

# RELACIÓN DE LAS PRÁCTICAS FLEXIBLES DE RECURSOS HUMANOS CON LA SATISFACCIÓN LABORAL Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

**Manuela Pérez Pérez**  
**María José Vela Jiménez**  
**Silvia Abella Garcés**  
*Universidad de Zaragoza*

## **Resumen**

En este documento se analiza el efecto de las prácticas flexibles de recursos humanos en la satisfacción laboral de los empleados y el compromiso organizacional. Varios estudios ya han analizado el efecto individual de varias prácticas de flexibilidad sobre la satisfacción laboral y el compromiso, sin embargo, en este trabajo proponemos una nueva perspectiva para este análisis: el efecto conjunto de las diferentes prácticas de flexibilidad de recursos humanos que las empresas ponen a disposición de sus empleados sobre la satisfacción y el compromiso organizacional medido a través del enriquecimiento y del conflicto laboral. Los resultados indican que el uso de las prácticas flexibles de recursos humanos tiene efectos beneficiosos sobre el enriquecimiento y el conflicto lo que redundará en una mayor satisfacción del empleado y aumenta su compromiso hacia la organización.

La información se ha obtenido a través de un cuestionario dirigido a empleados de una muestra de empresas españolas que han sido galardonadas con los “Premios Empresa Flexible”, organizados por la empresa CValor 2002-2013. La muestra también incluye las empresas certificadas como “empresas familiarmente responsables (EFR)”. Para contrastar las hipótesis del estudio se ha utilizado la metodología de ecuaciones estructurales. El estudio se ha realizado con una muestra de 322 trabajadores pertenecientes a 30 empresas españolas.

**Palabras clave:** prácticas flexibles, enriquecimiento, conflicto, satisfacción, compromiso organizacional

## **Abstract**

In this paper we analyse the effect of flexible human resource practices on employees' job satisfaction and organizational commitment. Several studies have already analysed the individual effect of several flexibility practices on job satisfaction and commitment, nonetheless, in this paper we propose a new perspective for this analysis: the joint effect of the different flexible human resource practices that firms offer their employees on satisfaction and organizational commitment measured through enrichment and labor conflict. Results indicate that the use of human resources flexible practices have beneficial effects on enrichment and conflict, which results in a higher employee satisfaction and increases their compromise towards the organization.

Information was collected through a questionnaire addressed to the employees of a sample of Spanish enterprises which have been awarded in the “Flexible Firm Awards”, organized by the firm CValor in the 2002 to 2013 calls. The sample also includes firms certified as “Family responsible firms (EFR)”. For testing the hypotheses we use the Structural Equations Methodology. The sample of analysis was made up of 322 employees who belonged to 30 different Spanish firms.

**Key words:** flexible practices, enrichment, conflict, satisfaction, organizational commitment.

*Recepción:* 10.01.14

*Aceptación:* 06.10.14

## **Introducción**

Hablar de flexibilidad laboral y su relación con los resultados de la empresa es algo habitual en el ámbito académico y profesional. En la actualidad, estamos en plena fase de desarrollo de modelos integrados (McNall et al. 2010a y 2010b, Baral y Bhargava 2010, Rode et al. 2007) que se basan en supuestos tales como que el compromiso organizativo y la satisfacción laboral del empleado, puedan estar determinados por la interacción entre múltiples factores, tanto del ámbito del trabajo como del entorno personal-familiar del trabajador.

No obstante, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional del empleado pueden tener como antecedentes el conflicto trabajo-familia así como el enriquecimiento trabajo-familia. La evidencia empírica apoya la idea de que el conflicto y el enriquecimiento trabajo-familia son fenómenos diferentes, desde la perspectiva tanto conceptual como empírica, aunque podrían estar relacionados entre sí (Carlson, et al., 2010; McNall et al. 2010a y 2010b). Es más, el enriquecimiento trabajo-familia y el conflicto trabajo-familia podrían ver incrementados o disminuidos sus efectos si consideramos como antecedente la flexibilidad de recursos humanos puesta a disposición de los empleados por parte de la empresa. Los autores que siguen esta corriente de investigación apoyan la idea de que la adopción y uso de políticas flexibles con la familia contribuyen a reducir el conflicto trabajo-familia (Hornung et al., 2008; Kossek et al., 2006).

Por otra parte, la disponibilidad y utilización de prácticas flexibles de recursos humanos puede estar asociada con un mayor compromiso y satisfacción en el trabajo (Jones et al., 2008; Baral y Bhargava 2010). En este sentido, diversos estudios sobre teletrabajo, como una de las últimas medidas de flexibilidad incorporadas, indican que los trabajadores que utilizan alguna de las medidas de flexibilidad que tienen a su alcance, como sucede con el teletrabajo, suelen tener niveles más altos de satisfacción que el resto de sus compañeros (Bauregard y Henry, 2009).

