

CONTRIBUCIÓN ESPAÑOLA E IBEROAMERICANA AL ESTUDIO DEL "WORK LIFE BALANCE": CLAVES PARA LA INTERVENCIÓN

THE SPANISH AND LATIN AMERICAN CONTRIBUTION TO THE STUDY OF WORK LIFE BALANCE: KEYS FOR INTERVENTION

Marina Romeo, Montserrat Yepes-Baldó y Rita Berger
Universidad de Barcelona

La actual situación de crisis económica mundial ha conllevado que nos preguntemos cómo generar ventajas competitivas que impacten en la efectividad organizacional sin que ello suponga poner en riesgo la calidad de vida de los empleados. Diversos autores en nuestro país señalan la importancia del desarrollo de políticas de salud y seguridad ocupacional (Montero, Araque, y Rey, 2009), y dentro de éstas, las relativas a políticas familiarmente responsables que favorezcan el *work-life balance* (WLB) de sus empleados (Leon y Chinchilla, 2010; Urcelay, 2005). Este artículo hace una revisión de las principales aportaciones españolas e hispanoamericanas sobre el WLB en los últimos ocho años, presentando el trabajo investigador del Grupo ASH-PsicoSAO (Universidad de Barcelona) en relación a este tema. El objetivo de nuestros trabajos es contribuir tanto en la esfera científica como en el ejercicio profesional, prestando especial atención al papel del supervisor.

Palabras clave: *Work-life balance, Liderazgo, Políticas familiarmente responsables.*

The current global economic crisis has led us to ask how to generate competitive advantages with an impact on organizational effectiveness without jeopardizing the employees' quality of life. The importance of the development of health and safety policies (Montero, Araque, & Rey, 2009), among them, those relating to family-friendly policies promoting work-life balance (WLB) of employees (Leon & Chinchilla, 2010; Urcelay, 2005) has been pointed out by various authors in our country. This article reviews the main Spanish and Latin American contributions on work-life balance (WLB) published in the last eight years, and presents the research work of ASH-PsicoSAO Group (University of Barcelona) related to this topic. The objective of our work is to contribute to both, the scientific and the occupations fields, with particular attention to the role of supervisor.

Key words: *Work-life balance, Leadership, Family-friendly policies.*

Vivimos inmersos en una crisis económica mundial que "amenaza con desbaratar el desarrollo económico logrado en muchos países y con erosionar la fe de la gente en un sistema de comercio internacional abierto" (Lamy, 2003, par. 4). En este contexto cabe preguntarse cómo generar ventajas competitivas que impacten en la efectividad organizacional sin que ello suponga poner en riesgo la calidad de vida de los empleados. De ahí que diversos autores en nuestro país señalen la importancia del desarrollo de políticas de salud y seguridad ocupacional (Montero, Araque, y Rey, 2009), y dentro de éstas, las relativas a políticas familiarmente responsables que favorezcan el *work-life balance* (WLB) de sus empleados (Leon y Chinchilla, 2010; Urcelay, 2005).

La encuesta de empleabilidad WorldatWork del 2009 señalaba que el 67% de los directivos organizacionales, como respuesta a la disminución de volumen de negocio a consecuencia de la crisis, tenía previsto implementar el desarrollo de planes de compromiso y retención de empleados, frente el 33% que preveía llevar a cabo un proceso de reducción de personal. Nanderam (2010) afirma que los líderes empresariales consideran que, si

bien mediante las mejoras tecnológicas las organizaciones aumentan a corto plazo su productividad, el factor clave del éxito empresarial a largo plazo reside en la contribución de los empleados (Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin, y Michaels, 1998; Harter y Schmidt, 2008; Woodruffe, 2006).

En este contexto destaca el creciente interés que ha experimentado en estos últimos años el estudio del WLB, tanto en su vertiente teórica como interventiva. Los cambios sociodemográficos derivados de la incorporación de la mujer al contexto laboral (Carlier, Llorente, y Grau, 2012) y los avances tecnológicos (teléfonos móviles, correo electrónico, etc.) han facilitado que las demandas laborales interfieran en la vida personal (Pichler, 2009), de ahí el desarrollo de un nuevo enfoque organizacional preocupado por avanzar en la conciliación de los ámbitos laborales y no laborales (Martínez, 2006a, 2006b).

El objetivo de este trabajo es mostrar las principales aportaciones científicas en el ámbito del WLB. Para ello, en primer lugar, se presenta una delimitación conceptual del término. A continuación, analizamos el interés por estudio del WLB en estos últimos ocho años, atendiendo muy especialmente a las contribuciones españolas e iberoamericanas. Finalizaremos presentando nuestro trabajo investigador en relación a este tema, teniendo en cuenta sus implicaciones para el ejercicio profesional. En concreto, prestaremos especial atención al papel del supervisor (van Daalen, Willemsen, y Sanders, 2006), dado que el liderazgo es

Correspondencia: Marina Romeo. Departament de Psicologia Social, Facultat de Psicologia. Universitat de Barcelona. Passeig Vall d'Hebron, 171. 08035 Barcelona. España.
E-mail: mromeo@ub.edu

considerado uno de los factores que en mayor medida contribuye a la percepción de los empleados sobre su puesto de trabajo (Bass, Jung, Avolio, y Berson, 2003).

DELIMITACIÓN CONCEPTUAL

A lo largo de las últimas tres décadas la investigación sobre la relación trabajo-familia (*work-family*) o trabajo-vida (*work-life*) ha crecido de forma espectacular, siendo "objeto de una gran atención por parte de las instituciones políticas, las empresas, los sindicatos, las familias y los individuos" (Pichler, 2009, p. 449).

El interés por la temática ha facilitado el desarrollo de un conjunto de conceptos cuyo objeto es explicar la relación entre ambas esferas vitales, tales como acomodación/*accommodation*, compensación/*compensation*, fuga de recursos/*resource drain*, segmentación/*segmentation*, desbordamiento/*spillover*, conflicto trabajo-familia/*work-family conflict*, enriquecimiento trabajo-familia/*work-family enrichment*, e integración trabajo-familia/*work-family integration* (Greenhaus, Collins, y Shaw, 2003). Sin embargo, esta profusión terminológica no ha venido acompañada de una clara delimitación conceptual, resultando las diferencias entre todos estos conceptos tenuous y borrosas, emergiendo el término de "*work-life balance*" o "equilibrio vida-trabajo" como integrador de todos ellos, al ser "el término generalmente utilizado para describir las iniciativas organizativas destinadas a mejorar la experiencia de los empleados entre los dominios del trabajo y del no-trabajo" (McCarthy, Darcy, y Grady, 2010, p. 158).

Sin embargo, desde la definición propuesta por McCarthy et al. (2010), "las disposiciones y prácticas de conciliación se refieren a iniciativas introducidas voluntariamente por las empresas que faciliten la conciliación de trabajo de los empleados y su vida personal" (p.158), se observa como la conciliación es concebida únicamente a partir de los esfuerzos de la organización para desarrollar políticas en materia de responsabilidad y respeto a la conciliación de los ámbitos laborales y no laborales, denominadas "*family-friendly policies*" (Martínez, 2006a, 2006b; Poelmans, Chinchilla, y Cardona, 2003) o "*life-friendly policies*" (Yuile, Chang, Gudmundsson, y Sawang, 2012).

Pero la conciliación puede también ser concebida como la experiencia que el individuo tiene sobre el equilibrio o desequilibrio existente entre su vida laboral y no laboral. Desde esta conceptualización, para algunos autores el WLB es una habilidad individual para atender tanto los compromisos familiares y laborales, como todas aquellas responsabilidades y actividades ajenas al trabajo (Parkes y Langford, 2008). Para otros, corresponde a la percepción individual de compatibilidad entre las actividades del trabajo y las extralaborales que promueven el crecimiento personal (Kalliath y Brough, 2008). En otros casos, el WLB se entiende como un estado en el cual una variedad de necesidades son satisfechas mediante la distribución de tiempo en-

tre los roles laborales y no laborales, de acuerdo a las prioridades individuales y las demandas propias de ambos contextos (Yuile et al., 2012).

