

PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN TRABAJO-FAMILIA COMO ACCIONES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS ACADÉMICOS

Resumen

La valoración que hacen los trabajadores respecto de las medidas de apoyo para conciliar vida laboral y personal que entrega la organización, son relevantes en el compromiso organizacional que éstos manifiestan hacia la institución. Se analiza la relación entre la importancia atribuida a las medidas de conciliación laboral y el constructo multidimensional de compromiso organizacional. La muestra son 82 académicos de uno de los Campus de una Universidad Tradicional. Se realiza un estudio empírico transversal aplicando un cuestionario para medir la valoración de las medidas de conciliación laboral y el compromiso del trabajador a través del instrumento de Meyer y Allen (1991). Los resultados muestran que existe una correlación positiva y significativa del Compromiso afectivo y normativo con las medidas de Integración Familiar. El Compromiso de continuidad en tanto, se relaciona positiva y significativamente con las medidas de “apoyo económico” y con las medidas “facilidades para cumplir con responsabilidades familiares” que ofrece la institución.

Palabras clave: RSE, Conciliación, Compromiso Organizacional.

Introducción

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) está siendo incorporada en las organizaciones como un modelo integral de gestión del negocio, insertándose su práctica en toda la cadena de valor de la empresa, donde una de sus dimensiones clave son las buenas prácticas laborales, y en particular aquellas prácticas que permiten conciliar el trabajo y la vida familiar.

Por definición, las políticas de RSE son discrecionales, consistentes en medidas que benefician a sus stakeholders más allá de lo que la ley exige. Cuando son implementadas por una organización, es esperable que estas acciones tengan incidencia directa o indirecta en aspectos como un mejor entorno laboral, un mayor compromiso de los trabajadores con la empresa, un aumento de la productividad (Navarro, 2007), una disminución de la tasa de rotación y en la incorporación y retención de trabajadores competentes en las empresas.

La literatura previa en el campo de la RSE sugiere que determinadas iniciativas que se orientan directamente a los stakeholders internos, inciden positivamente en la percepción y en el juicio que éstos se forman respecto a la imagen y a la reputación corporativa, lo que, a su vez, repercutiría en el desarrollo de su comportamiento individual, impactando de manera específica en su nivel de compromiso organizacional (Turker, 2009).

Conservar a los buenos trabajadores en las organizaciones hoy en día es una variable crítica de competitividad, por lo que una estrategia de recursos humanos debe contemplar acciones para mejorar las condiciones de trabajo, adaptarse a las exigencias modernas y a las expectativas de los trabajadores.

Esta investigación aborda uno de los desafíos centrales de la actual gestión de personas: las prácticas que permiten conciliar trabajo y familia, y su relación con el Compromiso Organizacional. Se ha pretendido determinar si el desarrollo de acciones de RSE, específicamente a través de Prácticas de Conciliación Trabajo – Familia, se relaciona con los niveles de compromiso organizacional de los académicos de uno de los Campus de una universidad tradicional cuya sede principal está en situada en una región.

De esta forma se pretende contribuir a elaborar políticas de recursos humanos de carácter estratégico que fortalezcan el compromiso organizacional de sus funcionarios a través de las medidas de conciliación trabajo-familia.

Objetivos

Este estudio se planteó los siguientes objetivos:

- Determinar la importancia atribuida por parte de los académicos a las prácticas de conciliación “trabajo – familia” implementadas por la institución.
- Conocer el nivel de compromiso organizacional de los académicos hacia la institución.
- Establecer la relación entre la importancia atribuida a las medidas de conciliación implementadas por la institución y en el compromiso organizacional de los académicos.

Revisión de Literatura

Conciliación Laboral

Hoy se desarrollan cambios profundos en la sociedad, presentándose nuevas tendencias en las relaciones sociales, familiares y laborales. El ingreso masivo de la mujer al trabajo, la existencia considerable de familias con “doble ingreso”, y el creciente interés de hombres y mujeres por responder de manera óptima en sus responsabilidades familiares, hacen que las organizaciones deban abordar a la creciente necesidad de sus trabajadores de equilibrar el trabajo con la vida laboral.