En definitiva, la literatura muestra los beneficios obtenidos por los empleados, medidos a través de la satisfacción y el compromiso, considerando unas pocas prácticas de flexibilidad que se utilizan en las empresas. En este estudio, como primera aportación, se pretende abarcar un espectro mucho más amplio en el sentido de considerar las diferentes prácticas de flexibilidad que actualmente están al alcance de los trabajadores. La utilización de todas estas prácticas viene motivada en el hecho de que todas ellas son válidas en función de la diferente casuística de sus empleados. Como segunda aportación, se va a utilizar el enriquecimiento y el conflicto como variables explicativas de la satisfacción laboral y compromiso

organizativo: el enriquecimiento, por los efectos beneficiosos que las prácticas flexibles pueden tener sobre él; y el conflicto, porque el uso de políticas flexibles pueden contribuir a reducirlo (Figura 1).

El trabajo se estructura de la siguiente manera. En el apartado siguiente, se plantean las hipótesis a contrastar a partir de la revisión de la literatura relacionada con las mismas. A continuación, se expone la metodología del estudio empírico y los resultados. Finalmente, se plantea la discusión del estudio y sus implicaciones.

### **Modelo de investigación e hipótesis**

En las últimas décadas, ha tenido lugar un profundo cambio social y laboral en el sentido de que cada vez se encuentran más familias en las que los dos miembros desarrollan un trabajo fuera de casa, ha aumentado el número de familias monoparentales, los hijos se tiene en edades más avanzadas de forma que las responsabilidades familiares son tanto de personas mayores dependientes como de hijos todavía dependientes. Así pues, cada vez más, se están demandando medidas de flexibilidad en las empresas con el fin de atender las responsabilidades familiares y poder compaginar la vida personal y familiar. En este trabajo, las prácticas flexibles de recursos humanos hacen referencia a aquellas medidas que facilitan una flexibilidad temporal o espacial a los empleados para que puedan atender dichas responsabilidades familiares. Entre otras prácticas analizamos el horario laboral flexible, la semana laboral comprimida, el contrato fijo a tiempo parcial o el teletrabajo. Los beneficios individuales y organizativos de tales prácticas son diversos: una reducción del conflicto trabajo-familia así como del conflicto familia-trabajo (Thomas y Ganster, 1995; Kossek et al., 2006; Hornung et al. 2008; Griggs et al., 2013), aumento en el enriquecimiento trabajo-familia y familia-trabajo (Lövhöiden et al., 2011; Nicklin y Mcnall, 2013), aumento de la satisfacción en el trabajo (Thompson y Prottas, 2005) y mayor compromiso organizativo (Kopelman et al., 2006).

Carlson et al. (2008) analizaron la relación de prácticas de flexibilidad (horaria, teletrabajo, semana comprimida y tiempo parcial) con el enriquecimiento y el conflicto. Sus hallazgos indican que estas medidas pueden incrementar el enriquecimiento de los trabajadores así como reducir el conflicto experimentado.

El enriquecimiento trabajo-familia (T-F) puede definirse como el grado en que las experiencias en un rol o función mejoran la calidad de vida (Greenhaus y Powell, 2006). El enriquecimiento se considera bidireccional (Frone, 2003), de forma

que los beneficios que se derivan del trabajo pueden ser aplicados en la familia (enriquecimiento T-F) y viceversa (enriquecimiento F-T).

El conflicto trabajo-familia (T-F) ha sido definido como “una forma de conflicto de roles en el que el rol por la participación en el trabajo se hace más difícil debido al rol por la participación en la familia” (Greenhaus y Beutell, 1985). Es decir, el tiempo es un recurso limitado de forma que si se asigna y/o se utiliza en mayor medida en un ámbito se reduce el tiempo disponible para otro ámbito. Así pues, tanto empresas como empleados tratan de reducir, en la manera de lo posible, este conflicto mediante la utilización de medidas de flexibilidad. En este trabajo hemos utilizado únicamente la dirección trabajo-familia porque la literatura muestra de forma consistente que el conflicto que se produce del trabajo hacia la familia es mucho más frecuente e intenso que el que se da en la otra dirección (Casper et al., 2011).

