



Cuadernos de Economía y Dirección de la  
Empresa

ISSN: 1138-5758

[cede@unizar.es](mailto:cede@unizar.es)

Asociación Científica de Economía y Dirección  
de Empresas  
España

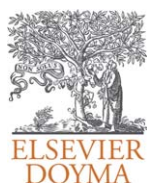
Pasamar Reyes, Susana; Valle Cabrera, Ramón  
Presiones institucionales para la conciliación de la vida profesional y personal  
Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, vol. 14, núm. 4, 2011, pp. 258-268  
Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas  
Madrid, España

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80722239005>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en [redalyc.org](http://redalyc.org)

[redalyc.org](http://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



## Artículo

## Presiones institucionales para la conciliación de la vida profesional y personal

Susana Pasamar Reyes\* y Ramón Valle Cabrera

Departamento de Dirección de Empresas, Universidad Pablo de Olavide, Carretera de Utrera, km 1, 41013 Sevilla, España

## INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

## Historia del artículo:

Recibido el 4 de mayo de 2010

Aceptado el 15 de febrero de 2011

On-line el 16 de junio de 2011

## Códigos JEL:

M12

## Palabras clave:

Presión institucional

Conciliación de la vida profesional  
y personal

## RESUMEN

Como resultado de cambios sociales y políticos, las presiones institucionales para la conciliación de la vida profesional y personal sobre los empleadores en el contexto español se han intensificado. Este trabajo analiza cómo es percibida por las empresas la presión institucional para la conciliación de sus trabajadores, relacionándola con variables personales de los directivos, como son el cargo, el género, la edad, el estado civil, el número de hijos menores, las personas dependientes a su cargo, así como el sector en el que opera la empresa. La teoría teórica utilizada son la Teoría Institucional para identificar el tipo de presión percibida, y la Teoría *Upper Echelons* para vincular y justificar la diferente percepción de las presiones a las características personales de los directivos. Los resultados confirman la existencia de dichas presiones y que resulta relevante la consideración del género, estado civil y el cargo de los directivos. También se refleja la influencia del sector en la percepción de las presiones institucionales.

© 2010 ACEDE. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos los derechos reservados.

## Institutional pressures for work-life balance

## ABSTRACT

As a result of social and political changes, institutional pressures on employers to achieve a work-life balance in the Spanish context have been intensified. This article analyzes how institutional pressures related to the work-life balance are perceived by organizations and relates these pressures to directors' personal variables, such as position, gender, age, marital status, number of under-age children and dependants, and the sector in which the organization operates. Institutional Theory is used to identify the type of perceived pressure, and the Upper Echelons Theory is used to explain different perceptions of these institutional pressures according to directors' personal variables. The results obtained confirm the existence of these pressures and that gender, marital status and position are important factors. The results also reflect the influence of sector on perception of institutional pressures.

© 2010 ACEDE. Published by Elsevier España, S.L. All rights reserved.

## JEL classification:

M12

## Keywords:

Institutional pressures

Work-life balance

## 1. Introducción

La atención a la conciliación de la vida profesional y personal de los trabajadores es relativamente reciente, tanto en el mundo empresarial como en el académico, si bien múltiples factores apuntan el alto interés social de esta materia y su creciente importancia (Poelmans et al., 2003; Bardoel, 2003; Milliken et al., 1998; Goodstein, 1994). Las familias monoparentales, la incorporación de la mujer al mercado laboral, las parejas en las que ambos trabajan, o una mayor implicación de los hombres en el plano familiar son algunos de los factores que han puesto de relieve la importancia

del equilibrio entre trabajo y vida personal (De Luis Carnicer et al., 2004). Así, como resultado de los cambios en las fuerzas sociales y políticas se espera una mayor responsabilidad por parte de las empresas y se ofrezcan programas que ayuden a sus trabajadores a equilibrar mejor sus demandas en los ámbitos familiares y laborales (Ingram y Simons, 1995).

La literatura académica ha analizado el fenómeno de la conciliación desde la existencia del conflicto y sus antecedentes (Kinnunen y Mauno, 1998), las consecuencias derivadas del conflicto (Netemeyer et al., 2004; Greenhaus et al., 2001), los antecedentes o factores que favorecen la adopción de medidas de conciliación (Goodstein, 1994; Ingram y Simons, 1995) y las consecuencias de estas políticas (Grover y Crooker, 1995). Sin embargo, aún no se ha analizado ni contrastado empíricamente la existencia de presiones externas sobre los empleadores para que favorezcan la conciliación y si la percepción de dichas presiones depende de

\* Autor para correspondencia.

Correos electrónicos: [spasrey@upo.es](mailto:spasrey@upo.es) (S. Pasamar Reyes),  
[rvalcab@upo.es](mailto:rvalcab@upo.es) (R. Valle Cabrera).

características como el sector industrial o de otras de tipo más personal de los directivos, como serían el cargo, el género, la edad, el estado civil o la existencia de cargas familiares, ya sea por hijos menores o por mayores dependientes.

La teoría institucional ha sido ampliamente utilizada para estudiar la adopción y difusión de prácticas organizativas, desde la perspectiva de que las empresas buscan con esa adopción la conformidad con presiones institucionales, para lograr así legitimidad (Di Maggio y Powell, 1983; Kostova y Roth, 2002). Al amparo de la teoría institucional nos proponemos analizar en qué medida esos mandatos externos que reciben las empresas para la conciliación se deben a presiones coercitivas resultantes de la legislación vigente, a presiones miméticas derivadas del grado de desarrollo de prácticas de conciliación por otras empresas, o a presiones normativas derivadas del arraigo de estos valores en la sociedad.

Por otra parte, las características de las personas parecen influir en las decisiones que se adoptan en las organizaciones. Penrose (1959) ya señaló que los directivos, a través de su estructura mental, son un factor explicativo de las decisiones y opciones que toman las organizaciones. En este sentido, la Teoría *Upper Echelons* nos indica que los directivos toman sus decisiones en coherencia con sus bases cognitivas (Pegels et al., 2000; Hambrick et al., 1996; Knight et al., 1999) y que las experiencias personales en un contexto social (familia, puesto de trabajo...) y los factores demográficos (género, edad, formación, etc.) son indicadores de las bases cognitivas (Hambrick y Snow, 1977; Hambrick y Mason, 1984; Hambrick, 2007). Basándonos en los planteamientos de dicha teoría podemos considerar que las experiencias y los factores demográficos pueden determinar la percepción de las cosas (Canella et al., 2001; Hambrick y Mason, 1984), y más concretamente de las presiones institucionales para el fomento de la conciliación.

Apoyándonos en los dos marcos teóricos señalados, el objetivo de este trabajo será medir los vacíos que hemos detectado sobre la existencia y la percepción de presiones externas que puedan animar a las empresas a favorecer o no la conciliación de la vida profesional y personal de sus trabajadores. Con ello, entendemos, contribuimos a la literatura existente, en primer lugar identificando las presiones que, desde la perspectiva de la conciliación, afectan a las organizaciones; y, en segundo lugar, poniendo de manifiesto que las percepciones de presiones externas se encuentran además por las características personales de los directivos. Además también ponemos de relieve que el sector incide en dichas percepciones. Estos factores ayudan a explicar mejor el comportamiento de las empresas en materia de conciliación.

La mayoría de los estudios previos relativos a la conciliación de la vida profesional y personal se han desarrollado en contextos anglosajones, e incluso existen trabajos previos que consideran irrelevante la existencia de presiones institucionales en el ámbito español (Poelmans et al., 2003). No obstante, los cambios sociales, políticos y legales que se han producido en los últimos años nos hacen pensar que el proceso de institucionalización de la conciliación en España ya ha comenzado, aportando con este trabajo una visión actual de la situación.

Por último, y dada la novedad de este análisis, entendemos que supone una importante contribución de carácter metodológico el aportar escalas de medida adecuadas, válidas y fiables para evaluar la existencia de presiones coercitivas, miméticas y normativas sobre los empleadores en materia de conciliación.

Este estudio se estructura en los siguientes apartados. Tras esta introducción se expone el marco teórico propuesto, revisando la literatura y concluyendo con la exposición de las hipótesis planteadas. En un segundo apartado se presenta la metodología utilizada para el análisis empírico, así como los resultados obtenidos. Seguidamente se presenta la discusión de los resultados, las conclusiones y las principales contribuciones y limitaciones de este trabajo de investigación.

## 2. Revisión de la literatura e hipótesis

El significado completo de la conciliación es difícil de expresar al existir diferentes enfoques. El concepto de conciliación entre vida familiar y profesional hace referencia al desarrollo satisfactorio de ambos ámbitos, de manera que se puedan mantener las relaciones familiares que se consideren deseables y, al mismo tiempo, se consiga un nivel de desarrollo profesional satisfactorio (Gómez y Martí, 2004). No obstante, autores como Kalliath y Brough (2008) proponen una definición de consenso que se refiere a la compatibilidad de las actividades laborales y no laborales, en línea con el término conciliación de la vida profesional y personal.

