



Año 21 No. 73

Enero - Marzo 2016



# Revista Venezolana de Gerencia



# Las competencias como facilitadoras de la integración trabajo familia

Cachutt Alvarado, Crisdalith<sup>1</sup>  
Ortiz Zavala, Florángel<sup>2</sup>

## Resumen

El objetivo de esta investigación es establecer las competencias para la Integración Trabajo-Familia (T-F), por medio de un análisis empírico, basado en la construcción teórica de la relación entre trabajo y familia, con el fin de orientar la formación de dichas habilidades en los trabajadores de una organización. Es un estudio de tipo documental basada en la revisión bibliográfica de la relación entre trabajo y familia. Dentro de los resultados se presenta la conceptualización de las competencias desde la perspectiva de la Integración T-F y el papel de éstas en el proceso de balance de responsabilidades. También se propone un modelo de integración T-F, en el cual se sintetizan las teorías y conceptos encontrados, como una forma de comprensión de los mismos, además de direccionar las nuevas perspectivas investigativas a desarrollar. Este análisis empírico-teórico permitió definir las seis competencias necesarias para la integración T-F (Competencias ITF): gestión del tiempo, comunicación, integridad o sentido ético, trabajo en equipo, inteligencia emocional y resolución de conflictos; las cuales deben formarse desde las organizaciones; conduciendo así al incremento de la productividad, el desarrollo personal de los trabajadores y el fortalecimiento de sus familias.

**Palabras clave:** competencias, Integración Trabajo-Familia, conflicto de roles

---

**Recibido:** 20.05.15 **Aceptado:** 12.02.16

<sup>1</sup> Profesor Asociado a Dedicación Exclusiva en la Universidad de Carabobo (UC), Dpto. de Gerencia, Facultad de Ingeniería. Ingeniero Industrial, Magister en Administración de Empresas, Mención Gerencia. Doctorando en Ingeniería, Área de Industrial, UC. Email: crisdalith@gmail.com, ccachutt@uc.edu.ve

<sup>2</sup> Profesor Titular a Dedicación Exclusiva en la Universidad de Carabobo (UC), Dpto. de Ingeniería de Métodos, Facultad de Ingeniería. Ingeniero Industrial, Magister en Administración de Empresas, Mención Gerencia. Doctora en Ingeniería Industrial. Email: prof.florangel@gmail.com, fortiz@uc.edu.ve

# *The competences as enabling the integration of work family*

## **Abstract**

The purpose of this essay is to establish competencies for Work-Family Integration (W-F), through an empirical analysis based on the theoretical construction of the relationship between work and family, in order to guide the formation of such skills workers of an organization. It is a documentary study based on a literature review of the relationship between work and family. Among the results conceptualizing skills it is presented from the perspective of W-F Integration and their role in the process of balance of responsibilities. An W-F Integration Model is also proposed, in which the theories and concepts found, as a way of understanding them, as well as addressing investigative develop new perspectives are synthesized. This empirical and theoretical analysis allowed to define the six skills necessary for W-F integrating: time management, communication, integrity or ethical sense, teamwork, emotional intelligence and conflict resolution; which should be formed from organizations; thus leading to increased productivity, personal development of employees and strengthening their families.

**Keywords:** Competences, Work-Family Integration, Role Conflicts

## **1. Introducción**

La misión específica de la empresa como institución es generar beneficios que repercutan en sí misma y en la sociedad, pero no se puede olvidar que uno de sus objetivos es ayudar a crecer profesional y personalmente a las personas que allí trabajan (Chinchilla et al, 2007a). A la organización le conviene intentar conseguir que sus empleados desarrollen, a través de aprendizajes, la motivación de hacer las cosas no sólo por los beneficios o satisfacción propia, sino por el bien que hace a sus compañeros de trabajo, a su familia y a la sociedad entera. En este sentido las empresas esperan atraer y desarrollar a un equipo humano de alto rendimiento, motivado, comprometido con los objetivos de la organización y con su propia misión personal.

En las últimas décadas se ha desarrollado el estudio de la relación entre trabajo y familia (T-F), éstos se han orientado en dos grandes vertientes. La

primera comenzó a finales de los setenta, centrada en el análisis del conflicto de rol, experimentado por el sujeto; la segunda, que convive con la anterior, pero comienza a cobrar fuerza a finales de los ochenta, principios de los noventa, amplía el campo de estudio y así, una vez analizada la dimensión individual del conflicto, se orienta hacia el campo de las organizaciones, con el fin de conocer la experiencia corporativa y social, así como las soluciones propuestas tanto desde el ámbito público, como privado (Llaguno, 2006, citado por Hernández, 2008).

Aunque se han empleado diversos términos para referirse a las relaciones existentes entre el trabajo y la familia (interferencia trabajo-familia, interacción trabajo-familia), el más ampliamente propuesto ha sido el concepto de "conflicto trabajo-familia", definido por Greenhaus et al, (1985), como una forma de conflicto de rol, en el que las presiones que resultan del trabajo y las responsabilidades familiares son mutuamente incompatibles en algún

aspecto. Definieron también la clasificación de los conflictos en tres formas basados en: el tiempo, la tensión o agotamiento y en el comportamiento

Según Papí (2005), este conflicto se entiende como un proceso cercano e interno al individuo, ya que éste es experimentado por la persona, cuando debe responder simultáneamente a demandas o responsabilidades que se hacen de algún modo incompatibles. Si el conflicto es algo sentido, vivido, es decir percibido, debe ser entonces definido y resuelto por el sujeto. Esto explica, por qué dos personas sometidas a condiciones o exigencias similares, pueden percibir de manera muy distinta los conflictos entre trabajo y familia. De aquí la importancia de estudiar las percepciones y las herramientas para facilitar este proceso de respuesta.

Como se mencionó anteriormente, el estudio de los conflictos pertenece a la primera vertiente de las investigaciones de la relación entre trabajo y familia, con lo cual se pretendió caracterizar ese proceso individual. Por su parte, en la segunda vertiente, se ha acuñado el término conciliación trabajo-familia, para describir las políticas que desde la empresa y el estado, deben promoverse para facilitar a los trabajadores cumplir, tanto con las responsabilidades laborales, como familiares.

