

Robert Daniel Jijena Michel

# El enriquecimiento trabajo-familia y la satisfacción docente

Departamento  
Economía y Dirección de Empresas

Director/es  
Martínez Sánchez, Angel  
Pérez Pérez, Manuela

<http://zaguan.unizar.es/collection/Tesis>



**Universidad**  
Zaragoza

Tesis Doctoral

# EL ENRIQUECIMIENTO TRABAJO- FAMILIA Y LA SATISFACCIÓN DOCENTE

Autor

Robert Daniel Jijena Michel

Director/es

Martínez Sánchez, Angel  
Pérez Pérez, Manuela

**UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA**

Economía y Dirección de Empresas

2012





**UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA**

**DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**

**TESIS DOCTORAL**

**EL ENRIQUECIMIENTO TRABAJO-FAMILIA  
Y LA SATISFACCIÓN DOCENTE**

**Directores: Dr. D. Ángel Martínez Sánchez  
Dra. Dña. Manuela Pérez Pérez**

**Autor: Robert Daniel Jijena Michel**

**Zaragoza, Enero de 2012**

**Dedicatoria:**

A Dios – mi amado Padre Celestial y Buen Pastor – por su infinito amor, su incondicional amparo y las innumerables bendiciones en mi vida, de mi familia y la de mis prójimos.

### **Agradecimientos:**

A Dios y la Virgen María, por ser su hijo amado y por la bendita oportunidad que me brindan de vivir, lleno de convicciones de superación personal e ilusiones de aportar humildemente con lo mejor de mi ser, en la construcción de un mundo mejor.

A mi familia, por su amor y apoyo incondicional en el logro de mis metas y sueños.

Al Dr. Ángel Martínez Sánchez y la Dra. Manuela Pérez Pérez, por su invaluable guía, esfuerzo, dedicación, interés y tiempo para aportar de manera trascendental y determinante en mi formación personal.

A la Universidad de Zaragoza, por la calidad del know-how adquirido y la oportunidad de alcanzar un objetivo importante en mi vida.

A España, que siempre la llevaré en mi corazón, por la enriquecedora experiencia de crecimiento, tanto académico como humano.

## ÍNDICE

	<b>PÁGINA</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	8
<b>CAPÍTULO I: ENFOQUE ORGANIZACIONAL DE LOS RECURSOS HUMANOS</b> .....	17
1.1. Los recursos humanos y su importancia para la organización .....	18
1.2. La gestión de los recursos humanos y la teoría de recursos y capacidades .....	20
1.3. Flexibilidad organizativa .....	25
1.3.1. Concepto, elementos y dimensiones de la flexibilidad organizativa .....	25
1.3.2. Las prácticas de trabajo flexible y su vínculo con la satisfacción laboral y el enriquecimiento trabajo-familia .....	31
1.4. Flexibilidad de recursos humanos .....	34
1.4.1. Concepto y subdimensiones .....	34
1.4.2. Flexibilidad de recursos humanos y resultados de la empresa ..	39
1.4.3. El constructo flexibilidad de recursos humanos .....	42
1.5. Aporte del enfoque organizacional de los recursos humanos al desarrollo de la tesis .....	47
<b>CAPÍTULO II: LA SATISFACCIÓN LABORAL Y SU APLICACIÓN EN EL ÁMBITO DOCENTE-UNIVERSITARIO</b> .....	50
2.1. Introducción .....	50
2.2. Concepto e importancia de la satisfacción laboral .....	51
2.3. Enfoques de aproximación al estudio de la satisfacción laboral .....	58
2.3.1. Teoría de las expectativas y de la equidad .....	58
2.3.2. Teoría bifactorial y jerarquía de las necesidades .....	62

2.4.	La realidad contemporánea de las instituciones universitarias y la satisfacción laboral .....	68
2.5.	La satisfacción laboral en el ámbito docente-universitario .....	72
2.6.	La medición de la satisfacción en el trabajo del profesorado .....	76
2.7.	Antecedentes de la satisfacción en el trabajo .....	78
2.8.	Efectos de la satisfacción docente .....	116
2.9.	Modelo características del trabajo – satisfacción docente – compromiso organizacional .....	124

### **CAPÍTULO III: EL ENRIQUECIMIENTO TRABAJO-FAMILIA - EL LADO**

	<b>POSITIVO DE LA INTERFAZ TRABAJO-FAMILIA .....</b>	<b>141</b>
3.1.	Introducción .....	141
3.2.	La interfaz trabajo-familia: modelo conceptual general .....	143
3.3.	La frontera entre el ámbito laboral y familiar .....	148
3.4.	Definición del enriquecimiento trabajo-familia .....	152
3.5.	Importancia del enriquecimiento trabajo-familia en el contexto actual ..	158
3.6.	El enfoque organizacional del enriquecimiento trabajo-familia .....	161
3.7.	La necesidad de medir el enriquecimiento trabajo-familia .....	167
3.8.	Antecedentes del enriquecimiento trabajo-familia .....	173
3.9.	Consecuencias del enriquecimiento trabajo-familia .....	182
3.10.	El enriquecimiento trabajo-familia y las prácticas organizacionales para la conciliación trabajo-vida .....	192
3.11.	La flexibilidad organizativa y el enriquecimiento del trabajo a la familia ..	199
3.12.	Modelo enriquecimiento trabajo familia – satisfacción docente – compromiso organizacional .....	206

### **CAPÍTULO IV: LA RELACIÓN ENTRE CONFLICTO Y ENRIQUECIMIENTO**

	<b>TRABAJO-FAMILIA .....</b>	<b>217</b>
4.1.	Introducción .....	217
4.2.	El conflicto trabajo-familia y la importancia de su estudio .....	218



4.2.1. Modelos teóricos comportamentales y organizacionales .....	221
4.2.2. Prácticas organizacionales y recursos de afrontamiento para conciliar trabajo-no trabajo .....	227
4.2.3. Antecedentes y consecuencias del conflicto trabajo-familia .....	231
4.3. Comparación de antecedentes y consecuencias entre conflicto y enriquecimiento trabajo-familia .....	245
4.4. La compleja relación entre el conflicto y el enriquecimiento trabajo-familia .....	248
4.5. Modelo conflicto trabajo-familia y enriquecimiento trabajo-familia .....	255
<b>CAPÍTULO V: METODOLOGÍA .....</b>	<b>260</b>
5.1. Antecedentes metodológicos .....	260
5.1.1. Problema de investigación .....	260
5.1.2. Objetivos de investigación .....	261
5.1.3. Unidad de análisis: alcance geográfico-temporal y muestra ..	263
5.1.4. Ficha técnica del estudio .....	264
5.2. Hipótesis y modelos de investigación .....	265
5.3. Proceso de recolección y análisis de datos .....	271
5.4. Medición de variables e instrumento de recolección de datos .....	274
5.4.1. Características del trabajo .....	274
5.4.2. Cultura trabajo-familia .....	278
5.4.3. Enriquecimiento trabajo-familia .....	281
5.4.4. Satisfacción en el trabajo .....	288
5.4.5. Compromiso organizacional .....	289
5.4.6. Conflicto trabajo-familia .....	290
5.4.7. Flexibilidad del horario de trabajo y de la gestión de recursos humanos .....	291
5.4.8. Cuestionario .....	292
5.5. Características de la muestra .....	299
5.5.1. Estudio descriptivo .....	299

5.5.2. Diferencia de medias .....	325
<b>CAPÍTULO VI: RESULTADOS .....</b>	<b>332</b>
6.1. Proceso de validación de escalas .....	332
6.1.1. Análisis factorial y de fiabilidad .....	334
6.1.2. Análisis de correlaciones .....	340
6.2. Análisis de ecuaciones estructurales .....	350
6.2.1. Modelo 1: Características del trabajo – satisfacción docente – compromiso organizacional .....	351
6.2.2. Modelo 2: Enriquecimiento trabajo-familia – satisfacción docente – compromiso organizacional .....	358
6.2.3. Modelo 3: Conflicto trabajo-familia – enriquecimiento trabajo-familia – satisfacción docente – compromiso organizacional .....	365
6.2.4. Síntesis y discusión de resultados .....	368
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>386</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>400</b>

## INTRODUCCIÓN

Psicólogos y asesores industriales/organizacionales han estado durante mucho tiempo preocupados por comprender los factores responsables de la satisfacción en el trabajo, que puede definirse como el grado en que a la gente le gusta su trabajo, ya sea en su totalidad o con respecto a condiciones o recompensas particulares (Spector, 1997). Una serie de modelos teóricos han sido desarrollados para explicar la satisfacción en el trabajo. Cada uno de estos modelos cuenta con un conjunto diferente de factores predictivos, tales como las características del trabajo, las disposiciones afectivas y el ajuste persona-medio ambiente (Fritzsche y Parrish, 2005).

Una tendencia reciente de esta literatura es el desarrollo de modelos integrados que se basan en el supuesto de que la satisfacción laboral probablemente está determinada por la interacción entre múltiples factores tanto del dominio trabajo como de otros ámbitos en la vida del trabajador (Lent, 2008). Lent y Brown (2006, 2008) resaltan la operación conjunta de varios tipos de predictores de la satisfacción en el trabajo. Estos autores destacan por ejemplo la naturaleza de las relaciones entre la satisfacción laboral y:

- Los rasgos afectivos y de personalidad.
- La participación en actividades dirigidas al logro de metas.
- El trabajo relacionado con la auto-eficacia.
- La percepción de las condiciones del trabajo (incluye las características del trabajo y las expectativas de resultados).
- El objetivo y la eficacia de apoyos u obstáculos relevantes en el entorno (incluye las distintas políticas y prácticas organizacionales)
- Y la satisfacción de vida en general (donde la familia es una faceta esencial en la existencia de los seres humanos).

Lent et al. (2011) postulan que las personas tienden a estar generalmente satisfechas con sus puestos de trabajo cuando se sienten competentes para desempeñar sus tareas más importantes de trabajo o alcanzan sus metas laborales (autoeficacia), están expuestas a (o esperan recibir) condiciones y características favorables de trabajo, perciben que están haciendo progresos en objetivos laborales personalmente relevantes, reciben apoyo organizacional para sus objetivos y su auto-eficacia, y poseen beneficios que les predisponen a experimentar afecto positivo en la mayoría de las situaciones de vida. Para Lent et al. (2011), la satisfacción en el trabajo también está recíprocamente relacionada con la satisfacción de vida en general, que incluye el ámbito familiar y la necesidad de conciliación trabajo-familia.

Bajo este enfoque, las características del trabajo, la conciliación trabajo-familia (es decir, la gestión de la interfaz trabajo-familia, tanto positiva como negativa), la flexibilidad organizacional (implementada a través de políticas y prácticas organizacionales), podrían ser predictores significativos de la satisfacción en el trabajo de los profesores universitarios. De ahí, el planteamiento de la presente tesis y la propuesta de modelos relacionados con la interacción de las variables anteriormente mencionadas.

El problema de investigación de esta Tesis Doctoral consiste en estudiar la satisfacción del profesor universitario en su función docente y su vínculo con el enriquecimiento trabajo-familia, para establecer la existencia de relaciones entre dichas variables si las hubiera, dentro de un contexto universitario específico. Puntualmente, el problema quedó planteado en la siguiente pregunta de investigación:

- ¿Afectará el enriquecimiento trabajo-familia en la satisfacción docente de los profesores universitarios?

Con el fin de puntualizar referentes concretos que orienten la realización de dicha investigación científica, se postularon los siguientes objetivos generales:

- Estimar un modelo que permita medir el nivel de satisfacción del profesorado universitario con su rol docente, a través de su vínculo con la autonomía y la retroalimentación en el trabajo. Además, analizar el efecto moderador de la flexibilidad del horario de trabajo y de los recursos humanos sobre la relación entre dichas características del trabajo (autonomía y retroalimentación) y la satisfacción laboral.
- Elaborar y contrastar un modelo que permita determinar el nivel de satisfacción del profesorado universitario con su rol docente, a través de su vínculo con el enriquecimiento trabajo-familia, en ambos sentidos. Además, analizar el efecto moderador de la flexibilidad del horario de trabajo y de los recursos humanos sobre la relación entre el enriquecimiento trabajo-familia (en ambos sentidos) y la satisfacción laboral.
- Obtener un modelo que permita establecer la existencia o no de la relación entre conflicto y enriquecimiento trabajo-familia en el profesorado universitario, teniendo en cuenta la satisfacción docente como consecuencia de la interfaz positiva trabajo-familia.

La Tesis Doctoral contiene tres modelos teóricos a ser probados en el campo empírico, especificados en detalle en los capítulos II, III y IV. La investigación se desarrolló en el ámbito de la educación superior pública (caracterizada por su naturaleza social y no lucrativa) y dentro del sistema universitario de Bolivia, específicamente en la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras de la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho (UAJMS) de la ciudad de Tarija (sur de Bolivia).

Se procedió a recoger información primaria durante los meses de septiembre y octubre de 2010, a través de cuestionarios aplicados directamente a la población total de profesores de la Facultad. Se entregó el formulario a los 131 profesores y la tasa de respuesta del proceso de recolección de datos fue del 95%, es decir, se obtuvieron 125 encuestas debidamente cumplimentadas. Dado que el proceso de muestreo consideró la totalidad de miembros del plantel docente de la Facultad (unidad de análisis), entonces, se realizó un censo.

El capítulo I resalta el enfoque organizacional de los recursos humanos, que proporciona los fundamentos teóricos para proponer el presente trabajo doctoral sobre satisfacción laboral y enriquecimiento trabajo-familia al departamento de Dirección y Organización de Empresas de la Universidad de Zaragoza. Este capítulo empieza haciendo referencia a los recursos humanos y su importancia para la organización. Asimismo se presenta la teoría de recursos y capacidades, como el enfoque organizativo que permite abordar el estudio de los recursos humanos, su gestión y satisfacción en el trabajo. También se menciona la teoría de apoyo organizacional percibido y la teoría del intercambio social, como enfoques organizacionales que teóricamente permiten comprender un aumento de actitudes positivas hacia la organización por parte de los trabajadores, debido a políticas y prácticas institucionales que benefician a los empleados.

Desde una perspectiva general, también se analiza la flexibilidad organizativa, su concepto, elementos y dimensiones. Se estudian las prácticas de trabajo flexible y su relación con la satisfacción en el trabajo y el enriquecimiento trabajo-familia. De manera particular, se aborda la flexibilidad de los recursos humanos, su concepto, subdimensiones, su relación con los resultados de la empresa y su condición de constructo.

El capítulo II presenta un estudio de revisión bibliográfica acerca de la satisfacción en el trabajo, que a su vez proporciona las bases teóricas para plantear al final de este mismo capítulo, un modelo de satisfacción en el trabajo explicado por las características del trabajo (autonomía y retroalimentación). Además también se analizan los efectos moderadores de elementos específicos de flexibilidad organizacional sobre la relación entre dichas características y la satisfacción en el trabajo.

Se presenta el concepto de la satisfacción laboral, su importancia y los principales enfoques de aproximación a su estudio (teoría de las expectativas y de la equidad, teoría bifactorial y jerarquía de las necesidades). Asimismo, se analiza la satisfacción laboral en la realidad contemporánea de las instituciones universitarias, la medición de la satisfacción docente, sus antecedentes y efectos.

También se estudian las relaciones de la autonomía y la retroalimentación (características del trabajo), con respecto a la satisfacción laboral. Además se analiza el efecto moderador de la flexibilidad del horario de trabajo y de los recursos humanos sobre las anteriores interacciones. Finalmente se plantea el modelo: características del trabajo (autonomía y retroalimentación)-satisfacción docente-compromiso organizacional.

En el capítulo III se presenta un estudio de revisión bibliográfica sobre el enriquecimiento trabajo-familia (el lado positivo de la interfaz trabajo-familia), el cual proporciona las bases teóricas para plantear al final del capítulo, un modelo de satisfacción en el trabajo explicado a partir del enriquecimiento trabajo-familia. Además también se analizan los efectos moderadores de elementos específicos de flexibilidad organizacional sobre la relación entre ambos sentidos del enriquecimiento trabajo-familia y la satisfacción en el trabajo.