Así, las medidas de conciliación deben por tanto ayudar a alcanzar dicho equilibrio, para lo cual cada vez más se demanda una mayor implicación de administraciones públicas, empresas, y los propios trabajadores (Chinchilla et al., 2004). Los trabajos del Centro Internacional de Trabajo y Familia del IESE han sido pioneros en el estudio de la conciliación en España, y destacan la importancia creciente del equilibrio entre el ámbito profesional y personal de los trabajadores.

Desde la perspectiva de las organizaciones empresariales se ha acreditado la existencia de claros beneficios derivados de la implantación de programas de conciliación (Burke, 2000; Lambert, 2000). Pese a ello, la efectiva adopción y extensión de este tipo de medidas es muy baja, y en la mayoría de los casos las empresas se limitan al cumplimiento de la legislación vigente, que sigue demasiado vinculada al género (Gómez y Martí, 2004).

Más allá de razones de eficiencia productiva, las organizaciones que pertenecen a entornos altamente institucionalizados obtienen la legitimidad y los recursos necesarios para su supervivencia mediante el isomorfismo con dichos entornos (Meyer y Rowan, 1977). Las decisiones relativas a la adopción de medidas de conciliación se verían así fuertemente influenciadas por presiones del entorno (Barringer y Milkovich, 1998). Queda por tanto pendiente comprender cómo las organizaciones perciben presiones institucionales que pueden animarles a favorecer o no la conciliación de la vida profesional y personal de sus trabajadores.

Desde la perspectiva de la teoría institucional, las organizaciones que se acomodan a su entorno maximizan su legitimidad e incrementan sus recursos y capacidades para mantenerse en el tiempo (Di Maggio y Powell, 1983; Scott, 2001). Cuando una práctica se ha institucionalizado, la sociedad la percibe como legítima y es adoptada por las organizaciones por razones de legitimidad (Zucker, 1987).

El isomorfismo consistiría tanto en el traslado de valores del entorno a la organización, estructura, estrategias y prácticas, como en el mayor grado de homogeneidad en formas y prácticas organizativas, y sería resultado de la influencia de presiones institucionales. Estas presiones para alcanzar la conformidad con el entorno pueden ser coercitivas, miméticas y normativas. Las presiones coercitivas resultan tanto de presiones formales como informales ejercidas sobre las organizaciones por otras organizaciones de las que son dependientes, o por expectativas culturales de la sociedad en la que se desarrolla esa organización; las presiones miméticas llevarían a tomar como modelos e imitar a otras empresas; y las presiones normativas se asocian con la profesionalización y el establecimiento de obligaciones sociales que determinan los comportamientos esperados de las organizaciones (Di Maggio y Powell, 1983).

Así, la literatura académica ha señalado la importancia del entorno institucional en las acciones y estructuras organizativas (Teo et al., 2003; Goodstein, 1994), y también ha sido utilizado en algunas investigaciones en materia de conciliación (Arthur, 2003; Ingram y Simons, 1995). Sin embargo hasta ahora no nos constan trabajos empíricos que hayan estudiado las presiones institucionales como detonantes del proceso de generalización y extensión

de las medidas de conciliación. En trabajos como los de Ingram y Simons (1995) y Goodstein (1994) subyace la idea de la existencia de presiones institucionales sobre los empleadores para que favorezcan la conciliación de la vida familiar y laboral de sus trabajadores, pero se centran en las diferentes formas de respuestas a dichas presiones.

La generalización de las prácticas de conciliación de la vida profesional y familiar en las empresas habría que analizarla desde la perspectiva de un proceso isomórfico. La existencia de presiones institucionales para la conciliación sería el factor desencadenante de la difusión de las medidas de conciliación. Poelmans et al. (2003) analizaron el caso concreto de la conciliación en España y consideraron que las presiones institucionales eran insignificantes, ya que la difusión de este tipo de políticas estaba entonces en una fase inicial. Consideraban que la adopción de medidas de conciliación quedaba a la voluntad de la compañía, quizá porque el gobierno español las fomentaba relativamente poco, si comparamos con otros países europeos (Den Dulk, 2001). No obstante, el auge de la conciliación de la vida personal y profesional en el contexto español es evidente, como refleja la mayor atención que se está prestando a este fenómeno desde diferentes ámbitos.

Como resultado de cambios sociales y políticos las presiones institucionales sobre los empleadores en el contexto español se han intensificado (De Luis Carnicer et al., 2004). La implicación de las organizaciones en materia de conciliación ha evolucionado como consecuencia de estos cambios sociales, económicos y políticos. El proceso de institucionalización de prácticas tendentes al equilibrio de las esferas personales y profesionales ha comenzado en el contexto español.

Las compañías han de hacer frente a presiones miméticas, normativas y coercitivas incorporando determinados conceptos en sus estructuras. Tras la institucionalización de una iniciativa de conciliación, la empresa que adopta dicha medida se alinea con las expectativas sociales y alcanza la legitimidad (Arthur, 2003). Todas aquellas organizaciones que pretendan lograr legitimidad tendrán que ajustarse a lo que su entorno considera deseable, correcto o apropiado. Según este planteamiento, la adopción de medidas de conciliación dependería de las presiones institucionales coercitivas, miméticas y normativas ejercidas sobre las organizaciones.

Así, en primer lugar, las presiones pueden tener origen básicamente en la acción del estado, mediante la promulgación de leyes. Aunque las normas sean de obligado cumplimiento, la forma en la que se percibe esa presión coercitiva puede variar y conducir a comportamientos diferentes (Teo et al., 2003; Kostova y Roth, 2002; Busenitz et al., 2000). Hay que destacar la importancia para la conciliación de la reciente Ley de Igualdad de 22 de marzo de 2007. Pero tampoco podemos olvidar la fuerza coercitiva que la legislación española otorga a la negociación colectiva en la mejora de las condiciones laborales de los trabajadores. Si la negociación colectiva avanzase respecto a lo regulado por ley se convertiría en fuente de presión coercitiva, en tanto lo recogido en convenio sería de obligado cumplimiento para el ámbito de empresas afectadas.

En segundo lugar, también es relevante el análisis de las presiones miméticas para la conciliación. La incertidumbre es una fuerza poderosa que conduce a la imitación. Cuando las tecnologías organizativas no se entienden bien, los objetivos son ambiguos o los entornos crean incertidumbre simbólica, las organizaciones pueden tomar como modelos otras organizaciones. Las nuevas empresas toman como modelos las que operan ya en los mercados, y los directivos buscan activamente modelos que imitar (Kimberly, 1980). Las compañías tienden a copiar organizaciones similares en su campo, de las que perciben tienen más legitimidad o éxito. Según Teo et al. (2003) las presiones miméticas se manifiestan de un modo doble: por un lado, por la prevalencia de una práctica en un determinado sector y, por otro, por la percepción de éxito de la organización

que ha adoptado dicha práctica en ese sector (Haveman, 1993). Los primeros adoptantes de medidas de conciliación se convierten en modelos para otras organizaciones y reducen la incertidumbre asociada a esta innovación. Además, si la empresa líder en el sector ha implantado medidas de conciliación de la vida profesional y personal, el resto de las empresas pueden recibir presiones para adoptar esas mismas prácticas.

Por último, es importante analizar el isomorfismo normativo para la conciliación, que establecería como obligación social de las organizaciones el ofrecimiento de medidas de conciliación a sus trabajadores. Por tanto, los decisores de las organizaciones estarán atentos a las normas, estándares y soluciones institucionalizados en sus ámbitos de negocios y círculos profesionales. En la práctica estos patrones de comportamiento se expanden a través de instituciones clave que proporcionan foros para el intercambio de información, establece estándares, educan, promueven y evalúan el éxito de prácticas en publicaciones profesionales (Teo et al., 2003). En el contexto español la importancia de las asociaciones profesionales es diferente al norteamericano, si bien es cierto que en los últimos años se está favoreciendo la existencia de este tipo de instituciones, sean formativas, sectoriales. . . La conciliación se contemplaría en determinados círculos empresariales en cuanto se considera que ofrece nuevas oportunidades en la gestión de personal (Gibert et al., 2007).

Por otra parte, es necesario analizar si desde las empresas se percibe que la conciliación de la vida profesional y familiar es un valor esencial compartido por la sociedad. Hay que tener en cuenta si la empresa percibe que esta sociedad que aprecia la conciliación espera de ella un determinado comportamiento, haciéndole responsable de esta materia, y esperando de la empresa un papel activo.