En este estudio, se asume una visión que busca considerar ambas corrientes, para lograr el mejor aprovechamiento de todos los recursos disponibles. Por tanto, en esta investigación se habla de *Integración Trabajo - Familia*, entendiéndose por ésta como la *respuesta afirmativa ante el conflicto*, es decir al presentarse la tensión entre ambos roles, la persona consciente de la importancia de su desarrollo en ambos ámbitos, aprovecha las facilidades que se les ofrece desde los diferentes actores

(empresa, estado y otras organizaciones), toma decisiones y actúa de manera que estas tensiones se minimicen, evitando impactar negativamente sobre el trabajo y la familia. Los conocimientos y habilidades específicas, también conocidas como competencias, ayudan a la persona a priorizar mejor sus compromisos, facilitando el cumplimiento de sus responsabilidades.

En este sentido, el propósito de este estudio consiste *establecer las competencias para la Integración T-F, por medio de un análisis empírico, basado en la construcción teórica de la relación entre trabajo y familia, con el fin orientar la formación de dichas habilidades en los trabajadores de una organización.*

Esta es una investigación documental fundamentada en la revisión bibliográfica de la relación entre trabajo y familia. Como filtro de búsqueda se revisaron sólo publicaciones científicas, usando las palabras clave: "relación trabajo-familia", "conflicto trabajo-familia", "balance trabajo-familia", "equilibrio trabajo-familia", "conciliación trabajo-familia", "integración trabajo-familia", "competencias o habilidades para el balance trabajo-familia", "factores personales en el balance trabajo-familia"; en esta indagación se fijó la atención en los hallazgos relacionados con las habilidades que debe desarrollar la persona para lograr integrar la vida personal y familiar. Debido a la variedad en la terminología usada al referirse a la relación trabajo-familia, se decidió fijar postura ante las diversas tendencias, por lo que se analizaron las causas, las variables que miden y los diferentes efectos (positivos o negativos) de la relación entre el trabajo y la familia. Se excluyeron los trabajos referidos al aspecto legal de la relación entre ambos ámbitos, así como los referidos a la cultura trabajo-familia.

Los trabajos de Eby et al, (2005), Zhang et al, (2011), Romeo et al, (2014),

han sido referencia importante, por ser estudios que ofrecen una estructuración rigurosa de los aportes en esta temática. Estas revisiones están enmarcadas en la organización industrial y comportamiento organizacional, en el caso de Eby et al, (2005), analizaron 190 estudios publicados en revistas, comprendidas entre 1980 y 2002, realizando una categorización de los aportes en nueve áreas temáticas, siendo las de mayor interés para la presente investigación el conflicto trabajo-familia, estrategias de afrontamiento y el papel de estrés en el trabajo. Por su parte, Zhang et al, (2011), en base a su revisión proponen un modelo en el cual describen los factores influyentes de los conflictos trabajo-familia, en tres niveles: individuales o personales, el trabajo y la familia. Romeo et al, (2014), revisaron 34 publicaciones científicas comprendidas entre 2005 y 2013, centrándose principalmente en autores de habla hispana.

Para el análisis del contenido de los trabajos se usó el programa Atlas.ti, como administrador de las fuentes consultadas, éste permitió la codificación y organización de temas modulares, siendo los principales, las distintas maneras de denominar la relación entre trabajo y familia (conflicto, balance, equilibrio, integración), habilidades personales para el afrontamiento, competencias facilitadoras de la integración.

## **2. Definición de competencias, desde la perspectiva de la Integración T-F**

Las definiciones de competencia son múltiples y ha sido difícil unificar criterios en torno a ella. Son muchas las investigaciones que se han desarrollado en diversos países, la amplitud, intensidad y continuidad de estos trabajos han dado

origen a un sinnúmero de definiciones y estrategias de implementación de procesos con base en competencias. Boyatzis (1982:82), afirma que “las competencias se refieren a características de fondo de un individuo que guardan una relación causal con el desempeño efectivo o superior en el puesto, diferenciando un desempeño superior de un desempeño promedio o pobre”.

Por su parte, Ducci (1997:121), expresa que “la competencia es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo, que se obtiene, no sólo a través de la instrucción, sino también mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo”.

La Oficina Internacional del Trabajo OIT, en el año 2005, hace pública la Recomendación 195 sobre el desarrollo de los recursos humanos y la formación, en ella se define competencias como un término que abarca los conocimientos, las aptitudes profesionales y los conocimientos técnicos especializados que se aplican y dominan en un contexto específico. Por su parte Mertens (1997), define competencia como la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado.

Analizando éstas definiciones, se nota una característica común al tratar el concepto de competencia, de una u otra forma todas se refieren a un conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes combinados, coordinados e integrados, en el sentido que el individuo ha de saber hacer y saber estar para el ejercicio profesional; sin embargo, es importante resaltar que la definición de Mertens (1997), deja abierto el campo de aplicación de las competencias, no encasillándola únicamente al aspecto técnico del trabajo; de igual manera se refiere a una capacidad real para lograr un objetivo, pudiendo éste

referirse a un aspecto laboral, familiar o social.

La unidad de la persona, es un aspecto importante que se debe considerar, dentro de la comprensión de lo que son las competencias, ya que los conocimientos, habilidades y destrezas aprendidas en uno de los ámbitos de la vida (por ejemplo el trabajo), pueden ser adaptadas y ejercidas beneficiosamente en otros ámbitos (la familia y la sociedad); esto es posible porque es la misma persona la que trabaja, la que vive en el hogar y pertenece a una sociedad, es decir se desempeña en distintos ambientes, donde las experiencias vividas se enriquecen entre sí. Por tanto, el término competencia puede generalizarse, para describir ese “saber hacer” y “saber estar” en cada ambiente y aspecto de la vida de la persona (Cachutt et al, 2014).

Según Tejada et al, (2006), es más que “saber hacer”, se trata más bien del “saber actuar”. Hacer, sin actuar es poner en práctica (poner en ejecución) una técnica o realizar un movimiento sin proyectar los sentidos y los encadenamientos que supone, mientras que el saber actuar pone un grupo de acciones, un conjunto de actos donde la ejecución de cada uno es dependiente del cumplimiento del todo o en parte de los otros. Por tanto, la competencia, exige saber encadenar unas instrucciones y no sólo aplicarlas aisladamente. Incluso, desde esta óptica, puede decirse que el saber actuar en ciertas ocasiones, sea precisamente no actuar. Una buena reacción ante una situación problemática, en algunos casos puede ser justamente no intervenir.