Todas estas aproximaciones tienen en común el concebir el WLB como la influencia recíproca entre los contextos laboral y no laboral. Dicha influencia puede consistir en un balance o en un conflicto o interferencia (Chang, McDonald, y Burton, 2010). El balance se produce cuando las actividades y aspiraciones de un dominio son compatibles con las actividades y aspiraciones del otro (Pichler, 2009). El 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 extralaborales.

La literatura científica está ampliamente dominada por estudios que se centran en el conflicto o interferencia (Chang et al., 2010; Eby, Casper, Lockwood, Bordeux, y Brinley, 2005). No obstante, al igual que Clarke, Koch, y Hill (2004) y Comer y Stites-Doe (2006), consideramos oportuno la utilización del término *work-life balance* al resultar éste un concepto más amplio, ya que incluye el impacto positivo y/o negativo de esta relación (Kalliath y Brough, 2008) e involucra todos los ámbitos de la vida de las personas y su interrelación recíproca y bidireccional.

Desde esta perspectiva cabe señalar la definición de Geurts y Demerouti (2003), para quienes el WLB es el proceso en el cual el funcionamiento de un trabajador en un dominio (laboral-work o no laboral-home) es influenciado positiva o negativamente por las situaciones vividas en el otro dominio. Bajo esta conceptualización, Geurts, Taris, Kompier, Dikkers, Van Hooff, y Kinnunen (2005) plantean que se pueden dar cuatro tipos de interacciones:

- ✓ Interacción negativa entre *work-home* (*negative WHI*): Reacciones negativas generadas en el trabajo que dificultan el funcionamiento en el ámbito no laboral.
- ✓ Interacción negativa entre *home-work* (*negative HWI*): Reacciones negativas generadas en las actividades no laborales que dificultan el funcionamiento en el trabajo.
- ✓ Interacción positiva entre *work-home* (*positive WHI*): Reacciones positivas generadas en el trabajo que facilitan el funcionamiento en el ámbito no laboral.
- ✓ Interacción positiva entre *home-work* (*positive HWI*): Reacciones positivas generadas en las actividades no laborales que facilitan el funcionamiento en el trabajo.

Nuestros trabajos parten de la conceptualización de *work-life balance* planteada por Geurts y Demerouti (2003) y Geurts et al. (2005) tanto en lo referido a las posibles interacciones entre ambos dominios (laboral y no laboral) como a la hora de operacionalizarlo.

CONTRIBUCIÓN ESPAÑOLA E IBEROAMERICANA AL ESTUDIO DEL WLB

Muestra del creciente interés de la comunidad científica por el concepto de *work-life balance* (WLB) es el desarrollo investiga-

dor que ha experimentado, a nivel mundial, en estos últimos años. Dentro del ámbito de la organización industrial y del comportamiento organizacional (IO/OB), se han realizado tres importantes revisiones bibliográficas sobre el WLB, las desarrolladas por Eby et al. (2005), Chang et al. (2010), y por McNall, Nicklin, y Masuda (2010). Las dos primeras constatan que la mayoría de las publicaciones parten del enfoque del conflicto ($n=110$, 58% en el estudio de Eby et al., 2005 y $n=140$, 74% en el estudio de Chang et al., 2010). La revisión de McNall et al. (2010) en cambio, se focaliza en aquellos trabajos que han estudiado el efecto del enriquecimiento trabajo-familia (WFE) y familia-trabajo (FWE) constatando una relación positiva entre éstas y la satisfacción laboral y personal, el compromiso afectivo y el intercambio social.

El creciente interés por la temática también se ha observado en el contexto español e iberoamericano. Para constatarlo, hemos analizado el conjunto de publicaciones científicas presentes en la base de datos Web of Science® durante el período 2005-2013. Como filtro de búsqueda hemos seleccionado los países de habla hispana (en cuanto a origen de la muestra, autores y/o trabajos realizados en otros países pero con la participación de investigadores de centros ubicados en países de habla hispana). Siguiendo el trabajo de Chang et al. (2010) hemos utilizado como palabras claves: *Work-life Balance*, *Work-life Conflict*, *Work-family Balance*, *Work-family Conflict*, *Work-life Interference* y *Work-family Interference*, excluyendo las referidas a la cultura, al no ser el objeto de nuestra investigación (*Work-Family Culture* y *Family-Work Culture*). Como criterio de exclusión, además, no fueron tenidos en cuenta aquellos trabajos cuyo objeto de estudio eran las consideraciones legales en materia de conciliación, en cambio sí han formado parte de la investigación aquellos que vinculaban el conocimiento y/o despliegue de políticas de conciliación con resultados organizacionales.

El total de resultados obtenidos ha sido de 34 documentos. El 91.2% ($n=31$) corresponde a artículos en revistas, el 5.9% ($n=2$) a abstracts y proceedings de congresos y de reuniones científicas, y un 2.9% corresponde a una entrevista.

A continuación describimos las principales características de los trabajos, analizando el número de publicaciones a lo largo de esos años, idioma y fuente de publicación, así como el área de investigación en la que se enmarcan. Posteriormente, las codificaremos en base a una taxonomía adaptada del estudio de Eby et al. (2005), analizando las variables incluidas en los trabajos. Para finalizar el apartado, se presentan las recomendaciones para la intervención apuntadas en los estudios analizados.

En relación al número de publicaciones por años, si bien no hay registros entre 2005 y 2006, observamos un interés creciente entre 2007 y 2009, pasando de un trabajo publicado en 2007 a ocho en 2009. En 2010 se constata una disminución de los trabajos centrados en la temática ($n=3$). Desde en-

tonces, ha habido un incremento progresivo hasta llegar en 2012 a 10 trabajos, lo que nos muestra el creciente interés sobre la temática a pesar de la crisis mundial en la que nos encontramos inmersos. En fecha de revisión de este trabajo – 28 de noviembre de 2013 – tan solo se habían incorporado dos trabajos a la Web of Science® en el año 2013. Hemos considerado oportuno incluirlos, a pesar que no sea representativo del año en curso dado que éste aún no ha finalizado.

Mayoritariamente, los trabajos están escritos en inglés ($n=29$, 85.3%), dado que la mayoría de revistas en que han sido difundidos se editan en países de habla inglesa (Estados Unidos y Reino Unido, 64.8%). No obstante, cabe señalar que ocho trabajos están publicados en revistas españolas (23.5%), siendo el *Spanish Journal of Psychology* (11.8%) y *Psicothema* (5.9%) las que cuentan con más trabajos.

Las áreas de investigación en las que se enmarcan los trabajos son *Psychology* ($n=23$, 67.6%), *Business Economics* ($n=10$, 29.4%), *Public Environmental Occupational Health* ($n=3$, 8.8%), y *Engineering, Family Studies, Operations Research Management Science, Social Sciences Other Topics, y Social Work*, ($n=1$, 2.9%), evidenciándose, pese al predominio de publicaciones psicológicas, la mirada multidisciplinar de la temática.

Tras este análisis de las publicaciones, planteamos codificarlas en base a los siguientes criterios (Eby et al., 2005): carácter de la investigación (cuantitativa vs. cualitativa), foco de estudio (estudios de relación entre variables vs. estudios de validación), naturaleza de los efectos (positiva vs. negativa) y dirección de los efectos (*home-work* vs. *work-home*).