Según la teoría institucional podemos esperar que la atención a la conciliación de la vida profesional y personal de los trabajadores sea diferente en cada sector, dependiendo de la importancia que se le de como valor, y del grado en que haya provocado que se institucionalice o interiorice. Además, la diferente proporción de competidores directos que dan importancia a la conciliación variaría las presiones a la introducción de políticas similares en la organización (Barringer y Milkovich, 1998). La normativa estatal no difiere con relación a los sectores considerados, pero sí puede variar la presión derivada de la existencia de convenios colectivos. En la misma línea, Scott y Meyer (1991) definían entornos institucionales y técnicos como fuerzas complementarias que actúan en un contexto único, de forma que determinados sectores pueden estar más expuestos a una de las fuerzas. Los entornos institucionales se caracterizan por la elaboración de reglas y requerimientos apoyos y legitimidad. Según estos autores las empresas industriales operarían en entornos técnicos fuertes, pero débiles desde el punto de vista institucional. Sin embargo las empresas del sector servicios recibirían demandas igualmente fuertes desde el entorno técnico, y el institucional. Por ello, esperamos diferencias en las percepciones de las presiones institucionales en función del sector (Milliken et al., 1998; Goodstein, 1995). Así, nuestra primera hipótesis es:

**Hipótesis 1.** *La percepción de las presiones coercitivas, miméticas y normativas para la adopción de medidas de conciliación varía en función del sector de actividad.*

Las presiones externas para la conciliación pueden ser percibidas por los decisores en las organizaciones (Milliken et al., 1998), y esta percepción puede explicar el camino y comportamiento que la empresa adopta (Papadakis y Barwise, 2002). Como destaca la Teoría *Upper Echelons*, dichas percepciones pueden variar en función de las características de las personas (Hambrick y Mason, 1984) por lo que es importante considerarlas para entender el papel que

desempeña el directivo en la conciliación de la vida profesional y personal.

Los directivos actúan sobre la base de interpretaciones personales de las situaciones estratégicas a las que se enfrentan, y sus conceptos personales son función de sus experiencias, valores y personalidades (Hambrick, 2007). Dado que los modelos cognitivos, valores y percepciones de los directivos son difíciles de medir, la perspectiva *Upper Echelons* sugiere recurrir a características personales de los directivos como variables *proxys* (Canella et al., 2001; Carpenter et al., 2004).

Según Huff (1990) las estructuras mentales de los gerentes hay que considerarlas componentes básicos de sus decisiones. La literatura pone de manifiesto que uno de los determinantes de dichas estructuras mentales es la especialización funcional que tiene la persona, ya que parece relacionarse con las elecciones estratégicas, el nivel de compromiso con la innovación o la consideración del mercado que adoptan (Michel y Hambrick, 1992; Daellenbach et al., 1999). Si trasladamos estos argumentos a nuestro estudio, podemos entender que la especialización en Recursos Humanos condicione la percepción que se tiene de las presiones institucionales para la conciliación. En muchos casos las tareas relativas a la gestión de los recursos humanos son asumidas por profesionales de áreas funcionales como contabilidad, finanzas, o administración, quienes no cuentan con la especialización ni la formación específica.

Detectar un cambio en el entorno que resulte relevante para la conciliación es un proceso activo (Goodstein, 1994; Morgan y Milliken, 1992), y los directivos especializados en Recursos Humanos estarán en una posición preferente para el conocimiento de las necesidades reales de los trabajadores, cambios legislativos, medidas concretas, y todo lo relacionado con la conciliación. Los responsables de Recursos Humanos especialistas en el área percibirán con mayor intensidad la preocupación por la conciliación de la vida profesional y personal de los trabajadores (Milliken et al., 1998), que cuando dicha responsabilidad la asumen directivos no especializados en Recursos Humanos. Así, nuestra segunda hipótesis es:

**Hipótesis 2.** *La percepción de las presiones coercitivas, miméticas y normativas relativas a la conciliación será mayor en los responsables de recursos humanos especializados en dicha área que en aquellos que carecen de dicha especialización.*

Si bien la percepción de la presión a la conciliación parece depender del nivel de especialización del directivo responsable de Recursos Humanos, también permite a la Teoría *Upper Echelons* soportar que otros variables percibidos a la persona, como el género, pueden incidir en dicha percepción.

El género ha sido utilizado para explicar las posibles diferencias en cuanto a la supervivencia de las empresas y su éxito, no encontrándose diferencias entre el hombre y la mujer (Kalleberg y Leicht, 1991). Sin embargo también ha sido incorporado a la Teoría *Upper Echelons* al entender que explica las diferencias en cuanto a las decisiones en las empresas. En este sentido, Anderson (2003) asume que la mujer aporta un mayor nivel de creatividad e innovación a las decisiones y que su estilo colaborador e interactivo le conduce a resultados organizativos más eficientes a través de las estrategias que elige. También en este mismo contexto teórico se ha señalado que el equilibrio en cuanto a la representación de la mujer en los altos niveles jerárquicos de la organización tiene efectos sobre las decisiones en los niveles más bajos, y sobre los atributos que conducen al éxito en la organización (Ely, 1994, 1995). Todo ello nos lleva a considerar que el género puede ser una variable que condicione la percepción que se tiene de las presiones a las que está sometida la organización y más concretamente de las relacionadas con la conciliación.

A los argumentos anteriormente señalados habría que añadir que a pesar de la incorporación de la mujer al mercado laboral, el cuidado de los hijos, del marido y del hogar siguen siendo tarea femenina (Greenhaus et al., 2001). Esta situación es particularmente significativa en España atendiendo a la efectiva distribución del tiempo entre hombres y mujeres (Ine, 2006), que muestra cómo las mujeres siguen soportando la mayor parte del peso de las cargas familiares. Eso impide su dedicación a otras actividades de carácter más lúdico o profesional, y desde esta perspectiva es fácil admitir que las empleadas y directivas experimenten más conflicto que los hombres cuando intentan conciliar su doble rol de empleadas y cuidadoras de las familias (Frone et al., 1992).

Según el reciente estudio Fecundidad y trayectoria laboral de las mujeres en España (CSIC, 2009), el 73% de las madres de entre 20 y 34 años ha tenido problemas en su trabajo, una cifra que aumenta siete puntos con la llegada de un segundo hijo. Las consecuencias inmediatas son el retraso de la maternidad y la disminución del número de vástagos, medidas que son más patentes entre las mujeres con mayor nivel educativo, con un empleo fijo y con aspiraciones laborales. En este estudio se señala con preocupación las dificultades para la conciliación que encuentran las madres trabajadoras, que se enfrentan a trabas laborales en un 75% de los casos. Duxbury et al. (1991) establecieron que las mujeres tienen mayores niveles de sobrecarga e interferencia entre los ámbitos laboral y familiar. Por todo ello esperamos que las responsables de recursos humanos tengan una mayor sensibilidad ante la conciliación de la vida profesional y personal que los hombres en el mismo puesto, y perciban mayores presiones externas para que las empresas favorezcan esta conciliación.

**Hipótesis 3.** *La percepción de presiones coercitivas, miméticas y normativas será mayor para las mujeres que para los hombres responsables de la gestión de los recursos humanos.*

Por otra parte, la existencia de dificultades reales para la conciliación de los responsables de Recursos Humanos puede condicionar su percepción de las presiones institucionales que recibe la empresa para el fomento de la conciliación. Según Hambrick y Mason (1984) las experiencias pasadas de los directivos hay que tenerlas en cuenta en tanto estas influyen en el desarrollo de sus estructuras de conocimiento y valores. Aquellos que sienten dificultad para equilibrar sus esferas profesionales y privadas percibirán más intensamente presiones para la conciliación, en tanto su propia experiencia personal condiciona su apreciación.

Entre los antecedentes del conflicto entre trabajo y familia la literatura académica ha recogido variables demográficas (Byron, 2005). La existencia de mayor posibilidad de conflicto provocaría una mayor sensibilidad ante la conciliación, y una mayor percepción de las presiones institucionales para la misma. Siguiendo esta línea argumental podríamos esperar que existan diferencias en la percepción de las presiones en función de variables demográficas como la edad u otras características personales.

En concreto, entre las variables individuales consideradas por la mayoría de los autores como antecedentes de conflicto destacan la edad, el estado civil, el número de hijos o las personas dependientes a su cargo (Byron, 2005). Sería importante considerar si la percepción de las presiones institucionales para la conciliación varía en función de características personales de los responsables de Recursos Humanos. La mayoría de los estudios referentes a conciliación se han centrado en la experiencia de madres de hijos pequeños, pero la falta de conciliación es un problema para otros colectivos (Emslie y Hunt, 2009).