Un enfoque que puede ayudar a la consolidación de competencias, es el saber actuar basado en el “hacer con sentido”, es decir un “para qué” lo hago, lo cual está asociado al objetivo o propósito trascendente de la persona, más allá de un beneficio inmediato; esto está relacionado

con lo que se ha llamado proyecto de vida, misión personal, vocación, entre otros (Cachutt et al, 2014).

Otro elemento indispensable en la definición de competencias es el contexto. Si se dice que la competencia es aquella que se pone en acción, ésta no puede separarse del contexto particular donde se pone en juego. Es decir, no puede apartarse de las condiciones específicas en las que se evidencia. Pero ello no quiere decir necesariamente que cada contexto exija una competencia particular, sino que la propia situación demanda una respuesta contextualizada. Es decir, la persona combina sus capacidades, gracias a la flexibilidad y adaptabilidad, pudiendo así obtener la solución o respuesta idónea para dicha situación.

Esto es muy importante para la comprensión de las competencias para la integración T-F, ya que existen competencias que tradicionalmente son desarrolladas y ejercidas en el campo laboral, las cuales son aplicables en la vida familiar y/o social. Por ejemplo, la comunicación es una competencia que debe ejercerse en todos los aspectos de la vida, se refiere a la misma habilidad, pero se aplica en distintos contextos. Por ejemplo, una persona puede poseer la competencia de comunicación asociada al ámbito laboral y al mismo tiempo carecer de ella en el plano familiar, esto debido a que cada contexto tiene diferentes características y exigencias.

En cuanto a las clasificaciones de las competencias existen diferentes propuestas, sin embargo se hace referencia a la tipología propuesta por varios autores como Mertens (1997), Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, en México CONOCER (2002); citado por Vargas (2004), quienes dividen las competencias de la siguiente forma: *Competencias*

*básicas*: Comportamientos elementales que deberán demostrar los trabajadores, que están relacionados a conocimientos de índole formativa. *Competencias genéricas*: Comportamientos asociados con desempeños comunes a diversas ocupaciones y ramas de la actividad productiva. *Competencias específicas*: Comportamientos asociados a conocimientos de índole técnico vinculados a un cierto lenguaje o función productiva.

En general son las competencias genéricas y competencias específicas, la de mayor interés en el ámbito empresarial, siendo las primeras transversales y susceptibles de aplicarse en situaciones variadas, permitiendo pasar de unos contextos a otros; mientras que las segundas serían más restringidas por su utilidad (Tejada et al, 2006).

Para la integración T-F, ambos tipos de competencias son necesarias. Competencias generales como gestión del tiempo, trabajo en equipo, comunicación, manejo del estrés, entre otras, son fundamentales. En cuanto a las específicas, son importantes tanto las profesionales, como las familiares, que permitan a la persona cumplir sus responsabilidades de manera más eficiente en ambos ámbitos, lo cual facilita el proceso de integración.

### **3. Las Competencias como facilitadoras de la Integración Trabajo-Familia**

Como ya se ha dicho, la Integración T-F está fundamentada en las decisiones personales, para las cuales es necesario contar con conocimientos y habilidades, que favorezcan el éxito de este proceso. En este sentido se afirma que la persona puede desarrollar competencias que le permitan lograr dicha integración.

En el diagrama 1, se muestra un esquema de persona, basándose en competencias y características propias del sujeto; éste es útil para comprender, lo que significa la realización personal y como puede alcanzarse a través del mayor desarrollo de las capacidades individuales.

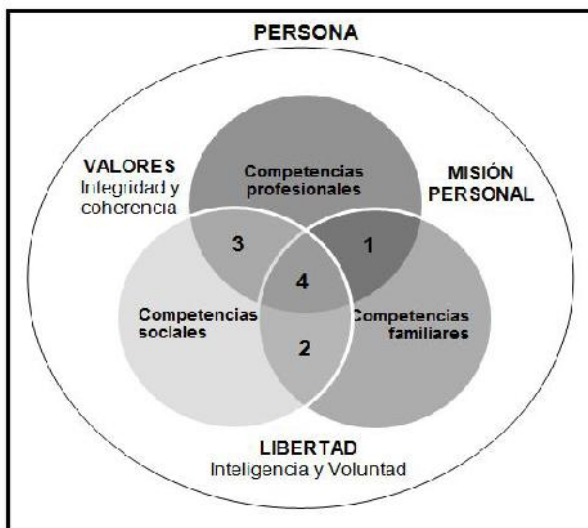
En este esquema la persona, consciente de su misión personal y de sus valores, donde destacan la integridad y coherencia, como fundamento en la consecución de dicha misión, desarrolla competencias según los ámbitos donde se desenvuelve: laboral, familiar y social. En cada ambiente se asimilan competencias específicas, propias de cada uno, pero también se ejercen competencias transversales o genéricas, las cuales se representan en el esquema de la diagrama 1 con las intercesiones identificadas con números. En la intercesión 1, se representan las competencias ejercidas tanto en el ámbito laboral como familiar; en la 2, las competencias comunes entre el ambiente familiar y social; y en la 3, las transversales entre lo laboral y social.

En este sentido, es necesario que el fortalecimiento de las competencias esté enfocado en esta visión integrada de la persona, por lo que la formación desde las empresas, no sólo debe estar limitada a competencias específicas del trabajo, sino también aquellas transversales a los distintos ámbitos.

Una vez definida y descrita la importancia de las competencias ITF para el desarrollo integral de la persona, es necesario encajar esta teoría de las competencias dentro del proceso de integración T-F, como una manera de comprender su influencia y potencialidad. En este sentido se propone un modelo teórico de Integración Trabajo-Familia, fundamentado en la revisión teórica desarrollada en este estudio.



