



REVISTA DIGITAL DE INVESTIGACIÓN  
EN DOCENCIA UNIVERSITARIA  
e-ISSN: 2223-2516

Revista Digital de Investigación en  
Docencia Universitaria

E-ISSN: 2223-2516

revistaridu@gmail.com

Universidad Peruana de Ciencias  
Aplicadas  
Perú

Gaete Quezada, Ricardo

Conciliación trabajo-familia y Responsabilidad Social Universitaria: Experiencias de  
mujeres en cargos directivos en universidades chilenas

Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria, vol. 12, núm. 1, enero-junio,  
2018, pp. 81-100

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas  
Lima, Perú

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=498573002014>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# Conciliación trabajo-familia y Responsabilidad Social Universitaria: Experiencias de mujeres en cargos directivos en universidades chilenas

Work-Family Balance and University Social Responsibility.

Experiences of Women in Management Positions in Chilean Universities

Conciliação entre trabalho-família e responsabilidade social universitária:

Experiências de mulheres em cargos de gerência em universidades chilenas

Ricardo Gaete Quezada\* <http://orcid.org/0000-0003-2359-2304>

Departamento de Ciencias Sociales, Facultad de Ciencias Sociales, Artes y Humanidades,  
Universidad de Antofagasta – Chile

Recibido: 20/12/17 Revisado: 15/03/18 Aceptado: 10/05/18 Publicado: 30/06/18

► **Resumen.** La presente investigación tiene como objetivo analizar la problemática de la conciliación trabajo-familia desde la experiencia de 10 mujeres que ocupan cargos directivos en dos universidades chilenas, considerando un enfoque de investigación cualitativo y a la entrevista semi-estructurada como técnica de recolección de la información. El análisis de los resultados se planteó mediante los procedimientos propuestos por la Teoría Fundamentada, identificándose algunos elementos que condicionan el equilibrio entre las responsabilidades laborales y familiares de las académicas entrevistadas. La principal conclusión del estudio plantea que la inexistencia de políticas y estrategias institucionales explícitas de conciliación, obliga a las mujeres que ejercen cargos directivos universitarios a buscar en la esfera privada los apoyos necesarios para desempeñar sus puestos de trabajo, transformándose en una barrera que condiciona la carrera laboral de las académicas entrevistadas. Este aspecto, a su vez, supone un importante desafío para el fortalecimiento de la responsabilidad social de las universidades en el ámbito interno, mediante acciones concretas que permitan a las personas que trabajan en las instituciones universitarias conciliar los roles laborales y familiares.

Palabras clave:

conciliación  
trabajo-familia;  
responsabilidad  
social, educación  
superior;  
investigación  
cualitativa;  
igualdad de  
oportunidades.

► **Abstract.** This research is aimed at analyzing the problem involved in reconciling work and family based on the experience of 10 women who hold management positions in two Chilean universities. A qualitative research approach and a semi-structured interview as the data collection technique were applied. The analysis of the results was performed by means of the procedures proposed by the Grounded Theory, identifying some elements that condition the balance between work and family responsibilities of the academic faculty interviewed. The main conclusion of the study proposes that the non-existence of policies and explicit institutional strategies for reconciliation force women in university executive positions to turn to the private sector for the support needed to carry out their jobs, becoming a barrier that conditions the professional life of the study subjects. Moreover, this aspect represents an important challenge for the strengthening of the universities' internal social responsibility through concrete actions that allow people who work in these institutions to be able to find a balance between their work and family roles.

Keywords:

*work-family  
balance, social  
responsibility,  
higher education,  
qualitative  
research, equal  
opportunities*

► **Resumo.** Esta pesquisa tem como objetivo analisar os problemas de conciliação entre trabalho e família a partir da experiência de 10 mulheres que ocupam cargos executivos em duas universidades chilenas, considerando uma abordagem de pesquisa qualitativa e a entrevista semiestruturada como técnica de coleta de dados. A análise dos resultados foi traçada a partir dos procedimentos propostos pela Teoria Fundamentada, identificando alguns elementos que condicionam o equilíbrio entre as responsabilidades trabalhistas e familiares das acadêmicas entrevistadas. A principal conclusão do estudo afirma que a ausência de políticas explícitas e estratégias institucionais para a reconciliação, obriga as mulheres que exercem cargos de direção universitária a buscar no meio privado o apoio necessário para levar a cabo o seu trabalho, tornando-se uma barreira que condiciona a carreira das acadêmicas entrevistadas. Este aspecto, por sua vez, representa um importante desafio para o fortalecimento da responsabilidade social das universidades no âmbito interno, por meio de ações concretas que permitam às pessoas que trabalham em instituições universitárias conciliar papéis de trabalho e família.

Palavras-chave:

*reconciliação  
trabalho-família;  
responsabilidade  
social, ensino  
superior; pesquisa  
qualitativa;  
igualdade de  
oportunidades.*

La responsabilidad social universitaria (RSU) se ha consolidado en Iberoamérica en la última década como una temática importante para las instituciones de educación superior de la Región (Arango, Moncayo & Martí, 2015; Gaete, 2016; Martí & Martí-Vilar, 2013), con especial énfasis en la incorporación de la RSU a la formación universitaria más ciudadana (Gasca-Pliego & Olvera-García, 2011; Martí-Vilar et al., 2011; Martí Noguera, Moncayo & Martí-Vilar, 2014), con un importante debate respecto a su integración como parte de la extensión universitaria o vinculación con el medio (Beltrán-Llavador, Íñigo-Bajo & Mata-Segreda 2014; Moscoso & Vargas, 2013), insertándose paulatinamente como ámbito o línea de investigación universitaria (Larrán-Jorge & Andrade-Peña, 2015; Martí et al., 2014; Olarte-Mejía & Ríos-Osorio, 2015) y con relevantes expresiones en el ámbito de la gestión universitaria (Gaete, 2015; Vallaes, 2014).

Sin embargo, el ámbito interno de la responsabilidad social de las universidades es un aspecto menos explorado en las investigaciones y análisis sobre la instalación de esta en ese tipo de organizaciones, especialmente en lo que respecta con la relación laboral que las instituciones universitarias mantienen entre las personas que trabajan en ellas, destacando entre otros aspectos relevantes de la responsabilidad social interna: gestión de la diversidad, igualdad de oportunidades en la carrera laboral, prevención de accidentes y enfermedades laborales, acoso moral y libertad de afiliación sindical (Gaete & Henríquez, 2016).

En el contexto de la responsabilidad social interna, señalado anteriormente, la conciliación trabajo-familia (CTF) es una temática con creciente interés para las organizaciones laborales, quienes deben gestionar y resolver con mayor eficiencia las dificultades de sus empleados para equilibrar las responsabilidades laborales con sus compromisos familiares y personales. Lo anterior, debido a que el desequilibrio de los roles laborales y familiares genera repercusiones negativas en el trabajo, tales como: insatisfacción laboral, rotación de personal, estrés o depresión de los trabajadores entre otras consecuencias (Adame-Sánchez, González-Cruz & Martínez-Fuentes, 2016; Darcy, McCarthy, Hill & Grady, 2012; de Sivatte & Guadamillas, 2014; Haar, Russo, Suñe & Ollier-Malaterre, 2014; Richter, Näswall, Lindfors & Sverke, 2015).