Se empieza introduciendo el tópico de la interfaz trabajo-familia, su modelo conceptual general y la descripción de las características de la frontera trabajo-familia. Seguidamente se expone la definición del enriquecimiento trabajo-familia, su importancia en el contexto actual, el enfoque organizacional de dicha variable, la necesidad de su medición, sus antecedentes y consecuencias.

También se estudian las prácticas organizacionales para la conciliación trabajo-vida y la flexibilidad organizacional, con respecto a su relación con el enriquecimiento trabajo-familia. Finalmente se plantea el modelo: enriquecimiento trabajo familia-satisfacción docente-compromiso organizacional.

El capítulo IV comienza analizando el conflicto trabajo-familia para posteriormente abordar los probables vínculos con el enriquecimiento trabajo-familia (ampliamente expuesto con anterioridad en el capítulo previo). Es así que se analiza el conflicto trabajo-familia, la importancia de su estudio, los modelos teóricos y comportamentales que describen dicho fenómeno, las prácticas organizacionales y los recursos para afrontar dicha problemática, sus antecedentes y consecuencias.

Teniendo en cuenta la evidencia teórica previa, se establecen comparaciones duales de los antecedentes y consecuencias entre el conflicto y el enriquecimiento trabajo-familia. Posteriormente, se analiza la relación del conflicto con el enriquecimiento trabajo-familia, sus repercusiones en el desempeño y la satisfacción de roles. Dicha revisión bibliográfica proporciona las bases teóricas necesarias para plantear al final del capítulo, un modelo que explique la relación entre dichos constructos y su efecto sobre la satisfacción en el trabajo. Es así que se plantea el modelo: conflicto-enriquecimiento-satisfacción docente.

En el capítulo V se presenta la metodología de investigación, es decir, los distintos antecedentes metodológicos: problema y objetivos de investigación,



unidad de análisis, alcance geográfico, temporal, muestra, ficha técnica del estudio. Se postulan las hipótesis y modelos de investigación (previamente planteados en los capítulos anteriores), asimismo, se explica el proceso de recolección y análisis de datos. Seguidamente se describe la medición de las variables y el instrumento de recolección de datos. Finalmente, se presenta un estudio descriptivo y de diferencia de medias, cuyos datos facilitan un mejor conocimiento de las principales características de la muestra.

El capítulo VI contiene el proceso de validación de escalas, que incluye el análisis factorial (exploratorio y confirmatorio), de fiabilidad y de correlaciones. Asimismo, se presentan los resultados que se obtienen del análisis de ecuaciones estructurales, metodología utilizada para contrastar los modelos de investigación propuestos.

Finalmente, se presentan las conclusiones, recomendaciones, limitaciones y futuras líneas de investigación del presente estudio científico. Analizando los distintos factores considerados como determinantes de la satisfacción laboral de los docentes universitarios, es posible identificar insumos útiles para la dirección institucional, de manera que sea factible mejorar dicha satisfacción con el fin de gestionar la adecuada aplicación de los recursos humanos en el óptimo funcionamiento de la Facultad. Es así que a través de profesores satisfechos con su trabajo y la función que desempeñan, puede ser viable un mayor compromiso organizacional por parte de los mismos, que permita el logro eficaz y eficiente de los propósitos sociales de la educación superior; dado que la sociedad actual demanda un sistema universitario de calidad y de excelencia, acorde a las exigencias del contexto contemporáneo.

La utilidad práctica de la presente investigación repercute en el área organizacional, debido a sus implicaciones en materia de dirección y/o gerencia educativa. La identificación de los factores que determinan la satisfacción de los

docentes, permite a los directores/gerentes universitarios definir estrategias de recursos humanos, con el propósito de alcanzar niveles óptimos de satisfacción, que faciliten tanto la mejora del funcionamiento institucional y la prestación de servicios, como el logro de los propósitos sociales de la institución. Los resultados del estudio constituyen importantes insumos para definir y/o reorientar la administración de recursos humanos.

Este trabajo está enfocado desde una perspectiva organizacional, a partir de los principios y el marco conceptual de la propia Teoría General de la Administración, la Teoría de Recursos y Capacidades en particular, el modelo de Comportamiento Organizacional (donde la satisfacción en el trabajo es una de las principales variables dependientes de estudio), entre otras teorías organizacionales que se mencionan a lo largo del documento.

El estudio se justifica en la necesidad de incidir en la gestión de recursos humanos, para asegurar valores elevados de satisfacción en el trabajo que permitan mejorar el compromiso y el desempeño de los docentes universitarios, e incrementar las capacidades competitivas de la organización. Es importante investigar la satisfacción laboral del profesorado universitario, dada la importancia de este colectivo en la gerencia de dichas organizaciones educativas. La dirección de recursos humanos en las universidades, debe estar basada en la comprensión de los antecedentes y actitudes de los mismos, de forma que se aseguren niveles adecuados de satisfacción laboral, compromiso organizacional, continuidad y desempeño.

Existe amplia literatura sobre el conflicto trabajo-familia y sus consecuencias negativas sobre la salud individual y los resultados organizacionales. Sin embargo, recientemente los investigadores han realizado esfuerzos para examinar el impacto positivo de la interfaz trabajo-familia sobre la actitud y el comportamiento del individuo. He aquí la novedad de la presente iniciativa de investigación, enfocada

al análisis del enriquecimiento trabajo-familia y su relación con la satisfacción laboral. Si el estudio del constructo enriquecimiento es actual, más aún lo es el análisis de la relación entre el conflicto y el enriquecimiento trabajo-familia, otro aporte de este trabajo científico.

## CAPÍTULO I: ENFOQUE ORGANIZACIONAL DE LOS RECURSOS HUMANOS

Desde una perspectiva organizacional, los recursos humanos y su adecuada gestión podrían constituirse en una ventaja competitiva para las organizaciones. Es decir que un equipo humano altamente competitivo, no necesariamente garantiza el logro óptimo de los objetivos de la empresa, ni una mejor posición de ésta con respecto a las demás, puesto que se hace fundamental una eficiente gestión y dirección de las personas ([Carmona et al., 2000](#)).

En otras palabras, es a través de las distintas iniciativas y prácticas de recursos humanos que emprende la gerencia, que es posible atraer, retener, mantener satisfechos y comprometidos a los mejores hombres y mujeres para orientar su comportamiento, habilidades y actitudes hacia los objetivos organizacionales. La adecuada gestión de recursos humanos es el medio para optimizar el uso del talento y el potencial de las personas para beneficio tanto de los individuos como de las empresas, haciendo duraderas y sostenibles las ventajas competitivas creadas ([Colbert, 2004](#)). Por ejemplo, la conciliación trabajo-familia y la flexibilidad organizativa entre otras iniciativas, son prácticas innovadoras y creativas de gestión de recursos humanos.

En este capítulo de tesis se resalta el enfoque organizacional de los recursos humanos, que proporciona los fundamentos teóricos para proponer el presente trabajo doctoral sobre satisfacción laboral y enriquecimiento trabajo-familia al departamento de Dirección y Organización de Empresas de la Universidad de Zaragoza.

El capítulo empieza haciendo referencia a los recursos humanos y su importancia para la organización. Asimismo se presenta la teoría de recursos y capacidades, como el enfoque organizativo que permite abordar el estudio de los recursos humanos, su gestión y satisfacción en el trabajo. También se menciona la

teoría de apoyo organizacional percibido y la teoría del intercambio social, como enfoques organizacionales que teóricamente permiten comprender un aumento de actitudes positivas hacia la organización por parte de los trabajadores, debido a políticas y prácticas institucionales que benefician a los empleados.

Desde una perspectiva general, también se analiza la flexibilidad organizativa, su concepto, elementos y dimensiones. Se estudian las prácticas de trabajo flexible y su relación con la satisfacción en el trabajo y el enriquecimiento trabajo-familia. De manera particular, se aborda la flexibilidad de los recursos humanos, su concepto, subdimensiones, su relación con los resultados de la empresa y su condición de constructo. A manera de concluir el capítulo, se resalta el aporte del enfoque organizacional de los recursos humanos en el desarrollo de la presente Tesis Doctoral.

### **1.1. Los recursos humanos y su importancia para la organización**

El término 'recursos humanos' hace referencia al grupo de personas bajo el control de la empresa, es decir, el conjunto de trabajadores que forman la plantilla de la empresa. En cambio, la gestión o prácticas de recursos humanos abarca todas las actividades o rutinas de la empresa orientadas a dirigir dicho equipo humano, con el fin de alcanzar los objetivos de la organización ([Carmona et al., 2000](#)).

A su vez, los recursos humanos no sólo comprenden el colectivo de trabajadores, sino también la forma en que éstos contribuyen al desarrollo de la actividad empresarial. Por tanto, hablar de recursos humanos es referirse al equipo o capital humano por una parte, y a sus capacidades por otra. Según Becker ([1964](#)), el capital humano es el conjunto de capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos.

El capital humano de la empresa refleja el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes y experiencia de las personas que integran la empresa; mientras que las capacidades reflejan la manera en que estas personas pueden participar eficientemente en el desarrollo de las distintas tareas de la organización, mediante las políticas y prácticas de recursos humanos utilizadas en la empresa ([Wright et al., 1994](#); [Carmona et al., 2000](#)).

El sistema de recursos humanos en una empresa puede llegar a ser una estructura social muy compleja y difícil de imitar ([De Saá y García, 2000](#)). Este hecho ha suscitado el interés por el estudio de los recursos humanos como fuente de ventaja competitiva, llegando a ser considerados como recursos clave para el éxito o fracaso organizativo ([Wright y McMaman, 1992](#); [Pfeffer, 1994](#); [Baron y Kreps, 1999](#); [Sastre y Aguilar, 2003](#)).

La década de los años noventa fue decisiva como anticipo a los grandes cambios a los que se vio sometida la gestión de los recursos humanos. El aumento de la competitividad y los cambios del entorno económico, la disminución de los ciclos de vida de los productos, la incorporación de nuevas tecnologías de la información y comunicación, la creciente cualificación y mayor diversidad de la mano de obra, y la búsqueda de conciliación y equilibrio entre la vida laboral y familiar, son algunas de las cuestiones que han favorecido y exigido nuevas formas de gestión del personal ([Gómez- Mejía et al., 2001](#); [Dolan et al., 2003, 2007](#)).

Hoy en día, se asume que la creciente importancia de los recursos humanos en la empresa se debe al nuevo rol que se les asigna dentro de la organización, para dar respuesta a los cambios que experimenta la sociedad en general y el mundo laboral en particular, junto al reconocimiento de que a través de la gestión de los recursos humanos se puede influir de manera determinante en los objetivos de la organización ([Vela, 2007](#)).

Por una parte, algunos autores señalan que los recursos humanos son los factores determinantes de las diferencias existentes entre las empresas, y que son las diferencias entre los recursos de unas y otras empresas las que conducen a resultados distintos (Combs y Ketchen., 1999; Galbreath, 2005). Son los recursos humanos en sí y no las propias prácticas de gestión de personal, los que constituyen la verdadera fuente de ventaja competitiva (Bayo y Merino, 2000).

Por otra parte, la mayoría de los trabajos encontrados en la literatura sobre dirección estratégica de recursos humanos parten de la base de que son las políticas, con unas coherentes prácticas o acciones llevadas a cabo sobre los recursos humanos, las que dan lugar a la obtención de mejores resultados empresariales (Hansen y Wernerfelt, 1989; Arthur, 1994; Pfeffer, 1994; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Colbert, 2004).

Por último, una corriente de opinión alternativa e intermedia considera que la empresa debe tratar de obtener ventaja competitiva a través de la complementariedad entre recursos humanos y prácticas de recursos humanos. Mientras que, los primeros representan la base de la creación de la ventaja competitiva, las segundas contribuyen a mejorar y evitar la obsolescencia del equipo humano, manteniendo a lo largo del tiempo dicha ventaja competitiva (Carmona et al., 2000; De Saá y García, 2000, 2002; Michie y Sheehan, 2005).

## **1.2. La gestión de los recursos humanos y la teoría de recursos y capacidades**

Porter (1985) afirmó que los recursos humanos pueden contribuir a la consecución de una ventaja competitiva reduciendo costes, incrementando las fuentes de diferenciación del producto o proceso, o por ambas vías. Pero para conseguir esto, se hacía necesario que la dirección de recursos humanos tuviera

lugar desde una perspectiva macro o estratégica (Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 1988; Butler et al., 1991; Delery y Doty, 1996).

Así, es a partir de los años noventa cuando se reconoce el carácter estratégico de los recursos humanos y aparece la denominada Dirección Estratégica de los Recursos Humanos, cuya premisa principal supone que la adopción de una estrategia en particular requiere determinadas prácticas de recursos humanos, que son diferentes de las requeridas por otra empresa que desarrolle una estrategia distinta. La consideración del componente humano, como uno de los factores determinantes de la competitividad de las empresas, ha conducido a la incorporación de dicho recurso al proceso de análisis estratégico (Vela, 2007).

Wright y McMahan (1992) definen la dirección estratégica de los recursos humanos como el patrón de una serie de actividades planificadas en recursos humanos, con el propósito de alcanzar los objetivos de la organización. Schuler (1992), la define como todas aquellas actividades que afectan al comportamiento de las personas, a la hora de formular e implantar las estrategias de la empresa.

Valle (1995) indica que la dirección estratégica de recursos humanos puede definirse como “aquellas decisiones y acciones que conciernen a la dirección de los empleados en todos los niveles de una unidad de negocios, y que están relacionadas con la ejecución de estrategias dirigidas a la creación y mantenimiento de ventajas competitivas”. Para Mueller (1996), la dirección estratégica de recursos humanos implica una dirección proactiva y no reactiva, un alto grado de integración en las prácticas, y que exista un director que articule las políticas.



Sastre y Aguilar (2003) precisan que los diferentes autores cuando utilizan el término estratégico en el contexto de la dirección de recursos humanos pretenden reflejar alguno de los siguientes aspectos:

- i. Destacar la importancia del factor humano como fuente generadora de ventajas competitivas.
- ii. Considerar la aplicación del modelo de dirección estratégica en el ámbito funcional de los recursos humanos.
- iii. Analizar el ajuste necesario que debe existir entre las políticas de recursos humanos y la estrategia desarrollada por la empresa.

Vela (2007) indica que precisamente una de las aportaciones más recientes en la gestión de los recursos humanos procede de la teoría basada en los recursos y capacidades. La gestión de recursos humanos es una de las funciones empresariales que más ha evolucionado y que mayor interés ha suscitado en las últimas décadas, puesto que se reconoce el carácter estratégico de los recursos humanos, es decir, que influyen en los resultados de la organización.

A partir de los años noventa, se acentúa la importancia de los recursos humanos para el éxito de la empresa, como consecuencia del desarrollo de la teoría de recursos y capacidades. Según esta teoría, la competitividad de la empresa parte de sus componentes internos, en particular de sus recursos y en la forma en que la empresa los coordina y los interrelaciona, dando lugar a determinadas capacidades (Prahalad y Hamel, 1990; Barney, 1991; Grant, 1991; Amit y Shoemaker, 1993; Peteraf, 1993).

Desde esta perspectiva, los recursos humanos pueden ser considerados como uno de los factores internos con mayores posibilidades estratégicas, constituyéndose en una base para la creación de ventajas competitivas dentro de un marco de cambio constante (Carmona et al., 2000). Pero, no todos los recursos

y capacidades son susceptibles de proporcionar ventaja competitiva y, por tanto, de generar una renta futura para la empresa, sino sólo aquellos que cumplen una serie de condiciones (Barney, 1991; Grant, 1991, 1996; Peteraf, 1993).

Para este enfoque son cinco las condiciones que los recursos de la empresa deben cumplir para poder constituirse como recursos estratégicos, capaces de crear y sostener ventajas competitivas: valor, escasez, imitación imperfecta, sustitución imperfecta y apropiación (Barney, 1991; Grant, 1991), y los recursos humanos se encuentran entre los recursos que presentan estas características (Wright et al., 1994).