El reto de integrar la vida laboral, familiar y personal, es una preocupación creciente para la gran mayoría de las personas trabajadoras a comienzos del siglo XXI, dado que la realidad a nivel mundial presenta dificultades para coordinar estas labores. En las últimas décadas, dos fenómenos sociodemográficos han sido muy relevantes por sus efectos en la vida de las personas. Por una parte, la entrada masiva de las mujeres al mercado laboral y, por otra, los

cambios en las familias (ENCLA, 2011). Hoy en Chile el 47,8% de las mujeres en edad de trabajar participan en el trabajo remunerado, cifra que aumenta a seis de cada diez mujeres (63,5%), al considerar el tramo etario de entre 20 y 49 años, correspondiente al segmento de trabajadoras en etapa de crianza.

En este contexto surgen las políticas de RSE orientadas a uno de sus principales stakeholders: sus trabajadores. Las prácticas laborales socialmente responsables se recogen como una de las siete materias fundamentales de la RSE en la Norma internacional voluntaria de la International Standarization Organization, ISO 26000. Específicamente, las prácticas laborales según la norma señalada, son un elemento esencial en el desarrollo humano, mediante las cuales los niveles de vida mejoran gracias al empleo pleno y seguro, además son esenciales para la justicia social, la estabilidad y la paz (ISO 26000). Esta norma insta a las organizaciones a preguntarse si la organización “Asegura condiciones de trabajo decente en materia de salarios, horas de trabajo, descanso semanal, vacaciones, salud y seguridad, protección a la maternidad y conciliación de vida familiar y laboral”.

La conciliación trabajo-familia genera las condiciones para que tanto hombres como mujeres, puedan cumplir distintos roles, por lo que la organización que quiera atraer, conservar y aumentar su competitividad debería considerar en su modelo de gestión, el bienestar integral de la persona, generando las condiciones para que los trabajadores puedan conciliar. La conciliación impacta directamente en las actitudes y conductas de los trabajadores (aceptación de metas, valores, cultura), mejorando la productividad, disminuyendo el ausentismo y la rotación (Betanzos y Paz, 2007).

Compromiso Organizacional

Existen diversas formas mediante las cuales una organización puede establecer un compromiso por parte de sus trabajadores, y una de ellas es qué tanto se preocupa de sus trabajadores y si éstos perciben realmente que la forma de preocuparse de la empresa es realmente importante

como para aumentar la percepción de compromiso. Según los resultados recopilados por la Dirección del Trabajo de Chile (ENCLA, 2011), los trabajadores se comprometen efectivamente con la empresa cuando ésta se preocupa por darles reconocimiento, retribución, participación y estímulos.

Es por esto que es relevante estudiar si las medidas que las organizaciones implementan en materia de conciliación, tienen impacto en el compromiso y de qué forma.

En términos simples, el compromiso organizacional se puede definir como “la fuerza con la que un individuo se identifica y se siente vinculado a una organización en particular y que implica el seguimiento de un curso de acción relevante para la organización” (Ayensa y Menorca, 2007), es decir, tiene una dimensión actitudinal y comportamental.

El apoyo organizacional percibido es una de las variables independientes que ha correlacionado significativa y positivamente con el compromiso, pues las personas al sentir el apoyo de sus respectivas empresas sienten una intención y obligación de corresponder, reflejada en el deseo de permanecer como un miembro activo y de involucrarse en los objetivos organizacionales (Allen, 2001).

Para cualquier organización no deja de ser un gran esfuerzo económico, el implementar medidas de conciliación trabajo-familia. Por lo tanto, es deseable que ese esfuerzo sea recompensado con un mayor compromiso por parte del trabajador. En caso que no tenga injerencia, vale la pena preguntarse el por qué no es valorado. Puede que no se reconozca porque la forma de comunicar las medidas que favorecen la conciliación o no existen, o no son las adecuadas.

El compromiso organizacional y sus dimensiones se entienden de la siguiente forma (Allen y Meyer, 1990):

- Compromiso Organizacional: Estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión de continuar en ella o dejarla.