Así, en la literatura especializada sobre esta temática existen varias líneas de investigación desarrolladas en los últimos años, lo que según Kossek, Baltes y Matthews (2011) ha originado un bajo impacto en el mejoramiento de la calidad de vida laboral de las personas. En este sentido, hay diversos estudios que analizan el denominado enriquecimiento trabajo-familia versus las numerosas investigaciones que se concentran en la perspectiva más tradicional en este campo: el conflicto trabajo-familia (Chen & Powell, 2012; Kossek et al., 2011; Michel, Kotrba, Mitchelson, Clark & Baltes, 2011; Pérez, Vela-Jiménez, Abella-Garcés & Martínez-Sánchez, 2015; Süb & Sayah, 2013; Tsionou & Konstantopoulos, 2015).

En este contexto, la propuesta de Greenhaus y Beutell (1985) se convierte en una de las primeras sistematizaciones que elabora un modelo de análisis del conflicto trabajo-familia, a

partir del cual se establecieron las bases de una importante cantidad de estudios posteriores sobre dicho fenómeno (Beigi & Shirmohammadi, 2017; Michel et al., 2011; Ryan, Ma, Hsiao & Ku 2015; Tsionou & Konstantopoulos, 2015; Wharton, 2012).

## REVISIÓN DE LA LITERATURA

Según la literatura especializada, la incorporación de acciones que facilitan la CTF en las políticas de gestión de recursos humanos en las organizaciones ha aumentado en los últimos años (Adame-Sánchez et al., 2016; de Sivatte y Guadamillas, 2014; Pérez et al., 2015; Stock, Bauer & Bieling, 2014; Wharton, 2012). Lo anterior se explica por el propósito de consolidar ambientes laborales que contribuyan a mejorar la calidad de vida de las personas en sus lugares de trabajo, situación que en las últimas tres décadas se ha traducido en un creciente interés por investigar los diferentes aspectos que están relacionados con la CTF en las organizaciones laborales a nivel mundial (Allen, French, Dumani & Shockley, 2015; Darcy et al., 2012; de Sivatte & Guadamillas, 2014; Haar et al., 2014; Kossek et al., 2011; Michel et al., 2011; Pérez et al., 2015; Ruizalba, Soares, Vallespín Arán & González Porras, 2016; Shockley et al., 2017; Smidt, Pétursdóttir & Einarsdóttir, 2017; Stock et al., 2014; Süb & Sayah, 2013; Trefalt, Drnovsek, Svetina-Nabergoj & Adlesic, 2013; Tsionou & Konstantopoulos, 2015; Valk & Srinivasan, 2011; Wharton, 2012).

Sin embargo, Kossek et al. (2011) analizan la gran cantidad de ámbitos y aspectos que incluyen los numerosos estudios e investigaciones sobre CTF existentes en la literatura, lo que a su juicio ha disminuido el impacto de las mismas en el mejoramiento real de las consecuencias de esta problemática en la vida de los trabajadores.

**Tabla 1**

*Principales constructos teóricos sobre la conciliación trabajo-familia*

CONSTRUCTO	DESCRIPCIÓN
<b>Conflicto Trabajo-Familia</b>	Surge de las presiones simultáneas entre los dominios laborales y familiares de un individuo, haciendo incompatible la participación y el respeto de un rol con el otro.
<b>Interferencia entre trabajo y familia</b>	Describe el grado en que las demandas del trabajo (o la familia) de los empleados interfieren con sus responsabilidades familiares (o laborales).
<b>Repercusiones (efectos) entre trabajo y familia</b>	Emociones, actitudes, habilidades y comportamientos establecidos en el trabajo (o en el hogar) que los empleados llevan en su vida familiar (o laboral).

*Nota: Adaptado de "How work-family research can finally have an impact in organizations" por E. Kossek et al., 2011, Industrial and Organizational Psychology, 4(3), p. 358. Copyright 2011 por la Society for Industrial and Organizational Psychology.*

A partir de lo expuesto en la Tabla 1, las investigaciones sobre CTF examinan los impactos del conflicto entre los roles laborales y familiares de los trabajadores como perspectiva tradicional, aunque recientemente los estudios en la temática intentan identificar los efectos positivos para las personas respecto de la transferencia de experiencias, habilidades o valores desde la esfera laboral a la familiar y viceversa (Pérez et al., 2015; Süb & Sayah, 2013). Igualmente, Adame-Sánchez et al. (2006) señalan que la mayoría de los estudios en esta problemática analizan: (1) los factores internos y externos de la organización que influyen en la implementación de las políticas de conciliación y (2) los beneficios y resultados de dichas políticas para la organización.

De acuerdo con Haar et al. (2014) la CTF puede ser definida como “las percepciones de un individuo acerca de lo bien que se equilibran sus roles en la vida (...) evaluando subjetivamente el equilibrio entre el trabajo y el resto de su vida” (p. 362). Esta definición expresa un concepto más holístico, sustentado en la percepción que cada persona tiene sobre el equilibrio de su vida laboral con los demás roles que debe desempeñar en la vida, dependiendo de los valores, prioridades y metas de cada individuo.

También, algunas investigaciones sobre la CTF destacan la importancia del contexto cultural de cada país en las experiencias individuales de los trabajadores en el momento de diseñar políticas, prácticas o procedimientos de conciliación (Allen et al., 2015; Berg, Ernst Kossek, Baird & Block, 2013; Den Dulk, Groeneveld, Ollier-Malaterre & Valcour, 2013; Haar et al., 2014; Ollier-Malaterre, Valcour, Den Hulk & Kossek, 2013; Shockley et al., 2017; Trefalt et al., 2013; Wharton, 2012). Otros estudios reconocen la relevancia del apoyo estatal y las políticas públicas para implementar estrategias organizacionales más efectivas de CTF (Berg et al., 2013; Cano, 2017; Trefalt et al., 2013).

Asimismo, existen investigaciones sobre CTF que consideran la perspectiva de los puestos directivos como informantes clave, debido a la mayor cantidad de tiempo en el trabajo que dichos cargos demandan a las personas con este tipo de responsabilidades (Stock et al., 2014). Igualmente, el estudio de Ruizalba et al. (2016) analiza la importancia de dicha temática en las empresas familiares en España, determinando su influencia en la satisfacción y el compromiso de los empleados, destacando el rol de los directivos para implementar políticas de CTF en las empresas.

Otro estudio que analiza la relevancia de la CTF desde la perspectiva de los directivos es el desarrollado por Adame-Sánchez et al. (2016), quienes aplican una encuesta a 192 Gerentes Generales o Gerentes de Recursos Humanos de Pequeñas y Medianas Empresas en España, identificando como un factor determinante para implementar políticas de CTF a los beneficios potenciales que las empresas puedan obtener en el mercado, siendo más atractivo para los Gerentes de Recursos Humanos la implementación de dichas políticas cuando estas impactan positivamente en el desempeño organizacional.