Algunos estudios han observado que un menor conflicto y un mayor enriquecimiento son indicadores indirectos de equilibrio laboral y familiar, por lo que estos resultados sugieren que una mayor conciliación laboral-familiar puede contribuir a tener resultados más efectivos en el puesto de trabajo (Carlson et al., 2013) así como a una mayor satisfacción en el trabajo y a un mayor compromiso organizativo (Aryee et al., 2005).

## **Relación entre prácticas flexibles de recursos humanos con enriquecimiento y conflicto**

Diversos estudios analizan la relación entre el uso de algunas de las prácticas flexibles de recursos humanos que ayudan a la conciliación de la vida laboral y familiar (teletrabajo, horario flexible, tiempo parcial,...) con el enriquecimiento trabajo-familia (T-F) y familia-trabajo (F-T), así como con el conflicto trabajo-familia (T-F). Así por ejemplo, Breugh y Frye (2008) estudia el efecto de unas pocas prácticas flexibles (teletrabajo, posibilidad de acabar el trabajo en casa, horario flexible y permiso por maternidad/paternidad). Los resultados obtenidos evidenciaron que horario flexible, teletrabajo y permiso por maternidad/paternidad estaban negativamente relacionados con el conflicto T-F. Mientras que la posibilidad de llevar trabajo a casa lo estaba positivamente. Frye y Breugh (2004), evidencian que las políticas de apoyo a la familia, la existencia de un supervisor que apoye al teletrabajador y las horas de trabajo semanales están relacionadas con el conflicto T-F de forma negativa las dos primeras y positiva la tercera. Carlson et al. (2008)

analizaron la relación entre flexibilidad horaria, teletrabajo, semana comprimida y tiempo parcial. Sus hallazgos indican que estas medidas pueden reducir el conflicto (T-F) experimentado así como incrementar el enriquecimiento de los trabajadores.

Con objeto de ampliar estos estudios, se proponen las siguientes hipótesis:

H1. El uso de prácticas flexibles de recursos humanos está relacionado positivamente con el enriquecimiento T-F.

H2. El uso de prácticas flexibles de recursos humanos está relacionado positivamente con el enriquecimiento F-T.

H3. El uso de prácticas flexibles de recursos humanos está relacionado negativamente con el conflicto T-F.

### **Relación entre enriquecimiento con satisfacción laboral y compromiso organizativo**

La revisión de la literatura evidencia una relación positiva entre el enriquecimiento, la satisfacción y el compromiso laboral de los trabajadores. Así por ejemplo, McNall et al. (2010a, 2010b) y Baral y Bhargava (2010) encuentran una relación positiva entre enriquecimiento T-F y la satisfacción laboral de los trabajadores. McNall et al. (2010b) obtienen que el enriquecimiento T-F está relacionado positivamente con el compromiso organizativo y McNall et al. (2010a) encuentran una relación positiva entre enriquecimiento F-T y la satisfacción laboral. En los estudios mencionados el compromiso se ha medido a través de la variable comportamiento en el trabajo y permanencia en el mismo. En este trabajo se plantean las siguientes hipótesis:

H4. El enriquecimiento T-F está relacionado positivamente con la satisfacción del empleado en el trabajo.

H5. El enriquecimiento T-F está relacionado positivamente con el compromiso del empleado en el trabajo.

H6. El enriquecimiento F-T está relacionado positivamente con la satisfacción del empleado en el trabajo.

H7. El enriquecimiento F-T está relacionado positivamente con el compromiso del empleado en el trabajo.

## **Relación entre conflicto con satisfacción laboral y compromiso organizativo**

Lapierre et al. (2008) encuentran que los empleados que trabajan en un entorno de ayuda a la familia experimentan niveles más bajos de conflicto T-F, de forma, que un nivel reducido de conflicto T-F se convierte en mayor satisfacción en el puesto de trabajo. Por su parte, Frye y Breugh (2004) obtienen que el uso de políticas familiarmente responsables, las horas trabajadas a la semana y el apoyo del supervisor predicen el conflicto T-F. Asimismo, encontraron que el conflicto T-F está relacionado con la satisfacción en el trabajo y en la familia. En este sentido se plantean las siguientes hipótesis:

H8. El conflicto T-F está relacionado negativamente con la satisfacción del empleado en el trabajo.

H9. El conflicto T-F está relacionado negativamente con el compromiso organizativo.