**Diagrama 1**  
**Esquema de persona, en función de sus competencias y características**



Fuente: Cachutt et al, 2014

Existen competencias que son ejercidas en todos los ámbitos, conocidas como competencias genéricas, representadas en la región 4. Este enfoque muestra como las habilidades que se adquieren en los distintos ámbitos se interrelacionan, por lo que no son escenarios aislados en la vida de la persona, sino que el progreso en uno, puede facilitar el del otro. Este desarrollo personal está fundamentado en una característica propia del ser humano, como es la libertad, definida por las capacidades, conocidas como inteligencia y voluntad; es decir la persona humana, tiene la potencialidad de comprender y conocer la verdad o el bien y de buscarlo a través de la voluntad.

#### **4. Modelo de Integración Trabajo – Familia**

La revisión bibliográfica permitió establecer un modelo que relaciona los conflictos y la integración T-F, como una forma de comprender y esquematizar los aportes encontrados, sobre los cuales es posible establecer las habilidades que deben formarse en las personas, para que puedan tomar las decisiones acertadas que les permitan cumplir con las obligaciones que se les presentan en los distintos ámbitos donde se desenvuelve.

Ya se ha dicho que la Integración Trabajo-Familia, es la respuesta afirmativa ante el conflicto, por lo tanto, es fundamental comprender el fenómeno del conflicto,



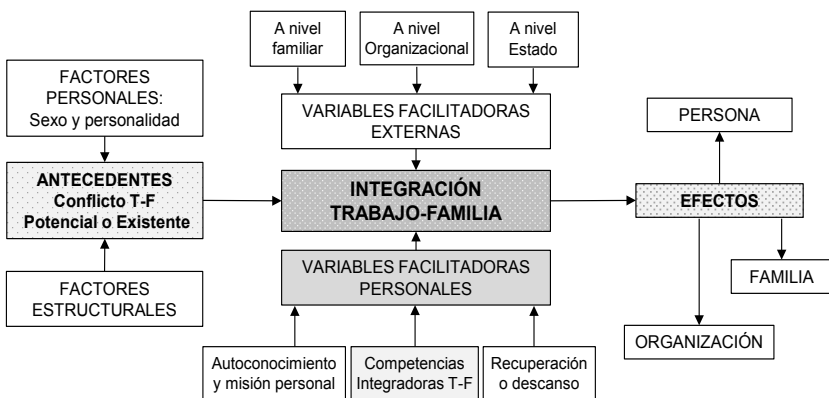
para poder dar una respuesta eficaz al mismo. El término integración trabajo-familia, propone una visión sistémica del sujeto, es decir no son dos ámbitos que compiten entre sí, sino que forman parte de una misma unidad: la persona; que están regidas por un proceso de toma de decisiones, que aunque están vinculadas con acciones o políticas externas, tienen su definitiva instancia en el sujeto.

Se ha dicho que la Integración T-F es la perspectiva positiva ante el conflicto, por lo que los efectos de éstos podrían extrapolarse de manera inversa sobre la integración, es decir, si se ha demostrado que los conflictos T-F, generan efectos negativos sobre la salud de los trabajadores, la integración por su parte favorecerá la salud del sujeto. Diversos estudios ya han demostrado esta relación, como los realizados por Dixon et al, (2007), Baxter et al, (2011) y Behan et al, (2010), todos citados por Biedma et al, (2014).

En la diagrama 2, se muestra un esquema del modelo, a través del cual se propone una visión unificada, fundamentada en la revisión documental acerca de los conflictos T-F y como éstos se relacionan con la conceptualización de Integración T-F.

Este modelo se estructura en tres partes: antecedentes de la Integración T-F, variables que afectan la Integración T-F y los efectos o consecuencias de ésta, diferenciadas en el gráfico. En este modelo los conflictos T-F se presentan como antecedentes o causas de la integración, independientemente que éstos sean conflictos explícitos o potenciales. Es decir, un sujeto puede integrar trabajo y familia, a pesar que no exista un conflicto T-F percibido, como una manera de evitar que éste aparezca. Formarse para tomar decisiones preventivas a los conflictos T-F, es ya una medida de integración T-F.

**Diagrama 2**  
**Modelo de Integración Trabajo – Familia**



Fuente: elaboración propia

Dentro de los factores personales que influyen en los conflictos T-F, está el sexo y la personalidad. En cuanto al primero, existen discrepancias entre los investigadores, ya que unos afirman que existen diferencias en los niveles de percepción del conflicto, entre mujeres y hombres (Pleck, 1977; Fu et al, 2001; citados por Sanz, 2011; Gutek et al, 1991). Estudios como el de Byron (2005), contradicen estas posturas, señalando que tanto hombres como mujeres experimentan niveles similares de conflicto. Esto puede tener su explicación en el cambio progresivo que ha traído a la sociedad la incorporación de la mujer al mercado de trabajo, lo que ha hecho que tanto el hombre como la mujer, tenga que adaptarse a nuevas condiciones dentro de la familia. Cada vez es visto con más normalidad en la sociedad actual, que la mujer trabaje y se desarrolle en este ámbito, así como el hombre participa de manera más activa de las actividades del hogar, situaciones que no eran así en décadas pasadas.

En cuando a las características de personalidad y su relación con los conflictos, los estudios se han centrado en el papel de la afectividad negativa y variables de personalidad como la extraversión, afabilidad o cordialidad, tesón o consciencia, neurotismo vs estabilidad emocional y apertura a la experiencia. Se ha encontrado que la afectividad negativa, tiene relación directa con los conflictos (Carlson, 1999; Bruck et al, 2003; citados por Hernández, 2008), por lo que se podría decir que una afectividad positiva favorecería a la integración trabajo – familia. En cuanto a las variables de personalidad (basadas en el modelo de las cinco grandes), se encontró que el neurotismo aumenta la percepción del conflicto entre trabajo y familia, mientras que el tesón, consciencia y afabilidad lo disminuyen. No

se encontró relación entre la extraversión, la apertura a nuevas experiencias, con los conflictos (Wayne et al, 2004; Bruck et al, 2003; citados por Hernández, 2008).