Algunos estudios como el de Lawson, Davis, Crouter y O'Neill, (2013) analizan el caso de los Gerentes de Hoteles en EE.UU., revelando que las expectativas de la organización sobre el

tiempo de permanencia en el trabajo afectan la CTF de este tipo de puestos, concluyendo que dicho aspecto provoca la renuncia de muchos gerentes en ese sector. También, Bolorizadeh, Tojari y Zargar, (2013) en su estudio sobre las mujeres que se desempeñan como entrenadoras de baloncesto y voleibol en Irán, establecen que los conflictos entre el trabajo y la familia las obligaba a dejar sus carreras como entrenadoras profesionales. Asimismo, Ryan et al. (2015) estudiaron el conflicto trabajo-familia entre los administradores de los servicios de alimentación en universidades de EE.UU., detectando que el conflicto y la ambigüedad de roles generaban problemas de conciliación, provocando una alta tasa de rotación en ese tipo de puestos de trabajo.

Por otra parte, desde la perspectiva del enfoque metodológico utilizado en el ámbito de la investigación sobre CTF como campo de estudio, Beigi y Shirmohammadi (2017) señalan que en las últimas tres décadas el enfoque de investigación cuantitativo ha sido significativamente más dominante que la perspectiva cualitativa. Además, en su trabajo analizan 152 estudios con enfoque cualitativo provenientes del campo de la gestión organizacional, destacando que más del 30% de dichos estudios involucra solo a mujeres como informantes clave y el 76% de las investigaciones incluidas en la muestra utilizan a la entrevista personal como técnica de recolección de la información.

En la Tabla 2 se observa la mayor utilización de la entrevista semiestructurada como técnica de recolección de la información en las investigaciones sobre CTF con enfoque cualitativo, ratificando una de las conclusiones del estudio de Beigi y Shirmohammadi (2017) en cuanto al mayor uso de dicha técnica en la investigación cualitativa en el campo de la CTF, complementado con lo planteado por Waters y Bardoel (2006), quienes señalaban que el uso del Focus Group como técnica de recolección de la información es mínimo en los estudios pertenecientes a este campo, en comparación con el uso de las entrevistas individuales.

Por otra parte, Hollenshead, Sullivan, Smith, August y Hamilton (2011) señalan que el estudio de la CTF en el contexto de las instituciones universitarias analiza las políticas institucionales que permitan equilibrar ambos roles, mediante una variedad de acciones entre las que se incluyen la eliminación del reloj-control de asistencia, trabajo media jornada o la negociación con los Directores de Departamentos Académicos para modificar las responsabilidades en el trabajo.

Asimismo, Waters y Bardoel (2006) analizaron los factores que influyen en la decisión de los empleados de una universidad australiana para no utilizar las políticas de CTF ofrecidas por la institución. Mediante la realización de nueve *focus groups* con la participación de 76 empleados identificaron diferentes barreras que afectan el uso de esas políticas en la universidad estudiada, destacando entre otras: falta de comunicación sobre las políticas, cargas de trabajo elevadas, repercusiones en la carrera laboral, influencia de los compañeros de trabajo y los procesos administrativos asociados a la implementación de la política. Los autores concluyen que no es suficiente con proporcionar una política de CTF, además es necesario el compromiso de la universidad para crear una cultura laboral que se oriente hacia dicha temática.

**Tabla 1***Principales constructos teóricos sobre la conciliación trabajo-familia*

AUTORES	PARTICIPANTES EN EL ESTUDIO	TÉCNICA DE RECOLECCIÓN	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN
<b>Boloorizadeh et al. (2013)</b>	35 mujeres entrenadoras profesionales de voleibol y basquetbol	Entrevista en profundidad	¿Cuáles son los factores que influyen en el conflicto trabajo-familia?
<b>Smidt et al. (2017)</b>	32 académicos de carrera inicial de la Universidad de Islandia	Entrevista semi-estructurada	¿Qué efecto tiene la adhesión a los principios de la nueva gestión pública en las políticas de equilibrio trabajo-familia entre los académicos de carrera inicial?
<b>Stock et al. (2014)</b>	42 altos ejecutivos	Entrevista semi-estructurada	¿Qué patrones de equilibrio trabajo-familia existen entre los altos ejecutivos? ¿En qué medida difieren los diversos tipos de equilibrio trabajo-familia de los altos ejecutivos en términos de su éxito en los ámbitos laboral y familiar?
<b>Süb y Sayah, (2013)</b>	23 trabajadores autónomos del sector Internet en Alemania	Entrevista semi-estructurada	¿Cómo los trabajadores autónomos organizan su trabajo y su vida privada?
<b>Valk y Srinivasan (2011)</b>	13 mujeres profesionales del sector computación	Entrevista semi-estructurada	¿Cómo los factores relacionados con el equilibrio trabajo-familia influyen en el trabajo de las mujeres profesionales del sector computación?

*Nota: elaboración propia.*

Recientemente, Smidt et al. (2017) publicaron su estudio desarrollado en la Universidad de Islandia, analizando la relevancia del género en las políticas de equilibrio trabajo-familia en esa institución universitaria. Estos autores señalan que dicha problemática si bien afecta a todo el personal académico, es especialmente desfavorable para las mujeres en su actividad investigadora, que se ve afectada negativamente por la dedicación de mayor tiempo a las obligaciones familiares, comparada con la de los hombres en dicha universidad.

Finalmente, otro estudio sobre la CTF desarrollado en el ámbito educativo es el de Richter et al. (2015), analizando la relación entre la inseguridad laboral y el conflicto trabajo-familia entre docentes suecos, estableciéndose estadísticamente que para las mujeres dicha relación era levemente más significativa que para los hombres.

En virtud de lo anterior, el presente estudio analiza la CTF desde la experiencia de las mujeres que ocupan cargos directivos en dos universidades chilenas, considerando como principal pregunta de investigación: ¿Cuáles son los elementos que condicionan el equilibrio entre las responsabilidades laborales y familiares de las académicas que ocupan cargos directivos universitarios? De esta manera, el objetivo de la investigación es analizar los elementos que condicionan la conciliación trabajo-familia desde la perspectiva y experiencias de las académicas que ocupan cargos directivos universitarios.

## MÉTODO

### Diseño

El presente estudio se desarrolla mediante un diseño de investigación cualitativo, para analizar la problemática de la CTF desde las experiencias laborales y las perspectivas personales de las mujeres que desempeñan un puesto directivo universitario, a través de las técnicas y procedimientos propios de los estudios cualitativos que otorgan mayor énfasis a la comprensión, es decir, entender los fenómenos sociales desde la perspectiva de los actores relacionados directamente con la problemática.