Schneer y Reitman (1993) consideran características familiares como el estado civil, la paternidad o la situación de empleo del cónyuge. En otros estudios y desde la Teoría *Upper Echelons*, se ha destacado que la edad marca diferencias en cuanto a



las preferencias, motivaciones, actitudes personales, orientación al riesgo y niveles de compromiso (Hambrick y Mason, 1984; Wiersema y Bantel, 1992; Goll et al., 2008). Se asume que los mayores son menos flexibles en cuanto al cambio y la asunción de riesgos (Grimm y Smith, 1991). En línea con lo señalado, la literatura de conciliación nos indica que los trabajadores de mediana edad pueden ser responsables del cuidado de progenitores dependientes y de hijos de forma simultánea, lo que puede suponer una sobrecarga de roles (Swody y Powell, 2007). Profundizando en el caso del estado civil, es llamativa la cada vez mayor frecuencia de modelos de familia monoparentales, en los que un progenitor debe asumir todas las tareas de cuidado y mantenimiento de la familia (Instituto de la Mujer, 2007). Así, podríamos esperar que personas en edad de formar familia, viudas o separadas, con mayor número de hijos, o con personas mayores dependientes a su cargo, tengan mayores dificultades para conciliar, y por tanto una mayor percepción de las presiones institucionales derivada de su experiencia personal. Todo ello nos permiten formular las siguientes sub-hipótesis:

**Hipótesis 4a.** *La percepción de presiones coercitivas, miméticas y normativas relativas a la conciliación será mayor en los responsables de Recursos Humanos comprendidos en el grupo de edad de 30-45 años que en el resto.*

**Hipótesis 4b.** *La percepción de presiones coercitivas, miméticas y normativas relativas a la conciliación será mayor en los responsables de Recursos Humanos viudos o separados que para el resto.*

**Hipótesis 4c.** *La percepción de presiones coercitivas, miméticas y normativas relativas a la conciliación será mayor en los responsables de Recursos Humanos que tienen hijos menores a su cargo que en aquellos que no los tienen.*

**Hipótesis 4d.** *La percepción de presiones coercitivas, miméticas y normativas relativas a la conciliación será mayor en los responsables de Recursos Humanos que tienen mayores dependientes a su cargo que en aquellos que no los tienen.*

Todas las hipótesis anteriores recogen características que la literatura académica ha considerado posibles antecedentes del conflicto entre trabajo y familia, lo que justifica su análisis.

### 3. Metodología

#### 3.1. Muestra y procedimientos

Un primer criterio para elegir la población objeto de estudio fue la incorporación de distintos sectores, para analizar si existen diferencias sistemáticas en las presiones institucionales recibidas por empresas de sectores desiguales (Chinchilla et al., 2007). Al elegir la población objeto de estudio decidimos incorporar, por una parte, un sector más tradicional, como sería el de la industria de productos alimenticios y bebidas (Código CNAE 15), y por otra, empresas dedicadas a actividades informáticas (Código CNAE 72).

Para la selección de la población se ha empleado la base de datos Duns 50.000, utilizando como filtros el número de empleados, que exigimos que sea mayor o igual que 50, y que las empresas mantengan actividad. Con todo ello, obtenemos una base inicial de 1.131 empresas. Esta base inicial la depuramos, observando que no existan duplicidades, y que todas las empresas que la conforman cumplan los requisitos exigidos, esto es, código de actividad, mantenimiento de actividad a la fecha, y número de empleados mayor o igual que 50. Eliminamos también de la base todas aquellas empresas con las que ha sido imposible el contacto, bien porque se han trasladado sin comunicar sus nuevos datos, bien porque no facilitan sus datos de contacto públicamente. De este modo obtenemos una población final de 993 empresas, a las que se les envió el cuestionario. La fecha de recogida de datos se extendió de 15 de septiembre

**Tabla 1**

Resumen de la población y la muestra

Código CNAE	Selección inicial N.º de empresas	Selección final N.º de empresas	Muestra	Tasa de respuesta
15	780	701	86	12,27%
72	351	292	60	20,55%
Total	1.131	993	146	14,70%

de 2008 a 15 de enero de 2009. El número de empresas que respondieron a los cuestionarios fueron en total 146, lo que representa un porcentaje del 14,70% del total de la población, tasa de respuesta en consonancia con otras investigaciones precedentes y que nos permite realizar un tratamiento estadístico adecuado. En la tabla 1 se muestra la distribución de la población y muestra por sectores. El error muestral alcanza el 7,5% para un intervalo de confianza del 95%.

La obtención de la información se realizó mediante encuestas autoadministradas. Entre las ventajas de este sistema destacan la accesibilidad a una población dispersa, como es nuestro caso, así como la ausencia de influencia del entrevistador. Para lograr una mayor tasa de respuesta se contactó telefónicamente con todas las empresas de la muestra, explicando el objetivo de la investigación.

En el cuestionario nos dirigimos a los responsables de Recursos Humanos, pues consideramos que eran los más adecuados para observar las variables analizadas, y tenían el conocimiento necesario para ello, como comprobamos al realizar un pretest previo. En pequeñas empresas es frecuente la agrupación de tareas, por lo que cuando contactábamos con empresas en las que no existía un responsable específico de Recursos Humanos, solicitábamos la colaboración de aquella persona que dentro de la empresa llevase a cabo las tareas propias de dicho Departamento, y que en muchas ocasiones era el Director Financiero, de Administración o Director General.

La elección del responsable de Recursos Humanos como único respondente se realiza por considerarlo la persona más cercana y con mayor nivel de conocimiento del tema objeto de estudio. Además, según Dyer y Chu (2000) es conveniente la elección de un único encuestado para cada empresa por varias razones. Por una parte, incrementa la motivación para la colaboración en la investigación. Glick et al. (1990) sugieren que la participación, en términos de cantidad y calidad de las respuestas disminuye cuando se buscan varios encuestados en una misma empresa. Por otra parte, Cullen et al. (1995) estiman que el contar con un único encuestado no añade ningún sesgo sistemático ni mayores errores de percepción. Kumar et al. (1993) recomiendan identificar al individuo que más conocimiento tenga sobre la materia analizada y convertirlo en única fuente de información.

El contacto directo con los responsables de Recursos Humanos de las empresas antes de enviar el cuestionario no solo nos sirvió para intentar mejorar la tasa de respuesta, sino también para establecer un canal de comunicación que provocó la ausencia de cuestionarios no válidos.

Las variables sociodemográficas analizadas, que posteriormente utilizaremos como variables de clasificación, son: cargo que ocupa el encuestado, sexo, edad, estado civil, número de hijos menores de 18 años y las personas discapacitadas a su cargo. Todas las variables planteadas son de naturaleza cualitativa nominal, por lo que se plantean categorías para cada una de ellas, tal y como se recoge en el siguiente cuadro (Tabla 2).

Las presiones institucionales han sido previamente analizadas en otros trabajos, tanto teóricos como empíricos, aunque nunca en estudios relativos a la conciliación. Estos trabajos se han centrado en un solo tipo de presión, ya sea coercitiva (Covaleski y Dirsmith, 1988), mimética (Fligstein, 1985) o normativa (Mezias

**Tabla 2**  
Variables recogidas en el cuestionario

Criterio	Categorías
<i>Variables cualitativas nominales</i>	
Cargo actual	Responsable RR. HH. Otro
Sexo	Hombre Mujer
Edad	Menor de 30 años Entre 30-45 años Mayor de 45 años
Estado Civil	Soltero Casado o con pareja con la que conviva Viudo o separado
Hijos menores de 18 años	No tengo 1 hijo 2 hijos o más
Personas dependientes a su cargo	No Sí

y Scarselletta, 1994), o en un análisis conjunto de los tres tipo de presión (Teo et al., 2003; Kostova y Roth, 2002; Busenitz et al., 2000).

En nuestra investigación hemos utilizado como punto de partida las medidas de las presiones propuestas por Kostova y Roth (2002) para el perfil institucional, lo que nos permite utilizar escalas fiables previamente validadas, así como un análisis coherente y conjunto de los tres tipos de presiones institucionales. No obstante, estas escalas las hemos ido adaptando a nuestro objeto de estudio, y completando hasta llegar a los instrumentos de medida definitivos, que fueron de nuevo validados (Tabla 3).

### 3.2. Validez y fiabilidad de los instrumentos de medida

Una vez recogidos los datos y construida nuestra muestra comprobamos la validez y fiabilidad de las escalas de medida propuestas, que posteriormente utilizaremos para la contrastación de las hipótesis.

Para todo ello comenzamos con una primera evaluación mediante el análisis factorial exploratorio utilizando como método de retención el análisis de factores aquellos que presenten un autovalor mayor a la unidad. Los factores se han rotado utilizando la ortogonalización Varimax. Los indicadores de ajuste considerados son la prueba de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin, el estadístico de prueba de esfericidad de Barlett, así como el estadístico alfa de Cronbach (Hair et al., 1999; Mínguez y Fuentes, 2004).

La tabla 4 recoge los principales resultados del análisis factorial exploratorio realizado a las tres escalas de medida.

Las presiones coercitivas aparecen como un constructo unidimensional, pero los ítems G1 y G2 presentaban cargas poco significativas, por lo que optamos por su eliminación. Las presiones miméticas recogen dos dimensiones: los ítems H2-H5 cargan al primer factor y hacen referencia a unas presiones miméticas de carácter general, mientras que el ítem H1 se refiere a la adopción de medidas de conciliación de empresas de éxito. Las presiones normativas resultaron también ser un constructo bidimensional, lo que supone una novedad en la literatura académica. Los ítems I2-I4 hacen referencia a las presiones recibidas por el conjunto de las empresas, de forma más general, mientras que los ítems I1, I5, I6 recogen la percepción que de forma específica y diferenciada recibe cada empresa en cuestión.