Hernández (2008), Eby et al, (2005) y Zhang et al, (2011), coinciden que el grueso de los aportes investigativos están orientados al estudio de los factores estructurales del conflicto T-F, tanto en el ámbito laboral, como familiar. Dentro de los factores laborales, están los relacionados con la flexibilidad o no de los horarios, número de horas trabajadas, sobrecarga laboral, estrés laboral, entre otros. En el ámbito familiar, factores como horas dedicadas al trabajo del hogar, atención a personas dependientes, estrés, conflictos familiares, número de hijos, apoyo de la pareja, entre otros. De estos estudios, han surgido las diversas políticas de conciliación trabajo-familia, que ya en muchos países están incluso legisladas.

Para efectos de esta investigación estos aspectos estructurales, son importantes desde la perspectiva de las competencias necesarias para la integración T-F, ya que la persona debe ser capaz de enfrentar los distintos factores que pueden incidir en la generación del conflicto trabajo-familia.

Analizando la segunda etapa del diagrama propuesto: Integración T-F; se entiende que ésta es una manera proactiva y positiva de vivir; se trata de comprender que las diferentes responsabilidades no son cargas, si se sabe cómo abordarlas, sacando de cada situación el mejor provecho posible, tanto para las personas con las que se relaciona día a día, como para sí mismo. Para que la integración sea posible es importante conocer y potenciar los factores que la favorecen, en el modelo propuesto, éstas se han llamado: variables facilitadoras externas y personales.

Las variables facilitadoras externas, se refieren a condiciones que no dependen

de la persona, están asociadas al apoyo que en materia de Integración T-F, debe recibir desde el estado (legislaciones e incentivos), desde la empresa (políticas para la integración T-F, conocidas también como políticas de conciliación) y desde la propia familia (apoyo de la pareja y otros familiares).

En cuanto a las variables facilitadoras personales, en general éstas se refieren a las actitudes, conocimientos, herramientas y necesidades de la persona, que le permiten tomar las mejores decisiones, para lograr la integración de los distintos ámbitos donde se desenvuelve.

En primer lugar es importante el conocimiento propio, ya que ser consciente de las fortalezas y debilidades personales, ayuda a entender mejor la realidad y a profundizar en la propia identidad, lo que da una seguridad que luego se transmite. El autoconocimiento es fundamental para identificar la misión que se tiene en la vida y priorizar los roles que se quieren llevar a cabo (Chinchilla et al, 2007a). Este paso es fundamental para avanzar, no solo en lo referente a la integración T-F, sino en la propia realización personal.

Con base en este autoconocimiento, la persona debe potenciar y desarrollar aquellas competencias que le permitan cumplir de la mejor manera con sus responsabilidades laborales y familiares, esto significa obtener los mejores resultados, tanto en lo laboral como en lo familiar y personal. Más adelante se detallará con más profundidad este punto, ya que es el fundamento del objetivo de este estudio.

Como último elemento de las variables facilitadoras personales, está el concepto de recuperación o descanso, definido por Geurts et al, citado por Sanz (2011:120), como "un proceso de relajación psicofisiológica tras la exposición a una situación que requiere un esfuerzo". Desde

este punto de vista, la recuperación puede considerarse como un proceso opuesto al estrés, siendo éste una de las principales consecuencias de la no integración T-F, resulta evidente la necesidad de incorporar la recuperación o el descanso, como un componente que facilita a la persona, lograr la integración T-F. La recuperación o descanso, es una variable muy poco abordada en los estudios de la relación entre trabajo y familia; Sanz (2011), afirma que en este campo, la recuperación aún no se ha considerado como un elemento central de este proceso.

Una vez descritas las variables facilitadoras externas y personales de la integración, es indispensable mencionar los efectos sobre la organización, la persona y la familia. La integración de la vida laboral y familiar, disminuye los efectos nocivos sobre la salud, genera menor estrés tanto laboral como familiar, mayor motivación, satisfacción laboral, familiar y personal (Frone et al, 1986; Chinchilla et al, 2005; Hernández, 2008), entre otros beneficios.

Se ha determinado que los efectos sobre la organización están asociados a la disminución del ausentismo injustificado, mejora la productividad personal de los trabajadores, mayor compromiso, intención de permanencia en la empresa, todo esto impacta por tanto, en la mejora del rendimiento organizacional (Greenhaus et al, 1985; Siti et al, 2012; Sanz, 2011; Papí, 2005; Otálora, 2007; Arribas, 2007; Chinchilla et al, 2007b; Eby et al, 2005).

En cuanto a las consecuencias en las familias, es importante destacar la poca evidencia de estudios detallados, al respecto. La integración de la vida familiar y laboral, debe medirse también por los efectos concretos sobre la familia, entre los cuales está la satisfacción familiar (que implica la satisfacción de todos en el hogar), la educación de hijos sustentada en valores concretos, estabilidad y felicidad

conyugal, lo que genera estabilidad emocional en la pareja y en los demás miembros de la familia. Estos beneficios, son fundamentales para desarrollar familias estables, basadas en lazos afectivos sólidos, donde se favorece la realización personal de cada persona, repercutiendo de esta forma en la consolidación de sociedades sanas.

Ahora bien, una vez descrito el papel de las competencias dentro del proceso de integración T-F, a través del modelo propuesto, es posible definir cuáles son esas habilidades primordiales que debe ejercer una persona para lograr integrar ambos ámbitos de la vida, es decir lograr los objetivos o metas que le permitirán ser exitoso, tanto en el campo laboral como familiar.

## **5. Competencias Integradoras Trabajo-Familia (Competencias ITF)**

Para aplicar una gestión del talento basado en competencia, la empresa debe fijar su atención no sólo en las competencias más evidentes que residen en las habilidades y en los conocimientos, propias del oficio específico que se desempeña, sino también en aquellas asociadas con el comportamiento (Vargas, 2006). Dentro de estas competencias, se encuentran aquellas que se han llamado Competencias Integradoras Trabajo-Familia (Competencias ITF), las cuales están fundamentadas en la toma de decisiones y el establecimiento de prioridades entre los distintos roles y responsabilidades de la persona.