## **Relación entre satisfacción laboral y compromiso organizativo**

Algunos estudios analizan como la satisfacción del trabajo está relacionada con la permanencia en el puesto. Es decir, si un trabajador se siente más satisfecho en su lugar de trabajo, es menos probable que desee abandonar su puesto, a la par que, si está más satisfecho con su trabajo, es de esperar que se sienta más comprometido con la empresa. Así por ejemplo, Rode et al. (2007) comprobaron que el conflicto T-F estaba negativamente relacionado con la satisfacción del trabajador y ésta a su vez, también estaba negativamente relacionada con la intención de abandonar el puesto de trabajo. En esta línea la hipótesis que se plantea es la siguiente:

H10. La satisfacción del empleado en el trabajo está relacionada positivamente con el compromiso del empleado en el trabajo.

## **Estudio empírico**

Para llevar a cabo el estudio, se recogió información a través de una encuesta dirigida a los trabajadores de una muestra de empresas españolas que han sido premiadas con los “Premios Empresa Flexible”, organizados por la empresa CValor en las convocatorias de 2002 a 2013. La muestra incluye también empresas que están certificadas como “Empresas familiarmente responsables (EFR)”. El diseño de

la encuesta se realizó en el segundo trimestre de 2012 y el envío de la misma se llevó a cabo durante el segundo semestre del mismo año. El número final de cuestionarios válidos con los que se ha trabajado es de 322 trabajadores pertenecientes a 30 empresas españolas.

El contraste de las hipótesis planteadas se basó en la metodología de ecuaciones estructurales. Para los análisis factoriales exploratorios se han realizado con el programa estadístico SPSS, versión 19 y para los análisis factoriales confirmatorios el programa EQS, versión 6.1.

### **Escalas y variables utilizadas**

La validación cuantitativa nos ha permitido identificar la dimensionalidad de las escalas y en definitiva indicar la validez que tiene la utilización de dichas escalas en la caracterización del enriquecimiento T-F, satisfacción en el trabajo y compromiso organizativo. Para detectar qué indicadores son susceptibles de ser eliminados se analizó la fiabilidad y dimensionalidad de las escalas.

Con el objeto de analizar la consistencia interna de la escala utilizamos el estadístico alpha de Cronbach y la correlación ítem-total (Chandler y Lyon, 2001). Con el estadístico alpha de Cronbach garantizamos la fiabilidad de la escala si el valor de este indicador es superior a 0,8 (Grande y Abascal, 2003); aunque en estudios de carácter exploratorio, un valor superior a 0,6 se considera ya aceptable (Miquel *et al.*, 1996).

Las escalas y variables utilizadas se explican a continuación.

*Escala enriquecimiento*: escala formada por 18 ítems (por ej. *Mi involucración en mi trabajo me ayuda a comprender distintos puntos de vista y ello me ayuda a ser un mejor miembro de mi familia*) con  $\alpha$  de Cronbach = 0,961. Todos los indicadores alcanzan un valor superior a 0,3, mínimo exigido (Nurosis, 1993). Analizada la dimensionalidad de esta escala, surge un modelo multidimensional con dos dimensiones, *enriquecimiento T-F* (9 ítems) y *enriquecimiento F-T* (9 ítems), con una varianza explicada acumulada del 78,065%.

*Escala conflicto T-F*: escala formada por 4 ítems (por ej. *La cantidad de tiempo que requiere mi trabajo me dificulta cumplir con mis responsabilidades familiares*) con  $\alpha$  de Cronbach = 0,926. Todos los indicadores alcanzan un valor superior a 0,3, mínimo exigido (Nurosis, 1993). Analizada la dimensionalidad de esta escala, surge un modelo con una única dimensión, conflicto T-F, con una varianza explicada acumulada del 81,758%.

*Escala satisfacción:* escala formada por 5 ítems (por ej. *El trabajo que hago en mi empresa tiene sentido para mí*) con  $\alpha$  de Cronbach = 0,869. Todos los indicadores alcanzan un valor superior a 0,3, mínimo exigido (Nurosis, 1993). Realizado el estudio exploratorio, surge un modelo con una única dimensión, satisfacción en el trabajo, con una varianza explicada acumulada del 68,187%.

*Escala compromiso organizativo:* escala formada por 8 ítems (por ej. *Sería muy feliz de pasar el resto de mi carrera en esta empresa*) con  $\alpha$  de Cronbach = 0,955. Todos los indicadores alcanzan un valor superior a 0,3, mínimo exigido (Nurosis, 1993). Realizado el estudio exploratorio, surge un modelo con una única dimensión, compromiso organizativo, con una varianza explicada acumulada del 74,131%.

*Prácticas flexibles de recursos humanos:* Esta variable es un constructo resultado de la media aritmética del uso de las diferentes prácticas de flexibilidad<sup>1</sup> de recursos humanos ofrecidas por la empresa. Su resultado viene medido en términos relativos.