El análisis nos indica que los estudios son eminentemente de carácter cuantitativo ($n=33$, 97.1%), analizan la relación que se establece entre el WLB y diferentes tipos de variables ($n=25$, 73.5%), y preferentemente tienen en cuenta la naturaleza negativa de los efectos ($n=19$, 55.9%). La mayoría de los trabajos se focalizan en la relación *work-home* ($n=12$, 35.3%) o bien en ambas, *work-home* y *home-work*, simultáneamente ($n=14$, 41.2%). Estos resultados resultan análogos a los hallados por Eby et al. (2005) a partir de trabajos publicados entre 1980-2002.

En cuanto a las variables incluidas en las investigaciones (Tabla 1, Tabla 2, Tabla 3), las hemos clasificado atendiendo a la naturaleza de las mismas en tres grandes bloques: variables psicológicas (variables que se sitúan en un nivel individual), variables psicosociales (variables que se desarrollan en un nivel grupal u organizacional), y las relativas a las características del puesto de trabajo. En los trabajos predominan las variables de carácter individual, en concreto observamos que la satisfacción con el ámbito laboral y/o familiar ($n=14$, 41.2%) así como la salud y el bienestar ($n=10$, 29.4%) son las que más se han relacionado con el WLB, constatando que a mayor desequilibrio/interferencia entre ambos ámbitos, menor satisfacción, salud y/o bienestar. En general, los efectos hallados por los autores eran significativos en

la dirección WH, pero no se aprecia tanta consistencia en la dirección HW (Moreno-Jiménez, Mayo, Sanz-Vergel, Geurts, Rodríguez-Muñoz, y Garrosa, 2009), al igual que observamos en los resultados obtenidos en nuestros trabajos, tal y como analizaremos en el siguiente apartado.

Por último, algunos de los trabajos publicados durante este periodo incluyen recomendaciones para la intervención práctica a nivel organizacional, grupal y/o individual.

Los estudios que proporcionan recomendaciones a nivel organizacional se centran, por un lado, en el diseño e implantación de cursos de formación, ya sean orientados al desarrollo de habilidades que permitan hacer frente a los factores de estrés diario y recuperarse de ellos (por ejemplo, relajación, distanciamiento psicológico del trabajo, regulación emocional) (Masuda, McNall, Allen, y Nicklin, 2012; Moreno-Jiménez et al., 2009; Sanz-Vergel, Demerouti, Moreno-Jiménez, y Mayo, 2010) o formación sobre gestión del tiempo (Sanz-Vergel, Demerouti, Mayo, y Moreno-Jiménez, 2011).

Otros estudios recomiendan que la formación se focalice en los mandos como *“role models for their subordinates”* (Mayo, Pastor, Cooper, y Sanz-Vergel, 2011, p.346) (Blanch y Aluja, 2012; Lapierre et al., 2008; McNall et al., 2010) o incluso en su papel como *coaches* (Demerouti, Bouwman, y Sanz-Vergel, 2011).

Por otro lado, encontramos aquellas propuestas interventivas centradas en el diseño del puesto de trabajo, la reducción de la carga de trabajo, o el establecimiento de pausas para la recuperación (Demerouti et al., 2011; McNall et al., 2010; Olson, Huffman, Leiva, y Culberston, 2013; Sanz-Vergel et al., 2010), en ofrecer actividades de ocio (Blanch y Aluja, 2009, 2012) y en la implementación y comunicación de *family-*

friendly policies (Blanch y Aluja, 2009, 2012; Demerouti et al., 2011; Mayo et al., 2011; Lapierre et al., 2008; McNall, Masuda, y Nicklin, 2009; Moreno-Jiménez et al., 2009; Olson et al., 2013; Sanz-Vergel et al., 2011).

A nivel grupal, se recomienda el desarrollo de mecanismos de apoyo grupal (Demerouti et al., 2011; Lapierre et al., 2008; Sanz-Vergel, Rodríguez-Muñoz, Bakker, y Demerouti, 2012) y de manejo del conflicto (Demerouti et al., 2011). Por último, a nivel individual, las medidas sugeridas son el apoyo social, especialmente fuera del trabajo (familia y amigos), la renegociación de roles familiares/laborales (Sanz-Vergel et al., 2012) y el desarrollo de habilidades a la hora de expresar emociones, especialmente las de carácter positivo (Moreno-Jiménez et al., 2009; Moreno-Jiménez, Rodríguez-Muñoz, Sanz-Vergel, y Garrosa, 2012; Sanz-Vergel et al., 2010).

DESARROLLO INVESTIGADOR DEL GRUPO ASH-PsicoSAO

A la contribución española e iberoamericana al estudio del WLB debe añadirse la actividad desarrollada por parte del Grupo ASH-PsicoSAO de la Universidad de Barcelona. Nuestro grupo parte de los trabajos desarrollados por Quijano, Navarro, Yepes, Berger, y Romeo (2008) en el marco de la Auditoría del Sistema Humano (ASH). El ASH “se plantea como una propuesta integrada, realizada desde la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, para la Evaluación de Intangibles, la Evaluación de la Calidad en los modelos de excelencia, y en general para el diagnóstico y la intervención en el Sistema Humano de las Organizaciones” (Quijano et al. 2008, p. 92).

TABLA 1
VARIABLES INCLUIDAS EN LOS TRABAJOS ANALIZADOS

| Variables | Referencias | n | % |
|------------------------|--|----|-------|
| Variables psicológicas | Satisfacción con el trabajo/familia/vida Blanch y Aluja, 2009b Calvo-Salguero, Carrasco-González, y Martínez-de-Lecea, 2010 Calvo-Salguero, Martínez-de-Lecea, y Carrasco-González, 2011 Del Libano, Llorens, Salanova, y Schaufeli, 2012 Lapierre, Spector, Allen, Poelmans, Cooper, O'Driscoll, ..., Kinnunen, 2008 Mayo, Pastor, Cooper, y Sanz-Vergel, 2011 Masuda, McNall, Allen, y Nicklin, 2012 McNall, Masuda, y Nicklin, 2009 Moreno-Jiménez, Mayo, Sanz-Vergel, Geurts, Rodríguez-Muñoz, y Garrosa, 2009 Moreno-Jiménez, Sanz-Vergel, Rodríguez-Muñoz, y Geurts, 2009 Sánchez-Vidal, Cegarra-Leiva, y Cegarra-Navarro, 2012 Sanz-Vergel, Garrosa, Gálvez, y Sebastián, 2008 Spector, Allen, Poelmans, Lapierre, Cooper, O'Driscoll, ... Widerszal-Bazyl, 2007 Vieira, Ávila, y Matos, 2012 | 14 | 41.2% |
| Salud y bienestar | Blanch y Aluja, 2009b Feldman, Vivas, Lugli, Zaragoza y Gómez, 2008 Moreno-Jiménez, Mayo, Sanz-Vergel, Geurts, Rodríguez-Muñoz, y Garrosa, 2009 Moreno-Jiménez, Rodríguez-Muñoz, Sanz-Vergel, y Garrosa, 2012 Moreno-Jiménez, Sanz-Vergel, Rodríguez-Muñoz, y Geurts, 2009 Sanz Vergel, Demerouti, Mayo, y Moreno JiméneZ, 2011 Sanz-Vergel, Demerouti, Moreno-Jiménez, y Mayo, 2010 Sanz-Vergel, Garrosa, Gálvez, y Sebastián, 2008 Sanz-Vergel, Rodríguez-Muñoz, Bakker, y Demerouti, 2012 Vieira, Ávila, y Matos, 2012 | 10 | 29.4% |

TABLA 2
VARIABLES INCLUIDAS EN LOS TRABAJOS ANALIZADOS (cont.)