Una vez depuradas las escalas se contrasta la estructura obtenida a través de un análisis factorial confirmatorio (AFC) realizada con el software EQS 6.1, utilizando como método de estimación máxima verosimilitud robusta, ante la falta de distribución multinormal de nuestras variables. Para evaluar la calidad de ajuste del modelo

**Tabla 3**  
Escalas de medidas de las presiones institucionales recogidas en el cuestionario

Ítems de las escalas	Medida	Fuentes
<i>Presiones coercitivas</i>		
G1. La ley recoge todos los aspectos necesarios de la conciliación	Escala Likert 7 puntos	Adaptado de Kostova y Roth (2002)
G2. Las leyes y reglas de conciliación se hacen cumplir estrictamente en la empresa		
G3. Hay leyes para proteger a los trabajadores del incumplimiento por parte de la empresa de la normativa de conciliación		
G4. Hay un gran número de organismos supervisores en el país para vigilar e imponer la conciliación		
<i>Presiones miméticas</i>		
H1. Muchas empresas con éxito están implantando medidas de conciliación	Escala Likert 7 puntos	Adaptado de Kostova y Roth (2002) Adaptado de Teo et al. (2003)
H2. Las empresas tienen un gran nivel de información y conocimiento sobre todo lo relativo a la conciliación		
H3. Los medios de comunicación tratan con profundidad la conciliación		
H4. Las empresas tienen la percepción de que la conciliación es necesaria para la supervivencia de la empresa		
H5. La mayoría de mis competidores han adoptado medidas de conciliación		
<i>Presiones normativas</i>		
I1. La conciliación es un valor esencial para nuestra empresa	Escala Likert 7 puntos	Adaptado de Kostova y Roth (2002)
I2. La implantación de medidas de conciliación es una obligación moral de las empresas		
I3. La sociedad espera que las empresas favorezcan la conciliación		
I4. La sociedad da mucha importancia a la conciliación		
I5. La empresa hace todo lo que puede por la conciliación		
I6. La empresa facilitaría la conciliación de sus trabajadores aunque no le fuese requerido		

de medida hemos considerado tres tipos de índices: 1) medidas del ajuste absoluto, como el Chi-cuadrado, el índice de bondad de ajuste del modelo (GFI) y el error de aproximación cuadrático medio (RMSEA); 2) medidas para evaluar el ajuste incremental, como el índice ajustado de bondad del ajuste (AGFI) y los índices normados y no normados de Bentler Bonnet (BB-NFI, BB-NNFI); 3) por último, los índices de bondad de parsimonia del modelo (CFI, IFI) (Hair et al., 1999).

Tras el AFE las escalas de presiones coercitivas y miméticas se quedan con un número de ítems insuficientes para validarse individualmente, por lo que se construyen modelos conjuntos de medida de las presiones coercitivas con la escala de presiones normativas, y de las presiones miméticas con las presiones normativas. Las presiones normativas se validan previamente a este paso. Después de este análisis se elimina el ítem H1, con lo que la escala relativa a las presiones miméticas queda unidimensional.

Según los resultados del AFC, cada uno de los ítems carga a su factor correspondiente, teniendo cargas significativas al 99% y superiores o cercanas al 0.6. Con relación a la consistencia interna de cada uno de los factores, los resultados señalan que los niveles de

**Tabla 4**  
Resultados del análisis factorial confirmatorio de las escalas presiones coercitivas, miméticas y normativas

Ítems	Varianza explicada	Alfa de Cronbach	
Presiones coercitivas			
G1	Eliminado	0,734	
G2	Eliminado		
G3	<b>0,822</b>		
G4	<b>0,714</b>		
Presiones miméticas asociadas al éxito			
H1	<b>0,997</b>	21.166	...
Presiones miméticas generales			
H2	<b>0,761</b>	46.528	0,721
H3	<b>0,798</b>		
H4	<b>0,521</b>		
H5	Eliminado		
Presiones normativas globales			
I2	<b>0,670</b>	53,243	0,846
I3	<b>0,996</b>		
I4	<b>0,796</b>		
Presiones normativas particulares			
I1	<b>0,506</b>	21,830	0,801
I5	<b>0,784</b>		
I6	<b>0,788</b>		

**Tabla 5**  
Resultados del análisis factorial confirmatorio de las escalas relativas a presiones institucionales

Factores	$\lambda$ estandarizada (Valor t)	R <sup>2</sup>	Varianza extraída	Fiabilidad compuesta
<i>Presión coercitiva</i>				
G3	0,818	0,669	0,590	0,742
G4	0,716 (4.879)	0,513		
<i>Presión mimética</i>				
H2	0,811	0,656	0,745	0,500
H3	0,727 (7.194)	0,528		
H4	0,559 (5.320)	0,311		
<i>Presión normativa global</i>				
I2	0,679	0,462	0,691	0,868
I3	0,978 (9.324)	0,956		
I4	0,810 (8.459)	0,656		
<i>Presión normativa específica</i>				
I5	0,835	0,697	0,718	0,836
I6	0,860 (4.349)	0,740		

varianza extraída son aceptables, así como los valores de fiabilidad compuesta (tabla 5). Los resultados obtenidos en los apartados anteriores nos permiten afirmar que las diferentes dimensiones a evaluar han sido medidas adecuadamente a través de las escalas recogidas en el cuestionario. Tras el análisis y depuración de los ítems que no cargaban en sus respectivos factores, se ha comprobado que todas las escalas presentan fiabilidad y validez.

Solo nos queda confirmar que las presiones coercitivas, miméticas y normativas convergen a un único factor latente, que sería el factor Presiones Institucionales. Para este análisis consideramos el factor presiones normativas, que engloba las presiones normativas globales y particulares. Como se observa en las tablas 6 y 7, dichas

**Tabla 6**  
Modelo de medida de segundo orden: presiones institucionales

Factores	$\lambda$ estandarizada (Valor t)	R <sup>2</sup>
Presiones coercitivas	0,747	0,559
Presiones miméticas	0,759 (4.975)	0,576
Presiones normativas	0,830 (2.625)	0,682

$\chi^2$  SAT.(30) = 41.496 (valor de  $p = 0,0622$ ); RMSEA = 0,055; CFI = 0,975; GFI = 0,925; AGFI = 0,855; BB-NFI = 0,925; BB-NNFI = 0,962

**Tabla 7**  
Validez convergente y divergente del modelo de medida de segundo orden

	Presiones coercitivas	Presiones miméticas	Presiones normativas
Presiones coercitivas	AVE = 0,590	0,807 (4.404)	0,287 (2.201)
Presiones miméticas	0,320	AVE = 0,500	0,307 (2.439)
Presiones normativas	0,384	0,396	AVE = 0,547

La diagonal superior recoge las covarianzas entre factores (t valor).

La diagonal inferior muestra la correlación al cuadrado entre los factores.

presiones convergen en un modelo de un único factor latente cuya calidad de ajuste es adecuada.

La validez del modelo global se comprobó con las varianzas y las correlaciones entre los factores. Las covarianzas entre los factores son significativas al 99%, lo que permite afirmar la validez convergente de la escala. La validez discriminante se comprueba con las correlaciones al cuadrado entre factores, inferiores al porcentaje de varianza extraída por los factores.

### 3.3. Contraste de hipótesis

Las hipótesis relativas a la especialización, género, o existencia de personas dependientes a cargo del encuestado se constatarán a partir de la diferencia de medias en muestras independientes. Las hipótesis relativas a la edad, estado civil, o número de hijos menores a su cargo se estudiarán mediante el análisis de la varianza (Anova).

El análisis bivalente de la diferencia de medias para muestras independiente permite contrastar si dos segmentos de una muestra aleatoria son significativamente distintos o no<sup>a</sup>. En nuestro estudio consideramos como variables de clasificación el cargo del respondiente, el sector en el que opera la empresa, sexo y existencia de personas dependientes a su cargo. El resumen de los resultados se recoge en las tablas 8 y 9.

Según los resultados de la prueba T de diferencias paramétricas recogidos en la tabla 9 existen diferencias significativas en cuanto al sector que perciben de las presiones institucionales en general, como cuando consideramos a cada una de ellas independientemente, es decir presiones coercitivas, miméticas, normativas globales y normativas particulares, resultan superiores las medias en el sector de las empresas informáticas (tabla 8).

Respecto a la influencia de la especialización en las percepciones de los directivos, los datos ponen de manifiesto que los directores de Recursos Humanos son más sensibles a todas las presiones institucionales, otorgando puntuaciones más altas que otros directivos (tabla 8), si bien solo son significativas las diferencias relativas a las presiones normativas particulares. Ello nos lleva a señalar que nuestra segunda hipótesis únicamente se confirma en lo relativo a esta presión normativa particular.

Atendiendo al género, solo existen diferencias significativas en la percepción de las presiones normativas globales. Las mujeres obtienen mayores puntuaciones medias en las presiones miméticas y normativas globales, mientras que son los hombres los que sienten una mayor presión normativa para su empresa en concreto, pero en estos casos no podemos decir que las diferencias sean significativas. Por tanto la hipótesis 3 se sustenta únicamente para las presiones normativas globales (tabla 9).