### Contexto

La investigación considera a la perspectiva del paradigma interpretativo-hermenéutico a través de un estudio de caso, que incluye a las dos universidades pertenecientes al Consejo de Rectores de la Universidades Chilenas (CRUCH) que funcionan en la ciudad de Antofagasta en Chile: Universidad Católica del Norte (UCN) y Universidad de Antofagasta (UA). Las instituciones universitarias incluidas en el caso de estudio se encuentran acreditadas institucionalmente, en donde la UCN es una universidad confesional y privada creada en 1956, mientras que la UA es una institución laica y estatal, creada en 1981, pero que es continuadora del trabajo que realizaba la Universidad Técnica del Estado (UTE) en su sede en la ciudad de Antofagasta desde los años sesenta.

### Participantes

Se aplica el concepto de muestra estructural o teórica favoreciendo la calidad del discurso con base en la experiencia de los participantes en la investigación y no la cantidad de sujetos participantes en el estudio. Según Rodríguez, Gil y García (1999), la muestra estructural

implica que “lo importante no es el número de casos, sino la potencialidad de cada uno para ayudar al investigador a desarrollar una mejor comprensión teórica sobre el área que está estudiando” (p.49). Así, se incluyen en el estudio aquellas académicas universitarias que por facilidad de acceso cumplan con las siguientes condiciones: 1) se desempeñen en la UCN o la UA 2) cuenten con experiencia en el ejercicio de cargos directivos universitarios de elección directa o de confianza, tales como: Vicerrectorías, Secretaría General, Decano o Directoras de Departamento. Además, las 10 académicas participantes en el estudio como informantes clave difieren en edad, años de experiencia laboral y área del conocimiento a la que pertenecen, lo que le otorga a la investigación una mayor riqueza en cuanto a las experiencias y perspectivas recopiladas a través de las entrevistas realizadas durante el trabajo de campo.

### **Técnica de recolección de datos**

La técnica de recolección de la información es la entrevista semiestructurada, para obtener las experiencias de las académicas de las universidades sobre el significado de la problemática estudiada, no para cuantificar o recoger datos sino para observar y comprender el fenómeno social a través de la experiencia y perspectivas de las entrevistadas. Las entrevistas consideran un formato individual, en un solo encuentro y enfocadas en una sola temática con el propósito de concentrar la actividad de recolección de los datos exclusivamente en la temática investigada.

### **Procedimiento**

A cada una de las académicas entrevistadas durante el estudio se le solicitó autorizar el desarrollo de la entrevista mediante la firma de un consentimiento informado, en donde se identifica al investigador, se da a conocer el objetivo de la investigación y se garantiza la confidencialidad y gratuidad de la participación de los informantes en el estudio. Asimismo, se utiliza una pauta de cotejo que considera dos grandes tópicos para desarrollar las entrevistas: experiencia laboral en cargos directivos y percepción personal sobre la CTF. La pauta permite al investigador reconocer los aspectos relevantes para el estudio durante el desarrollo de la entrevista; solamente en aquellas entrevistas en donde no exista ninguna aportación por parte del entrevistado a alguno de los tópicos incluidos en la pauta, se le plantea una pregunta para dinamizar la conversación hacia dicho aspecto.

### **Análisis de los datos**

Para el análisis de las transcripciones de las entrevistas se consideran las bases y procedimientos de la Teoría Fundamentada (Gaete, 2014), desarrollando una perspectiva narrativa mediante la elaboración de un razonamiento por parte del investigador, el cual es apoyado y explicado utilizando diferentes fragmentos extraídos de las entrevistas, con el propósito de reconocer los significados que las informantes clave asignan a la problemática estudiada. Se analizan cuatro

elementos que condicionan el equilibrio entre las responsabilidades laborales y familiares de las académicas entrevistadas: edad de los hijos, jornada laboral extensa, costo familiar y laboral, decisión personal.

## RESULTADOS

A partir de los resultados obtenidos durante el estudio, de acuerdo con lo expuesto en la Figura 1, se destacan las principales categorías y subcategorías que consideran más relevantes respecto de la CTF, basándose en sus respectivas carreras laborales como directivas universitarias.



**Figura 1.** Elementos relevantes de la conciliación trabajo-familia para cargos directivos de gestión universitaria.

En la Figura 1 se identifican las causas y efectos más relevantes relacionados con la CTF desde la perspectiva de las directivas universitarias entrevistadas, considerando los procedimientos de análisis que plantea la Teoría Fundamentada. En una primera instancia establece desarrollar un microanálisis para identificar aquellos "incidentes" dentro de los textos de las transcripciones de las entrevistas que poseen una significación en sí mismos (Gaete, 2014, p. 158).

Una vez completado el microanálisis, se desarrolló la etapa de "codificación" con el propósito de agrupar los diferentes incidentes identificados en la etapa anterior bajo conceptos comunes, para lo que se consideraron las orientaciones de la literatura especializada en CTF, estableciéndose dos grandes categorías de análisis: causas y efectos relacionados con el conflicto trabajo-familia.

Así, según lo expuesto en la Figura 1 y de acuerdo con las experiencias de las directivas universitarias entrevistadas, en la categoría "Causas" se ubicaron dos subcategorías: edad de los hijos y jornada laboral extensa. De igual manera, en la categoría "Efectos" se clasificaron

otras dos subcategorías: costo laboral y familiar y decisión personal. A continuación se analizan cada uno de los aspectos señalados anteriormente, a través de diferentes fragmentos extraídos de las entrevistas realizadas durante la investigación.

## CAUSAS

### Edad de los hijos.

Un primer aspecto que se destaca en las entrevistas realizadas durante la investigación se relaciona con la maternidad y muy específicamente con la importancia que tiene la edad de los hijos de las directivas universitarias entrevistadas, como un factor relevante para la CTF al asumir un cargo directivo en la universidad:

Siento que efectivamente asumir un cargo a nivel de Vicerrector o Rector con una familia donde los hijos son muy pequeños yo creo que las mujeres optamos por dar un paso al costado, para nosotros yo pienso que la demanda de nuestros hijos cuando son pequeños es alta (E1)

Hice valer mi calidad de mujer y mamá para aceptar el cargo ya, a mí no se me planteó yo lo hice ver, en esa época yo tenía niños de... estamos hablando del 2006 de tres años y seis años, por lo tanto eran niños pequeños que iban a requerir una mamá presente, a pesar de ocupar un cargo de directivo superior de una universidad (E3)

Así, para las académicas entrevistadas cuando los hijos están más pequeños aumentan las dificultades de CTF en el ejercicio de un cargo directivo, lo que tiende a disminuir de manera importante a medida que los hijos crecen y se hacen más independientes, permitiendo a las académicas desempeñarse en los cargos directivos sin mayores dificultades de tipo familiar:

Desde mi experiencia favorece bastante en una edad que los hijos ya están un poco más grandes, yo diría enseñanza media, el poder asumir estos cargos que son demandantes, o sea requieren muchas horas, en mi casa con mis hijas grandes ellas me echan talla: ¡mamá, se te está pasando la mano! Entonces hay un costo familiar importante (E1)

Tengo hijos grandes de 18 y 19 que pudieran ellos no estar necesitados de una mamá muy encima, al contrario, y tengo un hijo de 11 años y claro yo pudiera decirte yo cuento con toda la libertad para poder ausentarme y estar en una reunión de apoderados, estar en la semana de no sé qué, en la celebración de no sé cuál, pero es la carga de trabajo (E4)

De esta manera, la edad de los hijos es un primer aspecto que condiciona a las mujeres que asumen cargos directivos en las universidades estudiadas, transformándose en un elemento que este tipo de instituciones debieran incluir en sus políticas y estrategias de CTF, apoyando a sus empleados en las diferentes etapas del crecimiento y desarrollo de sus hijos, mediante

acciones que estén relacionadas con el tiempo de trabajo y la organización del mismo: Horarios flexibles y/o teletrabajo, reducción temporal del horario de trabajo, pausas pagadas para la lactancia, instalaciones para la lactancia en el trabajo, entre otros.