*Variables de control:* Sexo (variable dummy, 1 mujer y 0 hombre); Dependencia (variable dummy, 1 personas dependientes a su cargo y 0 caso contrario); Jerarquía (variable likert de 7 puntos, 7 es alta dirección y 1 puesto en la base); Zona de residencia (variable dummy, 1 vive en zona urbana y 0 vive en zona rural); Edad de las personas encuestadas (Baral y Bhargava, 2010; Lövhöiden et al., 2011; Griggs et al., 2013, etc.)

## Resultados

El modelo que se plantea es un Modelo de Ecuaciones Estructurales que pretende medir el efecto de las prácticas flexibles de recursos humanos sobre la satisfacción y compromiso organizacional medidos a través del enriquecimiento (T-F y F-T) y conflicto T-F. La Figura 1 recoge el modelo planteado en el estudio:

---

<sup>1</sup> Teletrabajo, contrato fijo a tiempo parcial, compartir un puesto de trabajo con otro empleado, posibilidad de reducción de jornada laboral, horario laboral flexible, jornada intensiva en cualquier momento, jornada intensiva en periodo de verano, comprimir la jornada laboral en menos de 5 días, excedencias personales o familiares, vacaciones cortas/permisos y bolsa de horas (acumular horas extra).

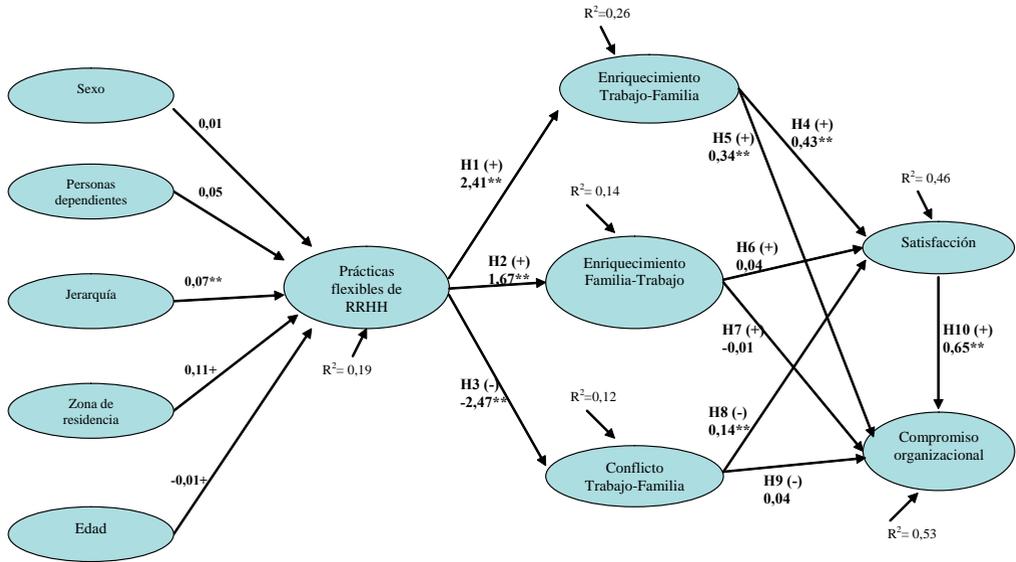


Figura 1. Modelo de análisis.

Los estadísticos e índices de bondad de ajuste se presentan en la tabla 1. Todos ellos cumplen los niveles de aceptación recomendados por Schumacker y Lomax (1996), por lo que definen adecuadamente las relaciones planteadas.

Tabla 1. Estadísticos e índices de bondad de ajuste del modelo de ecuaciones estructurales

Modelo estimado	g.l.	$\chi^2$ S-B	RMSEA	GFI	AGFI	NFI	CFI
	1155	3097,94	0,079	0,633	0,595	0,730	0,810
Nivel de aceptación recomendado			Inferior a 0,1	Cercano a 0,9	Cercano a 0,9	Cercano a 0,9	Próximo a 1

En cuanto a los parámetros estimados, el parámetro que relaciona el uso de prácticas flexibles con el enriquecimiento T-F es positivo y tiene un valor de 2,41, y para el enriquecimiento F-T el valor es de 1,67, y positivo. Estos parámetros indican que existe relación entre el uso de prácticas flexibles y el enriquecimiento T-F y F-T. La significatividad estadística de dichos parámetros indica la validez predictiva de estas relaciones. Respecto al parámetro que relaciona el uso de prácticas flexibles con el conflicto T-F, es estadísticamente significativo y su parámetro alcanza un valor

negativo de 2,47.