Es decir, los conocimientos y habilidades adquiridas por el personal de la empresa permiten añadir valor a la misma, si la dirección de recursos humanos fomenta la innovación y la creatividad, desarrollando sistemas participativos que incrementen el impacto de los recursos humanos sobre el rendimiento de la organización. Sin embargo, estos recursos valiosos no serán para la empresa una ventaja competitiva si se pueden obtener de forma generalizada, es decir si no son escasos. La condición de escasez proporciona a la empresa cierta heterogeneidad, que unida a la existencia de obstáculos en la movilidad del personal, permiten en principio mantener dichas ventajas competitivas.

En cualquier caso, esta situación podrá mantenerse en el tiempo mientras dichas capacidades sean difíciles de imitar, a la vez que sean transferibles y adaptables a la gran variedad de tecnología, productos y mercados que van surgiendo. Respecto de la apropiación, los trabajadores no son propiedad de la empresa, por lo que son libres de abandonarla en el momento en que lo deseen. Por ello, la organización deberá desarrollar mecanismos adecuados para mantener satisfechos y retener a aquellos trabajadores que proporcionen valor a la empresa (Vela, 2007).

En esta línea, De Saá y García (2000) plantean que “aquellas empresas que sepan considerar a sus empleados como un recurso estratégico valioso, escaso, inimitable e insustituible, y que sepan utilizar e integrar las distintas políticas y prácticas de recursos humanos en un sistema de recursos humanos, que les permitan atraer, identificar, motivar, satisfacer y retener a estos trabajadores estratégicos, tendrán una capacidad organizativa distintiva”.

El sistema de recursos humanos se define como “aquella capacidad superior a la organización que supone la integración estratégica de las actividades, funciones y procesos de recursos humanos - selección, formación, evaluación, promoción y compensación - realizados para atraer, desarrollar, motivar, satisfacer y mantener a aquellos recursos humanos estratégicos que le permitan alcanzar sus objetivos” (De Saá, 1999).

Distintas investigaciones han analizado si los recursos humanos cumplen las anteriores condiciones y por tanto, pueden constituirse en una fuente de ventaja competitiva para la empresa (Lado y Wilson, 1994; Wright et al., 1994; Kamoche, 1996; Mueller, 1996; Barney y Wright, 1998; De Saá y García, 2000, 2002; Colbert, 2004). Sus conclusiones no sólo sugieren que las personas cumplen los requisitos exigidos, sino que además tienen el potencial para proporcionar una de las ventajas más sólidas y más sostenibles, y como consecuencia de sus particulares características (Grant, 1991), las personas hacen que los recursos humanos se conviertan en uno de los activos más difíciles de imitar.

La idea de que los recursos humanos y la forma en que se dirigen pueden servir como una ventaja competitiva no es nueva (De Saá y García, 2000). Por tanto, disponer de un equipo humano cualificado, difícil de sustituir e imitar y cuyo valor pueda ser acumulado, no lleva necesariamente a la obtención de las mejores capacidades en la organización, ni a una mejor situación en relación a la

competencia, siendo necesaria una adecuada gestión y dirección de dicho capital humano.

Es decir, son las distintas prácticas de recursos humanos puestas en marcha por la empresa, las que permitirán obtener, mantener satisfechos, retener a los mejores empleados y dirigir su actuación hacia los objetivos de la empresa. Estas prácticas son las que van a incrementar las capacidades y habilidades del personal y a impedir su obsolescencia, haciendo posible la permanencia a lo largo del tiempo de las ventajas competitivas (Carmona et al., 2000; Colbert, 2004).

### **1.3. Flexibilidad organizativa**

#### **1.3.1. Concepto, elementos y dimensiones de la flexibilidad organizativa**

La flexibilidad organizativa o estratégica, de forma genérica, hace referencia a las habilidades de una organización para responder de manera adecuada y en el momento preciso a entornos, situaciones o experiencias competitivas, volátiles, cambiantes o dinámicas (Volberda, 1996, 1998; Albizu, 1997; Martínez et al., 1998; Dreyer y Gronhaug, 2004).

En las últimas décadas, el término flexibilidad organizativa ha adquirido múltiples significados, tales como elasticidad, versatilidad organizativa y más frecuentemente, capacidad de adaptación (Evans, 1991; March, 1995), relacionándose dicho término con una mezcla de capacidades y atributos que facilitan los ajustes de la organización ante los cambios del entorno. La concepción de la flexibilidad desde una perspectiva tan amplia ha propiciado la aparición de muchas definiciones, y mientras que algunos autores la conciben como un fenómeno organizativo e intentan justificarla (Das y Elango, 1995; Lau, 1996; Volberda, 1998; Dreyer y Gronhaug, 2004), otros centran su atención en los elementos y dimensiones de la flexibilidad (Sethi y Sethi, 1990; Upton, 1994;

Martínez et al., 1998; Volberda, 1998; Golden y Powell, 2000; Ruiz y Ruiz, 2003; Martínez y Pérez, 2006; Stevenson y Spring, 2007). Sin embargo, las múltiples acepciones del término han derivado en la mejora de la comprensión del mismo, puesto que como afirma Beltrán (2004): “permiten identificar una serie de ideas comunes que forman parte de la definición de flexibilidad, y apoyan la concepción de la flexibilidad estratégica como un constructo multidimensional”.

En esta línea, los estudios realizados sobre flexibilidad organizativa abarcan desde los trabajos empíricos que analizan, por ejemplo, la flexibilidad de las alianzas o de la integración vertical para gestionar demandas volátiles (Harrigan, 1984), hasta aquellos trabajos que se centran en cómo satisfacer con rapidez y al menor coste posible las necesidades de demanda del mercado (Camisón, 1996; Ruiz et al., 2000; Ruiz-Santos et al., 2003). Además de los trabajos más conceptuales que profundizan, por ejemplo, los grados de libertad que disponen los gerentes en algunos mercados de alta tecnología, que son altamente cambiantes (Evans, 1991). En todos estos casos, la flexibilidad representa un elemento vital en la gestión de la incertidumbre, que conlleva la búsqueda y adquisición de aquellos recursos flexibles que encajen en un mayor número de opciones estratégicas, y el desarrollo de una coordinación flexible entre dichos recursos, de forma que permita maximizar la flexibilidad inherente de los mismos.

Una definición de flexibilidad organizativa que resumiría los conceptos anteriores es la aportada por Ruiz y Ruiz (2003), quienes la definen como “la capacidad estratégica de respuesta rápida, eficiente y variada de la organización o unidad organizativa para adaptarse y/o anticiparse a los cambios procedentes del entorno, desarrollando o manteniendo de esta forma la ventaja competitiva”. Según las autoras, el disponer de dicha capacidad de respuesta por parte de la organización implica tener y/o desarrollar ya sea individualmente o en combinación, una serie de recursos flexibles, que se clasifican como estructura organizativa flexible, y/o recursos humanos flexibles, y/o un sistema productivo flexible.

Atendiendo al carácter multidimensional del término, la flexibilidad se ha descrito a lo largo de las últimas décadas en base a distintos elementos, que sirven para caracterizarla, ayudando además, en su cuantificación. En esta línea, Evans (1991) considera dos elementos de flexibilidad: temporal e intencional. Golden y Powell (2000) amplían este esquema e identifican cuatro elementos con los que se puede definir cualquier dimensión de flexibilidad (tabla 1.1.): temporal, rango, intención y especialización, constituyendo en términos de conceptualización, una de las clasificaciones más utilizada.

Tabla 1.1. Elementos de la flexibilidad

Elementos de la flexibilidad	Alcance
Temporal	- Corto plazo - Medio plazo - Largo plazo
Rango	- Situación prevista - Situación imprevista
Intención	- Ofensiva - Defensiva
Especialización	- Interno - Externo

Fuente: Golden y Powell (2000)

- Temporal. Este elemento se puede describir en términos del tiempo que le cuesta a una organización responder al cambio del entorno. Eppink (1978) sostiene la existencia de una tipología de cambio del entorno (operativo, competitivo y estratégico) y sugiere que esta clasificación también puede ser utilizada para establecer una tipología sobre flexibilidad (operativa, competitiva y estratégica). Gustavsson (1984) apunta que es necesario hacer referencia al tiempo en el estudio de las distintas perspectivas de la flexibilidad, y divide la flexibilidad en tres categorías - operativa, táctica y

estratégica - atribuyendo los problemas operativos al corto plazo, los problemas tácticos al medio plazo y los problemas estratégicos al largo plazo. Upton (1994) también propone tres grados de flexibilidad temporal, considerando la flexibilidad operativa como la habilidad para cambiar en un periodo muy corto de tiempo, la flexibilidad táctica como la habilidad para cambiar o adaptarse de forma ocasional y hacer modificaciones que exigen algún esfuerzo y compromiso, y la flexibilidad estratégica como la capacidad para realizar cambios unidireccionales y a largo plazo que supongan una modificación o compromiso significativo y que sea poco frecuente. Ruiz y Ruiz (2003) apuntan la diferencia entre la flexibilidad como capacidad estratégica de respuesta, y los distintos recursos flexibles como forma operativa de alcanzar dicha capacidad. Dreyer y Gronhaug (2004) distinguen e investigan los determinantes y las interrelaciones entre dos tipos de dimensiones de flexibilidad, la táctica y la operativa, y su relación con el nivel de incertidumbre del entorno.

- Rango. Es el grado de adaptación de una organización a cambios previstos e imprevistos. Mide el número e intervalo de opciones disponible para responder a los cambios en el entorno, cambios que abarcan desde los planificados con antelación hasta los totalmente imprevistos. Eppink (1978) propone que la flexibilidad es la respuesta estratégica a lo imprevisto. Krijnen (1979) proporciona una definición que incorpora ambos cambios del entorno, tanto previstos como imprevistos, apuntando que una empresa flexible debe poseer la habilidad para adaptarse continuamente, con el objeto de asegurar su viabilidad futura, planificando los posibles cambios del entorno y adaptándose a las circunstancias o situaciones imprevistas. Carlsson (1989) plantea dos tipos de flexibilidad: tipo I y tipo II. La flexibilidad de tipo I está relacionada con el concepto de riesgo y supone la planificación de acontecimientos previsibles. La flexibilidad de tipo II está más relacionada con la incertidumbre, y con la mejor forma de aprovechar

las nuevas oportunidades que se presenten y de responder rápidamente a los cambios imprevistos en el mercado. Dreyer y Gronhaug (2004) apuntan distintos tipos de flexibilidad en función del nivel de la empresa donde se tomen las decisiones, y la previsión e imprevisión del entorno.

- **Intención.** Este elemento valora la postura reactiva o proactiva de flexibilidad, con la que una organización se enfrenta a los cambios en el entorno. Las organizaciones que toman la iniciativa y adoptan una estrategia proactiva u ofensiva de flexibilidad, lo hacen para controlar o dirigir los cambios en el entorno, de forma que dichos cambios les otorguen una ventaja competitiva. Por su parte, las organizaciones defensivas reaccionan ante los cambios después de que estos hayan sucedido e intentan minimizar sus impactos. La gestión de la flexibilidad también se ha descrito como activa o pasiva (Volberda, 1998).
- **Especialización.** El cuarto elemento propuesto por Golden y Powell (2000) se refiere al área en la que se crea la flexibilidad. Upton (1994) plantea en este sentido dos tipos de flexibilidad: interna y externa. La flexibilidad interna se refiere a las capacidades operativas internas que permiten acomodar los cambios en el entorno, mientras que la flexibilidad externa se traduce en las capacidades relacionales de la empresa con otras empresas para responder a las fuentes de variabilidad en el entorno. Das y Elango (1995) adoptan este elemento y plantean un conjunto de áreas que constituyen una fuente potencial de flexibilidad: dentro de la empresa, las áreas más significativas para generar flexibilidad interna serían fabricación, recursos humanos y estructura organizativa; mientras que la flexibilidad externa, se obtendría de proveedores y alianzas con otras empresas.

La consecución de la flexibilidad organizativa o estratégica, desde un punto de vista más operativo, está ligada a distintas actuaciones que pueden agruparse



en áreas diferenciadas y que conforman eslabones sobre los cuales pueden efectuarse mediciones que nos permitan valorar el grado de flexibilidad de la empresa.

Las diferentes dimensiones de la flexibilidad se han agrupado en la literatura de distintas maneras, desde las más globales (Ruiz et al., 2000; Ruiz y Ruiz, 2003) que distinguen entre flexibilidad productiva (Upton, 1995; Pagell, y Krause, 1999; Barad y Sapir, 2003), de organización (Bueno 1996; Overholt, 1997; Lasierra, 2001) y de trabajadores (Atkinson, 1984; Ruiz et al., 2000; Lasierra, 2001, 2007; Ruiz-Santos et al., 2003), hasta las más desagregadas (Sethi y Sethi, 1990; De Toni y Tonchia, 2005).

Otros estudios, como los realizados por Sánchez (1995) y Martínez et al. (1998), diferencian cinco dimensiones de flexibilidad: de recursos de producción, de recursos de desarrollo, de recursos organizativos, de recursos de comercialización y distribución, y de recursos de tecnología:

- Flexibilidad de los recursos de producción. Incluye las flexibilidades directamente relacionadas con el proceso de producción y las flexibilidades directamente relacionadas con el producto.
- Flexibilidad de los recursos de desarrollo. Esta flexibilidad se entiende como la capacidad de generar diseños flexibles de producto que sirvan de base para efectuar cambios frecuentes en las líneas de productos.
- Flexibilidad de los recursos de organización. Sus componentes expresan la capacidad para adaptarse con rapidez a los cambios habidos en el entorno organizativo y productivo de la empresa.

- Flexibilidad de recursos de comercialización y distribución. Esta flexibilidad está relacionada con la capacidad de una empresa para segmentar mercados, con la capacidad para descubrir cambios en las preferencias de los consumidores, y con la capacidad para modificar las fuentes de suministro.
- Flexibilidad de los recursos de tecnología. Todos los recursos de los que derivan las flexibilidades anteriores están basados en tecnologías, y por ello aquellas tecnologías cuya evolución sea más flexible proporcionarán también flexibilidad a los recursos que se basan en ellas. Una tecnología con una amplia gama de aplicaciones potenciales de producto, tiene flexibilidades de mezcla y de cambio que permitirán el desarrollo de variaciones de producto, basadas en la tecnología. Similarmente, una tecnología cuyos parámetros aún pueden mejorarse sustancialmente, dispone de flexibilidad de modificación que permita seguir obteniendo nuevos modelos mejorados.

### **1.3.2. Las prácticas de trabajo flexible y su vínculo con la satisfacción laboral y el enriquecimiento trabajo-familia.**

La flexibilidad organizacional es ampliamente considerada en términos de políticas formales o modalidades informales de flexibilidad, establecidas en el manejo y gestión de recursos humanos dentro del entorno organizacional. Kossek (2005) y Kossek et al. (2006) sugieren que la flexibilidad organizacional deber ser considerada desde la perspectiva de la disponibilidad de la política, el uso de la política y los efectos diferenciales de uso. Esta corriente de investigación ha apoyado 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). Además, la investigación ha demostrado que la disponibilidad y utilización

de la flexibilidad organizacional está asociada con mayor compromiso, satisfacción en el trabajo, mejores dinámicas de grupo, mejor rendimiento, más comportamientos de ciudadanía organizacional y menor intención de rotación de personal (Allen, 2001; Eaton, 2003; Jones et al., 2008; Kossek et al., 2006; Roehling et al., 2001; Van Dyne et al., 2007).

