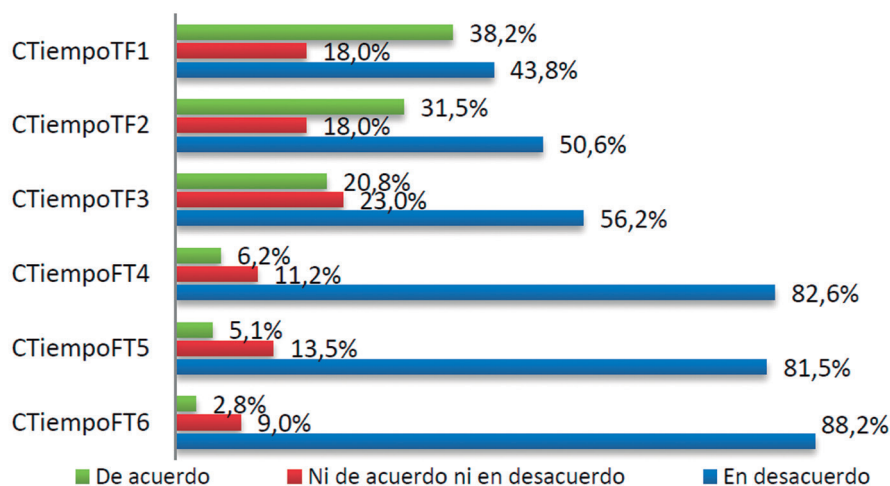
el trabajo los limita para participar en las actividades y responsabilidades de la familia y el 20.8% sienten que están faltando a las actividades familiares por dedicar tiempo a su empresa.

Para el segundo grupo de preguntas que indagan sobre **el tiempo dedicado a la familia que interfiere con el trabajo (CTiempoFT4, CTiempoFT5, CTiempoFT6)**, el nivel de desacuerdo con las tres afirmaciones planteadas es superior al 80%, lo cual evidencia que los consultados perciben que el tiempo dedicado a la familia no es un factor que esté interfiriendo con el trabajo.

Por su parte, los resultados de las percepciones de los colaboradores ante los dos grupos de preguntas que dan cuenta del nivel de conflicto trabajo-familia basado en la *tensión* (ver Gráfica 2), percibido de manera bidireccional, es bastante similar a los resultados del *tiempo*.

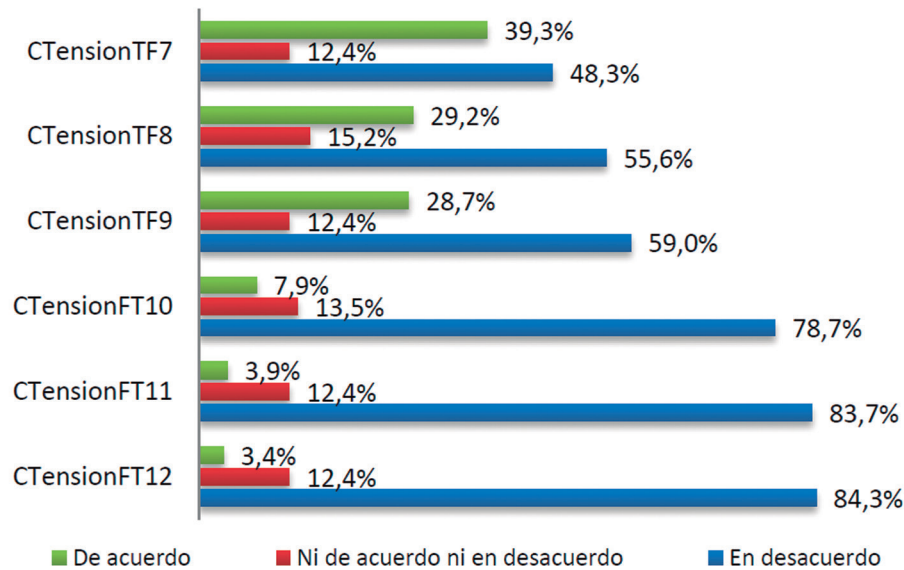
Así, para el primer grupo de preguntas donde se indaga sobre **la tensión experimentada en el trabajo que interfiere con la familia (CTensiónTF7, CTensiónTF8, CTensiónTF9)**, se observa que si bien el nivel de desacuerdo con las tres afirmaciones es superior (entre el 48% y el 59%), se percibe un nivel de conflicto en el que la tensión generada en el trabajo está interfiriendo con la familia de los encuestados (entre un 28% y 39%); particularmente cuando llegan a casa del trabajo: el 39,3% está a menudo demasiado agotado para participar en actividades familiares, el 29,2% para contribuir a la familia y el 28,7% están demasiado estresados para hacer cosas que disfrutan en casa. Para el segundo grupo de preguntas que indagan sobre **la tensión experimentada en la familia que interfiere en el trabajo (CTensiónFT10, CTensiónFT11, CTensiónFT12)**, el nivel de desacuerdo con las tres afirmaciones planteadas es superior al 82%, lo cual evidencia que los consultados perciben que la tensión generada en la familia no es un factor que esté interfiriendo con el trabajo.