Seguidamente comprobamos los resultados del contraste de la hipótesis relativa a la diferente percepción de presiones

<sup>a</sup> Se constata que se cumplen los requisitos para realizar este análisis sugeridos por Mínguez y Fuentes (2004). En concreto, la distribución global de las variables presión coercitiva, presión mimética, presión normativa global y presión normativa particular se comprobó con la prueba de Kolmogorov-Smirnov ( $Z = 1,367$ ;  $Z = 1,394$ ;  $Z = 1,380$ ;  $Z = 0,927$  respectivamente, y en todos los casos  $p$ -valor  $> 0,05$ ).



**Tabla 8**

Medias en las percepciones de las presiones institucionales para las variables de clasificación

	Presiones institucionales	Presiones coercitivas	Presiones miméticas	Presiones normativas globales	Presiones normativas particulares
<i>Cargo</i>					
Director RRHH	3,8382	3,630	3,4067	5,1101	3,8394
Otro	3,5878	3,4054	3,2793	4,8198	3,3378
<i>Sector</i>					
Código 15	3,5607	3,3081	3,2326	4,8178	3,4651
Código 72	4,0815	3,9583	3,5778	5,350	4,0667
<i>Sexo</i>					
Hombre	3,7336	3,6053	3,2763	4,7895	3,8487
Mujer	3,8194	3,5429	3,4810	5,3048	3,5643
<i>Dependencia</i>					
Sí	3,8722	3,6500	3,6000	5,3333	3,4000
No	3,7676	3,5699	3,3578	5,0147	3,7353

**Tabla 9**

Resumen de resultados de Prueba T de Diferencias de Medias

	Ho	Levene		Prueba T	
		F	Sig.	t	Sig. Bil.
<i>Cargo</i>					
Institucionales	Varianzas =	0,023	0,879	–1,400	0,164
Coercitivas	Varianzas =	0,088	0,767	–0,962	0,338
Miméticas	Varianzas =	1,396	0,239	–0,589	0,557
Normativas globales	Varianzas ≠	11,048	0,001	–1,110	0,272
Normativas particulares	Varianzas =	0,472	0,493	–1,665	0,098 <sup>a</sup>
<i>Sector</i>					
Institucionales	Varianzas =	2,291	0,132	–3,400	0,001 <sup>b</sup>
Coercitivas	Varianzas =	0,015	0,904	–3,207	0,002 <sup>b</sup>
Miméticas	Varianzas =	0,379	0,539	–1,823	0,070 <sup>a</sup>
Normativas globales	Varianzas ≠	5,962	0,016	–2,869	0,005 <sup>b</sup>
Normativas particulares	Varianzas =	1,460	0,229	–2,277	0,024 <sup>b</sup>
<i>Sexo</i>					
Institucionales	Varianzas =	0,832	0,363	–0,548	0,584
Coercitivas	Varianzas ≠	11,468	0,001	0,298	0,766
Miméticas	Varianzas =	0,190	0,663	–1,089	0,278
Normativas globales	Varianzas =	3,837	0,052	–2,691	0,008 <sup>b</sup>
Normativas particulares	Varianzas =	0,550	0,459	1,078	0,283
<i>Dependientes</i>					
Institucionales	Varianzas =	1,542	0,216	–0,338	0,736
Coercitivas	Varianzas =	0,403	0,527	0,196	0,845
Miméticas	Varianzas =	0,283	0,595	0,650	0,517
Normativas globales	Varianzas =	0,633	0,428	0,82	0,412
Normativas particulares	Varianzas =	0,047	0,828	–0,641	0,522

<sup>a</sup> significativo al nivel 0,1.<sup>b</sup> significativo al nivel 0,05.

institucionales para los que tienen personas dependientes a su cargo. En este caso, los valores de p asociados a la prueba de diferencias de medias son todos superiores a lo exigido, por lo que no podemos asumir que existan diferencias significativas aunque observemos que las medias de las presiones institucionales en general, coercitivas, miméticas y normativas globales sean superiores para los directivos que están en esta situación. No obstante hay que señalar que la hipótesis 4d no se confirma.

Para testar el siguiente grupo de hipótesis recurrimos al análisis de la varianza de un factor (Anova), que se utiliza para contrastar si una variable cuantitativa toma valores medios significativamente distintos en los grupos formados por otra variable cualitativa<sup>b</sup>. Los factores considerados para este análisis son la edad del encuestado, su estado civil y el número de hijos menores de 18 años.

La prueba de homogeneidad de la varianza se recoge en la [tabla 10](#), continuando con un resumen del análisis de la varianza de los factores seleccionados que queda recogido en la [tabla 11](#), así como la tabla de estadísticos descriptivos referente a las medias para cada categoría contemplada para cada una de las presiones institucionales. Los valores de p asociados al contraste Anova son superiores en todos los casos al nivel de significación 0,01 al considerar la edad y la existencia de hijos menores, por lo que no podemos concluir que existan diferencias significativas en la percepción de las presiones coercitivas, miméticas, normativas globales y normativas particulares y tenemos que rechazar las hipótesis 4a y 4c. No obstante sí observamos diferencias estadísticamente significativas en las percepciones de las presiones institucionales en general, y en las presiones miméticas en particular atendiendo al estado civil. Se sustenta parcialmente la hipótesis 4b, que planteaba que los viudos o separados perciben con mayor intensidad presiones externas para la conciliación ([tabla 10](#)).

Existen diferencias de medias por razón de edad, si bien no han resultado estadísticamente significativas. El grupo de edad entre

<sup>b</sup> Se constata que se cumplen los supuestos para la correcta aplicación de este análisis sugeridos por Mínguez y Fuentes (2004).

**Tabla 10**  
Prueba de homogeneidad de la varianza<sup>a</sup>

	Edad		Estado civil		N.º hijos menores	
	Estadístico de Levene	Sig.	Estadístico de Levene	Sig.	Estadístico de Levene	Sig.
Presiones institucionales	1,537	0,218	1,016	0,365	0,964	0,384
Presiones coercitivas	1,636	0,198	0,281	0,755	0,196	0,823
Presiones miméticas	0,457	0,634	1,513	0,224	0,412	0,663
Presiones normativa global	1,898	0,154	0,104	0,901	1,036	0,358
Presiones normativa particular	0,427	0,654	2,105	0,126	0,822	0,441

<sup>a</sup> Valoración basándose en la media, gl1 = 2, gl2 = 143. El valor de p asociado a la prueba es mayor que el nivel de significación en todos los casos, por lo que aceptamos la hipótesis de homocedasticidad para la correcta aplicación del análisis de la varianza.

**Tabla 11**  
Diferencias de medias y Anova para factores edad, estado civil y n.º hijos menores

	Presiones institucionales	Presiones coercitivas	Presiones miméticas	Presiones normativas globales	Presiones normativas particulares
<b>Edad</b>					
< 30 años	3,6559	3,5556	3,4074	4,5926	3,4167
30–45 años	3,7668	3,5052	3,3715	5,1389	3,7083
> 45 años	3,8655	3,7969	3,3646	4,9792	3,8906
Anova					
F	0,292	0,660	0,009	1,688	0,507
Sig.	0,748	0,519	0,991	0,189	0,603
<b>Estado civil</b>					
Soltero	3,5443	3,2969	3,3437	4,7188	3,2656
Casado/conviva	3,8101	3,6422	3,3272	5,1009	3,8211
Viudo/separado	4,4778	3,9000	4,6000	5,6667	4,2000
Anova					
F	2,471	1,133	3,111	2,064	1,765
Sig.	0,088 <sup>a</sup>	0,325	0,048 <sup>b</sup>	0,131	0,175
<b>Hijos menores</b>					
No tiene	3,7288	3,4926	3,4118	4,9755	3,5882
1 hijo	3,8138	3,5270	3,4775	5,0090	3,8649
> 1 hijo	3,8157	3,7561	3,2195	5,1626	3,7805
Anova					
F	0,150	0,608	0,568	0,332	0,410
Sig.	0,861	0,546	0,568	0,718	0,664

<sup>a</sup> significativo al nivel 0,1.

<sup>b</sup> significativo al nivel 0,05.

30–45 años obtiene puntuaciones superiores para la percepción de las presiones normativas globales, pero son los mayores de 45 años los que perciben con más fuerza las presiones institucionales en general, coercitivas, miméticas y normativas particulares para la conciliación (tabla 11). En cuanto a la existencia de hijos menores, en ningún caso hemos obtenido deferencias significativas, pero sí observamos que los que no tienen hijos presentan medias inferiores en las percepciones en todos los casos.

#### 4. Discusión y conclusiones

En este estudio hemos profundizado en el conocimiento relativo a la conciliación de la vida profesional y personal, centrandó nuestra atención en las presiones institucionales que perciben las empresas para su fomento, pues desde la perspectiva de un proceso isomórfico la existencia y la percepción de estas presiones serían el desencadenante de su generalización (Di Maggio y Powell, 1983). La literatura académica ya ha recurrido a la teoría institucional para el estudio de la conciliación (Goodstein, 1994, 1995; Ingram y Simons, 1995) pero hasta ahora ningún trabajo había analizado las presiones coercitivas, miméticas y normativas que las empresas perciben para que se favorezca la conciliación de sus trabajadores.