- Compromiso Afectivo: se refiere al apego emocional, identificación e involucramiento de los empleados con la organización. Los empleados con fuerte compromiso afectivo se mantienen en la organización porque así lo quieren.
- Compromiso de Continuidad o Calculado: Se refiere a la conciencia de los costos asociados con dejar la organización. Los trabajadores se mantienen en la organización porque lo necesitan.
- Compromiso Normativo: Refleja el sentimiento de obligación de continuar trabajando. Los empleados con alto nivel de compromiso normativo sienten que deben mantenerse en la organización.

Ahora bien, los componentes de la variable dependiente compromiso, llámese afectivo, de continuidad o normativo, son de carácter intrínseco, es decir, se relacionan con la percepción que tiene cada individuo del vínculo con la organización en la que se desempeña.

El contar con trabajadores comprometidos, puede potencialmente mejorar el desempeño en el trabajo, asegurar una permanencia, lealtad e identificación de sus recursos humanos, aspecto que puede llegar a disminuir significativamente los niveles de desempleo, rotación, ausentismo, insatisfacción y desmotivación, factores que en los últimos tiempos han aumentado considerablemente generando altos costos en los procesos de selección, seguimiento y capacitación del personal (Rocha y Pelaez, 2004). Así, un trabajador comprometido permite a la organización centrar su atención en el desempeño y no en la variedad de actitudes que pueden llegar a ser causa de conflictos y enfrentamientos. Por lo tanto, aquellas organizaciones que se preocupen en generar y mantener el compromiso en sus empleados tendrán gente dispuesta al cambio, flexible, abierta y dirigida a la calidad y resultados.

La evidencia empírica muestra que las variables relacionadas con el grupo/organización que generan un compromiso más alto son: El clima de trabajo, el liderazgo transformador, la cohesión dentro del grupo, la estructura organizacional, los valores éticos, el tamaño de la organización y los sistemas de gestión de la calidad. De acuerdo a los estudios desarrollados,

las organizaciones que poseen un sistema de valores éticos, un clima y una cultura organizacional, tienen niveles de compromiso afectivo y normativo más alto (Hunt, Word y Chonko, 1989, 1991; O'Reilly, Chatman y Cadwill, 1991).

Ha sido demostrado (Thompson, Beauvais y Lyness, 1999) que la percepción de una cultura organizacional que apoya la conciliación trabajo-familia (supuestos compartidos, creencias y valores con respecto al grado en que una organización debería apoyar y valorar la integración de la vida laboral y familiar de los trabajadores), se relaciona positivamente con el compromiso afectivo y negativamente con el conflicto trabajo-familia y las intenciones de abandonar la organización. Además aparece relacionada con una mayor satisfacción por parte de los trabajadores (Mauno, Kinnunen y Piitulainen, 2005).

En el estudio de Jiménez y Moyano (2008), se analiza la cultura de conciliación trabajo-familia en una empresa del sector bancario, en relación al compromiso laboral de los trabajadores, observándose una relación significativa entre éstos, estando la cultura fuertemente asociada al compromiso. Se registra que mientras mayor es el apoyo directivo percibido por parte de los trabajadores, mayor es el compromiso de éstos con la empresa, particularmente, con su compromiso de tipos normativo y afectivo.

Método

El diseño de esta investigación es de tipo descriptivo, correlacional, de corte transversal. Su finalidad ha sido conocer la importancia que le atribuyen los académicos de uno de los Campus de una Universidad regional, a las medidas de conciliación que ofrece la institución a sus funcionarios, y la existencia o no de alguna relación con el grado de compromiso organizacional del grupo en estudio.

El instrumento es un cuestionario que consta de tres partes. La primera centrada en delimitar el perfil socio – demográfico del encuestado; en la segunda parte se consulta sobre el nivel de conocimiento y grado de importancia que reviste para el académico la implementación de un

grupo de medidas de conciliación trabajo-familia: Medidas de Flexibilidad Laboral (IMP_FLEX); Medidas de apoyo económico (IMP_ECO); Permisos para responsabilidades familiares (IMP_RESP); y Prácticas de integración familiar (IMP_INTEG). Finalmente, en la tercera parte del instrumento se aplica el cuestionario de Allen y Meyer (1991), que mide compromiso organizacional y considera que el constructo se compone de tres factores: afectivo, calculado y normativo.