**Gráfica 1.** Conflicto basado en el tiempo



Fuente: Elaboración propia.

**Gráfica 2.** Conflicto basado en la tensión



Fuente: Elaboración propia.

En conclusión, existe una tendencia hacia la percepción de conflicto basado en la *tensión*, en la dirección en la que la tensión generada en el trabajo interfiere con la familia; mientras que en la dirección contraria, en la que la tensión generada en la familia interfiere con el trabajo, es percibida muy baja.

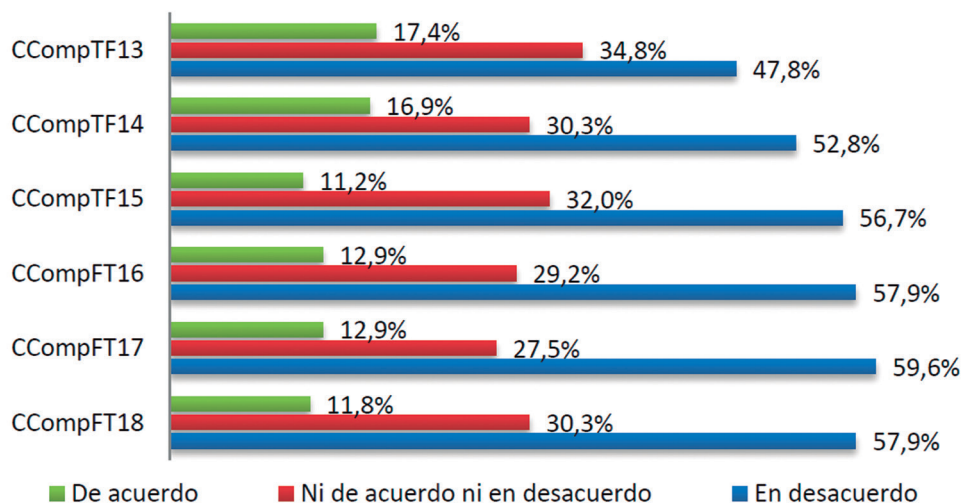
Finalmente, los resultados de las percepciones de los colaboradores ante los dos grupos de preguntas que dan cuenta del nivel de conflicto trabajo-familia basado en el *comportamiento* (ver Gráfica 3), percibido de manera bidireccional, han sido distintos a los resultados de las formas de conflicto y dimensiones anteriores.

Para el primer grupo de preguntas donde se indaga sobre **el comportamiento adquirido en el trabajo que interfiere con la familia (CCompTF13, CCompTF14, CCompTF15)**, se observa que el nivel

de acuerdo con las tres afirmaciones es relativamente bajo (entre 11% y 17%), en comparación con el nivel de desacuerdo (entre 48% y 57%) e indiferencia (entre 30% y 35%).