Existe poca evidencia de investigaciones acerca de los comportamientos ante la necesidad de integración T-F, expresado por varios autores como Eby et al, (2005), Zhang

et al, (2011), entre otros. Por su parte, Chinchilla et al, (2007b), destacan la importancia de la formación en ciertos temas que consideran fundamentales para la integración T-F, como son: papel como padres y educación de los hijos, manejo de conflictos trabajo-familia, cuidado prenatal, nutrición saludable, gestión del tiempo, gestión del estrés, gestión de conflictos y formación en las diferencias entre hombres y mujeres. Estos tópicos pueden asociarse a competencias genéricas y específicas para la integración T-F.

Las mismas autoras, con base en estudios desarrollados en distintas empresas españolas, plantean que las competencias (de tipo genéricas) que debe desarrollar una persona para lograr la integración de la vida laboral y familiar son cinco: manejo del tiempo, comunicación, trabajo en equipo, saber delegar e integridad personal. Además de este estudio, no se encontró ningún otro, que hiciese referencia explícita en relación a las competencias, sin embargo, la necesidad de gestionar el tiempo, es la variable más mencionada por diversos autores, como indispensable para lograr la integración de ambos ámbitos.

Otra habilidad ampliamente citada como indispensable en el proceso de integración, es el manejo del estrés (Arribas, 2007; Biedma et al, 2014; Frone et al, 1986; Rodríguez et al, 2007; entre otros). Martínez-Losa et al, (2010), estudiaron de manera particular las competencias necesarias para el manejo del estrés, entre las cuales están la gestión del tiempo, la comunicación, manejo de conflictos, entre otros.

Con base en estas fuentes se realizó un listado preliminar de competencias, las cuales fueron sometidas a un proceso de validación por parte de cuatro expertos en el área, con la finalidad de definir las competencias que según su experiencia,

son importantes para la integración trabajo-familia.

Esta validación se llevó a cabo vía correo electrónico, se les hizo llegar un instrumento con trece competencias ITF preliminares y sus respectivas descripciones, se les pidió indicar si la competencia era o no influyente en el proceso de integración T-F, así como el grado de importancia en una escala del 0 al 4, donde cero (0), significaba ninguna relación y cuatro (4) muy importante. De igual forma, se dio libertad de dar observaciones y sugerencias de manera abierta, lo cual fue muy beneficioso para la asociación final entre las competencias.

Los expertos valoraron cada competencia ITF, según la escala del cuestionario, considerando la importancia para la integración T-F, las respuestas se promediaron y se ordenaron de mayor a menor; las competencias con menor puntuación fueron descartadas (creatividad y orientación al apoyo social). Dos de los expertos sugirieron combinar algunas de las competencias, debido a la similitud de

las habilidades que representan. Todo este proceso permitió definir seis competencias ITF genéricas.

El resultado de este proceso se muestra en el cuadro 1. En la primera columna se presenta el listado de competencias preliminares, en la segunda las fuentes que las sustentan; luego las valoraciones promedio dadas por los expertos y en la última, la conformación final de las competencias ITF genéricas.

En la tabla 1, se muestra la definición de las seis competencias ITF: gestión del tiempo, comunicación, integridad o sentido ético, trabajo en equipo, inteligencia emocional y resolución de conflictos; como producto no solo de la revisión teórica, sino de la validación y sugerencias de los expertos, que hicieron posible la asociación de algunas de éstas, por lo que fue posible reducir de trece competencias iniciales a las seis antes mencionadas. Sobre éstas se fundamenta el comportamiento eficaz de la persona que pretende lograr la integración entre trabajo y familia.

**Tabla 1**  
**Competencias para la Integración Trabajo-Familia (Competencias ITF)**

N°	COMPETENCIAS PRELIMINARES	FUENTES	Val	COMPETENCIAS ITF
1	Gestión del tiempo	Chinchilla et al, (2007a); Martínez-Losa et al, (2010)	4	<b>Gestión del tiempo</b>
2	Comunicación	Chinchilla et al, (2007a); Martínez-Losa et al, (2010)	4	<b>Comunicación</b>
3	Integridad	Chinchilla et al, (2007a)	4	<b>Integridad o Sentido Ético</b>
4	Trabajo en equipo	Chinchilla, et al, (2005)	4	<b>Trabajo en equipo</b>
5	Saber delegar	Chinchilla et al, (2007a)	4	
6	Autovaloración	Martínez-Losa et al, (2010)	4	<b>Inteligencia Emocional</b>
7	Autoconfianza	Martínez-Losa et al, (2010)	4	
8	Autocontrol y gestión emocional	Martínez-Losa et al, (2010), Hernández (2008)	4	
9	Orientación al bienestar	Martínez-Losa et al, (2010)	4	<b>Resolución de Conflictos</b>
10	Manejo de conflictos	Martínez-Losa et al, (2010)	4	
11	Flexibilidad	Martínez-Losa et al, (2010)	3,5	
12	Creatividad	Martínez-Losa et al, (2010)	2,5	--
13	Orientación al apoyo social	Hernández (2008)	2	--

Fuente: Elaboración propia

Una vez definidas las competencias, se procedió a normalizarlas (En el cuadro 2, se muestra un ejemplo, usando para esto la competencia de Gestión del Tiempo), esto se realizó adaptando las estructuras propuestas por Vargas (2004) y Martínez-

Losa et al, (2010), donde se especifica el nombre de la competencia, su descripción, los indicadores o capacidades, criterios de medición, conocimientos necesarios y la guía de evaluación.