Los reactivos de cada variable han sido previamente validados mediante juicio de expertos (medidas de conciliación trabajo-familia). En el caso de cuestionario de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen, la confiabilidad se estableció a través del índice Alfa de Cronbach, el cual presentó un buen índice de consistencia interna. Los resultados que se muestran en la Tabla 1 e indican que el instrumento es fiable.

Tabla 1: Índices de confiabilidad del instrumento utilizado
Alfa de Cronbach

Compromiso Afectivo	0,885
Compromiso Calculado	0,739
Compromiso Normativo	0,873
Compromiso Organizacional	0,888

Tanto para el grado de importancia que se le atribuyen a las medidas de conciliación trabajo-familia, como para el compromiso organizacional, se ha utilizado una escala de medición tipo Likert del 1 al 5. Este estudio fue realizado con los datos de 82 encuestas aplicadas a académicos de uno de los tres Campus de una Universidad Regional, provenientes de distintas disciplinas. La muestra para este estudio fue no probabilística, de sujetos voluntarios, dado que se invitó al total de los académicos (173), a colaborar en el estudio.

Resultados

Con la información que se recabó a través del instrumento se pudo establecer y comparar la importancia atribuida a las prácticas de conciliación “trabajo – familia” implementadas por la institución y el nivel de compromiso organizacional por parte de los académicos. Se ha utilizado una escala de 1 a 100 la cual se ha dividido en tres niveles (Tabla 2). De esta forma el puntaje

obtenido tanto para la valoración de las medidas, como para el nivel de Compromiso Organizacional en cada una de sus tres dimensiones, pueden ser analizadas de acuerdo a los rangos de dicha escala.

Tabla 2: Escala de Intensidad

Rango	Categoría
0 a 33	débil
34 a 66	moderado
67 a 100	fuerte

Fuente: Barraza, 2008.

Tal como se observa en la tabla 3, el nivel de importancia que los académicos atribuyen a todas las medidas de conciliación “trabajo – familia” es alto, obteniéndose en todas las dimensiones estudiadas, un indicador superior a un 75 sobre 100. Destaca el grupo denominado “Permisos para responsabilidades familiares” que fueron consideradas las más importantes de las cuatro estudiadas, siendo en promedio valoradas con un indicador de 93,1.

Como segundo grupo en importancia de valoración, se encuentran las medidas de apoyo económico (IMP_ECO), luego las medidas de flexibilidad laboral (IMP_FLEX) y finalmente las prácticas de integración familiar (IMP_INTEG), que serían las menos importantes para los académicos.

Tabla 3: Importancia atribuida a las medidas de conciliación

Medida de Conciliación Trabajo – familia	Indicador
Medidas de Flexibilidad Laboral	88,0
Medidas de Apoyo Económico	89,8
Permisos para Responsabilidades Familiares	93,1
Prácticas de Integración Familiar	78,3

El compromiso organizacional que manifiestan los académicos hacia la institución, se muestra en la tabla 4. Al utilizar el baremo de la tabla 2, se observa un compromiso organizacional promedio fuerte con un indicador de 70,5 sobre 100. Sin embargo, si se observa en detalle cada uno de los compromisos que componen este promedio general, se constata que la fortaleza del compromiso organizacional es producto del componente afectivo, el cual arroja el indicador de

compromiso más alto (85,1), en tanto que el compromiso de continuidad y normativo son moderados.

Tabla 4: Compromiso Organizacional Académicos

Compromiso Organizacional	Indicador
Compromiso Afectivo	85,1
Compromiso de Continuidad	62,6
Compromiso Normativo	63,8

En la tabla 5 se presentan cada uno de los reactivos del cuestionario de Meyer y Allen (1991) y el respectivo indicador obtenido. El promedio general muestra un compromiso calificado de fuerte, pero claramente este resultado es producto del componente afectivo que incrementa este promedio general.