Aparte de diseñar puestos de trabajo para ofrecer mayor flexibilidad y variedad, las organizaciones ofrecen a sus empleados muchas políticas y prácticas de trabajo con el fin de ayudarles a gestionar las demandas de la vida laboral y familiar (Moore, 1996). Estas intervenciones suelen tradicionalmente denominarse políticas favorables (amigables) con la familia o políticas y beneficios de trabajo-vida (Scheibl y Dex, 1998). Dichas políticas y beneficios incluyen modalidades de trabajo flexible tales como: la flexibilidad para programar la hora de llegada y/o salida al trabajo, la flexibilidad en la elección del lugar de trabajo, las licencias para dejar el lugar por razones familiares (por ejemplo, permiso parental), la asistencia financiera directa para el cuidado infantil y los servicios de información (por ejemplo, encontrar un centro de cuidado de niños para un nuevo empleado). Los beneficios individuales y organizacionales de tales provisiones implican la reducción del conflicto trabajo-familia (Thomas y Ganster, 1995), el aumento de la satisfacción en el trabajo (Thompson y Prottas, 2005), el compromiso organizacional (Kopelman et al., 2006) y el comportamiento de ciudadanía organizacional (Lambert, 2000).

En teoría, las políticas y beneficios de trabajo-vida crean un sentido de seguridad para los trabajadores que su organización/empleador apoya el bienestar de los empleados y sus necesidades no relacionadas con el trabajo. Según la teoría de apoyo organizacional percibido (Eisenberger et al., 1986) y la teoría del intercambio social (Blau, 1964), el sentimiento de apoyo produce un aumento de actitudes positivas hacia la organización y promueve la iniciativa y la participación

de los trabajadores, mediante la obligación sentida de dar esfuerzo extra a cambio de los beneficios adicionales (Lambert, 2000).

La evidencia acumulada en la literatura sugiere una asociación negativa entre las políticas y beneficios de trabajo-vida y el conflicto trabajo-familia (Thompson y Prottas, 2005). Sin embargo, la relación entre la primera variable y el enriquecimiento trabajo-familia apenas ha sido examinada (Hill, 2005; Wayne et al., 2006). Wayne et al. no encontraron ningún apoyo a la hipotética asociación positiva entre las políticas favorables a la familia y el enriquecimiento trabajo-familia, lo que amerita un examen más detenido. Teóricamente, las políticas favorables a la familia deberían mejorar el desempeño y la eficiencia del empleado, ya que son instrumentos para ayudar a los empleados a manejar sus responsabilidades tanto familiares como del trabajo. Dado que los empleadores en los países en vías de desarrollo implementan escasas políticas formales de apoyo familiar para sus empleados, en comparación con los países desarrollados (Poster, 2005), sería interesante explorar que rol desempeñan tales prácticas en la mejora de la calidad de la interfaz trabajo-vida. En ese sentido, el presente trabajo de Tesis Doctoral está orientado a aportar al estudio de dicho fenómeno dentro de los países en vías de desarrollo, haciendo énfasis en su vínculo con la satisfacción en el trabajo y el enriquecimiento trabajo-familia.

Las prácticas de trabajo flexible se refieren fundamentalmente a alternativas de trabajo útiles, formales o informales, que proporcionan a los trabajadores facultades para decidir sobre cuándo, dónde y cuánto tiempo trabajan (Hill et al., 2008; Lewis, 2003). A pesar que los diversos modos de flexibilidad pueden tener distintas ventajas, la flexibilidad de horarios se encuentra entre las medidas de flexibilidad más comunes disponibles para los trabajadores (Galinsky et al., 2008). Asimismo, la evidencia sugiere que la flexibilidad de horarios en particular, contribuye a resultados organizacionales valiosos, tales como: la productividad, el

absentismo y la satisfacción laboral ([Casey y Grzywacz, 2008](#); [Grzywacz et al., 2008](#); [Hill et al., 2008b](#); [Kelly et al., 2008](#)).

La flexibilidad de horarios es un acuerdo mediante el cual los empleados están autorizados a decidir el momento del día en que inician y detienen su trabajo, por lo general en torno a una banda de horas clave donde cada empleado debe estar presente ([Baltes et al., 1999](#)). Baltes et al. destacan que la flexibilidad de horarios puede ser resultado de políticas organizacionales formales, tales como horarios flexibles o puede derivarse de procedimientos informales y oficiosos implementados por los directores de unidades o equipos discretos de trabajo. La flexibilidad de horarios es una ventaja organizacional valiosa ofrecida a los trabajadores y además es un medio que atraviesa los límites identificados en el proceso de interrelación entre los dominios familia y trabajo ([Voydanoff, 2004](#)).

## **1.4. Flexibilidad de recursos humanos**

### **1.4.1. Concepto y subdimensiones**

Habiendo expuesto anteriormente el concepto de flexibilidad organizativa en su forma más genérica, a continuación se presenta un análisis teórico sobre la flexibilidad de recursos humanos. Teniendo en cuenta que la flexibilidad de los recursos humanos es una faceta de la flexibilidad organizativa, se trata entonces de una habilidad específica de la organización para hacer frente de manera adecuada y oportuna a entornos, situaciones o experiencias competitivas y dinámicas, relacionadas con la gestión de las personas que se desempeñan en la organización ([Dreyer y Gronhaug, 2004](#)).

La flexibilidad de recursos humanos hace referencia a la gestión y uso de la fuerza de trabajo, y puede definirse como la capacidad de la organización para modificar el uso del factor trabajo (en términos de volumen, cualificaciones y

tiempo), ante las fluctuaciones y cambios en los niveles y estructura de la demanda (Blyton y Morris, 1992). Una tipología en la clasificación de la flexibilidad en el uso de la fuerza laboral es la que diferencia entre flexibilidad externa e interna (Atkinson, 1985, 1987; Streek, 1986; Grenier et al., 1997), pudiéndose distinguir dentro de la flexibilidad interna entre flexibilidad funcional, flexibilidad numérica y flexibilidad financiera (Atkinson, 1985; Osterman, 1988; Drago, 1998; Lasierra, 2001). De ellas, son las dos primeras - la flexibilidad funcional y la flexibilidad numérica - las que afectan directamente al diseño de puestos de una estructura flexible (Ruiz y Ruiz, 2003). La flexibilidad financiera ayudará a la consecución de las otras dos flexibilidades, mediante sistemas retributivos basados en las competencias y en la evaluación del desempeño del trabajador (Atkinson, 1984; Albizu, 1997).

Otros estudios como los realizados por Atkinson (1984) y Recio (1997) clasifican la flexibilidad de los recursos humanos diferenciando entre flexibilidad cualitativa, flexibilidad cuantitativa y flexibilidad salarial. La flexibilidad cualitativa se apoya principalmente en las capacidades del trabajador para poder ocupar un puesto de trabajo versátil, que le permita realizar un amplio número de tareas distintas. Por su parte, la flexibilidad cuantitativa se relaciona con la producción, y su objetivo es adaptar la cantidad y funcionalidad de la mano de obra necesaria a los cambios de la producción. La flexibilidad cuantitativa puede ser interna y externa (Atkinson, 1984; Recio, 1997).

La flexibilidad interna sólo afecta a la organización interna de la empresa y está relacionada con la capacidad para hacer frente a las fluctuaciones y cambios en la demanda, utilizando la mano de obra existente, por ejemplo: horas extra, jornada flexible o flexibilidad de tareas. Por el contrario, la flexibilidad externa se refiere al empleo de mano de obra externa cuando es necesaria (contratos temporales) y a la gestión de contratos a tiempo parcial, orientados a cubrir aquellas actividades que por sus características, no requieren el uso completo de la

fuerza de trabajo durante una jornada laboral normal (Recio, 1997). La flexibilidad salarial se refiere a una serie de prácticas (moderación salarial, incentivos salariales individuales, etc.) para reducir las rigideces salariales, cuyo objetivo es ajustar los costes laborales a las fuerzas de la demanda y la oferta del mercado de trabajo, y establecer un sistema de remuneración que acompañe los criterios de movilidad, rendimiento y cualificación de la empresa (Martín, 1995; Lasierra, 2001).

Otros autores como Boyer (1986) o Brunhes (1991) atribuyen una tipología más amplia a la flexibilidad de recursos humanos, recogiendo hasta cinco dimensiones, si bien esta clasificación supone una desagregación de la planteada por Atkinson. Estas cinco dimensiones corresponderían a la flexibilidad cuantitativa externa, la externalización, la flexibilidad cuantitativa interna, la flexibilidad funcional y la flexibilidad salarial.

Grenier et al. (1997) indican que la flexibilidad de recursos humanos en su conjunto puede ser estudiada como flexibilidad interna y externa, y que desde un punto de vista operativo, puede ser analizada atendiendo a la organización del trabajo y al volumen de actividad-mano de obra necesaria en la empresa. La flexibilidad interna hace referencia a la habilidad de la empresa para adaptarse a las circunstancias cambiantes del entorno, utilizando para ello mano de obra interna, mientras que la externa también busca reforzar la adaptación de la empresa a las circunstancias cambiantes, pero basándose principalmente en el mercado externo de trabajo. Para estos autores, la combinación de los dos puntos de vista dará lugar a cuatro estrategias diferentes de flexibilidad: flexibilidad numérica, flexibilidad funcional, externalización y flexibilidad en el tiempo de trabajo.

La flexibilidad funcional como afirman Ruiz y Ruiz (2003), se puede definir “como la capacidad de la organización para conseguir sustituibilidad en el trabajo mediante un personal polivalente y multicualificado que se pueda redistribuir entre

distintas tareas, actividades o puestos con el fin de responder a la incertidumbre del entorno (cambios en la demanda, tecnológicos y de producción) o situaciones del día a día (suplir a un trabajador, promocionarlo o darle una visión global de la organización)". Es decir, la flexibilidad funcional se corresponde con la capacidad para adaptar y redistribuir a los empleados a las diferentes actividades y tareas. Por lo tanto, hemos de considerar a un tipo de trabajador con múltiples conocimientos, habilidades y conductas, capaz de realizar un mayor número de tareas de las específicamente definidas en su puesto de trabajo (Atkinson y Meager, 1986; Arroyo y Rodríguez, 1999; De la Calle y Fernández, 1999).

La flexibilidad numérica hace referencia a la capacidad que posee la empresa para ajustar su fuerza de trabajo, según sean sus exigencias. Es decir, la capacidad para ajustar el nivel de empleo al nivel de trabajo que sea preciso realizar en un periodo determinado, ante la contracción o expansión de la demanda de su producto y/o servicio (Atkinson, 1984). Ruiz et al. (2000) señalan que esta flexibilidad puede obtenerse utilizando recursos humanos adicionales o suplementarios, fácilmente adaptables en número, y/o cambiando los modelos de tiempo de trabajo de los actuales recursos, configurando cuatro modalidades: la flexibilidad numérica propiamente dicha, la flexibilidad de distanciamiento o externalización, la flexibilidad de salida, y la flexibilidad interna o del tiempo de trabajo.

La externalización consiste en la sustitución de un contrato laboral por un contrato mercantil, como forma de conseguir la realización de un trabajo (Atkinson y Meager, 1986). A diferencia de la mayor parte de las formas de trabajo flexible, esta modalidad no implica necesariamente formas no estandarizadas de trabajo, desde el punto de vista del trabajador (Hutchinson y Brewster, 1995). Por otro lado, la flexibilidad interna o del tiempo de trabajo se configura a través de una serie de prácticas, cuyo objeto es la modificación de la duración y programación del tiempo de trabajo de los empleados de la empresa.



Por último, la flexibilidad financiera se corresponde con la capacidad que posee la empresa para ajustar las estructuras de pago, estimulando así la flexibilidad funcional y/o incentivando el trabajo personal. La flexibilidad financiera implica un cambio en la estructura salarial uniforme, estandarizada y fija hacia sistemas retributivos basados en las competencias y en la evaluación del desempeño (Atkinson, 1984; Ruiz y Ruiz, 2003), apoyando de esta forma la consecución de las otras dos flexibilidades de recursos humanos.

De las distintas formas de clasificar la flexibilidad de recursos humanos se derivan una serie de combinaciones sobre prácticas flexibles que dan lugar a la clasificación que se propone en la [tabla 1.2.](#), utilizando para su elaboración los trabajos realizados por Atkinson (1985), Grenier et al. (1997), Kalleberg (2001) y Ruiz y Ruiz (2003).

Tabla 1.2. Criterios de clasificación de la flexibilidad de recursos humanos

	<b>Flexibilidad Interna</b>	<b>Flexibilidad Externa</b>
<b>Organización del trabajo- Contenido del trabajo</b>	<b>Flexibilidad funcional de los recursos humanos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Polivalencia del individuo</li> <li>- Polivalencia del grupo</li> <li>- Polivalencia del equipo autónomo</li> </ul>	<b>Flexibilidad externa en la organización del trabajo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexibilidad de distanciamiento</li> </ul>
<b>Volumen de trabajo-Horas de trabajo</b>	<b>Flexibilidad interna del tiempo de trabajo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexibilidad del tiempo de trabajo</li> </ul>	<b>Flexibilidad numérica de recursos humanos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexibilidad contractual</li> <li>- Flexibilidad de salida</li> </ul>

Fuente: Adaptado de Grenier et al. (1997), a partir de los trabajos realizados por Atkinson (1985), Kalleberg (2001), Ruiz y Ruiz (2003).

En cuanto a la organización del trabajo, la flexibilidad funcional propiamente dicha, hace referencia a un conjunto de prácticas vinculadas con la sustituibilidad y polivalencia en el trabajo, relacionadas ya sea con la capacidad del individuo, del grupo o del equipo de trabajo. La flexibilidad externa, sin embargo, se vincula con aquellas alternativas mediante las cuales la empresa puede disponer de trabajadores ajenos y sin relación laboral, u otras organizaciones con las que se establece un contrato comercial para la ejecución de determinadas tareas o actividades que forman parte de un total (autónomos y externalización).

Respecto al tiempo de trabajo, la flexibilidad numérica se basa en una serie de prácticas relacionadas con la modificación del número de trabajadores, ya sea a través de la flexibilidad contractual (trabajadores temporales o a tiempo parcial), o a través de la flexibilidad de salida. Por otro lado, la flexibilidad interna de tiempo de trabajo hace referencia a la modificación de la duración y programación del tiempo de trabajo, mediante una serie de alternativas tales como: horas extras, cómputo anual de horas, licencias de permisos retribuidos, horario laboral flexible, semana reducida y trabajo por turnos, entre otras.

#### **1.4.2. Flexibilidad de recursos humanos y resultados de la empresa**

La literatura empírica que investiga la utilización de mano de obra flexible por parte de las organizaciones y su relación con los resultados es bastante amplia (Abraham, 1990; Abraham y Taylor, 1996; Harrison y Kelley, 1993; Houseman, 1997; Cappelli y Neumark, 2001; Gramm y Schnell, 2001; Chan et al., 2004). Sin embargo, no existe ningún modelo de consenso en la literatura sobre tal decisión, aunque la mayoría de las hipótesis se mueven en tres líneas, principalmente, como justificación para la utilización de determinados tipos de contratos o acuerdos de trabajo flexible (Abraham, 1990; Gramm y Schnell, 2001): ganar flexibilidad a la hora de ajustar la cantidad de mano de obra y destreza de los empleados, ahorrar

costes, y obtener servicios o habilidades especializadas que no se encuentran disponibles en la empresa.

Los estudios que analizan la flexibilidad de recursos humanos y su relación con los resultados se pueden clasificar básicamente en tres tipos. Un primer grupo, en el que se intenta justificar cómo el uso de acuerdos o dotación de personal flexible (flexibilidad numérica y externa) está directamente relacionado con los gastos de compensación que se derivan de la utilización de empleados fijos (Harrison y Kelley, 1993; Abraham y Taylor, 1996; Houseman, 1997), y con la necesidad de contratar mano de obra y habilidades especializadas que conlleven una reducción de costes. Concretamente, Harrison y Kelley (1993) observaron que la probabilidad de subcontratar actividades del núcleo o propias de trabajadores regulares estaba directamente relacionada con la diversidad del producto e inversamente relacionada con la posibilidad de utilización de maquinaria para la realización de las actividades y con la personalización del producto.