| Variables | Referencias | n | % | |
|--------------------------------|--------------------------------------|---|---|-------|
| Variables psicológicas (cont.) | Estrategias de afrontamiento | Moreno-Jiménez, Mayo, Sanz-Vergel, Geurts, Rodríguez-Muñoz, y Garrosa, 2009 Moreno-Jiménez, Rodríguez-Muñoz, Sanz-Vergel, y Garrosa, 2012 Sanz-Vergel, Garrosa, Galvez, y Sebastián, 2008 Sanz-Vergel, Rodríguez-Muñoz, Bakker, y Demerouti, 2012 Vera-Martínez y Martín Chaparro, 2009 | 5 | 14.7% |
| | Rotación | McNall, Masuda, y Nicklin, 2009 Moreno-Jiménez, Sanz-Vergel, Rodríguez-Muñoz, y Geurts, 2009 Sánchez-Vidal, Cegarra-Leiva, y Cegarra-Navarro, 2012 Spector, Allen, Poelmans, Lapierre, Cooper, O'Driscoll, ... Widerszal-Bazyl, 2007 | 4 | 11.8% |
| | Conflicto de rol | Aguilar-Luzón, Calvo-Salguero, Salinas, y Martín, 2008 Delgado, Saletti-Cuesta, Toro-Cárdenas, López-Fernández, Luna del Castillo, y Mateo-Rodríguez, 2011 Moreno-Jiménez, Rodríguez-Muñoz, Sanz-Vergel, y Garrosa, 2012 Moreno-Jiménez, Sanz-Vergel, Rodríguez-Muñoz, y Geurts, 2009 | 4 | 11.8% |
| | Burnout | Blanch y Aluja, 2009b Blanch y Aluja, 2012 Sanz-Vergel, Demerouti, Moreno-Jiménez, y Mayo, 2010 | 3 | 8.8% |
| | Compromiso | Del Líbano, Llorens, Salanova y Schaufeli, 2012 Sánchez-Vidal, Cegarra-Leiva, y Cegarra-Navarro, 2012 | 2 | 5.9% |
| | Engagement | Del Líbano, Llorens, Salanova, y Schaufeli, 2012 Sanz-Vergel, Demerouti, Moreno-Jiménez, y Mayo, 2010 | 2 | 5.9% |
| | Absentismo | Demerouti, Bouwman, y Sanz-Vergel, 2011 de Sivatte y Guadamillas, 2012 | 2 | 5.9% |
| | Adicción al trabajo | Del Líbano, Llorens, Salanova, y Schaufeli, 2012 | 1 | 2.9% |
| | Autoeficacia | Del Líbano, Llorens, Salanova, y Schaufeli, 2012 | 1 | 2.9% |
| | Autoestima | Feldman, Vivas, Lugli, Zaragoza, y Gómez, 2008 | 1 | 2.9% |
| | Personalidad | Blanch y Aluja, 2009a | 1 | 2.9% |
| | Centralidad e importancia del empleo | Cantera, Cubells, Martínez, y Blanch, 2009 | 1 | 2.9% |
| | Importancia de la familia | Cantera, Cubells, Martínez, y Blanch, 2009 | 1 | 2.9% |
| | Importancia del dinero | Cantera, Cubells, Martínez, y Blanch, 2009 | 1 | 2.9% |
| | Accidentabilidad | Martín-Fernández, de los Ríos, Cazorla, y Martínez-Falero, 2009 | | |

TABLA 3
VARIABLES INCLUIDAS EN LOS TRABAJOS ANALIZADOS (cont.)

| Variables | Referencias | n | % | |
|----------------------------|--|---|---|-------|
| Características del puesto | Demandas del puesto | Beléndez Vázquez, Martín Llaguno, y Hernández Ruiz, 2013 Moreno-Jiménez, Sanz-Vergel, Rodríguez-Muñoz, y Geurts, 2009 Sanz-Vergel, Demerouti, Moreno-Jiménez, y Mayo, 2010 Spector, Allen, Poelmans, Lapierre, Cooper, O'Driscoll, ... Widerszal-Bazyl, 2007 | 4 | 11.8% |
| | Autonomía | Mayo, Pastor, Cooper, y Sanz-Vergel, 2011 | 1 | 2.9% |
| Variables psicosociales | Apoyo social - superiores y compañeros | Blanch y Aluja, 2009a Blanch y Aluja, 2012 Beléndez Vázquez, Martín Llaguno, y Hernández Ruiz, 2013 Demerouti, Bouwman, y Sanz-Vergel, 2011 Mayo, Pastor, Cooper, y Sanz-Vergel, 2011 de Sivatte y Guadamillas, 2012 | 6 | 17.6% |
| | Apoyo social - familia, amigos | Blanch y Aluja, 2009a Blanch y Aluja, 2012 Delgado, Saletti-Cuesta, Toro-Cárdenas, López-Fernández, Luna del Castillo, y Mateo-Rodríguez, 2011 Moreno-Jiménez, Sanz-Vergel, Rodríguez-Muñoz, y Geurts, 2009 Spector, Allen, Poelmans, Lapierre, Cooper, O'Driscoll, ... Widerszal-Bazyl, 2007 | 5 | 14.7% |
| | Cultura organizacional/familiar | Beléndez Vázquez, Martín Llaguno, y Hernández Ruiz, 2013 Lapierre, Spector, Allen, Poelmans, Cooper, O'Driscoll, ..., Kinnunen, 2008 Olson, Huffman, Leiva, y Culberston, 2013 de Sivatte y Guadamillas, 2012 | 4 | 11.8% |

Si bien en su formulación original el modelo no incluía la variable WLB, en desarrollos posteriores hemos considerado su inclusión como Resultado en las Personas, esto es, como la influencia que tienen “los Sistemas de Gestión, la Estructura, la Estrategia, y la Tecnología sobre los miembros de la organización [...] en su forma de sentir, de hacer y de ser (Calidad de los RR.HH. a nivel individual y grupal) [...] y que a su vez repercute en la tarea bien hecha y en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización (Efectividad Organizativa)” (Quijano et al, 2008, p. 98).

Nuestro primer trabajo en relación a la temática del WLB tuvo como objetivo adaptar y validar la *Survey Work-Home Interaction – Nijmegen (SWING)*, desarrollada por Geurts et al. (2005), a países de habla hispana, desarrollando el *Survey Work-Home Interaction to Spanish Speaking Countries (SWING-SSC)* (Romeo, Berger, Yepes-Baldó, y Ramos, 2014). El objetivo final que nos proponíamos era dar respuesta a la necesidad de las organizaciones y de los profesionales de los Recursos Humanos de disponer de instrumentos fiables y válidos, para el diagnóstico e intervención en los procesos de WLB.

Al igual que Geurts et al. (2005) desarrollaron el SWING con el “objetivo de adecuar la escala a muestra europea” (Moreno-Jiménez, Sanz-Vergel, Rodríguez-Muñoz, y Geurts, 2009, p. 332), nosotras consideramos importante adaptarla y validarla en países de habla hispana, donde las horas trabajadas afectan menos a las actitudes relacionadas con el trabajo (Spector et al., 2004), y en países de habla alemana, donde, hasta el momento, no existen instrumentos específicos para medir la interacción positiva y negativa entre el trabajo y la familia.