En la dimensión “calculada” se destaca el resultado de 80,3 del reactivo “Si a final de año tomara la decisión de dejar la Universidad, serían muchas las ventajas laborales que perdería”. Asimismo, en el caso del compromiso normativo, todas las afirmaciones fueron valoradas en un rango moderado, con excepción del reactivo CNO14 “Siento que le debo mucho a la Universidad” y CNO16 “Realmente la Universidad se merece mi lealtad”, que fueron calificados con una intensidad “fuerte”.

Tabla 5: Compromiso Organizacional por dimensión

Compromiso Afectivo	Indicador
CAF1. Estaría feliz de continuar el resto de mi vida laboral trabajando en la Universidad.	88,1
CAF2. Siento de verdad que cualquier problema de la Universidad, es también mi problema.	80,0
CAF3. Siento que tengo un fuerte sentido de identificación hacia la Universidad.	88,6
CAF4. Me siento de verdad emocionalmente unido(a) a la Universidad.	85,3
CAF5. En la Universidad me siento como en familia.	78,2
CAF6. Realmente estoy contento de trabajar en la Universidad.	90,4
Prom.	85,1
Compromiso de Continuidad	
CCO7. Si a final de año tomara la decisión de dejar la Universidad, serían muchas las ventajas laborales que perdería.	80,3
CCO8. Uno de los inconvenientes de dejar la Universidad es que hay pocas posibilidades de encontrar otro establecimiento mejor.	65,6

CCO9. Aunque quisiera, sería muy difícil para mí dejar la Universidad por todos los beneficios que perdería.	64,6
CCO10. Si continúo en la Universidad es porque en otro lugar no tendría las mismas ventajas y beneficios que recibo aquí.	60,0
CCO11. Creo que hay pocas opciones de un lugar de trabajo mejor como para considerar el dejar la Universidad.	66,1
CCO12. En la actualidad permanezco en la Universidad principalmente por necesidad.	39,2
Prom.	62,6
Compromiso Normativo	
CNO13. Creo que es mi deber seguir trabajando en la Universidad.	63,8
CNO14. Siento que le debo mucho a la Universidad.	72,2
CNO15. Creo que no podría dejar la Universidad porque siento que tengo una obligación con las personas de aquí.	61,3
CNO16. Realmente la Universidad se merece mi lealtad.	78,7
CNO17. Me sentiría culpable si a fin de año dejara la Universidad.	53,7
CNO18. Creo que no estaría bien dejar la Universidad aunque me vaya a beneficiar con el cambio.	53,2
Prom.	63,8
Promedio general	70,5

Finalmente, para examinar el tercer objetivo de este estudio respecto a la existencia o no de una relación positiva entre la importancia atribuida a las prácticas de conciliación “trabajo – familia”, y el nivel de compromiso organizacional de los académicos en sus tres dimensiones, se realiza la prueba de asociación de r de Pearson. Se utiliza el software SPSS (18.0).

Se obtienen las correlaciones entre las distintas dimensiones del constructo compromiso organizacional y los cuatro ítems de prácticas de conciliación trabajo-familia en estudio. Tal como se aprecia en la tabla 6, el Compromiso Afectivo se correlaciona positiva y significativamente con las medidas de Integración Familiar ($r = 0,299$, $p = 0,007$).

El Compromiso de Continuidad está correlacionado con las medidas de apoyo económico ($r = 0,227$, $p = 0,04$) y con las facilidades para cumplir con responsabilidades familiares ($r = 0,264$, $p = 0,01$). Por último, el Compromiso Normativo se correlaciona positiva y significativamente con las medidas de Integración Familiar ($r = 0,435$, $p = 0,000$).