Similar comportamiento se observó con el segundo grupo de preguntas que indagan sobre **el comportamiento adquirido en la familia que interfiere con el trabajo (CCompFT16, CCompFT17, CTensiónFT15)**, donde se observa que el nivel de acuerdo con las tres afirmaciones también es relativamente bajo (entre 11% y 13%), en comparación con el nivel de desacuerdo (entre 57% y 59%) e indiferencia (entre 27% y 30%). En conclusión, la percepción de conflicto basado en el *comportamiento*, en las dos direcciones, familia-trabajo y trabajo-familia, son percibidas en un nivel bajo.

**Gráfica 3.** Conflicto basado en el comportamiento



Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, en el estudio interesaba conocer las diferencias existentes entre los tipos de conflicto medidos en las 18 variables del modelo utilizado y un grupo de variables sociodemográficas: género, estado civil, edad, tener hijos y tener adultos mayores a cargo. Para esto se desarrolló la prueba de asociatividad estadística, con el fin de inferir si existen diferencias en las proporciones de los cruces trabajados. Se aplicó una prueba de Chi-cuadrado de Pearson, la cual permite asegurar la diferencia de proporciones de las categorías cuando se rechaza a un nivel de significancia del 5%. Los cruces realizados dieron como resultado la existencia de asociatividad estadística entre algunas variables de conflicto y las variables sociodemográficas, las cuales se pueden observar en la Tabla 2, siguiente página.

En este sentido, se identificaron diferencias significativas en las respuestas dadas a las variables de

conflicto, desde las variables sociodemográficas como género, edad, estado civil y tener hijos a cargo, de la siguiente manera:

Desde el conflicto basado en el *tiempo* se observó asociatividad estadística con las variables género y edad. Para el primer caso, el género, se puede deducir que existen diferencias significativas entre hombres y mujeres al afirmar su acuerdo o desacuerdo con la afirmación: ***“Tengo que faltar a las actividades familiares, debido a la cantidad de tiempo que debo pasar en las responsabilidades del trabajo” (CTiempoTF3)***. Al respecto, el 61,4% de las mujeres está en desacuerdo con este postulado, a diferencia de los hombres quienes, menos de la mitad (el 46,9%), está en desacuerdo con dicha afirmación. Para el segundo caso, la variable **edad**, la prueba Chi-cuadrado permite afirmar que existe asociatividad estadística, por lo tanto, existen diferencias significativas entre

personas de diferentes edades ante la afirmación: **“Tengo que perder actividades de trabajo debido a la cantidad de tiempo que debo dedicar a responsabilidades familiares” (CTiempoFT6)**. Al respecto, la mayoría de las personas entre 25 y 35 años (92,3%), entre 36 y 50 años (87,2%) y entre 51 y 60 años (51%) están en desacuerdo con este postulado.

Desde el conflicto basado en la *tensión* se observó asociatividad estadística con la variable **tener hijos**. Para este caso, se pudo observar que existen diferencias significativas entre aquellas personas que tienen hijos y aquellas que no, al afirmar su acuerdo o desacuerdo con la afirmación: **“Porque estoy a menudo estresado (a) por las responsabilidades familiares, se me hace difícil concentrarme en mi trabajo” (CTensiónFT11)**. Al respecto, la mayoría de las personas, tanto con hijos como sin ellos (88,9% y 77,2%, respectivamente), están en desacuerdo con este postulado. Sin embargo, el grado de desacuerdo es evidentemente superior en quienes tienen hijos, a

diferencia (solo el 8,9%) de aquellos que no los tienen, quienes están de acuerdo con este postulado.

Desde el conflicto basado en el *comportamiento* se observó asociatividad estadística con las variables **edad y estado civil**. Para el primer caso, la **edad**, se observó que existen diferencias significativas entre personas de diferentes edades ante la afirmación: **“Los comportamientos que me hacen ser eficaz en el trabajo me dificultan la posibilidad de ser mejor padre (madre) y/o esposo (esposa)” (CCompTF15)**. Al respecto, la mayoría de las personas entre 36 y 50 años (61,5%) están en desacuerdo con este postulado, ante lo cual podría afirmarse que estas personas no consideran que los comportamientos eficaces en el trabajo dificulten el rol de padres o esposos; a diferencia de solo el 3,8% de personas, que en este mismo rango de edad, están de acuerdo con dicha afirmación, más el 13,5% de las personas entre 25 y 35 años y el 25,6% de las personas entre los 51 y 60 años.