Los resultados obtenidos constatan unas buenas propiedades psicométricas de la escala *Survey Work-Home Interaction to Spanish Speaking Countries (SWING-SSC)* adaptada a países de habla hispana ($r = .84$ y $CFI = .96$, $RMSEA = .06$) (Romeo et al., 2014), así como en la versión alemana *Survey Work-Home Interaction –Nijmegen (SWING-DE)* ($r = .79$ y $CFI = .80$, $RMSEA = .06$) (Berger, Romeo, Dimitrova, y Spieß, 2013). En ambos casos se confirmó la estructura de cuatro factores que propone la versión original de la escala de Geurts et al. (2005). Además, observamos que los componentes de las interacciones negativas y positivas no están correlacionados entre sí, es decir, que son dimensiones independientes (Bakker y Geurts, 2004; Grzywacz y Bass, 2003) lo que constata que pueden ser analizadas como constructos independientes en lugar de los lados opuestos de la misma moneda. Este resultado conlleva que los responsables organizacionales no únicamente deben preocuparse en desarrollar estrategias y políticas que permitan reducir la interacción negativa entre el *work-home* (WH) y el *home-work* (HW), sino que además deben promover estrategias y políticas que permitan el desarrollo de interacciones positivas entre ambos ámbitos.

En este sentido, McNall et al. (2010) recomiendan que los profesionales de los Recursos Humanos se preocupen tanto de diseñar puestos de trabajo a tiempo parcial, con horarios flexibles, y con opciones de recuperación durante el trabajo, como de desarrollar una cultura organizativa que promueva el enriquecimiento además de contar con el apoyo y sensibilidad de los supervisores (Kelly, Kossk, Hammer, Durhan, Bray, y Chermack, 2008). Tampoco debe olvidarse encontrar soluciones concretas, tales como el desarrollo de servicios de asesoramiento en materia de conciliación laboral y personal (Sánchez-Vidal, Cegarra-Leiva, y Cegarra-Navarro, 2011).

Para poner a prueba la validez de criterio del instrumento se correlacionó el SWING-SSC con otras variables teóricas relevantes tales como salud (Hanson, Hammer, y Colton, 2006; van Steenbergen y Ellemers, 2009), conflicto de rol (Bacharach, Bamberger, y Conly, 1991; Carlson y Kacmar, 2000; Greenhaus y Beutell, 1985; Katz y Kahn, 1966; Rau y Hyland, 2002), claridad de rol (Kahn, Wolf, Quinn, y Rosenthal, 1964; Lang, Thomas, Bliese, y Adler, 2007; Matsui, Hosawa, y Onglatco, 1995; Rothbard, 2001; Rothbard y Dumas, 2006; Rothbard y Edwards, 2003) y apoyo del supervisor (McCarthy et al., 2010; Taylor, DelCampo, y Blancero, 2009).

Los resultados obtenidos señalan correlaciones significativas entre conflicto de rol y la interacción negativa WH, entre claridad de rol y la interacción positiva WH, apoyo del supervisor y la interacción positiva WH. Todo ello de nuevo nos sugiere que las interacciones negativas y positivas no se hallan relacionadas entre sí, y que determinadas variables contribuyen en mayor medida a aumentar los aspectos negativos de la interacción y otros a promover la interacción positiva.

En relación a la salud, observamos que la interacción negativa WH y la interacción negativa HW se asocian con bajos niveles de salud. Aquellos empleados que experimentan altos niveles de interacción negativa entre su ámbito laboral y no laboral, presentan peores niveles de salud mental. En este sentido, McKee-Ryan, Song, Wanberg, y Kinicki (2005) señalan como consecuencias de la interacción negativa el aumento en los niveles de ansiedad y depresión. Sin embargo, en nuestro trabajo no hemos encontrado una relación significativa entre la salud y la interacción positiva WH, tal y como también señalaban los trabajos de Frone, Yardley, y Markel (1997), Schmidt, Colligan, y Fitzgerald (1980), Parasurman y Simmers (2001), Stephens, Franks, y Atienza (1997). De todo ello se puede concluir que mientras la interacción negativa empeora la salud del individuo, la existencia de una interacción positiva no garantiza la mejora de la misma, confirmándose de nuevo la independencia entre ambos tipos de interacción.

Tras estos trabajos de carácter psicométrico, nuestra actividad investigadora se ha focalizado en tres ejes. El primero tiene por objeto analizar los factores facilitadores del *work-life balance*. En concreto, a partir de los trabajos de McCarthy et al. (2010) y van Daalen et al. (2006) centramos nuestro interés

actualmente en analizar la relación existente entre el *work-life balance* percibido por los trabajadores y el papel del líder en esta percepción. El segundo eje parte de la consideración del contexto cultural del fenómeno WLB y su vinculación con el liderazgo como elemento facilitador. Desde este eje hemos analizado el *work-life balance* en cuatro países: Alemania (Berger et al., 2013), China (Romeo, Berger, Yepes-Baldó, y Jiang, 2013), Filipinas (Berger, Romeo, Yepes-Baldó, Garcia, y Bolina 2013) y México (Romeo et al., 2014). El tercer eje, parte de los trabajos de van Steenbergen y Ellemers (2009), Bloom, Kretschmer, y van Reenen (2009), Cegarra-Leiva, Sánchez-Vidal, y Cegarra-Navarro (2012), y Wallace y Young (2008) y analiza la relación entre el *work-life balance* y la efectividad organizacional en aquellas empresas que aplican medidas de conciliación familiar (Romeo, Berger, Yepes-Baldó, y Torres, 2013).

Los resultados alcanzados a partir de nuestra investigación en estos tres ejes nos muestran, por un lado, que el liderazgo transformacional y el transaccional mantienen una fuerte relación con la interacción positiva y negativa del WLB (Greenhaus y Powell, 2006; Greenhaus y Allen, 2011). En concreto, el liderazgo transaccional (TAL), referido a "la relación de intercambio entre el líder y el seguidor para satisfacer sus propios intereses" (Bass, 1999, p. 10), está negativamente relacionado con la interacción negativa WH, y positivamente relacionada con la interacción positiva del WH. Así mismo, el liderazgo transformacional (TFL), esto es, cuando "el líder hace que el seguidor se mueva más allá de sus propios intereses, a través de la influencia idealizada (carisma), la motivación inspiracional, la estimulación intelectual, o la consideración individualizada" (Bass, 1999, p. 11), se halla negativamente relacionado con la interacción negativa WH y positivamente relacionado con la interacción positiva WH. Además, ambos estilos de liderazgo aumentan la interacción positiva HW. No obstante, el liderazgo transformacional sirve ligeramente mejor a este fin al favorecer en mayor medida la conciliación entre el trabajo de los empleados y su vida personal que el liderazgo transaccional (Berger, Romeo, Yepes-Baldó, y Prado, 2013).

En el entorno empresarial, la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Barcelona en su Guía de la Empresa Saludable (2009) en línea con nuestros resultados, afirma que "el papel de los líderes es clave. Ejerciendo un liderazgo transformacional, la consecución del éxito resulta más factible y próxima. Llamamos liderazgo transformacional al que es capaz de influir en el comportamiento y la manera de pensar de los individuos" (Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Barcelona, 2009, p. 10).

Según esta institución, la dirección asume una responsabilidad con los trabajadores y grupos de interés vinculados a la empresa y en la aplicación de las líneas estratégicas que permitan obtener los máximos beneficios.

En relación al segundo eje, y analizando comparativamente

los resultados obtenidos en el conjunto de países participantes en nuestros trabajos (Alemania, China Filipinas y México) observamos que, si bien un significativo número de empleados trabaja más allá de su horario laboral, se producen mayor número de interacciones positivas WH y HW que negativas. Estos resultados coinciden con los hallados por Spector et al. (2004). Para el autor, las horas de trabajo afectan en menor medida a las actitudes relacionadas con el trabajo en China y América Latina, que en los países anglosajones, dado que "para los estadounidenses y otras sociedades individualistas, las horas de trabajo excesivas se perciben de un modo negativo, dado que se considera como un abandono de la familia, lo que genera un conflicto dentro de ésta. De ahí que la percepción de interferencia entre el trabajo y la familia (WIF) sea fuente de estrés. Pero para los chinos y otras sociedades colectivistas, largas horas de trabajo son vistas como un auto-sacrificio y una contribución del individuo a la familia, lo que conlleva que ésta le agradezca y le apoye, tratando así de aliviarle la presión que sufre entre el trabajo y la familia" (Spector et al., 2007, p. 809).