Además, la relevancia de la edad de los hijos como un aspecto que condiciona la CTF es analizada por diversas investigaciones (Cooklin et al., 2015; Milkie, Kendig, Nomaguchi & Denny, 2010; Richter et al., 2015), las que concluyen que dicha situación es especialmente relevante para las mujeres trabajadoras con niños hasta los cinco años de edad, confirmando lo planteado por las directivas entrevistadas durante nuestro estudio.

### **Jornada laboral extensa.**

Una segunda causa que afecta la CTF que se describe en las transcripciones de las entrevistas, es la mayor cantidad de tiempo de dedicación laboral que muchas veces demanda el desempeño de los cargos directivos:

[Un cargo directivo] te demanda un trabajo extra del horario habitual del trabajo y entonces uno como mujer siempre tiene hijos, tiene una familia que te están esperando, entonces yo creo que a lo mejor será que uno misma no quiere comprometerse a esos cargos (E2)

Creo que uno sí puede organizar su casa en dos o tres días, lo que duran los viajes no más, salvo que uno vaya a algo más intenso de una semana, siento que ahora además que los hombres también tienen que asumir los roles, entonces con mayor razón si uno tiene un cargo tiene que tener el apoyo de la familia en ese sentido (E6)

La mayor cantidad de horas de trabajo que un directivo debe dedicar a sus funciones también es una variable analizada por algunos estudios sobre CTF (Lawson et al., 2013; Stock et al., 2014). Lo anterior se relaciona con situaciones tales como los viajes para asistir a diferentes reuniones fuera de la ciudad, aspectos que generan dificultades adicionales para el caso de las mujeres a la hora de conciliar trabajo y familia al asumir un cargo directivo, lo que de acuerdo con algunas entrevistadas también requiere de la colaboración familiar:

La verdad que para mí no, lo de viajar por lo menos en mi cargo no es tanto, mis hijos están grandes no ha sido tema, a mí me gusta eso de salirse unos días de la casa, conocer, ver otros... la verdad es importante estar conectado con los pares (E6)

Es un tema que es muy probable que no se dé en los varones porque el varón igual puede tener su vida personal y eso es separado totalmente de lo profesional, en el caso de la mujer es muy difícil hacer esa separación, o sea lo profesional y lo personal se tocan y no existe esa separación, existen opciones entonces en mi caso, opté por el trabajo (E9)

Sin embargo, dentro de las experiencias de las académicas entrevistadas en cargos directivos, también existen ejemplos de los efectos positivos de una adecuada CTF en sus carreras laborales:

El hecho de ser mujer ha sido un beneficio, o sea yo voy a ver las actividades al colegio de mis hijos y nadie me lo cuestiona, al contrario, se entiende que es la mamá [...] diría que el Rector todo lo contrario como jefatura yo te diría que el trato de mujer conmigo ha sido siempre impecable, si en un respeto, en un valorarse, en un profesionalismo que yo no tengo ningún reclamo que hacer, lo contrario me entiende como mujer, me entiende como mamá (E3)

Evidentemente que lo anterior es ejemplo de una actitud muy positiva de la máxima autoridad universitaria; no obstante, parece más bien un episodio aislado y requiere transformarse en una política explícita que permita a todos los miembros de la universidad contar con ese tipo de permisos especiales.

De acuerdo con la literatura resulta aún más importante que la universidad se comprometa institucionalmente con el fortalecimiento de una cultura organizacional, que favorezca las acciones que mejoren la CTF (Waters & Bardoel, 2006). Esto permitirá la implementación de políticas más efectivas, evitando que las personas que ocupan cargos directivos deban renunciar a sus puestos por el agobio que implica asumir este tipos de funciones, como lo demuestran diversos estudios existentes en la literatura sobre la CTF entre los cargos directivos (Bolorizadeh et al., 2013; Lawson et al., 2013; Ryan et al., 2015).

## EFFECTOS

### Costo laboral y familiar.

En primer lugar, algunas directivas universitarias entrevistadas señalan que asumir un cargo directivo implica costos familiares para las mujeres:

Ahora desde el punto de vista como mujer siento que son cargos muy demandantes y por lo tanto el costo familiar no es menor y quizás eso mismo lleva que las mujeres tengamos... esto es una opinión, no andemos buscando acceder a estos cargos (E1)

Un hombre no se cuestionaría el costo familiar porque entendería que apoya a la familia en la medida en que se mantiene en un rol de alta jerarquía o de mayor poder, no se lo cuestionaría o sería inherente a lo que esperaría su familia, su esposa me imagino que lo felicitaría por haber alcanzado el cargo de vicerrector, no es que mi marido no me felicite, sino que yo le resto tiempo a mi familia, un tiempo que antes ellos tenían y consideraban de manera natural, eso sí tiene un costo para mí importante (E4)

También, es posible identificar en las entrevistas que la inexistencia de políticas efectivas de CTF también redunda en la postergación de las aspiraciones de una carrera laboral de las mujeres, que las proyecte hacia cargos directivos más altos dentro de las universidades:

No te podría explicar por qué ocurre esa situación, será que a lo mejor uno como mujer

no quiere comprometerse a cargos más complejos porque le han dicho que tiene que estar preocupada de su familia [...] podría ser una causa para no llegar a ser Decano (E2)  
En un momento dije sí, okey, pero yo no voy a postergar a mi familia y si tengo que retrasar mi carrera académica por mi familia la retrasó conscientemente y no echándole la culpa al otro, es mi decisión al final del día (E3)

Una vez que tú ya entras como sea que entraste a un sistema que optaste por aceptar, esta invitación de ser vicerrector, claro esto podría ser una carrera, de oye sabes que a mí me interesa mantenerme como vicerrector y de ahí a la rectoría el universo una cosa así, la verdad es que el costo familiar todo el tiempo me hace cuestionarme esta decisión (E4)

Además, una de las principales consecuencias que identifican nuestras entrevistadas en el estudio en virtud de asumir un puesto directivo, está en relación con la cantidad de tiempo que dejan de compartir con sus respectivas familias (esposo e hijos), debido a la mayor permanencia en el trabajo que les demanda su cargo de dirección superior.