**Tabla 2.** Pruebas de Chi-cuadrado conflicto TF y variables demográficas

VAR. DEMOGR. / TIPO DE CONFLICTO	GÉNERO			EDAD			ESTADO CIVIL			TENER HIJOS			ADULTO MAYOR A CARGO		
	Chi - Cuadra	gl	Sig.	Chi - Cuadra	gl	Sig.	Chi - Cuadra	gl	Sig.	Chi - Cuadra	gl	Sig.	Chi - Cuadra	gl	Sig.
<b>CTiempoTF3</b>	8,814 <sup>a</sup>	2	<b>**0,012</b>	13,748 <sup>a</sup>	8	0,089	6,212 <sup>a</sup>	8	0,624	1,983 <sup>a</sup>	2	0,371	7,514 <sup>a</sup>	8	0,482
<b>CTiempoFT6</b>	,578 <sup>a</sup>	2	0,749	16,487 <sup>a</sup>	<b>8</b>	<b>**0,036</b>	6,181 <sup>a</sup>	8	0,627	2,889 <sup>a</sup>	2	0,236	12,747 <sup>a</sup>	8	0,121
<b>CTensionFT11</b>	1,763 <sup>a</sup>	2	0,414	2,554 <sup>a</sup>	8	0,959	9,656 <sup>a</sup>	8	0,290	9,769 <sup>a</sup>	2	<b>**0,008</b>	4,696 <sup>a</sup>	8	0,789
<b>CCompTF15</b>	,255 <sup>a</sup>	2	0,880	21,104 <sup>a</sup>	<b>8</b>	<b>**0,007</b>	16,339 <sup>a</sup>	<b>8</b>	<b>**0,038</b>	,065 <sup>a</sup>	2	0,968	2,479 <sup>a</sup>	8	0,963
<b>CCompFT17</b>	2,600 <sup>a</sup>	2	0,273	12,532 <sup>a</sup>	8	0,129	16,880 <sup>a</sup>	<b>8</b>	<b>**0,031</b>	2,763 <sup>a</sup>	2	0,251	7,294 <sup>a</sup>	8	0,505

= (P<0,05)

Fuente: Elaboración propia.

Ante el mismo postulado, para el **estado civil**, se observó que existen diferencias significativas entre personas de diferente estado civil, al afirmar su acuerdo o desacuerdo con dicha afirmación. Al respecto, la mayoría de las personas solteras y casadas (56,1% y 64,3%, respectivamente) están en desacuerdo con este postulado, ante lo cual podría afirmarse que estas personas no se ven impedidas a ser mejores padres o esposos debido a los comportamientos que los hacen ser eficaces en el trabajo.

Se observó también que para el **estado civil** existen diferencias significativas entre personas de diferente estado civil, al afirmar su acuerdo o desacuerdo con la afirmación: **“La conducta que es eficaz y necesaria para mí, en casa, podría ser contraproducente en el trabajo” (CCompTF17)**. Al respecto, la mayoría de las personas solteras, casadas y separadas (63,6%, 64,3% y 56,3%, respectivamente) están en desacuerdo con este postulado, ante lo cual podría afirmarse que estas personas no consideran que los comportamientos eficaces en casa sean contraproducentes en el trabajo. Por otro lado, es importante resaltar que la mayoría de personas viudas, el 66,7%, están de acuerdo con el postulado en cuestión; es decir que para estas personas las conductas eficaces en la casa son contraproducentes en el trabajo.