Tabla 6: Matriz de correlaciones de la importancia de las medidas de conciliación y compromiso organizacional

		IMP_FLEX	IMP_ECO	IMP_RESP	IMP_INTEG
Compromiso Afectivo	Correlación de Pearson	-,135	,195	,049	,299**
	Sig. (bilateral)	,233	,083	,667	,007
	N	80	80	80	80
Compromiso Continuidad	Correlación de Pearson	-,059	,227*	,264*	,132
	Sig. (bilateral)	,604	,043	,018	,242
	N	80	80	80	80
Compromiso Normativo	Correlación de Pearson	-,003	,189	,154	,435**
	Sig. (bilateral)	,977	,094	,173	,000
	N	80	80	80	80

** La correlación es significativa a nivel 0,01 (bilateral)

* La correlación es significativa a nivel 0,05 (bilateral)

Discusión

Según los resultados del estudio, el grado de importancia que le atribuyen los académicos a las medidas de conciliación es alto en todos los casos, de lo que se desprende un reconocimiento a las mismas.

Las más importantes con 93,1 puntos sobre 100 son las relativas a las “Facilidades y permisos para el cumplimiento de responsabilidades familiares”, lo que reafirma el apoyo que se requiere en primer lugar para atender compromisos familiares, desde los más simples como llevar a los hijos a un control médico, hasta aquellas medidas que facilitan el cuidado de personas dependientes. En segundo término, el apoyo económico 89,8 es muy valorado, lo cual tiene sentido si se considera que la remuneración promedio en la Universidad, es inferior a los US\$ 3.700 que ganan, en promedio, los académicos de las universidades estatales chilenas. Muy de cerca se valoran las medidas de Flexibilidad Laboral con 88 puntos y finalmente las prácticas

de Integración Familiar con 78,3, lo cual demuestra que si bien son importantes para los académicos, éstas caen más bien en una categoría de responsabilidad propia.

El compromiso organizacional de los trabajadores del Campus que se registró como “fuerte”, parece coherente con las políticas de Responsabilidad Social Empresarial en materia de conciliación que tiene la institución. En efecto, la Universidad está presente cada año entre las principales organizaciones consideradas como “mejores lugares para trabajar para madres y padres”, lo cual es reconocido por sus trabajadores con altos niveles de compromiso organizacional. Sin embargo, se podría haber esperado que no sólo se manifestara en un compromiso afectivo alto (que fue parte de los hallazgos), sino también en los otros componentes: el compromiso de continuidad y normativo, lo cual reafirma la falta de conocimiento de todos los beneficios que entrega la institución.

Finalmente, esta investigación muestra una relación positiva entre la importancia de las medidas de conciliación que brinda la institución y el compromiso organizacional de los académicos. El Compromiso afectivo, que es la dimensión más alta de compromiso organizacional en este estudio, se correlaciona de forma positiva con las medidas de Integración Familiar, las que menor importancia se le han atribuido. No hay mucho margen por tanto para aumentar dicha dimensión del compromiso. Se podría decir, por tanto que los trabajadores de la Universidad ya se sienten identificados y emocionalmente unidos a la institución, como parte de una “familia”, objetivo prioritario de muchas organizaciones. Las prácticas que comúnmente se clasifican en este ítem son los convenios con lugares de recreación familiar o lugares de vacaciones, celebración de fin de año, contar con lugares propios de recreación y de vacaciones, Navidad para los hijos de los colaboradores y actividades recreativas con las familias entre otros.

Si merece la pena revisar la dimensión de continuidad del compromiso que se ha correlacionado positivamente con las medidas de “apoyo económico” y con las facilidades para “cumplir con responsabilidades familiares”. Es decir, en la medida que la institución les facilite la vida a los

académicos, el compromiso por conveniencia aumenta. Sin embargo, la institución debe considerar que el compromiso de continuidad de los académicos resultó ser moderado, lo que muestra que no existe una percepción de altos costos asociados con dejar la organización. El compromiso de continuidad también se correlaciona positivamente con las facilidades para “cumplir con responsabilidades familiares”, constatándose que son éstas medidas que deben gestionarse de forma prioritaria por parte de la institución. Las medidas que las instituciones pueden otorgar en este ámbito son muchas, dentro de las que se consideran: políticas de maternidad y paternidad, matrimonio, permisos y facilidades de todo tipo, desde visitas al médico, actividades escolares de los hijos, hasta sabáticos.