Asimismo, las dificultades para conciliar trabajo y familia en las universidades estudiadas tienen consecuencias que no solo afectan a los hijos, sino también al resto del núcleo familiar:

No estás disponible... a desvincularte tanto con la relación que tienes con tu marido, de conversación, de no llegar siempre agotado y que las conversaciones tienen que ver con: "mira lo que me pasa en la pega" [el trabajo], sino que sea caminar por La Costanera, calidad de vida (E4)

Las pocas mujeres que llegan a la alta dirección, sobre todo a la alta dirección pública, no sacrifican lo familiar sino que lo compensan, cargan con los tres ámbitos: el laboral, familiar y el personal, pero con voluntad, es mi caso y yo no me victimizo, pero no renunciaría a dejar botada a mi familia por un cargo, sino que me desempeñaría lo mejor posible y con la familia (E7)

Desde el punto de vista personal algunas mujeres evitan este tipo de responsabilidades precisamente por los hijos y por la casa y el marido, pero es un tema de decisión, de cómo va la vida de cada uno (E9)

Las dificultades provenientes de la inexistencia de estrategias organizacionales de CTF generan costos importantes para las personas y sus familiares más cercanos, situación que en las universidades estudiadas no es la excepción, reflejándose incluso en términos de la estabilidad laboral:

Muchos profesores honorarios que tienen familia tuvieron que renunciar porque su pareja considera que la universidad no los valora, no los respeta y no les paga bien... les paga mal y pasan metido aquí prácticamente todo el día, incluso yo creo que la universidad no se preocupa de su recurso humano en el sentido de protegerlo porque aquí tú das toda una vida (E10)

A partir de los testimonios recopilados desde las experiencias de las directivas universitarias entrevistadas, es posible observar que para el caso estudiado se presentan consecuencias similares a lo que Pérez et al. (2015) describen como una escasez de recursos de las académicas entrevistadas, fundamentalmente la cantidad de tiempo necesario para dedicar a sus roles laborales y familiares. En este sentido, los mismos autores señalan que el desafío para las organizaciones laborales es avanzar desde el conflicto que dicha problemática genera en las personas, hacia lo que la literatura más reciente en este campo denomina como el enriquecimiento trabajo-familia (Chen & Powell, 2012).

La perspectiva del enriquecimiento plantea a las organizaciones el desafío de producir sinergias positivas entre los roles laborales y familiares de sus empleados, con el propósito de “explicar la relación entre la adopción de prácticas flexibles de recursos humanos y su influencia en la satisfacción laboral de los empleados” (Pérez et al., 2015, p. 18). Lo anterior, permitiría a las personas que trabajan en una organización obtener de la relación trabajo-familia una fuente generadora de capacidades para utilizar indistintamente en ambas instancias de sus vidas.

### **Decisión personal.**

Una segunda consecuencia del conflicto trabajo-familia que se destaca en las transcripciones, está relacionada con los esfuerzos que implica para algunas entrevistadas asumir un cargo directivo, lo que desde la perspectiva de la CTF recaen fundamentalmente en una decisión individual y en los esfuerzos personales para lograr equilibrar ambos roles:

Acá en la academia en mis pares cuando he tenido mujeres directivas superiores todas nos hemos comportado de una forma bastante similar potenciando nuestras familias y trabajando acá. Bueno yo también creo que el ser académica es una cuestión de vocación, pero también es un trabajo que te permite compatibilizar la familia (E3)

Veo más freno en cómo compatibilizas con una vida que uno se imagina que la vida tiene como varios ámbitos, ámbito personal de cómo afecta este desarrollo exitoso en términos tradicionales, cómo es compatible con los otros ámbitos que yo quiero vivir y allí donde están mayoritariamente los problemas, porque tú tienes que empezar a delegar en un staff [...] que empiece a reemplazarte como en esos otros ámbitos y no es reemplazable, a lo mejor alguien puede hacer el aseo y la comida, pero no puede hacer las otras cosas (E4)

Según algunas de las directivas entrevistadas durante la investigación, un claro ejemplo de la importancia de la decisión personal como factor que influye en cualquier esfuerzo de CTF radica en no llevar trabajo para la casa:

Estos últimos años yo no me llevo nada para la casa para hacer, porque mi tiempo personal es mío y lo que hay que hacer aquí y lo hago en mi tiempo, el problema que acá

si tú quieres avanzar en el informe, poco menos te tienes que esconder, ir a un lugar que te dejen tranquilo (E10)

De esta manera adquieren relevancia algunos elementos institucionales que facilitan la CTF en el caso de los cargos directivos, como por ejemplo: descripciones de puestos de trabajo actualizadas, horarios de trabajo claros, planificación de actividades, etc. Según la investigación de Michel et al. (2011), los aspectos antes mencionados se transforman en “Factores de estrés en el trabajo”, entre los que los autores incluyen a los conflictos y la ambigüedad de roles, sobrecarga de roles y las demandas de tiempo excesivas para desempeñar los roles.

Dichos conjuntos de factores son antecedentes que pueden desembocar en el conflicto trabajo-familia que afecta a las organizaciones laborales en la actualidad y que es objeto de estudio en múltiples investigaciones en la actualidad.

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Tal y como se mencionó al inicio del artículo, la literatura especializada afirma que la RSU propone un modelo que ha despertado un gran interés en Iberoamérica en la última década, con especial trascendencia en la formación de ciudadanos responsables dentro de las universidades, así como en la manera en la cual dichas instituciones se relacionan con su entorno a través de la extensión universitaria o vinculación con el medio (Arango et al., 2015; Gaete, 2016; Gasca-Pliego & Olvera-García, 2011; Martí-Vilar et al., 2011; Martí & Martí-Vilar, 2013; Martí, Martí-Vilar & Almerich, 2014).

Sin embargo, el ámbito interno de la RSU es un aspecto menos desarrollado en su implementación en las universidades, a pesar de que diversos autores reconocen a la gestión universitaria como una temática bastante relevante para el comportamiento socialmente responsable de las instituciones universitarias, incorporándose fuertemente a sus planes estratégicos o a través de procesos de rendición de cuentas de sus impactos (Arango et al., 2015; Gaete, 2015; Olarte-Mejía & Ríos-Osorio, 2015; Vallaey, 2014). No obstante lo anterior, la aplicación de la RSU a la gestión de los recursos humanos dentro de las universidades es una temática poco explorada por los estudios y aplicaciones concretas al ámbito universitario.

En virtud de lo planteado anteriormente, la CTF como expresión del ámbito interno de la RSU (Gaete & Henríquez, 2016) es una temática de gran relevancia en la actualidad porque afecta los roles laborales y familiares, que son tremendamente importantes en la vida de las personas en el siglo XXI, en el contexto de una sociedad posindustrial, globalizada, en constantes crisis económicas, sociales y medioambientales, en donde la calidad de vida en el trabajo es un aspecto fundamental y por ende, el adecuado equilibrio de las responsabilidades laborales y familiares se transforma en un desafío importante y permanente para las organizaciones, quienes deben desarrollar un compromiso claro para realizar esfuerzos concretos que configuren una cultura

organizacional adecuada para implementar políticas y estrategias de CTF.