**Cuadro 2**  
**Ficha técnica de la competencia ITF, Gestión del Tiempo**

<b>NOMBRE DE LA COMPETENCIA:</b> Gestión del Tiempo	
<b>DESCRIPCIÓN:</b> Administra el tiempo, de forma tal que cumple con los compromisos laborales, familiares y sociales, a través de la priorización de responsabilidades, logrando tanto la satisfacción personal como la de los involucrados (empresa, familia y sociedad)	
<b>INDICADORES O CAPACIDADES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Define claramente las actividades que debe realizar en el corto plazo</li> <li>✓ Establece prioridades entre las actividades que debe realizar cada día</li> <li>✓ Planifica las actividades diarias, asignando tiempo a cada una</li> <li>✓ Cumple lo que planifica</li> <li>✓ Es ordenado con sus cosas personales</li> <li>✓ Realiza sus actividades con serenidad</li> <li>✓ Cumple con sus responsabilidades dentro del horario normal de trabajo</li> <li>✓ Habitualmente cumple lo planificado</li> <li>✓ Mantiene una actitud serena ante situaciones de estrés</li> <li>✓ Define claramente objetivos a mediano y largo plazo</li> </ul>	
<b>CRITERIOS DE MEDICIÓN</b>	<b>CONOCIMIENTOS NECESARIOS</b>
Se mide la percepción a través de una evaluación 360, usando una escala de Likert de cinco niveles (Del 1 al 5), con la cual se mide la frecuencia con la que se realizan las acciones expresadas en los indicadores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas de planificación y priorización.</li> <li>• Clasificación de tareas importantes y urgentes</li> <li>• Identificación de los ladrones del tiempo y cómo manejarlos</li> <li>• Técnica de las 5'S</li> </ul>
<b>GUÍA DE EVALUACIÓN:</b> Se recomienda que la competencia se mida a través de una evaluación 360°, donde participe el colaborador, sus supervisores, compañeros de trabajo (pares), compañeros a su cargo (si aplica) y familiares (esposo, padres, hijos mayores, entre otros). Se puede aplicar un cuestionario, donde se evalúe la ejecución de la competencia, tanto en el ámbito laboral, como familiar y se comparará con la percepción del colaborador en dichos ámbitos. El objetivo es mostrar las tres perspectivas (colaborador, compañeros de trabajo y familiares), a fin que el colaborador observe cuáles son sus fortalezas y oportunidades de mejora, en cada uno de los ámbitos.	

Fuente: elaboración propia

Esta normalización es un referente o estándar, base para la evaluación de competencias y los programas de formación, así como de una posible certificación. Al establecer la descripción

de la competencia y su normalización, la elaboración de programas de formación será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma.

## **6. Conclusiones**

La formación del talento organizacional, siempre se ha visto como una inversión, debido a los beneficios que trae tanto para la organización (mayor fidelidad y permanencia de profesionales valiosos, mayor rendimiento y productividad, entre otros), como para los colaboradores (satisfacción laboral y realización personal); sin embargo siempre es un reto acertar en cuanto a qué y cuándo formar, ya que este proceso representa el empleo de recursos que deben ser aprovechados al máximo.

La formación para la Integración Trabajo-Familia, es reconocida como una de las políticas a desarrollar por la empresa, para fomentar que sus empleados alcancen dicho balance, sin embargo se desconocen los aspectos fundamentales en los cuales debe basarse dicha formación. Se habla de temas puntuales referidos a la familia: diferencias entre hombres y mujeres, educación de los hijos, cuidado de adultos mayores, entre otros; los cuales pueden ser considerados como “habilidades” específicas asociadas al ámbito familiar. De igual modo, estudios previos valoran la importancia de la formación técnica en los puestos de trabajo, como otro fundamento para la integración, ya que en la medida que el sujeto esté mejor preparado para ejercer sus funciones, en teoría debe cumplir sus obligaciones en menor tiempo y facilitar el balance, al tener más disponibilidad para atender otras responsabilidades.

Al referirse a estas habilidades propias de lo laboral y familiar, se habla de capacidades específicas a cada ambiente, pero no se toman en cuenta otras competencias de tipo genéricas y transversales, identificadas en esta investigación como competencias ITF (Competencias para la Integración T-F), las

cuales se comportan como el nexo entre las habilidades específicas, tanto técnicas como familiares.

En otras palabras, los sujetos pueden manejar información y conocer acerca de las habilidades que necesitan desarrollar en cada ámbito, pero si no desarrollan las competencias ITF (competencias genéricas para la integración: gestión del tiempo, comunicación, integridad o sentido ético, trabajo en equipo, inteligencia emocional y resolución de conflictos), será más difícil que dicho conocimiento se transforme en una habilidad ejercida en la vida diaria, que permita el logro de la integración T-F.

Es importante que la organización se involucre en la formación de las competencias ITF, a través de las cuales los trabajadores lograrán su realización personal (integrando todos los ámbitos de su vida: trabajo, familia y sociedad), los beneficios no sólo son para éstos y sus familias, sino para la misma organización que logrará colaboradores más comprometidos, más satisfechos con el trabajo, pues éste tendrá un sentido, más allá de la propia remuneración económica y afectiva. La formación de competencias ITF, en los empleados, conducirá al incremento de la productividad, ya que el trabajar con sentido trascendente (generar un beneficio más allá de sí mismo), conlleva a un mejor aprovechamiento del tiempo y querer hacer mejor las cosas.

El modelo de Integración T-F, además de definir los conflictos T-F como los antecedentes de la Integración T-F, propone dos tipos de variables que favorecen este balance, las cuales pueden ser externas o personales. La formación de las Competencias ITF apoya el desarrollo y fortalecimiento de las variables personales, ya que éstas a su vez favorecen el autoconocimiento y la definición de la misión personal, siendo éstos también



otros factores personales definidos en el esquema propuesto.

Otros modelos han estudiado principalmente variables facilitadores externas sobre todo aquellas promovidas a nivel empresarial, como las políticas de integración T-F y las legislaciones en esta materia en los países. La formación de Competencias ITF, es la primera propuesta orientada al desarrollo de variables personales.

En general el modelo propuesto facilita la comprensión de la interacción entre los conflictos T-F, el proceso de integración y sus efectos; ya que son muchas las contribuciones que se han venido haciendo acerca de la relación entre trabajo y familia, la esquematización de los mismos es una contribución que permite avanzar más rápidamente en pro de nuevos hallazgos. En este sentido, dicho modelo pretende ser una referencia útil, no sólo a los investigadores que lo proponen, sino al resto de la comunidad científica interesada en esta temática.

En cuanto a los efectos de la integración T-F, éstos están asociados a consecuencias directas sobre la persona (colaborador), las organizaciones y las familias. Es importante destacar la poca investigación acerca de los efectos de la integración T-F sobre las familias, esto se debe quizás a la dificultad de acceder a un ámbito tan personal y propio, sin embargo, es en estos casos donde se pone a prueba la creatividad y habilidad del investigador, ya que es de vital importancia realizar estos estudios a fin de establecer, entre otras cosas, las competencias específicas ITF relacionadas con el ámbito familiar.