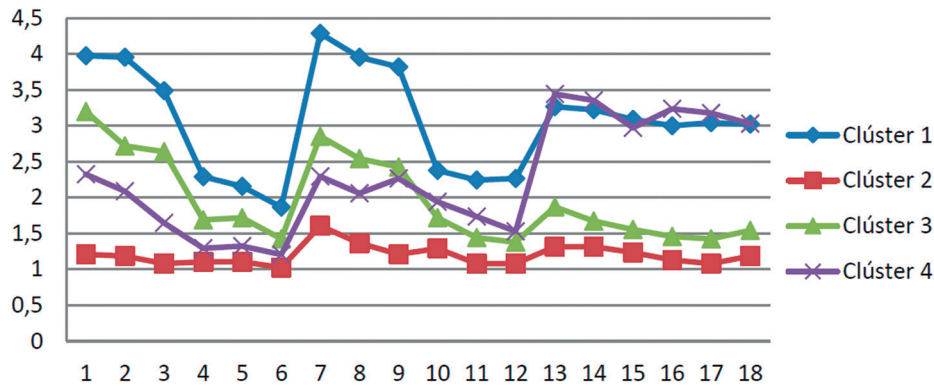
Por otra parte, dado que interesaba conocer también las agrupaciones de personas respecto a su nivel de percepción de conflicto trabajo-familia, se realizó un análisis de Clúster de tipo jerárquico, el cual permitió que se agruparan los elementos en conglomerados con características heterogéneas.

Se hizo uso de este tipo de análisis (Clúster) dado que se desconocía previamente el número de conglomerados existentes en la población de estudio, por lo

que se optó por un análisis jerárquico mediante el método de Ward para la conglomeración, y usando la distancia euclídea al cuadrado, como medida. Para el análisis se utilizó la percepción de conflicto, medida a partir de las 18 variables del modelo, lo que permitió identificar 4 conglomerados de individuos que, en su interior, comparten percepciones similares frente a dichas variables (ver Gráfica 4, siguiente página) y, a su vez, se diferencian significativamente de los demás grupos identificados. Para garantizar la percepción diferenciada entre los conglomerados se utilizó la prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis, la cual marcó significativa para todas las variables, con un nivel de confianza del 95%. No se aplicó la prueba de ANOVA dado que las variables no cumplen con el criterio de homogeneidad de varianzas.

Así, cuatro grupos de personas encuestadas, que presentan diferentes niveles de percepción de conflicto trabajo-familia son: a) *Personas con mayor conflicto trabajo-familia acentuado en el tiempo, la tensión y el comportamiento, desde el trabajo* que presentan las medidas más altas en los 18 postulados de conflicto en la dirección en la que el trabajo interfiere con la familia; b) *Personas con menor conflicto trabajo-familia*, que presentan las medidas más bajas en los 18 postulados de conflicto desde el tiempo, la tensión y el comportamiento; c) *Personas con mediano conflicto trabajo-familia acentuado en el tiempo y la tensión, desde el trabajo* que presentan las medidas intermedias en los 18 postulados; pero son un poco más altas en el tiempo y la tensión en la dirección en la que el trabajo interfiere con la familia; y d) *Personas con mediano conflicto trabajo-familia acentuado en el comportamiento* que presentan las medidas intermedias en los 18 postulados; pero son un poco más altas en el comportamiento en las dos direcciones, trabajo hacia la familia y viceversa.

**Gráfica 4:** Clústeres conflicto trabajo-familia



Fuente: Elaboración propia.

### Dimensión: políticas de conciliación trabajo-familia

En cuanto a las prácticas o políticas de conciliación trabajo-familia existentes, se partió del modelo de Empresa Familiarmente Responsable EFR, en su componente de políticas propuesto por (Hendriks, León & Chinchilla, 2006), más un grupo de iniciativas ajustadas al contexto colombiano. En este sentido, los empleados manifiestan reconocer la existencia de al menos 61 políticas (con uso o sin él) de conciliación, unas en mayor proporción que otras, ligadas a políticas de *flexibilidad laboral, apoyo profesional y asesoramiento, servicios familiares y beneficios extrasalariales*; donde es importante reconocer un mayor uso de políticas clasificadas dentro de las anteriores, como: *horario flexible, semana laboral comprimida, permiso para asuntos ineludibles, permiso por emergencia familiar, permiso para asuntos propios sin justificación escrita, tiempo libre para formación, permiso por el fallecimiento de un familiar, asesoramiento profesional, gimnasio y club deportivo,*