La revisión de la literatura permite afirmar que la CTF efectivamente es una temática de creciente interés científico en las últimas décadas, siendo especialmente numerosos los estudios e investigaciones sobre el conflicto de los roles o responsabilidad laborales y familiares en cuanto a la cantidad de tiempo que las personas deben restarle a uno en desmedro del otro. Sin embargo, en los últimos años aparecen en la literatura diferentes análisis sobre los impactos o recursos positivos que la CTF tendría para las personas, en lo que algunos autores denominan como el enriquecimiento trabajo-familia (Chen & Powell, 2012, Pérez et al., 2015).

Así, a partir del análisis de los resultados obtenidos en el estudio, se observa que la inexistencia de políticas y estrategias organizacionales explícitas relacionadas con la CTF, obliga a las mujeres que ejercen cargos directivos universitarios a buscar en la esfera privada los apoyos necesarios para desempeñar sus puestos de trabajo, especialmente cuando los hijos están más pequeños, resultados que son coincidentes con los de otras investigaciones que reconocen dicho aspecto como un elemento clave para fortalecer la CTF (Cooklin et al., 2015; Milkie et al., 2010; Richter et al., 2015).

Otra de las causas que inciden en las dificultades para alcanzar una mejor CTF observadas en nuestro estudio, se relaciona con las extensas jornadas de trabajo que están asociadas a los cargos directivos de cualquier organización. Este resultado es coincidente con otros estudios e investigaciones que identifican a esta situación como un factor que se transforma en un obstáculo que puede condicionar de manera importante la carrera laboral de las académicas entrevistadas (Bolorizadeh et al., 2013; Lawson et al., 2013; Ryan et al., 2015; Stock et al., 2014), obligándolas en ocasiones a posponer o definitivamente desistir de desempeñar cargos directivos debido al alto costo familiar y personal que implica asumir responsabilidades laborales de tal magnitud.

A partir de los resultados obtenidos en este estudio exploratorio, es recomendable identificar en posteriores indagaciones aquellas acciones o instancias que podrían favorecer más eficientemente la CTF en el ámbito universitario, tales como guarderías infantiles u horarios protegidos para que las personas que ejercen cargos directivos universitarios puedan compatibilizar de mejor manera sus roles familiares y laborales, o la implementación de estrategias de teletrabajo y flexibilización laboral para mitigar el impacto de la exigente jornada de trabajo que habitualmente implica el desempeño de este tipo de puestos de trabajo en cualquier organización laboral.

## Agradecimiento

El artículo es resultado del proyecto de investigación denominado “Acceso de las mujeres a los cargos directivos: universidades con techo de cristal. Un estudio de caso” (código AED 15-16-04), desarrollado durante los años 2016 y 2017 financiado por la Vicerrectoría de Investigación, Innovación y Postgrado de la Universidad de Antofagasta-Chile, a través del Programa de Fomento a la investigación en áreas escasamente desarrolladas.

## REFERENCIAS

- Adame-Sánchez, C., González-Cruz, T. & Martínez-Fuentes, C. (2016). Do firms implement work-life balance to benefit their workers or themselves? *Journal of Business Research*, 69(11), 5519-5523. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.164>
- Allen, T., French, K., Dumani, S. & Shockley, K. (2015). Meta-analysis of work-family conflict mean differences: Does national context matter? *Journal of Vocational Behavior*, 90, 90-100. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.07.006>
- Arango, O., Moncayo, J. & Martí, J. (Eds.) (2015). *Experiencias iberoamericanas en responsabilidad social universitaria*. Medellín: Funlam.
- Beigi, M. & Shirmohammadi, M. (2017). Qualitative research on work-family in the management field: A review. *Applied Psychology: An international Review*, 66(3), 382-433. doi: <https://doi.org/10.1111/apps.12093>
- Beltrán-Llavador, J., Íñigo-Bajo, E. & Mata-Segreda, A. (2014). La responsabilidad social universitaria, el reto de su construcción permanente. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 14(5), 3-18. Recuperado de <https://goo.gl/ZQAsdU>
- Berg, P., Ernst Kossek, E., Baird, M. & Block, R. (2013). Collective bargaining and public policy: Pathways to work-family policy adoption in Australia and the United States. *European Management Journal*, 31(5), 495-504. doi: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.04.008>
- Bolloorizadeh, P., Tojari, F. & Zargar, T. (2013). Work-family conflict among head coaches in Iran. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 84, 1403-1410.
- Cano, T. (2017). Tiempo y desigualdad en las dinámicas laborales y familiares. *Revista Internacional de Sociología*, 75(1), 1-7. doi: <https://doi.org/10.3989/ris.2017.75.1.16.183>
- Chen, Z. & Powell, G. (2012). No pain, no gain? A resource-based model of work to family enrichment and conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 81, 89-98. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.05.003>
- Cooklin, A., Westrupp, E., Strazdins, L., Giallo, R., Martins, A. & Nicholson, J. (2015). Mothers' work-family conflict and enrichment: associations with parenting quality and couple relationship. *Child: Care, Health and Development*, 41(2), 266-277.
- Darcy, C., McCarthy, A., Hill, J. & Grady, G. (2012). Work-life balance: one size fits all? An exploratory analysis of the differential effects of career stage. *European Management Journal*, 30(2), 111-120. doi: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2011.11.001>
- de Sivatte, I. & Guadamillas, F. (2014). ¿La disponibilidad de medidas de conciliación y la cultura trabajo-familia disminuyen el conflicto trabajo-familia de los empleados? *Universia Business Review*, 44, 54-71. Recuperado de <https://goo.gl/qnELSB>
- Den Dulk, L., Groeneveld, S., Ollier-Malaterre, A. & Valcour, M. (2013). National context in work-life research: A multi-level cross-national analysis of the adoption of workplace work-life arrangements in Europe. *European Management Journal*, 31(5), 478-494. doi: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.04.010>
- Gaete, R. (2014). Reflexiones sobre las bases y procedimientos de la Teoría Fundamentada. *Revista Ciencia, Docencia y Tecnología*, 25(48), 149-172.
- Gaete, R. (2015). Responsabilidad social en el gobierno y gestión de las universidades estatales chilenas. *Revista Civilizar. Ciencias Sociales y Humanas*, 15(29), 163-180. Recuperado de <https://goo.gl/it3LwR>
- Gaete, R. (2016). Iniciativas internacionales y redes interuniversitarias de responsabilidad social universitaria. *Revista Ciencia, Docencia y Tecnología*, 27(54), 75-102. Recuperado de <https://goo.gl/BCTMAZ>
- Gaete, R. & Henríquez, F. (2016). Análisis de la labor docente desde la perspectiva de la responsabilidad social interna. *Revista Cuadernos de Investigación Educativa*, 7(2), 13-29. doi: <https://doi.org/10.18861/cied.2016.7.2.2608>