En cualquier caso, constatamos en el conjunto de países analizados que la influencia negativa entre WH y HW es menor en comparación con los efectos positivos percibidos, confirmando-se la relación negativa del liderazgo transaccional y transformacional con la interacción negativa WH (Howell et al., 2007). Así mismo, observamos que, independientemente del contexto cultural, el liderazgo transformacional favorece la disminución de la interacción negativa WH e influye positivamente en la interacción positiva HW, mientras que el transaccional en la interacción positiva WH.

Por último, en relación al tercer eje de nuestro trabajo centrado en el análisis de la relación entre el *work-life balance* y la efectividad organizacional, hemos partido de la consideración de efectividad en el sentido de Keh, Chu, y Xu (2006, p. 266), "*doing the right things*", lo que podría ser traducido como "hacer las cosas correctas". Desde esta conceptualización constatamos una relación negativa entre la interacción negativa HW y la efectividad (Romeo, Berger, Yepes-Baldó, y Torres, 2013). Esto es, una menor interferencia del ámbito no laboral en el laboral conlleva una ligera mejora de la efectividad. Estos resultados coinciden con los obtenidos en otros estudios, cuyo análisis muestra relaciones negativas entre WLB y otras medidas de efectividad tales como productividad (Wallace y Young, 2008) o intención de cambio de empleo (Parkes y Langford, 2008).

Para finalizar, señalar que en la actualidad la literatura científica muestra un desarrollo limitado en lo que se refiere a la evaluación del impacto de las políticas de conciliación en el WLB percibido por los empleados (Yuile et al., 2012), así como la inexistencia de investigación empírica que describa la relación de estas políticas con la responsabilidad social corporativa. Es por ello que actualmente nuestro grupo investigador está

trabajando en este aspecto. Partimos de la premisa que una medida eficaz debería permitir evaluar el despliegue de las políticas propiamente dichas, y el impacto de éstas en las percepciones de WLB y en la efectividad de la organización. Todo ello nos permitirá dotar a las empresas de una herramienta cuyo uso podría acercar la investigación a sus propias medidas e indicadores de efectividad y, adicionalmente, realizar comparaciones entre los diversos estudios. Nuestro trabajo investigador ha de contribuir, con evidencias empíricas, a convencer a las empresas de que la conciliación de la vida personal, familiar y laboral “es rentable”, tal y como afirma la Comisión Nacional para la Racionalización de Horarios Españoles (2013).

REFERENCIAS

- *Aguilar-Luzon, M. D., Calvo-Salguero, A., Salinas, J. M., & Martín, T. I. (2008). Relationships between gender, gender role orientation and work-family and family-work conflicts. *International Journal of Psychology*. Special Issue: Abstracts of the XXIX International Congress of Psychology, 43, 82. Disponible en <http://www.tandfonline.com/toc/pijp20/43/3-4#>.UlV8ltKnqSo
- Bacharach, S. B., Bamberger, P., & Conley, S. (1991). Work-home conflict among nurses and engineers: Mediating the impact of role stress on burnout and satisfaction at work. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 39-53.
- Bakker, A. B., & Geurts, S. A. E. (2004). Toward a dual-process model of work-home interference. *Work and Occupations*, 31, 345-366.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M., Jung, D. I., Avolio, B. J. & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- *Beléndez Vázquez, M., Martín Llaguno, M., & 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.
- Berger, R., Romeo, M., Dimitrova, Z., & Spieß, E. (2013, Mayo). *Validation of the German Version of the “Survey Work-Home Interaction –NijmeGen” (SWING)*. Presentación en el 16th Congress of the European Association of Work and Organizational Psychology, Münster (Alemania).
- Berger, R., Romeo, M., Yepes-Baldó, M., Garcia, M., & Bolina, J. (2013) *Leadership and Work-Life Balance in the Philippine Context* (Master Thesis). Barcelona: Universitat de Barcelona.
- Berger, R., Romeo, M., Yepes-Baldó, M., & Prado, (2014). *Exploring the Link between the Perceived Leadership Style and Work-Home Interaction* (Master Thesis). Barcelona: Universitat de Barcelona.
- *Blanch, A., & Aluja, A. (2009a). Work, family and personality: A study of work-family conflict. *Personality and Individual Differences*, 46(4), 520-524.
- *Blanch, A., & Aluja, A. (2009b). Validation study of the Spanish Version of the Work-Family Conflict Questionnaire (CCTF). *The Spanish Journal of Psychology*, 12(2), 746-755.
- *Blanch A., & Aluja, A. (2012). Social support (family and supervisor), work-family conflict, and burnout: Sex differences. *Human Relations*, 65(7), 811-833.
- Bloom, N., Kretschmer, T., & van Reenen, J. (2009). Work-life balance, management practices, and productivity. En R. Freeman, y K. Shaw (Ed.). *International differences in the business practices and productivity of firms* (pp. 15-54). Chicago: University of Chicago Press.
- Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Barcelona (2009). *Guía de la Empresa Saludable*. Disponible en http://www.cambrabcn.org/c/document_library/get_file?folderId=730804&name=DLFE-75453.pdf
- *Cantera, L. M., Cubells, M. E., Martínez, L. M., & Blanch, J. M. (2009). Work, family, and gender: Elements for a theory of work-family balance. *The Spanish Journal of Psychology*, 12(2), 641-647.
- *Calvo-Salguero, A., Carrasco-González, A. M., & Martínez-de-Lecea, J. M. S. (2010). Relationship between work-family conflict and job satisfaction: The moderating effect of gender and the salience of family and work roles. *African Journal of Business Management*, 4(7), 1247-1259.
- *Calvo-Salguero, A., Martínez-de-Lecea, J.M. S., & Aguilar-Luzon, M. 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.
- *Calvo-Salguero, A., Martínez-de-Lecea, J. M. S., & Carrasco-González, A. M. (2011). Work-Family and Family-Work Conflict: Does Intrinsic-Extrinsic Satisfaction Mediate the Prediction of General Job Satisfaction? *The Journal of Psychology*, 145(5), 435-461.
- Carlier, S., Llorente, C., & Grau, M. (2012). Comparing work-life balance in Spanish and Latin-American countries. *European Journal of Training and Development*, 36(2), 286-307.
- Carlson, D. S., & Kacmar, K. M. (2000). Work-family conflict in the organization: Do life role values make a difference? *Journal of Management*, 26(5), 1031-1054.
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels, E. G. III (1998). The war for talent. *The McKinsey Quarterly*, 3, 44-57.