También se demostró cómo la localización de la empresa influye en la utilización de estos tipos de contratos flexibles, siendo las empresas ubicadas en centros urbanos las más propensas a la utilización de determinadas formas de contratos flexibles, apoyando de esta forma la hipótesis de que la necesidad de disponer de personal externo con determinadas habilidades y especialización en empresas urbanas, incrementa el uso de estos contratos de trabajo y reduce los costes salariales y no salariales (Abraham y Taylor, 1996; Houseman, 1997). Por su parte, Gramm y Schnell (2001) observaron cómo el uso de contratos de trabajo para proveer de personal flexible en trabajos propios del núcleo, afectaba a la seguridad de empleo de los trabajadores regulares o fijos, y se demostró cómo los sindicatos frenaban este tipo de contratos. Además, también se evidenció una relación positiva entre la posibilidad de subcontratar con los sueldos de los empleados fijos de la empresa y con una estrategia comercial que daba énfasis a la producción económica.

Otro grupo de investigaciones examinan la relación entre el grado de movilidad externa de los empleados, como indicador de la movilidad involuntaria-voluntaria y el uso de trabajo contingente. Más aún, como indicador de la organización interna del trabajo y la flexibilidad interna de la mano de obra. En relación con este tipo de prácticas, existe un creciente número de trabajos de investigación que se centran en el estudio de prácticas de trabajo flexible, que comparten características con los sistemas de trabajo de alto rendimiento, enfatizando la participación del trabajador y el trabajo en equipo como mecanismos de organización del trabajo. Este tipo de investigaciones estudian principalmente el efecto del uso de estas prácticas en el desempeño de la empresa ([Ichiniowski et al., 1997](#); [Cappelli y Neumark, 2001](#); [Chan et al., 2004](#)).

En esta línea, Cappelli y Neumark ([2004](#)) apuntan que los sistemas de trabajo funcionalmente flexibles pueden reducir la inestabilidad e inseguridad del trabajo, disminuyendo la confianza de los empresarios o empleadores en el trabajo contingente para responder a los cambios en el entorno. Estos autores evidencian que los sistemas de trabajo internamente flexibles están asociados con una reducida flexibilidad numérica y movilidad voluntaria e involuntaria. Kelliher y Riley ([2003](#)) estudian los resultados que se derivan de la implantación o utilización de la flexibilidad funcional por parte de los patrones y empleados, y asocian tal uso con la mejora de la eficiencia. Sin embargo, los resultados obtenidos muestran que los efectos positivos para empleadores y empleados van más allá de la eficiencia. Para los empleados había evidencias de que la satisfacción en y por el trabajo aumentaba y en algunos casos la remuneración y seguridad de empleo también. Para los patrones, había evidencias de incremento en la productividad y mejoras en el servicio al cliente.

Por último, un tercer grupo de trabajos, como los realizados por Grenier et al. ([1997](#)), Cappelli ([2000](#)), Kalleberg ([2001](#)), Cappelli y Neumark ([2004](#)) examinan la

interacción entre flexibilidad numérica y funcional, y discuten las limitaciones que suponen estos tipos de flexibilidad para las empresas. Así, Grenier et al. (1997) apuntan cómo la búsqueda de la flexibilidad numérica y flexibilidad funcional de forma simultánea es incompatible, provocando un efecto negativo en los resultados. Sin embargo, Cappelli (2000) en un estudio longitudinal encuentra una ligera evidencia de que la disminución en el empleo contingente está asociada con algunas prácticas de sistemas de alto rendimiento. Kalleberg (2001) intenta evidenciar cómo las organizaciones pueden combinar ambos tipos de flexibilidad, obteniendo un efecto positivo en los resultados. Cappelli y Neumark (2004) encuentran una relación negativa, aunque débil, entre flexibilidad funcional y flexibilidad numérica para el sector manufacturero, pero en el sector servicios la relación evidenciada empíricamente es positiva.

Sin embargo, Vela (2007) menciona que apenas existen estudios empíricos que evidencien la relación entre el uso de prácticas de trabajo flexible y el uso de empleo contingente, ni tampoco estudios que justifiquen si las empresas que adoptan prácticas de flexibilidad interna, ya sea funcional o numérica, obtienen mejores resultados que las empresas que utilizan flexibilidad externa (numérica), lo cual podría poner de manifiesto que el coste social que puede conllevar la elevada contratación temporal no estará justificado a medio plazo.

### **1.4.3. El constructo flexibilidad de recursos humanos**

Es cada vez más notorio que en un ambiente de mercado integrado globalmente, donde los activos tangibles como el capital financiero, la tecnología y la infraestructura física se pueden conseguir y adquirir fácilmente a través del mercado abierto (Ketkar y Sett, 2010); las fuentes duraderas de ventajas competitivas sostenibles para las organizaciones se encuentran en sus activos intangibles distintivos y en su capacidad para adquirir, desarrollar y aprovechar de manera efectiva, esos activos específicos de la firma (Spender, 1996; Hitt et al.,

1998; Sirmon et al., 2007;. Teece, 2007). Los recursos humanos abarcan conocimientos, destrezas y habilidades, así como repertorios de conducta y compromiso, aplicados por los empleados hacia los objetivos de la organización. Éstos son identificados como los más críticos de los recursos organizacionales, en entornos inciertos (Miller y Shamsie 1996; Sirmon et al., 2007).

La creación de ventajas competitivas sostenibles en un entorno dinámico a través de recursos intangibles y capacidades, implica tres procesos distintos (Sirmon et al., 2007):

- i. Construcción.
- ii. Agrupación.
- iii. Y aprovechamiento de recursos y capacidades.

La incertidumbre del entorno demanda que la organización adquiera y desarrolle un rango amplio, en vez de estrecho, de habilidades y comportamientos en los empleados que permita a la firma aprovechar futuras oportunidades de mercado y/o evitar riesgos de obsolescencia del capital humano (Bowman y Hurry, 1993). Diferentes contextos ambientales requieren diferentes configuraciones de agrupación de recursos. Por ejemplo, mantener una ventaja competitiva existente requiere de consolidación y profundización de capacidades basadas en recursos existentes. En tanto que para crear una nueva fuente de ventaja competitiva, la empresa necesita construir nuevas habilidades o añadir un nuevo conjunto de recursos complementarios a los ya existentes. Así, las organizaciones necesitan continuamente renovar, innovar, resintetizar y volver a configurar sus recursos para seguir siendo viables (Ketkar y Sett, 2010).

Por último y dado que en última instancia, la ventaja competitiva no viene de la sola posesión de recursos, sino de su uso real (Penrose, 1959), las empresas deben tener capacidad de movilizar, integrar e implementar efectivamente las

capacidades y recursos pertinentes con el fin de crear valor para los clientes y actores interesados. Por lo tanto, según Sánchez (1995), una empresa debe poseer dos tipos básicos de flexibilidad:

- i. Flexibilidad de recursos, que implica el grado en que un recurso puede ser aplicado a usos alternativos
- ii. Flexibilidad de coordinación, que indica el grado en que la organización puede reconfigurar y redistribuir sus recursos con facilidad, rapidez y costo eficiencia.

A pesar que la flexibilidad del manejo de recursos humanos ha sido identificada como una característica deseable en la empresa en trabajos anteriores (Kerr y Jackofsky, 1989; Lengnick Hall y Lengnick-Hall, 1988; Milliman et al., 1991), el constructo fue conceptualizado por primera vez por Wright y Snell (1998) en torno a tres variables genéricas:

- i. Habilidades de los empleados.
- ii. Comportamientos de los empleados.
- iii. Prácticas de recursos humanos.

Según Ketkar y Sett (2010), la gestión flexible de habilidades de los recursos humanos se refiere a dos atributos: el número de posibles usos alternativos en los que se pueden utilizar las habilidades de los empleados (flexibilidad de los recursos), y cómo las personas con diferentes habilidades pueden ser rápidamente redistribuidas (flexibilidad de coordinación). La gestión flexible del comportamiento de los trabajadores significa lograr la disponibilidad de un rango lo suficientemente amplio de pautas de comportamiento entre los empleados para poder adaptarse a las exigencias situacionales (flexibilidad de los recursos), manteniendo una similitud de respuestas entre los diferentes miembros del personal a situaciones percibidas de manera similar (flexibilidad de coordinación).

Wright y Snell (1998) conceptualizan la gestión flexible de prácticas de recursos humanos como el grado en que pueden ser adaptadas y aplicadas a través de una variedad de situaciones, y la rapidez con que las prácticas pueden ser resintetizadas, reconfiguradas y redistribuidas. Esta concepción ignora el rol explícito que las prácticas de recursos humanos pueden desempeñar para propiciar flexibilidad en los recursos humanos, en lugar de ser susceptibles a la redistribución flexible y rápida.

Ketkar y Sett (2009) notan este vacío y amplían la conceptualización de Wright y Snell, identificando las siguientes prácticas de gestión de recursos humanos:

- i. Selección de empleados con énfasis en destrezas cognitivas y habilidades de aprendizaje (Stevens y Campion, 1999; Youndt et al., 1996).
- ii. Movimientos de carrera y rotación laboral estratégicamente planificados (Allwood y Lee, 2004; Collins y Smith, 2006; Ichniowski et al., 1997; MacDuffie, 1995; Guthrie, 2001).
- iii. Entrenamiento comprensivo con énfasis en nuevas destrezas y habilidades aprendidas (Collins y Clark, 2003; Collins y Smith, 2006; Guthrie, 2001; Youndt et al., 1996).
- iv. Sistema de gestión de desempeño orientado al desarrollo (Chan et al., 2004; Collins y Clark, 2003; Whitener, 2001).
- v. Incentivos basados en el grupo u organización y pago basado en destrezas (Delaney y Huselid, 1996; Guthrie, 2001; Murray y Gerhart, 1998; Shaw et al., 2001; Arthur y Jeff, 1999).
- vi. Cuadro de recompensas basado en parámetros múltiples como las habilidades de resolución de problemas, respuesta a demandas situacionales y trabajo en equipo (Foss y Laursen, 2005).



- vii. Sistema de comunicación abierto y prácticas de trabajo participativas (Chan et al., 2004; Jansen et al., 2005; Rindova y Kotha, 2001).
- viii. Empoderamiento del trabajador en una cultura de trabajo participativa (MacDuffie, 1995).
- ix. Enriquecimiento laboral en general, enriquecimiento trabajo-familia, equipos auto-gestionados y círculos de calidad (Adler et al., 1999; Cordero et al., 2005; Hunter, 2000; Wall et al., 2002).

Como se puede observar, el último grupo de prácticas hace referencia al enriquecimiento trabajo-familia, como práctica dentro de la gestión de recursos humanos, cuya aplicación permitirá generar y mantener una ventaja competitiva y duradera, en calidad de beneficio organizacional para el empleado, de naturaleza intangible y difícil de imitar.

Según Ketkar y Sett (2010), estas prácticas podrían ayudar a las empresas a conseguir flexibilidad de recursos mediante la continua renovación y rejuvenecimiento de sus recursos humanos, en sintonía con las exigencias ambientales. Argumentaron que estas prácticas, cuando son correctamente diseñadas y aplicadas por los administradores en un contexto apropiado y con un claro propósito estratégico, podrían ayudar a las firmas a desarrollar un mayor repertorio de habilidades y comportamientos en los empleados, que respondan a las contingencias en constante evolución del entorno dinámico.

Tales prácticas constituyen un sistema de gestión de recursos humanos que proporciona a la firma la capacidad de mantener un ajuste dinámico de sus recursos humanos en correspondencia con las necesidades cambiantes del entorno competitivo, y por lo tanto apoyan las estrategias de negocio de la firma, tanto actuales como emergentes (Sirmon et al., 2007; Bhattacharya y Wright, 2005; Helfat et al., 2007; Teece, 2007). La gestión flexible de prácticas de recursos humanos como sistema, presenta un enfoque único en la creación de ambi-

destreza organizacional (Gibson y Birkinshaw 2004; Raisch y Birkinshaw, 2008), que se concibe como una capacidad organizativa para demostrar alineación y adaptabilidad de manera simultánea.

En consecuencia, la flexibilidad organizativa que induce a prácticas de recursos humanos representa un sistema de recursos humanos ambidiestro que proporciona un contexto de gestión del rendimiento y un contexto social de alto desempeño institucional dentro de un entorno dinámico, mediante la gestión del comportamiento de los empleados a nivel individual, grupal y organizacional (Gibson y Birkinshaw, 2004; Raisch y Birkinshaw, 2008).

En el estudio de Ketkar y Sett (2009), se prueba y valida empíricamente un constructo de 'flexibilidad de recursos humanos'. El apoyo empírico para la gestión flexible de prácticas de recursos humanos, se considera como un avance significativo en la literatura de gestión de recursos humanos, ya que identifica los sistemas y procesos que las organizaciones podrían utilizar para renovar y rejuvenecer constantemente sus recursos humanos (Ketkar y Sett, 2010).

### **1.5. Aporte del enfoque organizacional de los recursos humanos al desarrollo de la tesis**

Así pues, los recursos humanos son las personas que controla la empresa y trabajan en ella, mientras que la gestión o prácticas de recursos humanos son las actividades o rutinas organizacionales que tienen como fin administrar los recursos humanos para lograr los objetivos de la empresa. Es más, los recursos humanos no solo son las personas, sino también sus capacidades adquiridas (el conjunto de capacidades productivas).

En la actualidad, los recursos humanos tienen una importancia relevante en la empresa y asumen un rol protagónico en la respuesta a cambios del entorno

dinámico y competitivo que caracteriza al mundo laboral. La gestión de recursos humanos es un medio estratégico para influir significativamente en los objetivos empresariales.

La complementariedad entre recursos humanos y prácticas de recursos humanos es una fuente de ventaja competitiva para la empresa. Las personas son la base para crear dicha ventaja y la gestión de los empleados optimiza el talento humano, manteniendo dicha ventaja competitiva a través del tiempo.

La teoría de recursos y capacidades provee uno de los aportes más recientes en gestión de recursos humanos, dado que se trata de una de las funciones empresariales de mayor evolución e interés en la actualidad, debido a que se reconoce el carácter estratégico del capital humano, o sea su influencia en los resultados organizacionales. Bajo el enfoque de la teoría de recursos se tiene que las empresas que sepan considerar a su capital humano como un recurso estratégico valioso, escaso, inimitable e insustituible, y que sepan utilizar e integrar las distintas políticas y prácticas de recursos humanos en un sistema de recursos humanos que les permitan atraer, identificar, motivar, satisfacer y retener a estos recursos humanos estratégicos, tendrán una capacidad organizativa distintiva.

He ahí la principal contribución de las premisas teóricas y los conceptos del enfoque organizacional de los recursos humanos en el desarrollo tanto teórico como empírico de la presente investigación doctoral. En ese sentido y desde esta perspectiva organizacional, es posible entender la utilidad e importancia de las políticas y prácticas organizacionales (como ser la flexibilidad organizacional y la conciliación trabajo-familia) que optimizan la gestión de recursos humanos, ayudando a los empleados a resolver sus problemas tanto laborales como personales, y mejorar su satisfacción en el trabajo.

Siendo la flexibilidad organizativa o estratégica (de forma genérica), la habilidad de una organización para responder de manera adecuada y en el momento preciso a entornos, situaciones o experiencias competitivas, volátiles, cambiantes o dinámicas; son las prácticas de trabajo flexible y la flexibilidad en la gestión de recursos humanos (de manera específica), aquellas políticas y beneficios de trabajo-vida que crean un sentimiento de seguridad para los trabajadores, en el sentido que su organización/empleador apoya el bienestar de los empleados y sus necesidades no relacionadas con el trabajo. Según la teoría de apoyo organizacional percibido y la teoría del intercambio social, el sentimiento de apoyo produce un aumento de actitudes positivas hacia la organización y promueve la iniciativa y la participación de los trabajadores, mediante la obligación sentida de dar esfuerzo extra a cambio de dichos beneficios adicionales.