Por tanto, queda como objeto de futuras investigaciones ahondar en las estrategias para formar las competencias genéricas ITF, además es importante desarrollar aquellas competencias específicas ITF, tanto en el campo

laboral, pero sobre todo en el familiar, a fin de potenciarlas y apoyarlas, desde la empresa, bien sea a través de planes de formación, asesorías o adopción de diversas políticas de Integración T-F, pero sobre todo promoviendo la motivación y compromiso de cada colaborador.

## Referencias bibliográficas

- Arribas, Amaia (2007), El equilibrio personal y profesional como valor de la cultura corporativa. **Organicom**. Vol 4 (6), pp 50-66.
- Biedma, José y Medina, José (2014), Impacto de la conciliación laboral y familiar en el desempeño organizativo. **Intangible Capital**. Vol 10(3), pp 448-466.
- Boyatzis, Richard (1982), **The competent manager**. Nueva York, John Wiley & sons.
- Byron, Kristin (2005), A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. **Journal of Vocational Behavior**. Vol 67, pp 169-198.
- Cachutt, Crisdalith y Ortiz, Florángo (2014), Modelos de formación por competencias y su aplicabilidad en la Integración Trabajo-Familia. **Revista Educación en Valores** Vol 21 (1), Universidad de Carabobo.
- Chinchilla, Nuria y Moragas, Maruja (2007a), **Dueños de nuestro propio destino. Como conciliar la vida profesional, familiar y personal**. Barcelona, Litografía Rosés, S.A.
- Chinchilla, Nuria; León, Consuelo; Canela, Miguel; Ariño, Miguel y Quiroja, Valeria (2007b), Análisis sectorial de las políticas de conciliación. Conclusiones del estudio IFREI 2006 basado en 360 empresas. Madrid, Centro Internacional Trabajo y Familia.
- Chinchilla, Nuria y León, Consuelo (2005), Guía de Buenas Prácticas de la Empresa Flexible. Hacia la Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal. Madrid, Centro Internacional Trabajo y Familia.
- Ducci, María (1997), El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. En: Formación basada en competencia laboral. Montevideo: Cinterfor/ OIT.

- Eby, Lillian; Casper, Wendy; Lockwood, Angie; Bordeaux, Chris y Brinley, Andi (2005), Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980–2002). **Journal of Vocational Behavior**. Vol 66, pp 124–197.
- Frone, Michael y Rice, Robert (1986). Work-Family Conflict: The effect of job and family involvement. **Technical Report ONR-6**. Amherst, New York: Department of Psychology State University of the New York at Buffalo.
- Greenhaus, Jeffrey y Beutell, Nicholas (1985), Source of conflict between work and family roles. **Academy of Management Review**. Vol 10 (1), pp 76-88.
- Gutek, Barbara y Searle, Sabrina (1991), Rational versus gender role explanations for work-family conflict. **Journal of Applied Psychology**. Vol 76(4), pp 560-568.
- Hernández, Alejandra (2008), Expectativas de la Vida Familiar y Laboral de una muestra de estudiantes Publicidad y Relaciones Públicas. Tesis (Doctorado en Comunicación y Psicología Social) Alicante, España. Universidad de Alicante, Facultad de CC. Económicas y Empresariales. 290h.
- Martínez-Losa, José y Bestratén, Manuel (2010), **Desarrollo de competencias y riesgos psicosociales (II). Ejemplo de aplicación en la docencia**. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Notas Técnicas de Prevención 857.
- Mertens, Leonard (1997), Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo: Cinterfor/OIT.
- Oficina Internacional del Trabajo OIT (2005), Recomendación 195, sobre el desarrollo de los recursos humanos: educación, formación y aprendizaje permanente. Ginebra, 17p.
- Otálora, Guillermo (2007), La relación existente entre el Conflicto Trabajo-Familia y el estrés individual en dos organizaciones colombianas. **Cuadernos de Administración de Bogotá**. Vol 20 (34), pp 139-160.
- Papí, Natalia (2005), La conciliación de la vida laboral y familiar como proyecto de calidad de vida desde la igualdad. **RES** Vol 5, pp 91-107.
- Rodríguez, María y Nouvilas, Encarnación (2007), Conflicto trabajo familia como fuente de estrés: el papel modulador de las atribuciones. **Ansiedad y Estrés**. Vol 13 (2-3), pp 177-189.
- Sanz, Ana (2011), Conciliación y salud laboral: ¿una relación posible? Actualidad en el estudio del conflicto trabajo-familia y la recuperación del estrés. **Medicina y Seguridad del Trabajo**. Vol 57, pp 115-126.
- Siti, Binti; Azizah, Rajab; Ishak, Shah; Hamidah, Abdul; Rosman, Yusoff y Siti, Khadijah (2012), Work-family Conflict, Stress and Psychological Strain in Higher Education. **International Conference on Education and Management Innovation**. Vol 30, pp 67-71.
- Tejada, José y Navío, Antonio. (2006), El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación. **Revista Iberoamericana de Educación**. Vol 37(2), pp 1-15.
- Vargas, Fernando (2004), Competencias clave y aprendizaje permanente. Tres miradas a su desarrollo en América Latina y el Caribe. Cinterfor/OIT,
- Vargas, Fernando (2006), Competencias en la formación y en la gestión de talento humano. **Anales de la educación común**. Vol 2 (5), pp 147-163.
- Romeo, M., Yopez-Baldó, M. y Berger, R. (2014), Contribución Española e Iberoamericana al estudio del "Word Life Balance": Claves para la intervención. **Papeles del Psicólogo**, Vol. 35(1), pp. 48-58.
- Zhang, Jianwei y Liu, Yuxin (2011), Antecedents of Work-Family Conflict: Review and Prospect. **International Journal of Business and Management**. Vol 6 (1), pp 89-103.



UNIVERSIDAD  
DEL ZULIA

---

Revista  
Venezolana de  
Gerencia



[www.luz.edu.ve](http://www.luz.edu.ve)  
[www.serbi.luz.edu.ve](http://www.serbi.luz.edu.ve)  
[produccioncientifica.luz.edu.ve](http://produccioncientifica.luz.edu.ve)