En lo que se refiere a la variable enriquecimiento T-F y su efecto en la satisfacción laboral, el parámetro estimado alcanza un valor de 0,43, es positivo y estadísticamente significativo. En la relación enriquecimiento T-F con compromiso organizacional el parámetro estimado tiene un valor de 0,34 positivo y estadísticamente significativo. Las relaciones enriquecimiento F-T con la satisfacción laboral y con el compromiso organizativo, no estadísticamente significativas, por lo que no podemos asegurar que exista relación entre dichas variables.

Si observamos los valores obtenidos en los parámetros que definen las relaciones entre conflicto T-F con la satisfacción y el compromiso, en el caso del conflicto y la satisfacción el parámetro alcanza un valor negativo de 0,14 siendo estadísticamente significativo. Para la relación entre conflicto T-F y compromiso organización, el parámetro obtenido no resulta significativo.

Por último, si analizamos la relación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizativo, se obtiene un parámetro positivo con un valor de 0,65 y estadísticamente significativo.

Por tanto, la significatividad estadística de los parámetros obtenidos indica la validez predictiva de todas las relaciones planteadas, a excepción de las que relacionan el enriquecimiento F-T y conflicto T-F con el compromiso.

En relación a los antecedentes de las prácticas flexibles de recursos humanos (variables de control), los resultados obtenidos ponen de manifiesto que la relación entre jerarquía y el uso de prácticas flexibles es positiva significativa, siendo el valor del parámetro estimado 0,07. En cuanto a la relación zona de residencia y el uso de prácticas flexibles, el parámetro estimado tiene un valor positivo significativo de 0,11. Por último, si analizamos la relación entre edad y el uso de prácticas flexibles, se obtiene un parámetro negativo con un valor de 0,01 y estadísticamente significativo. El resto de relaciones de las variables de control con el uso de prácticas flexibles no son significativas.

Los resultados obtenidos ponen de manifiesto que los trabajadores en cuyas empresas se da la oportunidad de utilizar prácticas de flexibilidad laboral, se sienten más satisfechos en sus puestos de trabajo y por tanto se sienten más comprometidos con la empresa. Esta satisfacción viene determinada por la posibilidad, que estas medidas les proporciona, de compaginar su trabajo con sus responsabilidades familiares. Si un empleado dispone de medios para poder desarrollar su carrera profesional sin tener conflictos en su vida personal o en sus responsabilidades

familiares, es de esperar que se sienta satisfecho en su situación, con su trabajo y con su empresa. De hecho, las empresas han de ser conscientes de que apoyar a los empleados conduce a que haya un ambiente positivo de trabajo. Esto viene a estar relacionado con el concepto de enriquecimiento en cuanto a que un mejor ambiente laboral lleva al empleado a involucrarse más en su trabajo, a adquirir más habilidades, a estar más alegre y ser más feliz y le ayuda a ser un mejor empleado y un mejor miembro de su familia.

Por otra parte, estos resultados son importantes y suponen una contribución a la literatura existente porque son escasos los trabajos realizados sobre trabajo-familia en España, donde el contexto de relaciones laborales es muy distinto al de otros países. Es más, distintos investigadores han señalado la necesidad de analizar estas relaciones en distintos países y culturas con el fin de contrastarlas.

## **Conclusiones**

En este trabajo se ha planteado un modelo integral en el que se relacionan las prácticas flexibles de recursos humanos con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, medidas a través del enriquecimiento y del conflicto. La novedad de este estudio es el planteamiento conjunto de una serie de medidas de flexibilidad laboral, a diferencia de otros estudios que relacionan individualmente las variables de flexibilidad con otras variables que miden el enriquecimiento y/o conflicto, presentando modelos parciales. A su vez, también se presenta como novedad, el efecto que tiene el conflicto T-F sobre la satisfacción y el compromiso organización, y de la satisfacción sobre el compromiso.

Los resultados de este estudio ponen de manifiesto que aquellos trabajadores que suelen utilizar las prácticas flexibles de recursos humanos que las empresas ponen a su disposición (como el teletrabajo, contrato a tiempo parcial, excedencias, reducción de jornada, entre otras) les ayuda a adquirir habilidades, ganar conocimiento o adquirir ciertos sentimientos que redundan de forma positiva en su relación con los miembros de su familia. Por otro lado, los trabajadores que utilizan prácticas flexibles como vía para compaginar su vida familiar y laboral, saben utilizar mejor su tiempo, su disposición hacia la empresa es mayor y se sienten más felices; sentimientos y actitudes que influyen positivamente en el trabajo. Además, el uso de estas prácticas hace que las demandas del trabajo hacia el empleado interfieran en menor medida en su vida familiar y doméstica, reduciendo las tensiones que dificultan cumplir las obligaciones familiares.