*restaurante en el lugar de trabajo, sucursal bancaria, parqueadero en el lugar de trabajo, prestamos de empresa para empleados, actividades recreativas, agencia de viajes en el lugar de trabajo, ayudas para el estudio de empleados, vacaciones recreativas, asistencia para compra de vehículos y vivienda, ventajas para la compra de servicios de la Universidad (acceso a formación), programas para la vida saludable, servicio de restaurante subvencionado.* Si bien los empleados manifiestan haber necesitado hacer uso de políticas de conciliación, al (20,2%) en los dos últimos años se les ha negado, y el (55,1%) manifiesta que, aunque hubiese deseado usarlas, ha dejado de hacerlo por voluntad.

### Percepción de conflicto trabajo-familia y su relación, el uso de políticas de conciliación trabajo-familia

Con el objeto de establecer la relación entre las prácticas o iniciativas de conciliación entre la vida familiar y la vida laboral que tiene la Universidad de



Antioquia, y las necesidades de conciliación, se plantearon una serie de cruces que permitieran conocer las diferencias existentes entre los cuatro clústeres identificados en el Gráfico 1, con los grupos de políticas de conciliación trabajo-familia del estudio y variables demográficas como género, edad, estado civil, tener hijos y tener personas a cargo. Para esto se desarrolló la prueba de independencia estadística, con el fin de inferir si existen diferencias en las proporciones de los cruces trabajados. Se aplicó una prueba de Chi-cuadrado de Pearson, la cual permite asegurar la diferencia de proporciones de las categorías cuando se rechaza a un nivel de significancia inferior al 5%. Así, después de desarrollar la prueba de independencia estadística, con base en los cuatro conglomerados arrojados por el análisis Clúster de tipo jerárquico, se puede inferir que la percepción de conflicto en los empleados de la Universidad de Antioquia no depende de variables demográficas como la *edad, género, estado civil, tener hijos o tener personas a cargo*; al contrario, dicha percepción depende de la utilización de las siguientes políticas de conciliación: *horario laboral flexible, trabajo a tiempo parcial, semana laboral comprimida, reducción de jornada para el cuidado de familiares enfermos, permiso por maternidad superior al que establece la ley, permiso por paternidad superior al que establece la ley, licencias especiales en caso de adopción, días libres para actividades de voluntariado, asesoramiento personal/familiar, asesoramiento financiero, asesoramiento fiscal, formación en gestión del tiempo y del estrés, subvención para actividades deportivas o de ocio en general, parqueadero en el lugar de trabajo o en recintos cercanos, seguro de vida, reintegro de gastos de medicamentos para el empleado y su familia, asistencia al personal que se jubila.*

Particularmente, los clústeres *personas con menor conflicto trabajo-familia* y *personas con mediano conflicto trabajo-familia acentuado en el tiempo* y

*la tensión desde el trabajo*, son quienes manifiestan hacer mayor uso de políticas de conciliación. Para el primer caso, una mayor proporción hace uso de políticas de *flexibilidad horaria, modalidades de permiso y servicios familiares*. Para el segundo caso, aunque en menor medida que el anterior, una mayor proporción de personas hace uso de políticas de *flexibilidad horaria, servicios familiares, asesoramiento, formación y desarrollo, y beneficios extrasalariales*. En este análisis, para el caso del clúster *personas con mayor conflicto trabajo-familia acentuado en el tiempo, la tensión y el comportamiento desde el trabajo*, una menor proporción de encuestados manifiestan hacer uso de políticas de conciliación trabajo-familia.