En primer lugar, hay que destacar que se ha constatado la existencia de presiones institucionales coercitivas, miméticas y normativas para la conciliación. Eso ya supone una novedad y

aportación, sobre todo en un contexto como el español, en el que estudios previos recientes habían descartado la existencia de estas presiones, por encontrarse en fases muy iniciales del proceso de institucionalización (Poelmans et al., 2003).

Además, los resultados de nuestra investigación muestran que las presiones normativas tienen una estructura bidimensional, en tanto los directivos distinguen entre las presiones que reciben las empresas en general (normativas globales) y las que de forma específica afectan a su empresa (normativas particulares). Los directivos aceptan la implicación y la responsabilidad de las empresas en la conciliación, pero es llamativo que la percepción de las presiones normativas particulares es en todos los casos menor que la percepción de las presiones normativas globales. De algún modo sienten que su responsabilidad en materia de conciliación se diluye, aunque se acepte la obligación genérica de las empresas para favorecer el equilibrio entre trabajo y vida personal.

En concreto, ha quedado demostrada la existencia de percepciones significativamente diferentes de las presiones institucionales para la conciliación en función del sector, especialización, el género y estado civil, aunque no en todos los casos.

El sector se muestra como una variable que explica las diferentes percepciones de los directivos. En nuestra investigación la menor sensibilidad de las empresas dedicadas a la industria alimentaria es coherente con estudios anteriores como el de Gordon (1986), que señala que en las empresas industriales domina la cultura orientada a la competencia, por lo que se presta poca atención a las políticas centradas en el empleado. Además, las empresas dedicadas a las

actividades informáticas son más jóvenes y pueden tener otro tipo de valores. Los resultados señalan que la percepción de las presiones institucionales es mayor en las empresas informáticas, que presentan una mayor conciencia social en materia de conciliación. Estos resultados son coherentes con los obtenidos por Chinchilla y León (2007). Kvande (2009) considera relevante la naturaleza del trabajo realizado, pues en las empresas informáticas el conocimiento de cada trabajador es la principal fuente de recursos de la empresa. Se proporciona a los trabajadores una gran cantidad de autonomía para aplicar su conocimiento de una forma creativa y eficiente, a lo que contribuye el uso de nuevas tecnologías.

Con relación a los directores especializados en Recursos Humanos, el mayor conocimiento del fenómeno de la conciliación puede explicar su mayor apreciación de las presiones normativas particulares. Así, los directores de Recursos Humanos están más al tanto de las novedades en materia de conciliación, de las preocupaciones de sus trabajadores, necesidades o dificultades, lo que les lleva a apreciar una mayor responsabilidad de la empresa en cuanto al propio equilibrio de sus trabajadores.

La diferente percepción de las presiones institucionales para la conciliación por razón de género queda acreditada únicamente para las presiones normativas globales. Estudios como el de Kinnunen y Mauno (1998) o el de De Luis Carnicer et al. (2004) señalan que aunque hombres y mujeres tengan diferentes circunstancias que puedan considerar como antecedentes al conflicto, todos pueden sufrir estos problemas. La consideración del hombre como el prototipo de empleado, libre de responsabilidades familiares, disponible y comprometido con la empresa (Burke, 1997) no resulta discriminatoria solo para las mujeres, sino también para aquellos hombres que pretenden involucrarse en el ámbito familiar, del que tradicionalmente han sido excluidos.

En cuanto al estado civil, observamos que viudos y separados tienen una mayor conciencia de las presiones institucionales que recibe la empresa, y en particular de la existencia de presiones miméticas. Según la Teoría *Upper Echelons*, su propia experiencia personal que exige una mayor dedicación e implicación personal en los ámbitos familiares al no tener con quien compartir las tareas domésticas sería relevante en la percepción selectiva e interpretación de la realidad.

En este proceso de institucionalización de la conciliación de la vida profesional y personal es llamativo que en todos los casos considerados las percepciones de presiones normativas generales para la conciliación son superiores a las percepciones coercitivas, miméticas y normativas particulares. Las empresas entenderían que existe una responsabilidad compartida en materia de conciliación, mayor que el compromiso que la sociedad espera de la empresa en particular.

Este trabajo supone por tanto un avance, ya que nos permite entender mejor el proceso de institucionalización de la conciliación de la vida profesional y personal de los trabajadores como valor en las empresas. El contexto español ha sido escasamente estudiado hasta ahora (De Luis Carnicer et al., 2004), pero además nos permite ilustrar el proceso de institucionalización en sus fases iniciales, pues hasta hace relativamente poco la atención a este fenómeno era reducida, y la presión que recibían las empresas era muy limitada (Poelmans et al., 2003). Además también entendemos relevante la aplicación que se hace de la Teoría *Upper Echelons*, ya que nos ha permitido identificar qué factores demográficos intervienen en las percepciones de los directivos sobre el tema de la conciliación.

No obstante, somos conscientes de que hay que profundizar más en el estudio de las presiones institucionales para la conciliación, extendiendo este análisis a otros sectores y a otros momentos. Nuestra investigación es de carácter transversal, centrada únicamente en dos sectores concretos y en empresas de más de 50 trabajadores, lo que resulta su principal limitación respecto a los

resultados obtenidos. Futuros trabajos deben considerar otros sectores de actividad y empresas de menor tamaño.

Queda pendiente además conectar la percepción de las presiones institucionales con la efectiva implantación de estas medidas por parte de las empresas, así como la consideración de elementos que favorezcan o impidan esta relación, lo que supone una futura línea de investigación que se abre a la luz de nuestros resultados.

## Bibliografía

- Anderson, D., 2003. The integration of *gender* and political behavior into Hambrick and Mason's upper echelons model of organizations. *Journal of American Academy of Business* 3, 29–36.
- Arthur, M.M., 2003. Share price reactions to work-family initiatives. *Academy of Management Journal*. Briarcliff Manor 46, 497.
- Bardoel, E.A., 2003. The provision of formal and informal work-family practices: The relative importance of institutional and resource dependent explanations versus managerial explanations. *Women in Management Review*. Bradford. 18, 7–19.
- Barringer, M., Milkovich, G., 1998. A theoretical exploration of the adoption and design of flexible benefit plans: A case of human resource innovation. *Academy of Management Review* 23, 305–324.
- Burke, R., 1997. Are families damaging to careers? *Women in Management Review* 12, 320–324.
- Burke, R., 2000. Do managerial men benefit from organizational values supporting work-personal life balance? *Women in Management Review*. Bradford 15, 81–8.
- Busenitz, L.W., Gomez, C., Spencer, J.W., 2000. Country institutional profiles: Unlocking entrepreneurial phenomena. *Academy of Management Journal*. Briarcliff Manor. 43, 994–1003.
- Byron, K., 2005. A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior* 67, 169–198.
- Canella, A.A., Pettigrew, A., Hambrick, D., 2001. Upper echelons: Donald Hambrick on "executives and strategy". *The Academy of Management Executive* 15, 36–42.
- Carpenter, M.A., Geletkanycz, M.A., Sanders, W.G., 2004. Upper Echelons Research Revisited: Antecedents, Elements, and Consequences of Top Management Team Composition. *Journal of Management*. 30, 749–778.
- Chinchilla, N., León, C., 2007. Hacia la conciliación de la vida laboral, familiar y personal: guía de buenas prácticas de la Empresa Flexible. Comunidad de Madrid.
- Chinchilla, N., León, C., Canela, M.A., Ariño, M.A., Quiroga, V., 2007. ¿Qué sectores se preocupan por la conciliación trabajo-familia? <http://insight.iese.edu>.
- Chinchilla, N., Poelmans, S., León, C., Tarrés, J.B., 2004. Guía de Buenas Prácticas de la Empresa Flexible. Hacia la conciliación de la vida laboral, familiar y personal. Centro Internacional Trabajo Familia – IESE.
- Covaleski, M.A., Dirschmidt, M.W., 1988. An Institutional Perspective on the Rise, Social Transformation, and Fall of a University Budget Category. *Administrative Science Quarterly* 33, 562–587.
- Cullen, J.B., Johnson, J.L., Sakano, T., 1995. Japanese and local partner commitment to IJVs: relationship consequences of outcomes and investments in the IJV relationship. *J. Int. Bus. Stud.* 26, 9–115.
- Daellenbach, U.S., McCarthy, A.M., Shoemaker, T.S., 1999. Commitment to innovation: the impact of top management team characteristics. *R&D Management* 29, 199–209.
- De Luis Carnicer, M.P., Martínez, A., Pérez, M., 2004. Work-family conflict in a southern European country. The influence of job-related and non-related factors. *Journal of Managerial Psychology* 19, 5.
- Den Dulk, L., 2001. Work-family arrangements in organizations: Across-national study in the Netherlands, Italy, the United Kingdom, and Sweden. Rozenberg Publishers, Amsterdam.
- Di Maggio, P., Powell, W., 1983. The Iron Cage Revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organisational fields. *American Sociological Review* 48, 147–160.
- Duxbury, L., Higgins, C., Lee, C., 1994. Work-family conflict. A comparison by gender, family type, and perceived control. *Journal of Family Issue* 15, 449–466.
- Dyer, J.D., Chu, W., 2000. The determinants of trust in supplier-automaker relationships in the U.S., Japan, and Korea. *Journal of International Business Studies* 31, 259–285.
- Ely, R.J., 1994. The effects of organizational demographics and social identity on relationships among professional women. *Administrative Science Quarterly* 39, 203.
- Ely, R.J., 1995. The Power in Demography: Women's Social Constructions of Gender Identity at Work. *Academy of Management Journal* 38, 589–634.
- Emslie, C., Hunt, K., 2009. Live to work or 'work to live'? A qualitative study of gender and work-life balance among men and women in mid-life. *Gender, Work and Organization* 16, 151–172.
- Fligstein, N., 1985. The Spread of the Multidivisional Form. *American Sociological Review* 50, 377–391.
- Frone, M., Russell, M., Cooper, M., 1992. Antecedents and Outcomes of Work-Family Conflict: Testing a Model of the Work-Family Interface. *Journal of Applied Psychology* 77, 65–78.
- Gibert, F., Lope, A., De Alós, R., 2007. Las organizaciones empresariales y las empresas de la conciliación de la vida laboral y familiar-personal. Universidad Autónoma de Barcelona. Departamento de Sociología. Papers 83.