En este sentido, el enriquecimiento del trabajador redundante en una mayor satisfacción del empleado al desarrollar su trabajo y consecuentemente se siente más comprometido en la organización. Sin embargo, mayores niveles de interferencia o tensión en el trabajo hacen que el empleado se sienta menos satisfecho en su puesto de trabajo.

### **Implicaciones del estudio**

El modelo contribuye en tres grandes líneas:

1. Analizar un modelo en el que confluyen las diferentes prácticas de flexibilidad que ofrece la empresa. Estas prácticas pueden tener una sinergia positiva entre sí ofreciendo a los trabajadores la posibilidad de utilizar cualquiera de ellas según sus necesidades.
2. Analizar conjuntamente el enriquecimiento y el conflicto en la relación trabajo-familia y su efecto en la satisfacción laboral.
3. Analizar el efecto indirecto del enriquecimiento sobre el compromiso organizativo a través de la satisfacción laboral.

El estudio avala la conveniencia de la adopción de prácticas flexibles de recursos humanos para mejorar la satisfacción y compromiso laboral de los empleados. En este caso, el efecto positivo de estas prácticas queda justificado por la mejora en la sensación de enriquecimiento personal que puede experimentar el trabajador en la interface trabajo-familia. Este es un aspecto que constituye una novedad en la dinámica de trabajo en los gestores de recursos humanos, que tradicionalmente han puesto su énfasis en la reducción del conflicto. En cambio, enfatizar la mejora del enriquecimiento como contribución positiva a la satisfacción laboral, permite incluir en la gestión de los recursos humanos a un mayor número de empleados, no solo aquellos que por una situación particular experimenten un conflicto en la interface trabajo-familia.

Como futuros trabajos se está considerando la posibilidad de utilizar un mayor número de variables incluyendo aquellas relacionadas con los resultados de la organización (incrementos de productividad, resultados financieros, absentismo laboral, retención de empleados...). Esto viene motivado por el hecho de que consideramos que la gestión de los recursos humanos ha de estar orientada a un mayor número de variables si se quiere visualizar realmente la sinergia potencial que tiene la utilización de las prácticas flexibles de recursos humanos en las empresas.

## Referencias bibliográficas

- ARYEE, S., SRINIVAS, E. S. y TAN, H. H. (2005): "Rhythms of life: Antecedents and outcomes of work-family balance in employed parents", *Journal of Applied Psychology*, 90, 132-146.
- BARAL, R. y BHARGAVA, S. (2010): "Work-family enrichment as a mediator between organizational interventions for work-life balance and job outcomes", *Journal of Managerial Psychology*, 25 (3), 274-300.
- BAUREGARD, T. A. y HENRY, L. C. (2009): "Making the link between work-life balance practices and organizational performance", *Human Resource Management Review*, 19, 9-22
- BREAUGH, J., & FRYE, N. (2008): "Work-family conflict: The importance of family-friendly employment practices and family-supportive supervisors", *Journal of Business and Psychology*, 22(4), 345.
- CARLSON, D. S.; GRZYWACZ, J. G. y ZIVNUSKA, S. (2013): "Is work-family balance more than conflict and enrichment?", *Human Relations*, 62 (10), 1459-1486.
- CARLSON, D. S.; GRZYWACZ, J. G. y KACMAR, K. M. (2010): "The relationship of schedule flexibility and outcomes via the work-family interface", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 25, No. 4, 330-355. DOI: 10.1108/02683941011035278
- CARLSON, D. S., WITT, L., ZIVNUSKA, S., KACMAR, K., y GRZYWACZ, J. (2008): "Supervisor appraisal as the link between family-work balance and contextual performance", *Journal of Business and Psychology*, 23 (1-2), 37-49.
- CASPER, W. J.; HARRIS, C.; TAYLOR-BIANCO, A. y HOLLIDAY WAYNE, J. (2011): "Work-family conflict, perceived supervisor support and organizational commitment among Brazilian professionals", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 79, p. 640-652.
- CHANDLER, G. N. y LYON, D. W. (2001): "Issues of research design and construct measurement in entrepreneurship research: The past decade", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24 (4), p. 101-113.
- FRONE, M. R. (2003): "Work-family balance", en QUICK, J. C. y TETRICK, L.E. (Eds.), *Handbook of occupational health psychology*, Washington DC, American Psychological Association, 143-162.
- FRYE, N., & BREAUGH, J. (2004): "Family-friendly policies, supervisor support, work-family conflict, family-work conflict, and satisfaction: A test of a conceptual model", *Journal of Business and Psychology*, 19 (2), 197-220. DOI:10.1007/s10869-004-0548-4.
- GRANDE, I. y ABASCAL, E. (2003): *Fundamentos y técnicas de investigación comercial* (7ª Ed.). Madrid: ESIC.
- GREENHAUS, J. H., y BEUTELL, N. J. (1985): "Sources of conflict between work and family roles", *Academy of Management Review*, 10, 76-88.
- GREENHAUS, J. H. y POWELL, G. N. (2006): "When work and family are allies: A theory of work-family enrichment", *Academy of Management Review*, 31, 72-92.
- GRIGGS, T. L., CASPER, W. J. y EBY, L. T. (2013): "Work, family and community support as