Conclusiones, implicaciones y futuras investigaciones Consistente con los resultados de las investigaciones previas de Carlson, Kacmar y Williams (2000) fue posible evidenciar la existencia de un nivel de conflicto trabajo-familia en los empleados administrativos de la Universidad de Antioquia, basado en el tiempo, la tensión y el comportamiento. Para el primer caso, el *conflicto basado en el tiempo*, se pudo observar que si bien, en términos generales, hay una tendencia hacia la percepción de este tipo de conflicto, la dirección identificada en mayor medida es en la que el tiempo del trabajo interfiere con la familia. De igual forma sucede con el *conflicto basado en la tensión*, donde la tensión generada en el trabajo interfiere con la familia. Sin embargo, en cuanto a la percepción de *conflicto basado en el comportamiento* en las dos direcciones, familia-trabajo y trabajo-familia, son percibidas en un nivel bajo. De otro lado, se identificaron diferencias significativas en las respuestas dadas desde variables sociodemográficas como *género, edad, estado civil, tener hijos y tener adultos mayores a cargo*. Sin embargo, luego de identificar mediante análisis clúster, cuatro grupos de personas encuestadas que presentan diferentes niveles de percepción de conflicto trabajo-familia, también fue posible inferir

que la percepción de conflicto en los empleados de la Universidad de Antioquia no depende de variables demográficas como la *edad*, *género*, *estado civil*, *tener hijos* o *tener personas a cargo*.

Así mismo, partiendo del modelo de Empresa Familiarmente Responsable EFR, en su componente de Políticas propuesto por (Hendriks, León & Chinchilla, 2006), más un grupo de iniciativas ajustada el contexto colombiano, se logró evidenciar que, si bien la Universidad de Antioquia no tiene una política explícita de conciliación trabajo-familia, políticas formales y prácticas informales pueden estar dando cuenta de efectos sobre el nivel de percepción de conflicto trabajo-familia que pueden estar percibiendo los empleados administrativos. En este sentido, se pudo inferir que la percepción de conflicto en los empleados de la Universidad de Antioquia depende de la utilización de políticas de conciliación trabajo-familia, donde, particularmente, los clústeres *personas con menor conflicto trabajo-familia* y *personas con mediano conflicto trabajo-familia acentuado en el tiempo y la tensión desde el trabajo*, son quienes manifiestan hacer mayor uso de políticas de conciliación.

Por último, elementos emergentes como la cultura y el estilo de liderazgo de los directivos de las unidades académicas y administrativas surgen como factores de fuerte influencia, tanto en la percepción de conflicto, como en el logro de la conciliación trabajo-familia. La mayoría de los directivos entrevistados, y colaboradores que participaron en los grupos focales, manifestaron la importancia de la cultura y el estilo de liderazgo de los directivos como un factor de fuerte influencia, tanto en la percepción de conflicto, como en el logro de la conciliación trabajo-familia.

A partir de estos hallazgos surgen inquietudes sobre múltiples estudios en la línea del conflicto y la conciliación trabajo-familia; entre ellas, ampliar la

muestra a toda la Universidad, no solo con empleados administrativos sino al cuerpo docente, realizarlo en Universidades públicas o privadas, o trasladarlo al ámbito empresarial donde, por las características particulares de los diferentes sectores económicos, podrían identificarse elementos valiosos para la construcción de nuevo conocimiento.

Dados los factores emergentes hallados, cultura y estilo de liderazgo cobran relevancia al plantear el estudio desde la perspectiva del conflicto y las políticas de conciliación. Algunas investigaciones realizadas en el Reino Unido indican que la cultura organizativa es un factor crítico para asegurar la efectividad de las políticas de conciliación (Lewis y Taylor, 1996). Thompson, Beauvais & Lyness (1999) definieron la cultura "laboral y familiar" como los supuestos, creencias y valores compartidos, referentes al grado en el que la organización apoya y valora la integración de la vida laboral y familiar de los empleados. Así, las políticas formales no son suficientes para crear un entorno de trabajo-familia amigable (Poelmans & Behan, 2006). Otros estudios demuestran que la cultura de empresa, y puntualmente la actitud del personal directivo, juegan un papel importante porque decide qué procedimientos formales se llegan a implantar y cómo se aplican día a día.