Teniendo como referencia elemental el enfoque organizacional los recursos humanos (teoría, importancia, gestión, flexibilidad, etc.), es posible abordar desde una perspectiva institucional la satisfacción en el trabajo (en su condición de resultado laboral), a través del estudio de elementos que pudieran optimizar la gestión del capital humano y su talento (como por ejemplo: características del trabajo, interfaz trabajo-familia, flexibilidad organizativa, etc.). Establecidos los lineamientos teóricos básicos que sustentan el carácter organizacional del presente estudio, a continuación se analizan fenómenos específicos como la satisfacción en el trabajo, el enriquecimiento trabajo-familia (la faceta positiva de la interfaz trabajo-familia) y su relación con el conflicto trabajo-familia, planteando y desarrollando teórica y empíricamente los modelos científicos propuestos.

## CAPÍTULO II: LA SATISFACCIÓN LABORAL Y SU APLICACIÓN EN EL ÁMBITO DOCENTE-UNIVERSITARIO

### 2.1. Introducción

Una vez revisados los principales conceptos del enfoque organizacional de recursos humanos que orientan esta investigación hacia una perspectiva organizativa, se estudia la satisfacción en el trabajo, siendo ésta el principal resultado laboral que se pretende analizar y predecir a partir de una serie de factores específicos controlados por la organización. La satisfacción laboral se ha analizado desde distintas variantes científicas y metodológicas, así como desde diversas disciplinas científicas, de la misma forma en que muchos autores han tratado de definirla ([Lopez-Guzmán et al., 2010](#)). La satisfacción de los empleados ha sido estudiada desde distintas áreas del conocimiento, tales como la psicología ([Argyle, 2001](#)), la sociología ([Hodson, 1985](#); [Kalleberg y Loscocco ,1983](#)), la economía ([Hamermesh, 1977, 2001](#); [Freeman, 1978](#)) o la dirección de empresas ([Hunt y Saul, 1975](#)).

La satisfacción en el trabajo o satisfacción laboral se ha convertido en un tema de gran atención para los investigadores en los últimos años, además de ser una de las principales prioridades corporativas de las empresas ([Taboada y Fernández, 2001](#)). El interés por la satisfacción laboral, como un aspecto fundamental del comportamiento organizacional, puede decirse que tiene su origen en Hoppock ([1935](#)) y su libro titulado “Job Satisfaction”; se fundamenta principalmente en que la satisfacción es uno de los resultados más importantes del trabajo humano, además de existir una supuesta relación implícita o explícita entre satisfacción y desempeño.

En este capítulo de tesis se presenta un estudio de revisión bibliográfica acerca de la satisfacción en el trabajo, que a su vez proporciona las bases teóricas

para plantear al final de este mismo capítulo, un modelo de satisfacción en el trabajo explicado por las características del trabajo (autonomía y retroalimentación). Además también se analizan los efectos moderadores de elementos específicos de flexibilidad organizacional sobre la relación entre dichas características y la satisfacción en el trabajo.

A continuación se presenta el concepto de la satisfacción laboral, su importancia y los principales enfoques de aproximación a su estudio (teoría de las expectativas y de la equidad, teoría bifactorial y jerarquía de las necesidades). Asimismo, se analiza la satisfacción laboral en la realidad contemporánea de las instituciones universitarias, la medición de la satisfacción docente, sus antecedentes y efectos.

También se estudian las relaciones de la autonomía y la retroalimentación (características del trabajo), con respecto a la satisfacción laboral. Además se analiza el efecto moderador de la flexibilidad del horario de trabajo y de los recursos humanos sobre las anteriores interacciones. Finalmente se plantea el modelo: características del trabajo (autonomía y retroalimentación)-satisfacción docente-compromiso organizacional.

## **2.2. Concepto e importancia de la satisfacción laboral**

La satisfacción laboral, definida como el grado en que la persona siente agrado por su trabajo, tiene incidencia en el bienestar personal e incluso en la satisfacción de la vida del empleado ([Judge y Hulin, 1993](#) y [Spector, 1997](#)). En concreto, en economía se considera que uno de los determinantes de la utilidad total corresponde a la utilidad derivada del trabajo, medida a partir de la satisfacción laboral ([Hamermesh, 2001](#)).

Por otra parte, la satisfacción en el trabajo ha sido reconocida como un componente del compromiso organizacional (Kovach, 1977). La literatura especializada en la dirección y gestión de los recursos humanos postula que disponer de trabajadores satisfechos y motivados será uno de los factores determinantes del éxito empresarial, mientras que, si el personal no se siente satisfecho ni identificado con la organización, la empresa no podrá alcanzar niveles de calidad competitivos, ni en el producto ni en el servicio al cliente (Stewart, 1996).

Gargallo y Freundlich (2010) mencionan que actualmente existe un interés reciente en el ámbito de la organización y gestión de empresas por el desarrollo de la responsabilidad social corporativa (RSC), teniendo en cuenta para ello la necesidad de desarrollar una adecuada gestión de los recursos humanos. Todo ello justifica la importancia de los esfuerzos realizados hasta el momento por conocer los factores que definen y determinan la satisfacción laboral (Peiró y Prieto, 1996; Meliá et al., 1990; Puchol, 1997; Leal et al., 1999; García-Bernal et al., 2005). Sin embargo, a lo largo de la literatura analizada se observa una carencia de trabajos sobre satisfacción laboral en las empresas de economía social, como por ejemplo las instituciones de educación superior (Gargallo y Freundlich, 2010). En la medida en que se garantice la satisfacción y el compromiso de los distintos agentes involucrados y la competitividad en dichas organizaciones, se contribuirá al desarrollo económico y territorial (Bel y Ausín, 2007).

Si bien son innumerables las definiciones de satisfacción laboral existentes, sin que haya una definición consensuada de dicho concepto (Mumford, 1991), la mayoría de las definiciones propuestas reflejan una visión compleja y multidimensional de la misma, como un estado final derivado de un proceso psicológico (Volkwein y Parmley, 2000). Algunos autores la conciben como un estado emocional o una respuesta afectiva (Locke, 1976; Weinert 1985; Price y Muller, 1986; Davis y Newstron, 1999), mientras que otros, la definen como una actitud generalizada en relación al trabajo (Beer, 1964; Bravo et al., 1996). La

definición ofrecida por Locke (1976), como “un estado emocional positivo y placentero resultante de la valoración personal que hace el individuo sobre su trabajo y sobre la experiencia adquirida en el mismo”, es una de las más clásicas y más citadas en la literatura científica.

Posteriormente, Price y Muller (1986) identifican la satisfacción laboral con el grado en el que a los individuos les gusta su trabajo, Weinert (1985) añade no sólo su trabajo, sino también las consecuencias derivadas del mismo. Garmendia y Parra (1993), la asocian con el sentimiento de bienestar derivado de cubrir las necesidades de cierto nivel, a través de los resultados (considerados aceptables) obtenidos como recompensa del trabajo realizado.

Spector (1997), define la satisfacción en el trabajo como un sentimiento o actitud hacia el trabajo en su conjunto y en sus distintos aspectos. Otra de las definiciones más difundidas es la propuesta por Davis y Newstrom (1999), según la cual la satisfacción es concebida como un concepto multidimensional que incluye un conjunto de sentimientos favorables y desfavorables del individuo frente a su trabajo, y que agrupa diversos factores distinguiendo entre aquellos que están directamente relacionados con la naturaleza de la tarea desempeñada y aquellos relativos al contexto laboral (el ambiente de trabajo, los compañeros, etc.).

Gran parte de las definiciones existentes han sido revisadas y contrastadas por Giese y Cote (1999). Atendiendo a dicha revisión, la satisfacción podría ser definida como una respuesta sumario, afectiva y de intensidad variable, centrada en aspectos concretos y que tiene lugar en el momento en que el individuo evalúa un elemento. A lo largo de estas definiciones se observa además que la satisfacción laboral depende de las necesidades del individuo, de sus valores, así como de la diferencia entre sus expectativas o recompensas que considera adecuadas y lo que realmente obtiene (Lawler y Porter, 1967).



En su momento, Velaz (1996) define la satisfacción en el trabajo como un estado de ánimo formado por un conjunto de sentimientos y emociones positivas, gracias a la armoniosa conjunción de factores personales, del contexto laboral y sobre todo, de factores intrínsecos. Los sentimientos y las emociones positivas generan salud, así como las negativas generan enfermedad. Los estudios que lo demuestran son relativamente recientes, pero a la vez, plenamente convincentes (Zarai, 1996; Cano-Vindel et al., 1999). Los sentimientos y emociones positivas fortalecen el sistema inmunológico, y por tanto, favorecen la salud. En cambio, los sentimientos negativos la debilitan y generan más fácilmente enfermedades psicosomáticas (Garrido, 2000; Buendía y Ramos, 2001).

Durante décadas se han estudiado diversos aspectos de la calidad de vida laboral de los profesores universitarios, ofreciéndonos muchas definiciones de calidad de vida laboral. Sin embargo, la mayoría de las definiciones comúnmente reporta una amplia gama de factores, incluyendo la satisfacción en el trabajo, la motivación intrínseca, la necesidad de logro; e incluso el compromiso organizacional, la estima y la actualización (Sirgy et al., 2001).

Como un componente de la calidad de vida laboral, la satisfacción en el trabajo (satisfacción laboral) también se ha definido de muchas maneras, pero la mayoría de las definiciones se suscriben a la teoría de Herzberg. Es decir, que deriva del grado en que los motivadores intrínsecos (por ejemplo, desafíos laborales, responsabilidad profesional, enriquecimiento trabajo-familia, etc.) y extrínsecos (por ejemplo, sueldos, condiciones ambientales, flexibilidad organizacional, etc.) cumplen sus objetivos (Desselle y Conklin, 2010).

Estos autores mencionan que las estrategias administrativas para crear un departamento o un entorno institucional que favorezca la satisfacción del profesorado, el compromiso y la retención del mismo, requieren de enfoques basados en la evidencia; es así que, el estudio de la satisfacción del profesorado y

los factores que la componen es un pre-requisito para realizar cambios positivos en una institución o departamento universitario. Desselle y Conklin (2010) indican que la evidencia sugiere que la satisfacción en el trabajo de los miembros del profesorado es un mediador importante del compromiso organizacional, la rotación de personal y de la productividad.

López et al. (2007) indican que en la actualidad podemos entender a la satisfacción en el trabajo, como un estado subjetivo del individuo, que se caracteriza por cogniciones (creencias, opiniones y pensamientos) y sentimientos (emociones) con relación a distintos elementos que componen su trabajo. Para Blum y Naylor (1999), la satisfacción en el trabajo es también usualmente entendida como el resultado de diversas actitudes, que experimenta el trabajador con relación a distintos aspectos que componen su trabajo, como son: el sueldo, las relaciones con el jefe y compañeros, las oportunidades de ascenso y promoción, las funciones que desempeña, las condiciones de seguridad e higiene, la conciliación trabajo-familia, la flexibilidad organizacional, etc.

Diversos autores defienden que existe una relación positiva entre la satisfacción de los empleados y los resultados de la organización (Hackman y Oldham, 1980; Davis y Newstrom, 1999). Concretamente, indican que los incrementos en la satisfacción en el trabajo generan beneficios tales como una reducción del absentismo y una mayor retención del personal, que tienen a su vez un efecto positivo en la mejora de los resultados empresariales, medidos a través de indicadores como rendimiento, productividad o beneficios (Gattiker y Larwood, 1988; Locke, 1976).

No obstante, otros autores presentan escasa evidencia del efecto positivo de la satisfacción laboral en los resultados empresariales y plantean dudas sobre la causalidad de las relaciones (Argyle, 1989; Iaffaldano y Muchinsky, 1985; Porter y Lawler, 1968). En todo caso, autores como Clegg (1983), Lee (1988), Hom et al.

(1992), Organ y Ryan (1995) y Stephen (1999) observan una relación negativa entre satisfacción laboral e inestabilidad en la organización (incremento del absentismo y la rotación de personal), apoyo a sindicatos y asunción de roles conflictivos (Cotton y Tuttle, 1986). Ofrecen evidencias empíricas que demuestran que los trabajadores menos satisfechos faltan al trabajo con más frecuencia, incurren en retrasos, suelen abandonar más a menudo la empresa para la que trabajan, además de inducir en otros comportamientos organizativos inadecuados e incrementar el índice de accidentes de trabajo. Estas son las principales causas que derivan en costes indirectos de entrenamiento, reclutamiento o ineficiencias de la curva de aprendizaje para la empresa (Comm y Mathaisel, 2000).

Lawler y Porter (1967) sostienen que la relación teórica descansa sobre la base de que el nivel de satisfacción individual produce un mayor o menor sentido de compromiso, que a su vez afecta al esfuerzo y posteriormente, al desempeño, generando un círculo desempeño-satisfacción-esfuerzo. Estos autores proponen que un alto desempeño contribuye a lograr una alta satisfacción en el empleo, ya que conlleva mayores recompensas económicas, psicológicas y sociológicas. Precisamente, si el sujeto considera justas estas retribuciones desarrolla una mayor satisfacción, como consecuencia de percibir que está siendo recompensado en proporción al esfuerzo realizado y a los resultados obtenidos. Además, el efecto puede ser también recíproco, la satisfacción laboral a través de un trabajo mentalmente desafiante, recompensas equitativas, condiciones de trabajo apropiadas, relaciones con los compañeros, políticas de conciliación trabajo-familia o de flexibilidad organizacional, etc., incide en el nivel de desempeño del empleado, mejorando su productividad, reduciendo el absentismo y la rotación de personal (Robbins, 2004).

Según Lopez-Guzmán et al. (2010), la satisfacción en el trabajo se ha convertido en objetivo básico para la dirección de recursos humanos en las organizaciones, puesto que se ha constatado su influencia en aspectos como la

productividad, el absentismo, la rotación de personal o la satisfacción de los clientes. La prestación de servicios suele ser fácilmente imitable por los competidores, de modo que la lealtad del usuario ha de sustentarse en elementos distintos a los atributos tangibles del servicio. Uno de estos factores intangibles es la satisfacción laboral del personal, cuestión que a su vez repercute de manera considerable en su productividad, afectando al desempeño organizacional.

Si se considera que los recursos humanos constituyen un factor clave en la competitividad de las organizaciones, es muy importante que el empleado esté satisfecho en su trabajo, ya que ello implicará llevar a cabo sus funciones con una mayor calidad ([Lopez-Guzmán et al., 2010](#)). Así pues, resulta esencial el estudio de la satisfacción laboral de los profesores, en el caso de centros universitarios, para que las instituciones educativas puedan alcanzar un servicio de calidad.

Durante las últimas tres décadas, la educación se ha desarrollado rápidamente, junto con la expansión económica mundial. Según Spitzer y Perrenoud ([2006](#)), muchos países han experimentado una reforma considerable en los sistemas educativos y sus instituciones han centrado esfuerzos en la gestión de los recursos humanos y su satisfacción laboral, con el fin de afrontar con eficacia y eficiencia los cambios y desafíos que se presentan en el nuevo escenario. La satisfacción en el trabajo o satisfacción laboral es una variable comúnmente estudiada en la industria, los negocios y también en la educación, describiéndose como una actitud individual, de lo bien que las expectativas individuales en el trabajo se corresponden con los resultados ([McKenna, 2000](#)). Por lo tanto, lo que hace que un trabajo sea satisfactorio o insatisfactorio, depende no sólo de la naturaleza del trabajo en sí, sino también de las expectativas que una persona tenga sobre lo que su trabajo debería proveer.

## 2.3. Enfoques de aproximación al estudio de la satisfacción laboral

### 2.3.1. Teoría de las expectativas y de la equidad

La gestión de una cultura laboral que caracterice a las organizaciones de éxito en el contexto actual, estará orientada a modificar la estructura organizativa vertical rígida, proponer nuevas formas de incentivo y retribución, sistemas flexibles de organización y gestión, así como nuevos perfiles basados en competencias laborales. De esta manera, las organizaciones se encausarán en la búsqueda de una mayor competitividad, en donde las nuevas exigencias del trabajo y de la dinámica de vida, tanto de las organizaciones como de sus trabajadores, se reflejen en la satisfacción del personal (López et al., 2007).