*Referencias incluidas en los artículos revisados (2005-2013)

- Chang, A., McDonald, P., & Burton, P. (2010). Methodological choices in work-life balance research 1987 to 2006: A critical review. *The International Journal of Human Resource Management*, 12, 2381-2413.
- Clarke, M. C., Koch, L. C., & Hill, E. J. (2004). The Work-Family Interface: Differentiating Balance and Fit. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 33(2), 121-140.
- Cegarra-Leiva, D., Sánchez-Vidal, M., & Cegarra-Navarro, J. G. (2012). Understanding the link between work life balance practices and organisational outcomes in SMEs: The mediating effect of a supportive culture. *Personnel Review*, 41 (3), 359 - 379.
- Comer, D. R., & Stites-Doe, S. (2006). Antecedents and Consequences of Faculty Women's Academic-Parental Role Balancing. *Journal of Family and Economic Issues*, 27(3), 495-512.
- Comisión Nacional para la Racionalización de Horarios Españoles (2013, Noviembre). Horarios en Europa: una necesaria adaptación. Mesa redonda del VIII congreso Nacional para Racionalizar los Horarios Españoles. Madrid (España). Disponible en <http://www.horariosenpana.es/>
- van Daalen, G., Willemsen, T. M., & Sanders, K. (2006). Reducing work-family conflict through different sources of social support. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 462-476.
- *De Sivatte, I., & Guadamillas, F. (2012). The measurement of work-family culture in Spain and some applications to other economies. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(9), 1930-1949.
- *Del Líbano, M., Llorens, S., Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2012). About the dark and bright sides of self-efficacy: workaholism and work engagement. *The Spanish Journal of Psychology*, 15(2), 688-701.
- *Delgado Sánchez, A., Saletti-Cuesta, L., Toro-Cárdenas, S., López-Fernández, L. A., Luna del Castillo, J. D., & Mateo-Rodríguez, I. (2011). Validation of scale to evaluate the relationship between family-work in family physicians. *Revista Española de Salud Pública*, 85(2), 149-162.
- *Demerouti, E., Bouwman, K., & Sanz-Vergel, A. I. (2011). Job resources buffer the impact of work-family conflict on absenteeism in female employees. *Journal of Personnel Psychology*, 10(4), 166-176.
- Eby, L., Casper, W., Lockwood, A., Bordeaux, C., & Brinley, A. (2005). Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980-2002). *Journal of Vocational Behavior*, 66(1), 124-197.
- *Feldman, L., Vivas, E., Lugli, Z., Zaragoza, J., y Gómez, V. (2008). Relaciones trabajo-familia y salud en mujeres trabajadoras. *Salud Pública de México*, 50(6), 482-89.
- Frone, M. R., Yardley, J. K., & Markel, K. S. (1997). Developing and testing an integrative model of the work-family interface. *Journal of Vocational Behavior*, 50, 145-167.
- Geurts, S. A. E., & Demerouti, E. (2003). Work/non-work interface: A review of theories and findings. In M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst, & C. L. Cooper (Eds.), *The handbook of work and health psychology* (pp. 279-312). Chichester, England: Wiley.
- Geurts, S. A. E., Taris, T. W., Kompier, M. A. J., Dikkers, J. S. E., van Hooff, M. L. M., & Kinnunen, U. M. (2005). Work-home interaction from a work psychological perspective: Development and validation of a new questionnaire, the SWING. *Work y Stress*, 19(4), 319-339.
- *Gimenez-Nadal, J. I., Molina, J. A., & Ortega, R. (2012). Self-employed mothers and the work-family conflict. *Applied Economics*, 44(17), 2133-2147.
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work-family balance: A review and extension of the literature. In J. C. Quick y L. E. Tetrick (Eds). *Handbook of occupational health psychology* (pp. 165-183). Washington: American Psychological Association.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10, 76-88.
- Greenhaus, J., Collins, K., & Shaw, J. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510-531.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72-92.
- Grzywacz, J., & Bass, B. (2003). Work, Family, and Mental Health: Testing different models of Work Family fit. *Journal of Marriage and Family*, 65(1), 248-261.
- Hanson, G. C., Hammer, L. B., & Colton, C. L. (2006). Development and validation of a multidimensional scale of perceived work-family positive spillover. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(3), 249-265.
- Harter, J. K., & Schmidt, F. L. (2008). Conceptual versus empirical distinctions among constructs: Implications for discriminant validity. *Industrial y Organizational Psychology*, 1(1), 36-39.
- Howell, J. P., de la Cerda, J., Martínez, S. M., Prieto, L., Arnoldo Bautista, J., Ortiz, J., Dorfman, P., & Méndez, M. J. (2007). Leadership and culture in Mexico. *Journal of World Business*, 42, 449-462.
- Kahn, R. L., Wolf, D. M., Quinn, R. P., & Rosenthal, J. D. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. Wiley, New York.
- Kalliath, T., & Brough, P. (2008). Work-life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of Management y Organization*, 14(3), 323-327.
- *Kalliath, T., Brough, P., & Poelmans, S. A. Y. (2008). Achieving Work-Life Balance : Current Theoretical and Practice Issues. *Journal of Management & Organization*, 14(3), 227-238.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.

- Keh, H.T., Chu, S., & Xu, J. (2006). Efficiency, effectiveness and productivity of marketing in services. *European Journal of Operational Research*, 170(1), 265-276.
- Kelly, E. L., Kossek, E. E., Hammer, L. B., Durhan, M., Bray, J., & Chermack, K. (2008). Getting there from here: Research on the effects of work-family initiatives on work-family conflict and business outcomes. *The Academy of Management Annals*, 2, 305-349.
- Lamy, P (2003, Noviembre). *Discurso pronunciado al recibir el Premio "Mundialista del año"*. Consejo Internacional del Canadá, Toronto. Disponible en http://www.wto.org/spanish/news_s/sppl_s/sppl141_s.htm
- Lang, J., Thomas, J. L., Bliese, P. D., & Adler, A. B. (2007). Job demands and job performance: The mediating effect of psychological and physical strain and the moderating effect of role clarity. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 116-124.
- *Lapierre, L. M., Spector, P. E., Allen, T. D., Poelmans, S., Cooper, C. L., O'Driscoll, M. P., & Kinnunen, U. (2008). Family-supportive organization perceptions, multiple dimensions of work-family conflict, and employee satisfaction: A test of model across five samples. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 92-10.
- León, C., y Chinchilla, N. (2010). Conciliación laboral y familiar: ¿Es posible en tiempos de crisis? *Harvard Deusto Business Review*, 196, 56-62.
- *Martín-Fernández, S., de los Rios, I., Cazorla, A., & Martínez-Falero, E. (2009). Pilot study on the influence of stress caused by the need to combine work and family on occupational accidents in working women. *Safety Science*, 47(2), 192-198.
- Martinez, R. (2006a). El modelo EFR: Un nuevo paradigma para la gestión de las empresas familiarmente responsables (I). *Capital Humano*, 202, 52-60.
- Martínez, R. (2006b). El modelo EFR: Un nuevo paradigma para la gestión de las empresas familiarmente responsables (II). *Capital Humano*, 203, 62-68.
- *Masuda, A. D., McNall, L. A., Allen, T. D., & Nicklin, J. M. (2012). Examining the constructs of work-to-family enrichment and positive spillover. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 197-210.
- Matsui, T., Ohsawa, T., & Onglatco, M. L. (1995). Work-family conflict and the stress-buffering effects of husband support and coping behavior among Japanese married working women. *Journal of Vocational Behavior*, 47, 178-192.
- *Mayo, M., Pastor, J. C., Cooper, C., & Sanz-Vergel, A. I. (2011). Achieving work-family balance among Spanish managers and their spouses: a demands-control perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(2), 331-350.
- McCarthy, A., Darcy, C., & Grady, G. (2010). Work-life balance policy and practice: Understanding line manager attitudes and behaviors. *Human Resource Management Review*, 20, 158-167.
- *McNall, L. A., Masuda, A. D., & Nicklin, J. M. (2009). Flexible work arrangements, job satisfaction, and turnover intentions: The mediating role of work-to-family enrichment. *The Journal of Psychology*, 144(1), 61-81.
- *McNall, L. A., Nicklin, J. M., & Masuda, A. D. (2010). A meta-analytic review of the consequences associated with work-family enrichment. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 381-396.
- McKee-Ryan, F., Song, Z., Wanberg, C., & Kinicki, A. (2005). Psychological and physical well-being during unemployment: A meta-analytic study. *Journal of Applied Psychology*, 90, 53-76.
- Montero, M., Araque, R., & Rey, J. (2009). Occupational health and safety in the framework of corporate social responsibility. *Safety Science*, 47(10), 1440-1445.
- *Moreno-Jiménez, B., Mayo, M., Sanz-Vergel, A. I., Geurts, S., Rodríguez-Muñoz, A., & Garrosa, E. (2009). Effects of work-family conflict on employees' well-being: The moderating role of recovery strategies. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(4), 427-440.
- *Moreno-Jiménez, B., Rodríguez-Muñoz, A., Sanz-Vergel, A. I., & Garrosa, E. (2012). Elucidating the Role of Recovery Experiences in the Job Demands-Resources Model. *The Spanish Journal of Psychology*, 15(2), 659-669.
- *Moreno-Jiménez, B., Sanz-Vergel, A. I., Rodríguez-Muñoz, A., & Geurts, S. (2009). Propiedades psicométricas de la versión española del cuestionario de interacción trabajo-familia (SWING). *Psicothema*, 21(2), 331-337.
- Nanderam, D. R (2010). *Corporate social responsibility and employee engagement: an exploratory case study* (Tesis Doctoral). Minneapolis: Capella University. Disponible en <http://gradworks.umi.com/3398748.pdf>
- *Olson, K. J., Huffman, A. H., Leiva, P. I., & Culbertson, S. S. (2013). Acculturation and individualism as predictors of work family conflict in a diverse workforce. *Human Resource Management*, 52(5), 741-769.
- Parkes, L., y Langford, P. (2008). Work - life balance or work - life alignment? *Journal of Management and Organization*, 14(3), 267-284.
- Parasurman, S., & Simmers, C. A. (2001). Type of employment, work-family conflict and well-being: A comparative study. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 551-568.
- 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., Chinchilla, N., & Cardona, P. (2003). The adoption of family-friendly HRM policies: Competing for scarce resources in the labour market. *International Journal of Manpower*, 24, 128-147.
- Quijano, S., Navarro, J., Yepes, M., Berger, R. y Romeo, M.