- Glick, W.H., Huber, G.P., Doty, H.D., Sutcliffe, K.M., 1990. Studying changes in organizational design and effectiveness: retrospective event histories and periodic assessment. *Organ. Sci.* 1, 293–312.
- Goll, I., Jonhson, N.B., Rasheed, J.A., 2008. Top management team demographic characteristics, business strategy, and firm performance in the US airline industry: The role of managerial discretion. *Management Decision* 46, 201–222.
- Gómez, S., Martí, C., 2004. La incorporación de la mujer al mercado laboral: implicaciones personales, familiares y profesionales, y medidas estructurales de conciliación trabajo – familia. Documento de Investigación 557 del IESE, Cátedra SEAT de Relaciones Laborales.
- Goodstein, J., 1994. Institutional pressures and strategic responsiveness: Employer involvement in work-family issues. *Academy of Management Journal*. Briarcliff Manor 37, 350–382.
- Goodstein, J., 1995. Employer involvement in eldercare: An organizational adaptation perspective. *Academy of Management Journal* 38, 1657.
- Gordon, G., 1986. The relationship of corporate culture to industry sector and corporate performance. Cap. 6. En: Kilmann, R., Saxton, M., Sherpa, R., et al. (Eds.), *Gaining control of the corporate culture*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Greenhaus, J.H., Parasuraman, S., Collins, K.M., 2001. Career involvement and family involvement as moderators of relationships between work-family conflict and withdrawal from a profession. *Journal of Occupational Health Psychology* 6, 91–100.
- Grimm, C.M., Smith, K.G., 1991. Research notes and communications management and organizational change: A note on the railroad industry. *Strategic Management Journal* (1986–1998) 12, 557.
- Grover, S.L., Crooker, K.J., 1995. Who appreciates family-responsive human resource policies: The impact of family-friendly policies on the organizational attachment of parents and non-parents. *Personnel Psychology*. Durham: Summer 48, 271–288.
- Hair Jr., J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., Black, W.C., 1999. *Análisis Multivariante*. Prentice-Hall, Madrid.
- Hambrick, D.C., 2007. Upper Echelons Theory: An update. *Academy of Management. The Academy of Management Review* 32, 334–343.
- Hambrick, D.C., Cho, T.S., Chen, M., 1996. The influence of top management team heterogeneity on firms competitive moves. *Administrative Science Quarterly* 41, 659–684.
- Hambrick, D.C., Mason, P.A., 1984. Upper Echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management. The Academy of Management Review* (pre-1986).
- Hambrick, D.C., Snow, C.E., 1977. A Contextual Model of Strategic Decision Making in Organizations. In: Taylor, R.L., O'Connell, M.J., Zawacki, R.A., Warrick, D.D. (Eds.), *Academy of Management Proceedings*, EBSCO. Birmingham, AL, pp. 109–112.
- Haveman, H.A., 1993. Ghosts of managers past: Managerial succession and organizational mortality. *Academy of Management Journal*. Briarcliff Manor 36, 864–881.
- Huff, A.S., 1990. *Mapping strategic thought*. JohnWiley & Sons, Chinchester.
- Ingram, P., Simons, T., 1995. Institutional and resource dependence determinants of responsiveness to work-family issues. *Academy of Management Journal*. Briarcliff Manor 38, 1466–1482.
- Kalleberg, A.L., Leicht, K.T., 1991. Gender and organizational performance: Determinants of small business survival and success. *Academy of Management Journal* 34, 136.
- Kalliath, T., Brough, P., 2008. Achieving work-life balance: Current theoretical and practice issues. *Journal of Management and Organization* 14, 227–238.
- Kimberly, J.R., 1980. Organizational life cycle: Issues in the creation, transformation, and decline of organizations. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Kinnunen, U., Mauno, S., 1998. Antecedents and outcomes of work-family conflict among employed women and men in Finland. *Human Relations*. New York 51, 157.
- Knight, D., Pearce, C.L., Smith, K.G., Olian, J.D., Sims, H.P., Smith, K.A., et al., 1999. Top management team diversity, group process, and strategic consensus. *Strategic Management Journal* 20, 445–465.
- Kostova, T., Roth, K., 2002. Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. *Academy of Management Journal* 45, 215–233.
- Kumar, N., Stern, L.W., Anderson, J.C., 1993. Conducting interorganizational research using key informants. *Academy of Management Journal* 36, 1633–1651.
- Kvande, E., 2009. Work-life balance for fathers in globalized knowledge work. Some insights from the norwegian context. *Gender, Work and Organization* 16, 58.
- Lambert, S.J., 2000. Added benefits: The link between work-life benefits and organizational citizenship behaviour. *Academy of Management Journal*. Briarcliff Manor. 43, 801.
- Meyer, J.W., Rowan, B., 1977. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology* 83, 340–363.
- Mezias, S.J., Scarselletta, M., 1994. Resolving financial reporting problems: An institutional analysis of the process. *Administrative Science Quarterly* 39, 654.
- Michel, J.G., Hambrick, D.C., 1992. Diversification posture and top management team characteristics. *Academy of Management Journal* 35, 9–37.
- Milliken, F.J., Martins, L.L., Morgan, H., 1998. Explaining organizational responsiveness to work-family issues: the role of human resource executives as issue interpreters. *Academy of Management Journal*. Briarcliff Manor 41, 580.
- Mínguez, A., Fuentes, M., 2004. *Cómo hacer una investigación social*. Editorial Tirant lo Blanch, Valencia.
- Morgan, H., Milliken, F.J., 1992. Keys to action: Understanding differences in organizations' responsiveness to work-and-family issues. *Human Resource Management* (1986–1998). New York 31, 227.
- Netemeyer, R.G., Brashear-Alejandro, T., Boles, J.S., 2004. A Cross-National Model of Job-Related Outcomes of Work Role and Family Role Variables: A Retail Sales Context. *Academy of Marketing Science Journal*. Greenvale 32, 49.
- Papadakis, V.M., Barwise, P.M., 2002. How much do CEOs and top managers matter in strategic decision-making? *British Journal of Management* 13, 83–95.
- Pegels, C.C., Song, Y.L., Yang, B., 2000. Management heterogeneity competitive interaction groups, and firm performance. *Strategic Management Journal* 21, 911–923.
- Penrose, E., 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*. John Wiley & Sons, Nueva York, NY.
- 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* Bradford 24, 128–147.
- Schneer, J.A., Reitman, F., 1993. Effects of alternate family structures on managerial career paths. *Academy of Management Journal* 36, 830–843.
- Scott, W.R., 2001. *Institutions and Organizations*, 2nd ed. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Scott, R., Meyer, J., 1991. The rise of training programs in firms and agencies: an institutional perspective. *Research in Organizational Behavior* 13, 297–326.
- Swody, C., Powell, G., 2007. Determinants of Employee Participation in Organizations' Family-friendly Programs: A Multi-level Approach. *Journal of Business and Psychology* 22, 111–122.
- Teo, H., Wei, K.K., Benbasat, I., 2003. Predicting intention to adopt interorganizational linkages: An institutional perspective. *MIS Quarterly*. Minneapolis 27, 19–49.
- Wiersema, M.F., Bantel, K.A., 1992. Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal* 35, 91–121.
- Zucker, L.C., 1987. Institutional theories of organizations. *Annual Review of Sociology* 13, 443–464.