- predictors of work–family conflict: A study of low-income workers”, *Journal of Vocational Behavior*, 82, 59–68.
- HORNUNG, S.; ROUSSEAU, D. M. y GLASER, J. (2008): “Creating flexible work arrangements through idiosyncratic deals”, *Journal of Applied Psychology*, 93, p. 655-664.
- JONES, B. L.; SCOVILE, P.; HILL, E. J.; CHILDS, G.; LEISHMAN, J. M. y NALLY, K. S. (2008): “Perceived versus used workplace flexibility in Singapore: Predicting work-family fit”, *Journal of Family Psychology*, 22, pp. 774-783.
- KOPELMAN, R. E., PROTAS, D. J., THOMPSON, C. A. y JAHN, E. W. (2006): “A multi-level examination of work-life practices: Is more always better?”, *Journal of Managerial Issues*, 18, 232-253.
- KOSSEK, E. E.; LAUTSCH, B. A. y EATON, S. C. (2006): “Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work-family effectiveness”, *Journal of Vocational Behavior*, 68, pp. 347-367.
- LAPIERRE, L. M., SPECTOR, P. E., ALLEN, T. D., POELMANS, S., COOPER, C. L., O'DRISCOLL, M. O., SÁNCHEZ, J. I., BROUGH, P., KINNUNEN, U. (2008): “Family-supportive organization perceptions, multiple dimensions of work–family conflict, and employee satisfaction: A test of model across five samples”, *Journal of Vocational Behavior*, 73 (2008) 92–106.
- LÖVHÖIDEN, C., YAP, M.H.P. e INESON, E. M. (2011): “Work–Family Conflicts and Enrichment in the Norwegian Hotel Industry”, *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 11 (4), 457-482.
- MCNALL, L. A., MASUDA, A. D. y NICKLIN, J. M. (2010b): “Flexible Work Arrangements, Job Satisfaction, and Turnover Intentions: The Mediating Role of Work-to-Family Enrichment”, *The Journal of Psychology*, Provincetown, Jan/Feb., Vol. 144, Iss. 1, 6182.
- MCNALL, L. A., NICKLIN, J. M. y MASUDA, A. D. (2010a): “A Meta-Analytic Review of the Consequences Associated with Work–Family Enrichment”, *J Bus Psychol* (2010) 25:381–396. DOI 10.1007/s10869-009-9141-1.
- MIQUEL, S.; BIGNÉ, E.; LÉVY, I. F.; CUENCA, A. C. y MIQUEL, M. J. (1996): *Investigación de mercados*. Madrid: McGraw-Hill.
- NICKLIN, J. M. y MCNALL, L. A. (2013): “Work–family enrichment, support, and satisfaction: A test of mediation”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22 (1), 67-77.
- NUROSIS, M. J. (1993): SPSS. *Statistical data analysis*. SPSS, Inc.
- RODE, J. C., REHG, M. T., NEAR, J. P. y UNDERHILL, J. R. (2007): “The Effect of Work/Family Conflict on Intention to Quit: The Mediating Roles of Job and Life Satisfaction”. *Applied Research in Quality of Life* 2:65–82. DOI 10.1007/s11482-007-9030-6.
- SCHUMACKER, R. y LOMAX, R. G. (1996): *A beginner's guide to structural equation modelling*. Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- THOMAS, L. T. y GANSTER, C. (1995): “Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective”, *Journal of Applied Psychology*, 80, 6-15.

THOMPSON, C. y PROTAS, D. (2005): "Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being", *Journal of Occupational Health Psychology*, 10 (4), 100-118.

### **Agradecimientos**

La realización de este trabajo ha sido posible gracias a la subvención del "Ministerio de Ciencia e Innovación" del Gobierno de España a través del proyecto "ECO2010-19704. Teletrabajo, Conciliación y Resultados en las organizaciones.