- (2008). La auditoría del sistema humano para el análisis del comportamiento en las organizaciones. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 68-82.
- Rau, B. L., & Hyland, M. A. (2002). Role Conflict and Flexible Work Arrangements: The Effects on Applicant Attraction. *Personnel Psychology*, 55, 111-136.
- Romeo, M., Berger, R., Yepes-Baldó, M., & Jiang, X. (2013). *The influence of the culture on work-life balance in the Chinese context* (Master Thesis). Barcelona: Universitat de Barcelona.
- Romeo, M., Berger, R., Yepes-Baldó, M., & Ramos, B. (2014). Adaptation and validation of the Spanish Version of the "Survey Work-Home Interaction-NijmeGen" (SWING) to Spanish speaking countries. *Anales de Psicología*, 30 (1), en prensa.
- Romeo, M., Berger, R., Yepes-Baldó, M., & Torres, L. (2013, Mayo). *Corporate Social Responsibility: the key to improve Work-Life Balance and Effectiveness?* Presentación en el 16th Congress of the European Association of Work and Organizational Psychology. Münster (Alemania).
- Rothbard, N. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 655-684.
- Rothbard, N. P., & Dumas, T. L. (2006) Research perspectives: managing the work-home interface. In F. Jones, R. J. Burke & M. Westman (Eds.), *Work-life balance: A psychological perspective* (pp.71-89). Hove, UK: Psychology Press.
- Rothbard, N. P., & Edwards, J. R. (2003). Investment in work and family roles: A test of identity and utilitarian motives. *Personnel Psychology*, 56, 699-730.
- Sánchez-Vidal, M.E., Cegarra-Leiva, D., y Cegarra-Navarro, J.G. (2011). ¿Influye el conflicto trabajo-vida personal de los empleados en la empresa? *Universia Business Review*, 29, 100-115.
- *Sánchez-Vidal, M. E., Cegarra-Leiva, D., & Cegarra-Navarro, J. G. (2012). Gaps between managers' and employees' perceptions of work-life balance. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(4), 645-661.
- *Sanz-Vergel, A. I., Demerouti, E., Mayo, M., & Moreno Jiménez, B. (2011). Work-home interaction and psychological strain: The moderating role of sleep quality. *Applied Psychology*, 60(2), 210-230.
- *Sanz-Vergel, A. I., Demerouti, E., Moreno-Jiménez, B., & Mayo, M. (2010). Work-family balance and energy: A day-level study on recovery conditions. *Journal of Vocational Behavior*, 76(1), 118-130.
- *Sanz-Vergel, A. I., Garrosa, E., Gálvez, M., & Sebastián, J. (2008). Recovery strategies:mitigating the negative effects of work-family conflict on employee's wellbeing. *International Journal of Psychology*. Abstracts of the XXIX International Congress of Psychology, 43(3-4), 807.
- *Sanz-Vergel, A. I., Rodríguez-Muñoz, A., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2012). The daily spillover and crossover of emotional labor: Faking emotions at work and at home. *Journal of Vocational Behavior*, 81(2), 209-217.
- Schmidt, N., Colligan, M. J., & Fitzgerald, M. (1980). Unexplained physical symptoms in eight organizations: Individual and organizational analyses. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 305-317.
- *Spector, P. E., Allen, T., Poelmans, S.A., Lapierre, L., Cooper, C. L., O'Driscoll, M., Sanchez, J. I., & Widerszal-Bazil, M. (2007). Cross-national differences in relationships of work demands, job satisfaction and turnover intentions with work-family conflict. *Personnel Psychology*, 60, 805-835
- Spector, P. E., Cooper, C. L., Poelmans, S., Allen, T. D., O'Driscoll, M., Sánchez, J. I., & Lu, L. (2004). A cross-national comparative study of work-family stressors, working hours, and well-being: China and Latin America versus the Anglo world. *Personnel Psychology*, 57(1), 119-142.
- van Steenbergen, E., & Ellemers, N. (2009). Is managing the work-family interface worthwhile? Benefits for employee health and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 617-642.
- Stephens, M. A. P., Franks, M. M., & Atienza, A. A. (1997). Where two roles intersect: Spillover between parent care and employment. *Psychology and Aging*, 12, 30-37.
- Taylor, B. L., DelCampo, R. G., & Blancero, D. M. (2009). Work-family conflict/facilitation and the role of workplace supports for U.S. Hispanic professionals. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 643-664.
- Urcelay, J. (2005). Responsabilidad social corporativa: La dimensión interna como cuestión previa. *Capital Humano*, 184, 34-39.
- *Vera-Martínez, J. J., y Martín-Chaparro, M. P. (2009). Conciliación de la vida familiar y laboral: Estrategias de afrontamiento y reparto de las obligaciones familiares en parejas de doble ingreso. *Anales de Psicología*, 25(1), 142-149.
- *Vieira, J. M., Ávila, M., & Matos, P. M. (2012). Attachment and Parenting: The mediating role of work-family balance in portuguese parents of preschool children. *Family Relations*, 61(1), 31-50.
- Wallace, J., & Young, M. (2008). Parenthood and productivity: A study of demands, resources and family-friendly firms. *Journal of Vocational Behavior*, 72(1), 110-122.
- WorldatWork (2009). Employers plan to focus on engaging and retaining workers, not layoffs in 2009 [Noticia en foro]. Disponible <http://www.worldatwork.org/adimComment?id=30406>
- Woodruffe, C. (2006). The crucial importance of employee engagement. *Human Resource Management International Digest*, 14(1), 3-5.
- Yuile, C., Chang, A., Gudmundsson, A., & Sawang, S. (2012). The role of life friendly policies on employees' work-life balance. *Journal of Management and Organisation*, 18 (1), 53-63.