## Referencias

- Allen, T.D. (2001). Family-supportive work environments: the role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 414 -35.
- Aryee, S., Luk, V., Leung, A., & Lo, S. (1999), Role stressors, interrole conflict, and well-being: The moderating effect of spousal support and coping behaviors among employed parents in Hong Kong. *Journal of Vocational Behavior*, 54, pp.259-278.

- Becker, B.E. & Huselid, M. A. (1997). Overview: Strategic human resource management in five leading firms. *Human Resource Management*, 38, 4, 287-301.
- Beer, M. (1997). The transformation of the human resource function: resolving the tension between traditional administrative and a new strategic role. *Human Resource Management*, 36,1, 49-56.
- Bruck, C. S. & Allen, T. D. (2003). The relation-ship between big five personality traits, negative affectivity, type: A behavior, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 457-472.
- Burke, R. J. & Greenglas, E. R. (1987) *Work and family*. Chichester, England: Wiley and Sons.
- Carlson, D., Kacmar, K. & Williams, L. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 2, 249-276.
- Chinchilla, N & Jiménez, E. (2013). Responsabilidad Familiar Corporativa. *Harvard Deusto Business Review*.
- Den Dulk, L., Van Doorne-Huiskes, a. & Schippers, J. (1999). *Work-family arrangements in Europe*. Amsterdam. Thela Thesis
- Frone, M. R., Russell, M. & Cooper, M. L. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77, 1, 65-78
- Greenhaus J., Collins, K. & Sahw, T. (2003).The relation between work family balance and quality of life.*Journal of Vocational Behavior*.63, 510 - 531
- Greenhaus, J. H. & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*. 10, 76 -88.
- Gutek, B., Searle, S., & Klepa, L. (1991). Rational versus gender role-explanations for work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 76, 560-568.
- Hendriks, A. M.; León, C. & Chinchilla, N. (2006). *Estado de las políticas de conciliación en Hispanoamérica, Estudio N°36, Centro Internacional Trabajo y Familia*. Barcelona. IESE Business School, Universidad de Navarra).
- Jiménez, A. & Moyano, E. (2008). Factores Laborales de equilibrio entre trabajo y familia: Medios para mejorar la calidad de vida. *Universum*, 23, 1.
- Judge, T. A., Boudreau, J. W., & Bretz, R. D. (1994). Job and life attitudes of male executives. *Journal of Applied Psychology*, 79, 767-782.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1996). *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley and Sons.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R., Snoek, J. D. & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. Nueva York. Wiley.
- Kirby, E. & Krone, K (2002). The policy exists but you can't really use it.: Communication and structuration of work-family policies. *Journal of Applied Communication Research*,30, 50-77.
- Lambert, S. J. (2000). Added benefits: the link between work-life benefits and organizational citizenship behaviour. *The Academy of Management Journal*, 43, 5, 801-15.
- Lewis, S. & Taylor, K. (1996).Evaluating the impact of family-friendly employer policies: a case study.In Lewis, S. & Lewis, J. (Eds).*The Work-Family Challenge: Rethinking Employment* (Págs 112-127). London: Sage.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, 81, 400-410.
- Nunnally, J. C. y Bernstein I. H. (1994) *Psychometric Theory* (3a ed.). New York: McGraw-Hill.
- Otálora, (2007) *El conflicto trabajo-familia: consecuencias para las organizaciones*. Universidad de los Andes. Bogotad D.C.
- Poelmans, S., & Behan, B. (2006). La gestión del equilibrio entre el trabajo y la familia. En J. Bonache, & A. Cabrera, *Dirección de personas: Evidencias y perspectivas para el siglo XXI* (págs. 463-496). Madrid: Pentice Hall.
- Thompson, C.A., Beauvais, L.L. & Lyness, K.S. (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.