Conclusiones

Si bien las políticas en materia de conciliación estudiadas, son ofrecidas por definición de forma discrecional por parte de la institución, se hace necesario gestionarlas estratégicamente, de tal forma que estas acciones tengan efectivamente una incidencia directa y concreta no sólo en el compromiso, sino apunten también a mejorar el entorno laboral general y a al aumento de la productividad. Con medidas de conciliación que son valoradas por los trabajadores, aparecer de forma permanente en un ranking empresarial prestigioso y contar con un gran compromiso por parte de sus trabajadores, debería considerarse una fortaleza y convertirse en una competitiva, sobre todo hoy, que las relaciones entre empleadores y trabajadores se encuentran en un terreno más frágil, por lo que es importante centrarse en aquello que une a trabajadores con gestores institucionales.

Otro factor que apoya la idea de darle la mayor importancia al compromiso en los trabajadores, es la contingencia por la cual atraviesa la educación superior; con una lógica de mercado rigiendo la educación superior, las condiciones competitivas que deben abordar instituciones como la Universidad donde se realizó el estudio, son muy complejas, por lo que contar con

fortalezas como la lealtad de sus colaboradores y mantener altos estándares de calidad en todos los ámbitos se hace un elemento crítico.

Toda organización debe considerar relevante que su “buen comportamiento” sea apreciado, no sólo por sus clientes externos, sino también por sus clientes internos dado que la “calidad de vida laboral” es cada vez más valorada por los trabajadores del conocimiento y son clave para la retención del talento.

Referencias

- Allen, T. D. (2001). *Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions*. Journal of vocational behavior, 58(3), 414-435.
- Ayensa, E. J., & Menorca, L. G. (2007). *Definición, antecedentes y consecuencias del compromiso organizativo*. En J.C. Ayala Calvo (Coord.) y grupo de investigación FEDRA, Universidad de la Rioja. Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro. (3590-3609). La Rioja, España.
- Barraza Macías A. & Magdalena Acosta Ch. (2008). *Compromiso organizacional de los docentes de una institución de educación media superior*. Innovación Educativa, vol. 8, núm. 45, octubre-diciembre, 20-35.
- Betanzos, N. & Paz, F. (2007). *Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal*. Anales de Psicología, 23(2), 207-215.
- Encla (2011). Séptima Encuesta Laboral. Dirección del Trabajo. Departamento de Estudios, Gobierno de Chile.
- Hunt, S., Wood, V., Chonko, L.. (1989). *Corporate Ethical Values and Organizational Commitment in Marketing*, Journal of Marketing, Vol. 53, July.
- International Standard Organization (2010) Norma ISO 26.000:2010.
- Jiménez, A., & Moyano, E. (2008). *Factores laborales de equilibrio entre trabajo y familia: medios para mejorar la calidad de vida*. Universium (Talca), 23(1), 116-133.

- Mauno, S., Kinnunen, U., & Piitulainen, S. (2005). *Work-family culture in four organizations in Finland: Examining antecedents and outcomes*. *Community, Work and Family*, 8(2), 115-140.
- Meyer, J. & J. Allen (1991). *A three component conceptualization of organizational commitment*. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Navarro, G. (2007). *Una aproximación al concepto de RSE o RSC*. Programa de Estudios sobre la Responsabilidad Social, Vicerrectoría Académica. Universidad de Concepción, Concepción, Chile.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). *Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior*. *Journal of applied psychology*, 71(3), 492.
- Rocha, M., Pelaez, B., & Raul, M. (2004). *Tres dimensiones del compromiso organizacional: identificación, membresía y lealtad*. *Ajayu Órgano de Difusión Científica del Departamento de Psicología*. Universidad Católica Boliviana "San Pablo", 2(1), 77-83.
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). *When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict*. *Journal of Vocational Behavior*, 54(3), 392-415.
- Turker, D. (2009). *How corporate social responsibility influences organizational commitment*. *Journal of Business Ethics*, 89(2), 189-204.