- Gasca-Pliego, E. & Olvera-García, J. (2011). Construir ciudadanía desde las universidades, responsabilidad social universitaria y desafíos ante el siglo XXI. *Convergencia Revista de Ciencias Sociales*, 56, 37-58. Recuperado de <https://goo.gl/38ZgFr>
- Greenhaus, J. & Beutell, N. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88. doi: <http://dx.doi.org/10.2307/258214>
- Haar, J., Russo, M., Suñe, A. & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work-life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 361-373. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.08.010>
- Hollenshead, C., Sullivan, B., Smith, G., August, L. & Hamilton, S. (2011). Work/Family Policies in Higher Education: Survey data and case studies of Policy Implementation. *New Directions for Higher Education*, 130, 41-65. doi: <https://doi.org/10.1002/he.178>
- Kossek, E., Baltes, B. & Matthews, R. (2011). How work-family research can finally have an impact in organizations. *Industrial and Organizational Psychology*, 4(3), 352-369. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2011.01353.x>
- Larrán-Jorge, M. y Andrade-Peña, F. (2015). Análisis de la responsabilidad social universitaria desde diferentes enfoques teóricos. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 6(15), 91-107. Recuperado de <https://goo.gl/RoR9X7>
- Lawson, K., Davis, K., Crouter, A. & O'Neill, J. (2013). Understanding work-family spillover in hotel managers. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 273-281.
- Martí, J. & Martí-Vilar, M. (2013). Una década de responsabilidad social en Iberoamérica. *Revista Española del Tercer Sector*, 25, 145-162.
- Martí, J.; Martí-Vilar, M. & Almerich, G. (2014). Responsabilidad social universitaria: influencia de valores y empatía en la autoatribución de comportamientos socialmente responsables. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 46(3), 160-168.
- Martí Noguera, J., Moncayo, J. & Martí-Vilar, M. (2014). Revisión de propuestas metodológicas para evaluar la responsabilidad social universitaria. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 8(1), 77-94. doi: <http://dx.doi.org/10.19083/ridu.8.364>
- Martí-Vilar, M., Almerich, G., Cifuentes, J., Grimaldo, M., Martí, J., Merino, C. & Puerta, I. (2011). Responsabilidad Social Universitaria: Estudio iberoamericano sobre influencia de la educación en la formación de profesionales responsables con la sociedad. *Revista Técnica Administrativa*, 10(3). Recuperado de <https://goo.gl/Z6dWRU>
- Michel, J., Kotrba, L., Mitchelson, J., Clark, M. & Baltes, B. (2011). Antecedents of work-family conflict: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 689-725. doi: <https://doi.org/10.1002/job.695>
- Milkie, M., Kendig, S., Nomaguchi, K. & Denny, K. (2010). Time with children's well-being, and work-family balance among employed parents. *Journal of Marriage and Family*, 72(5), 1329-1343. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1741-3737.2010.00768.x>
- Moscoso, F. & Vargas, J. (2013). La responsabilidad social universitaria: más allá de la proyección y extensión social, una mirada a la experiencia de la Universidad EAN de Colombia. *Recherches en Sciences de Gestion*, 98, 83-106. doi: <http://dx.doi.org/10.3917/resg.098.0083>
- Olarte-Mejía, D. & Ríos-Orsorio, L. (2015). Enfoques y estrategias de responsabilidad social implementadas en Instituciones de Educación Superior. Una revisión sistemática de la literatura científica de los últimos 10 años. *Revista de la Educación Superior*, 44(175), 19-40. doi: <https://doi.org/10.1016/j.resu.2015.10.001>
- Ollier-Malaterre, A., Valcour, M., Den Dulk, L. & Kossek, E. (2013). Theorizing national context to develop comparative work-life research: A review and research Agenda. *European Management Journal*, 31(5), 433-447. doi: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S026323731300073X>
- Pérez, M., Vela-Jiménez, M., Abella-Garcés, S. & Martínez-Sánchez, Á. (2015). El enriquecimiento trabajo-familia: nuevo enfoque en el estudio de la conciliación y la satisfacción laboral de los empleados. *Universia Business Review*, 45, 16-33. Recuperado de <https://goo.gl/t4rtZp>
- Richter, A., Näswall, K., Lindfors, P. & Sverke, M. (2015). Job insecurity and work-family conflict in teachers in Sweden: Examining their relations with longitudinal cross-lagged modeling. *PsyCH Journal*, 4(2), 98-111. doi: <https://doi.org/10.1002/pchj.88>
- Rodríguez, G.; Gil, J. & García, E. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Ediciones Aljibe
- Ruizalba, J., Soares, A., Vallespín Arán, M. & González Porras, J. (2016). Internal market orientation and work-family balance in family businesses. *European Journal of Family Business*, 6(1), 46-53. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ejfb.2016.06.002>
- Ryan, B.; Ma, E.; Hsiao, A. y Ku, M. (2015). The work-family conflict of university foodservice managers: An exploratory study of its antecedents and consequences. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 22, 10-18. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2014.12.005>
- Shockley, K., Douek, J., Smith, C., Yu, P., Dumani, S. & French, K. (2017). Cross-cultural work and family research: A review of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 101, 1-20. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.04.001>

- Smidt, T., Pétursdóttir, G. & Einarsdóttir, P. (2017). How do you take time? Work-life balance policies versus neoliberal, social and cultural incentive mechanisms in Icelandic higher education. *European Educational Research Journal*, 16(2-3), 123-140. doi: <https://doi.org/10.1177/1474904116673075>
- Stock, R., Bauer, E. & Bieling, G. (2014). How do top executives handle their work and family life? A taxonomy of top executives work-family balance. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(13), 1815-1840. doi: <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.860383>
- Süb, S. & Sayah, S. (2013). Balance between work and life: A qualitative study of German contract workers. *European Management Journal*, 31(3), 250-262. doi: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.12.003>
- Trefalt, S., Drnovsek, M., Svetina-Nabergoj, A. & Adlesic, R. (2013). Work-life experiences in rapidly changing national contexts: Structural misalignment, comparisons and choice overload as explanatory mechanisms. *European Management Journal*, 31(5), 448-463.
- Tsionou, T. & Konstantopoulos, N. (2015). The complications and challenges of the work-family interface: A review paper. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 175, 593-600. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1242>
- Valk, R. & Srinivasan, V. (2011). Work-family balance of Indian women software professionals: A qualitative study. *IIMB Management Review*, 23(1), 39-50. doi: <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2010.10.010>
- Vallaey, F. (2014). La responsabilidad social universitaria: un nuevo modelo universitario contra la mercantilización. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 12(5), 105-117. Recuperado de <https://goo.gl/WUJfxu>
- Waters, M. & Bardoel, E. A. (2006). Work-family policies in the context of higher education: Useful or symbolic? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 44(1), 67-82. doi: <https://doi.org/10.1177/1038411106061510>
- Wharton, A. (2012). Work and family in the 21st Century: Four research domains. *Sociology Compass*, 6(3), 219-235. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1751-9020.2011.00450.x>