Algunas de las diversas teorías sobre la satisfacción en el trabajo, se basan en el estudio de las propias expectativas del trabajador como las propuestas hechas por Lawler y Porter (1967), Vroom (1979) y Rotter (1954). Independientemente del hecho de que dichas teorías han permanecido durante mucho tiempo en el ámbito académico y de investigación, en la actualidad siguen siendo fuente para la realización de numerosos estudios en diversas áreas, utilizándose además para validar estudios en el área de la educación (Giese et al., 2004), sistemas de información (Levine, 1999), administración turística (Smith, 2004), calidad (Kini y Hobson 2002), comercio electrónico (Smith, 2004b) y sistemas de remuneraciones (Durchanrme et al., 2005).

Una de las primeras formulaciones teóricas de las expectativas, fue propuesta por Vroom (1979), en ella se incluye conceptos como valencia, expectativa e instrumentalidad. Vroom postula que la fuerza motivacional (F) es una función de la expectativa (E) por la valencia (V), esto es:  $F = (E) (V)$ . La expectativa es una creencia momentánea acerca de la probabilidad de que un acto específico será seguido de un resultado específico, es decir, es una asociación

entre una acción y un resultado. Usualmente se la califica dentro de un rango de “cero” - total incertidumbre - y “uno” - total certidumbre - pudiendo asignársele valores intermedios (como 0.1; 0.2; 0.3;.. 0.8; 0.9), dependiendo de la percepción del individuo. La valencia es la respuesta afectiva de un trabajador hacia un resultado específico, ya sea positivo - preferencia - o bien negativo - aversión.

En modelos más elaborados de este mismo enfoque de las expectativas ([Stephen, 1999](#)), se incluye el concepto de instrumentalidad, que se define como “una asociación entre resultado y resultado”. Es decir, un primer resultado es el nivel de desempeño que sirve como instrumento para obtener resultados de segundo nivel, como reconocimientos, ascensos y promociones. Los modelos basados en las expectativas, no se limitan a plantear el problema de la satisfacción del personal como la simple atención de un grupo de necesidades e impulsos; sino que se concibe a los trabajadores como individuos pensantes, cuyas ideas, percepciones y probables actitudes influyen poderosamente en su comportamiento.

Por otro lado, la aplicación de estas teorías promueve que los directivos fomenten el desarrollo de la responsabilidad de los trabajadores por sus propios actos y al mismo tiempo se planteen algunas preguntas como las siguientes: ¿qué recompensas valoran más los trabajadores?, ¿qué consecuencias tendrá su nivel de desempeño? y más aún, ¿qué probabilidad tienen de recibir las recompensas deseadas? Una de esas recompensas y/o beneficios podría ser el enriquecimiento trabajo-familia, que provoque una mayor satisfacción laboral en los trabajadores y consecuentemente un mayor compromiso hacia el logro eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales.

En ese sentido y desde la teoría de las expectativas, tanto la flexibilidad organizacional como la conciliación trabajo-familia podrían promover una mayor satisfacción en los trabajadores, logrando un mejor desempeño de los mismos. Si el profesorado percibe que la Facultad se preocupa por sus necesidades y

expectativas personales (como por ejemplo, de conciliación trabajo-familia y de flexibilidad organizacional), su satisfacción podría incrementarse, asumiendo así un mayor compromiso con la organización y la mejora del desempeño tanto individual como colectivo.

La teoría de la equidad de Adams (1965), se entiende como un modelo de satisfacción que explica las razones por las cuales las personas se esfuerzan por conseguir justicia y equidad. En esta propuesta teórica, los insumos y los resultados son los dos componentes primarios que están presentes en la relación de intercambio entre el empleado y el empleador. Los insumos pueden entenderse como el conjunto de aportaciones que el empleado hace a su trabajo, como son: conocimientos, experiencia, escolaridad, habilidades y esfuerzo entre otros. Los resultados pueden entenderse como aquello que obtiene el trabajador por haber realizado su labor, como son: salario, prestaciones sociales, reconocimiento y ascensos entre otros.

Los insumos van a depender de las características del trabajador, algunas de las cuales son: tiempo dedicado al trabajo, capacitación, nivel educativo, experiencia, habilidades, creatividad, antigüedad, nivel de desempeño, niveles de responsabilidad y motivación entre otras. Los resultados van a estar en función de la organización, específicamente de las características del modelo de administración de recursos humanos que se utilice en la empresa, como por ejemplo salario, servicios y prestaciones, seguridad en el empleo, oportunidades de desarrollo personal, reconocimientos, ascensos, promociones, incentivos y la calidad de vida en el trabajo.

Para el establecimiento de las comparaciones de equidad se utilizan tres categorías a saber: otros, uno mismo y el sistema.

- Otros: en esta categoría, se incluyen las comparaciones que hace de sí mismo el trabajador con otros sujetos que toma como referencia y que pueden laborar o no dentro de la empresa, en el mismo o en otros departamentos.
- Uno mismo: esta categoría incluye todas las auto-comparaciones que hace el trabajador consigo mismo a lo largo del tiempo y respecto a una relación ideal de sí mismo.
- El sistema: en esta categoría se incluyen todas las comparaciones que hace el trabajador, basándose en el intercambio de él mismo con la organización.

Siempre es bueno tener presente que además de las categorías anteriores, debe advertirse que un grupo o inclusive múltiples grupos, pueden utilizarse como punto de referencia. De acuerdo con la teoría de la equidad, las personas tienden a compararse así mismas con otras personas similares, más que con personas disímiles. Las relaciones de equidad se presentan cuando la relación que se percibe entre los resultados que obtiene el empleado y los insumos que aporta, son iguales a la relación entre los resultados y los insumos del otro trabajador que tomó como referencia. Las relaciones de falta de equidad negativa ocurren cuando la persona con la cual el trabajador se compara, recibe mayores resultados por insumos similares. Las relaciones de falta de equidad positiva se presentan cuando la persona con la cual el trabajador se compara, recibe menores resultados por insumos similares. Las personas muestran menos tolerancia por la falta de equidad negativa, que por la falta de equidad positiva.

Este modelo, como se puede observar, permite resaltar la importancia del papel que desempeña la percepción del trabajador en la relación insumos-resultados, que aporta y obtiene en su empleo, y la manera en como se recurre siempre a algún tipo de referencia. Pero también se podría elaborar un cuadro en donde se pudiera apreciar la percepción que la empresa tiene sobre el desempeño



de su personal, lo cual no ha sido abordado por ningún autor hasta la fecha (López et al., 2007).

En base a la teoría de la equidad, se puede especular que en la medida que el profesorado universitario perciba que la Facultad se preocupa por sus necesidades personales de conciliación trabajo-familia, el docente experimentará satisfacción en su trabajo y sentirá que es justo y equitativo retribuir dicha satisfacción, mejorando su compromiso con la organización para el logro de un mayor desempeño institucional. En cuanto a la teoría de la equidad, el docente seguramente establece comparaciones con respecto a las tres categorías de referencia (sí mismo, otros y sistema), en base al intercambio que se da lugar entre él mismo y la Facultad. En ese sentido y también teniendo en cuenta la teoría de las expectativas, en la medida que los trabajadores perciban que la organización se preocupa por satisfacer sus expectativas de conciliación trabajo-familia, éstos se sentirán motivados para compensar dicha iniciativa organizacional con actitudes y emociones positivas hacia el trabajo.

### **2.3.2. Teoría bifactorial y jerarquía de las necesidades**

La temática de la satisfacción laboral como fenómeno psicosocial ligado al mundo del trabajo, ha sido abordada ampliamente por diversos especialistas desde que Hoppock (1935) desarrollara los primeros estudios sobre el tema. Ramírez y D'Aubeterre (2007) mencionan que los estudios sobre las actitudes hacia el trabajo, particularmente sobre satisfacción laboral, constituyen una herramienta útil para explicar algunos problemas frecuentes en los ambientes laborales que atentan contra el eficiente desempeño de las organizaciones. Algunos de estos problemas asociados con altos niveles de insatisfacción en el trabajo son:

- a) La rotación de personal y su secuela de altos costes para la organización.

- b) El ausentismo como reflejo de la antipatía y la falta de motivación del trabajador.
- c) Los reclamos y protestas en la búsqueda de mejoras en las condiciones laborales.
- d) La disminución en el desempeño.
- e) La falta de compromiso con los objetivos de la organización.
- f) Eventuales acciones en contra de la organización.

Una revisión de las diversas aproximaciones al problema de la satisfacción laboral, permite advertir la existencia de tres corrientes que intentan dar una explicación racional a las causas que generan este estado de ánimo en el trabajador.

Una primera postura concibe que la satisfacción de los trabajadores es producto de una actitud positiva hacia factores no necesariamente ligados estrechamente a la tarea que desempeñan, llamados factores extrínsecos que giran en torno a la actividad laboral, tales como: el salario, las condiciones de trabajo, la estabilidad laboral, las relaciones con los compañeros de trabajo, supervisores y subordinados, entre otros. Tal como lo plantea Morse (1963), la satisfacción laboral se refiere al estado de ánimo que se genera en el trabajador hacia los factores que compensan la actividad realizada, expresada en salarios, condiciones de trabajo y estatus.

En ese mismo sentido, Perry (1961) destaca que la estabilidad, el ambiente de trabajo y la competencia demostrada por los supervisores podrían generar sentimientos de agrado o desagrado con respecto al trabajo. En esta misma línea de pensamiento, Porter y Lawler (1969) y Wanos (1975) sostienen que para lograr un alto rendimiento en el trabajo, los trabajadores deben estar altamente motivados y esto se logra a través de incentivos externos, tales como: una buena

remuneración, excelentes condiciones de trabajo y pagos compensatorios paralelos al salario.

Blum y Naylor (1999) por su parte, asumen que la satisfacción por el trabajo es el producto de actitudes positivas hacia el salario, la estabilidad en el trabajo, la supervisión, el trato justo por parte de los patrones y el reconocimiento a la labor. Peiró (2001) coincide en este planteamiento, al aseverar que los cinco componentes principales generadores de satisfacción están ligados a factores externos a la tarea, siendo estos componentes: el salario, las condiciones de trabajo, los beneficios monetarios o compensaciones extra-salario, la supervisión y la empresa. Todos estos autores, anteriormente citados, coinciden en señalar que son los factores extrínsecos o ambientales que rodean a la tarea, los que generan satisfacción en el trabajador.

Sin embargo, existe una segunda corriente que postula otras posiciones que por el contrario, asumen que son los factores intrínsecos ligados directamente a la tarea los que son generadores de satisfacción en el trabajador. Por su parte, Maslow (1970) - máximo exponente de esta idea - sostiene que el hombre se encontrará más satisfecho mientras más se acerque a la fase de auto-realización, siendo el trabajo, la actividad que más posibilidades brinda al hombre para ingresar a esa fase, debido a los retos asociados a éste (interesantes, creativos y significativos) que motivan al logro. Por su parte, Hackman y Lawler (1971) y McGregor (1972) sostienen que el trabajador, mientras perciba que su trabajo sea interesante y significativo, se sienta responsable por la calidad de sus productos (bienes o servicios), identificado por el resultado de su esfuerzo y asuma que se respeta y valora sus prescripciones, se sentirá motivado por los logros alcanzados. Nótese que todos estos elementos están relacionados con la tarea en sí misma.

En la década de los 80, Barry (1985) encontró que los factores motivacionales estructuralmente ligados a la tarea podrían ser los

desencadenantes del logro de la satisfacción laboral, al estar ligados a las expectativas de autorrealización que genera el trabajo. Esto explicaba el por qué las estrategias utilizadas para mejorar el ambiente de trabajo e incluso el aumento de los niveles salariales eran ineficaces para hacer que los trabajadores se sintieran satisfechos con la labor que desempeñaban. A este respecto, Robbins (2004) sostiene que los trabajadores que están orientados hacia el logro, son más eficaces y tienen alto rendimiento en sus metas individuales, si perciben que su trabajo les ofrece responsabilidad personal, retroalimentación y riesgos moderados, lo que no sucede si el estímulo está limitado a las compensaciones económicas.

Una tercera posición, que da un vuelco a los resultados anteriores sobre los factores generadores de satisfacción laboral, es la sostenida por la teoría bifactorial de Herzberg et al. (1959), sobre las necesidades higiénicas y de auto-realización del hombre (la cual se fundamenta en la teoría de Maslow). Se hace referencia a que el hombre tiene un conjunto de necesidades biológicamente básicas (hambre, sexo, etc.) y un conjunto de necesidades referentes a una característica particular del ser humano, como es la capacidad de logro y a través de ésta, el crecimiento psicológico. Ambos son dos sistemas distintos de necesidades humanas. Las necesidades básicas de supervivencia son satisfechas a través de conductas aprendidas natural o socialmente (la cacería, la pesca, el trabajo como vía para obtener dinero y poder adquirir alimentos). El otro conjunto está ligado a la necesidad de crecimiento personal y de auto-realización.

La satisfacción del primer conjunto de necesidades o factores higiénicos, según la teoría bifactorial, previenen la insatisfacción, pero no generan satisfacción positiva, a diferencia de los factores motivadores, que sí generan satisfacción. De tal manera que para este autor, la insatisfacción y la satisfacción no son los extremos de un continuo construido por los factores. Éstos se agrupan en líneas paralelas, donde cada uno está representando un conjunto diferenciado de factores. Por un lado, los factores higiénicos presentan extremos de 'no

insatisfacción' (si están satisfechos) e 'insatisfacción' (si no están satisfechos). Para los factores motivadores o de auto-realización, los extremos son la 'satisfacción' (si las necesidades están cubiertas) y la 'no satisfacción' (si las necesidades no están cubiertas).

Así, según esta teoría, en el mundo laboral existirá satisfacción e insatisfacción, en función de que las necesidades del individuo estén o no cubiertas dentro de la situación laboral. En estos casos, los factores de satisfacción o "motivadores", se diferencian claramente: son intrínsecos al trabajo y pueden concretarse en el gusto por el trabajo mismo, la responsabilidad que deriva del mismo, el deseo de realización o de logro, el de obtener estima ajena y la propia promoción, considerando estos factores como los que generan satisfacción positiva.

Una segunda agrupación se hace entre los factores que rodean al trabajo (extrínsecos), tales como: condiciones materiales de seguridad e higiene, salario, política de personal, condiciones materiales y ambientales de trabajo, administración de la organización y relación entre colegas.

Esto explica que al eliminar los factores causantes de la insatisfacción se podría evitar el aumento de los índices de rotación, el ausentismo laboral, los altos niveles de descontento, etc. Sin embargo, no necesariamente se lograría la presencia de trabajadores satisfechos y motivados. La política correcta o en todo caso deseable, es aquella que conjuntamente con la satisfacción de los factores higiénicos, estimule el logro, el reconocimiento, el crecimiento personal y profesional, la responsabilidad y cierto margen de autonomía en la toma de decisiones, que haga de la tarea una actividad interesante y retadora.

En la teoría de la motivación-higiene de Herzberg (1966), la satisfacción en el trabajo es considerada como el resultado de la interacción de los factores

intrínsecos (como la autonomía, la retroalimentación, el progreso, el reconocimiento, la responsabilidad, etc.) con los factores extrínsecos (como la administración, las prestaciones sociales, las horas de trabajo, las condiciones laborales, el salario, etc.). Los factores intrínsecos relacionados con el hacer de un trabajo que permitan la posibilidad de lograr crecimiento profesional y personal (que se vería también reflejado en el éxito del desempeño), son denominados 'motivadores' e identificados como 'satisfactores' del trabajo. Los factores extrínsecos que no están relacionados con el trabajo en sí, sino con las condiciones que rodean el trabajo, se denominan factores de 'higiene' y son 'insatisfactores' del trabajo. La teoría de la motivación-higiene de Herzberg ha dominado el estudio de la naturaleza de la satisfacción en el trabajo y ha servido de base para el desarrollo de la evaluación de la satisfacción en el trabajo.

La teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow (1970), donde las necesidades humanas forman una jerarquía de cinco niveles (desde las necesidades fisiológicas hasta las de seguridad, de pertenencia y amor, de estima y finalmente la autorrealización), propone que los individuos están motivados a intentar complacer sus necesidades insatisfechas más bajas según la jerarquía. Si una necesidad que ha sido previamente alcanzada se ve amenazada, la persona vuelve a ese nivel, antes de intentar avanzar al objetivo último de autorrealización.

Por lo tanto, el ambiente de trabajo donde los empleados están más satisfechos, sería el que corresponde a su posición en la jerarquía de necesidades. Sobre la base de la teoría de Maslow, la satisfacción laboral ha sido abordada por algunos investigadores, desde la perspectiva de la satisfacción de la necesidad. Sin embargo, este enfoque se ha vuelto menos popular, dándose más énfasis a los procesos cognitivos y no a las necesidades subyacentes, de modo que la perspectiva actitudinal se ha vuelto predominante en el estudio de satisfacción en el trabajo (Spector, 1997).

Para Barriball et al. (2009), la satisfacción laboral es un fenómeno complejo con muchos componentes que le afectan. Diferentes teorías presentan distintas conceptualizaciones de satisfacción en el trabajo, que pueden ser categorizadas como teorías de “contenido” o de “proceso” (Campbell et al., 1970). La teoría de los dos factores – motivación e higiene – de Herzberg (1966) y la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (1970), ejemplifican las teorías de contenido, en ambos casos tratando de identificar las necesidades o valores a ser tenidos en cuenta o realizados para que un individuo esté satisfecho en el trabajo.

En el caso específico de la presente investigación, el análisis de la satisfacción laboral de los profesores universitarios se ajusta a la teoría bifactorial de Herzberg, que se basa en la teoría de Maslow. Dado que tanto la flexibilidad organizacional como el enriquecimiento trabajo-familia se pueden entender como factores generadores de insatisfacción y satisfacción en el trabajo, respectivamente. Los elementos de flexibilidad organizacional serían factores o necesidades higiénicas (extrínsecas y relacionadas con aspectos que rodean al trabajo), mientras que los elementos de enriquecimiento trabajo-familia serían factores de satisfacción o necesidades motivadoras – de crecimiento personal y auto-realización – (intrínsecas y relacionadas con la ejecución del trabajo). En ese sentido, una política de gestión de tales factores de motivación pudiera influir en la satisfacción de los profesores universitarios.

#### **2.4. La realidad contemporánea de las instituciones universitarias y la satisfacción laboral**

En esta primera década del siglo XXI, la universidad se encuentra ante el reto de dar respuesta a las necesidades y demandas que están configurando una nueva sociedad (Frías, 2006). Esta nueva realidad social, que se ha denominado sociedad en red (Castells, 1999), afecta ineludiblemente a la institución universitaria. Los rasgos básicos que la definen están delimitados por dos

características fundamentales: el imparable proceso de globalización que acerca e interrelaciona a los distintos países y comunidades del mundo (generando simultáneamente proximidad y competitividad), y el incremento de autonomía que demandan cada vez más comunidades y áreas culturales integradas en los distintos países.

En este sentido, según Frías (2006) las instituciones universitarias se ven afectadas por la necesidad de ser cada día más universales y dotadas de un capital humano y técnico más moderno, actualizado y competitivo, a la vez que deben dar respuesta a la realidad social inmediata en la zona de circunscripción a la que pertenecen. Por ello, hay un doble movimiento simultáneo en el mundo universitario, la existencia de mayor interrelación, así como la existencia de una mayor autonomía.

Frías (2006) también menciona que la universidad ha incorporado como valores dominantes de referencia en su horizonte de desarrollo, la calidad y la excelencia. Dichos valores deben plasmarse en realidades fácticas, por lo que son objetivos prioritarios en los proyectos de corto, mediano y largo plazo en el ámbito universitario. Hablar de calidad y de excelencia supone todo un conjunto de aspectos que hay que afrontar.

De hecho, ya se han formalizado indicadores que permiten evaluar estos conceptos para las distintas universidades (De Miguel et al., 2001). De Miguel et al. afirman que la consecución de niveles óptimos de satisfacción del profesorado universitario es uno de los aspectos que ineludiblemente incide de manera directa en la realización de políticas encaminadas a la materialización de estos conceptos.

Es lógico pensar que la satisfacción de los profesores repercute en el buen funcionamiento de la universidad en su conjunto, así como, la aplicación de estrategias idóneas revierte la insatisfacción de los mismos. De manera que se



produce un bucle doble, cuyo resultado es un proceso de retroalimentación entre ambos actores (profesorado y universidad).

Para Frías (2006), las instituciones de educación superior están inmersas en importantes procesos de cambio, se hallan en un momento de transformaciones que afectan prácticamente a la totalidad de los elementos que la constituyen. El resultado de todo este proceso ha de ir encaminado a dotar a estas instituciones de mayores niveles de calidad y de excelencia.

De esta manera, será posible incrementar sus capacidades competitivas con respecto a otras universidades de sus regiones y del extranjero, para afrontar con garantías el futuro inmediato de este mundo globalizado en el que nos encontramos; siendo según Frías, la satisfacción laboral del profesorado un aspecto determinante dentro de dicho contexto.

Por todo ello, resulta de vital importancia que el desarrollo y los cambios del entorno universitario incidan en la dirección anteriormente apuntada (calidad y excelencia), de forma que las universidades puedan ofrecer conocimientos y servicios de formación dentro de los parámetros de calidad que marcan las universidades líderes, y que su personal docente determine la diferencia. Para ello es fundamental que se dirijan los esfuerzos y las gestiones necesarias para administrar la satisfacción del docente en el ejercicio de su función o rol social dentro del proceso educativo.

Según Dalmau (2004), de lo que suceda en los próximos años en cuanto a la configuración que adopte el modelo universitario público, los medios técnicos y humanos que disponga, los criterios que imperen acerca del perfil del personal docente, los métodos de selección de este colectivo, su itinerario profesional en el seno de la institución, las políticas de promoción e incentivación laboral y profesional que se consoliden, la gestión de la satisfacción laboral y del

compromiso organizacional del profesorado, el nivel y tipo de relación con otras universidades, instituciones y organizaciones sociales; dependerá el tipo de universidad pública que tengamos en un futuro inmediato y su capacidad competitiva con respecto a las universidades de mayor prestigio en el mundo.

Simo et al. (2008) justifican la necesidad de incidir en políticas concretas de las universidades, que aseguren valores elevados de compromiso y satisfacción en el trabajo, que permitan mejorar el desempeño de los profesores universitarios y disminuir la reducción de costes asociada a la rotación del profesorado. Asimismo, demuestran la necesidad de continuar investigando sobre la satisfacción laboral del profesorado universitario, dada la importancia de este colectivo en la gestión de dichas organizaciones educativas. La dirección de recursos humanos en las universidades, debe estar basada en la comprensión de los antecedentes y actitudes de los mismos, de forma que se aseguren niveles adecuados de continuidad y desempeño en los profesores.

Según Maíllo et al. (2008), un buen entorno laboral afecta a las personas y a los procesos de trabajo, mejorando como consecuencia, los resultados. Estos autores indican que el interés por las políticas de recursos humanos en el ámbito educativo, se ha incrementado a partir de la expansión del movimiento de las relaciones humanas en las organizaciones. Para Maíllo et al. (2008), las exigentes expectativas que la sociedad deposita en la educación, la limitación de recursos del sistema en general, y el posible desajuste entre las demandas y los resultados obtenidos, justifican la necesidad de realizar investigaciones en materia de recursos humanos dentro del sector de la educación; más aún teniendo en cuenta que el profesorado juega un rol protagónico dentro del logro de objetivos del proceso educativo. Específicamente, estos autores indican que el grado de satisfacción de los docentes, es un aspecto directamente relacionado con su calidad de salud laboral; término de gran predicamento en la actualidad, por su

carácter integrador y por su adecuación a las exigencias de una sociedad con alto nivel de prosperidad.

## **2.5. La satisfacción laboral en el ámbito docente-universitario**

Según Houston et al. (2006), algunos estudios realizados en la academia han examinado la satisfacción del trabajo del profesorado en el contexto del cumplimiento de sus funciones (rol), principalmente en la enseñanza, la investigación y el rol de servicio. Sin embargo, también indican que otros investigadores sostienen que la satisfacción no se deriva exclusivamente de la realización de las funciones, sino más bien de los contextos ambientales en que se realizan, tales como la claridad de las expectativas que acompañan a las funciones.

En consecuencia, las medidas que asumen que la satisfacción se deriva totalmente de la realización de una función o rol, no tienen en cuenta factores tales como las interacciones personales, las relaciones, la conciliación trabajo-familia, las expectativas para el crecimiento y el progreso, las recompensas pecuniarias, y la disonancia entre las expectativas y realidades enfrentadas durante la realización del trabajo.

Houston et al. (2006) identificaron dominios específicos como la autonomía, las expectativas de rendimiento en el trabajo y las políticas en materia de recursos humanos, la moral del departamento, y la conciliación trabajo-familia, como elementos importantes para contribuir a la satisfacción laboral del profesorado. La satisfacción en el trabajo es entonces, una cuestión laboral crítica, que ha demostrado ser altamente predictiva de la productividad o la eficacia (Rosser, 2004).

Lane et al. (2010) sugieren que investigar sobre la satisfacción del profesorado, permite obtener datos significativos que puedan ayudar a las escuelas

universitarias a gestionar las razones que verdaderamente motivan a los profesores para desarrollar todo su potencial.

Para Brady (2007), la posibilidad de mantener satisfechos a los profesores en los programas universitarios, se ve obstaculizada por la incapacidad de las escuelas de educación superior para competir con los ajustes de sueldos que se producen en los entornos de práctica profesional no académicos. Según Brady (2007), las universidades públicas dependen de la economía del estado, lo que puede llevar a incrementos mínimos o inexistentes de sueldos.

Sabharwal y Corley (2009) mencionan que en la próxima década, las universidades y escuelas para profesionales demandarán más trabajadores; entonces, las cuestiones relacionadas con la satisfacción del profesorado y su retención serán cada vez más importantes para los administradores de las universidades y los responsables de la política universitaria. Según estos autores, la necesidad de estudiar la satisfacción del profesorado en las universidades, también se deriva del hecho que las estructuras intelectuales y sociales de la educación superior están cambiando con el tiempo. Cada vez son más las mujeres y los grupos minoritarios que tienen posibilidades en igualdad de condiciones, de ocupar puestos de mayor responsabilidad dentro del profesorado.

Okpara et al. (2005) también indican que los miembros más antiguos del profesorado tenderán a retirarse con el tiempo y es más que probable que sean reemplazados por profesores más jóvenes (donde también existe más participación de mujeres). Entonces, el entorno cambiante dentro de la estructura del profesorado universitario, demanda que los administradores universitarios se ocupen de cuestiones relacionadas con la satisfacción en el trabajo del profesorado, en toda una variedad de dimensiones tanto personales como profesionales.

Es importante también analizar la satisfacción en el trabajo de los profesores universitarios, con un enfoque particular de género. Callister (2006) y Ginther (2004) indican que algunos estudios anteriores se han centrado en la satisfacción laboral de los profesores, sin embargo, pocas investigaciones previas han explorado el tema de género y su relación con la satisfacción. Asimismo, también hacen referencia que en los estudios anteriores, no se ha tenido en cuenta al profesorado del área de ciencias empresariales; por ejemplo, la mayoría de las cuestiones de género basadas en estudios de satisfacción se han centrado sólo en las ciencias naturales y los campos de la ingeniería. Con respecto a este punto, el presente documento está orientado específicamente al área de ciencias económicas y empresariales.

El estudio de las tasas de satisfacción del profesorado es importante porque el descontento con cualquier aspecto desde la posición del profesorado, puede resultar en la disminución de la productividad y la calidad del trabajo (Tack y Patitu, 1992). Otra razón por la cual ha sido ampliamente investigada la satisfacción en el trabajo, es que la mayoría de las personas pasan gran parte de su vida en el trabajo. Por lo tanto, una comprensión detallada de la satisfacción laboral es la clave para mejorar el bienestar de un gran número de trabajadores (Hagedorn, 2000). Entonces, una comprensión más profunda y detallada de la satisfacción laboral del profesorado puede ayudar a los administradores universitarios y directores académicos, a identificar y mejorar los factores que conducen a mayores niveles de satisfacción (Xu, 2008).

Dalmau (2004) sugiere la investigación sobre la satisfacción del profesor universitario como una alternativa a los numerosos estudios sobre el malestar docente, indica que predomina más el abordaje desde la vertiente de la enfermedad, y no desde la salud. Según Dalmau, se encuentra cantidad de escritos e información difundida por los medios de comunicación sobre lo que se ha dado a conocer como malestar docente, el estrés del profesorado y el síndrome de

'burn out' (que significa consumirse o apagarse). Todos ellos relacionados con trastornos físicos, mentales, relacionales, absentismo, etc.

Estos aspectos negativos enmascaran muchos otros que también se dan en la docencia, que son motivo de satisfacción del profesorado y que como cualquier emoción positiva, favorecen su estado de bienestar y su salud. Conviene difundir la vertiente positiva de la profesión docente para informar, de manera más objetiva, a la sociedad en general y para animar al colectivo docente ([Dalmau, 2001](#)).

Todo este planteamiento, desde el ámbito de la docencia, está orientado a promover la satisfacción, el bienestar y en definitiva, la calidad de vida y la salud del profesorado universitario. El profesor universitario motivado y satisfecho en su profesión, no sólo conseguirá una docencia eficaz, sino que su vida ganará en calidad y su salud se beneficiará. Sobre el bienestar y la salud en el trabajo, Maslow ([2001](#)) dice que buena salud es equivalente a buenas vibraciones, que luego se expanden y mejoran el ambiente laboral.

Son muchas las horas que se pasan en el trabajo. Cuando éste es satisfactorio, el trabajador (profesor) puede satisfacer muchas necesidades básicas: autoestima, reconocimiento, relaciones humanas gratificantes, prestigio, competencia profesional, etc. En definitiva, se puede realizar como persona y en consecuencia, se favorece la calidad de vida laboral. Tanto es así que para algunos autores, satisfacción en el trabajo y calidad de vida laboral son conceptos sinónimos ([Peiró y Prieto, 1996](#)).

Asimismo Dalmau ([2004](#)), investiga la satisfacción del profesorado universitario y desde un principio, profundiza en la vertiente docente, con la intención de resaltar su importancia para la excelencia de la universidad. Según esta autora, la docencia a menudo queda ahogada por la prioridad que, desde la misma institución universitaria, se da a la

investigación. Dalmau (2004) sugiere profundizar la satisfacción del profesorado en el marco de la docencia, puesto que si se considera que el profesor como docente no se siente satisfecho, es imposible que pueda participar activamente en un proceso de educación de calidad.

Dicho planteamiento concibe, conscientemente, una universidad que educa a los estudiantes en conocimientos, aptitudes y valores; por tanto, se basa en un perfil de profesor que pueda hacer posible esta realidad. Este modelo de profesor coincide con el planteamiento que hace la Psicología Humanista de la relación profesor-estudiante, enfoque que también orienta el presente trabajo de investigación.

## **2.6. La medición de la satisfacción en el trabajo del profesorado**

En general, los estudios sobre la conceptualización de la satisfacción en el trabajo, pueden clasificarse sobre la base de la dimensionalidad (unidimensional versus multidimensional) y la ubicación en el continuo (Hinshaw y Atwood, 1983). Un enfoque unidimensional consta de una escala de ítem único o múltiple, que resulta en un puntaje de sumatoria única para todos los aspectos del trabajo. En cambio, una visión multidimensional conceptualiza el trabajo como un conjunto formado por varias tareas relacionadas entre sí, que se miden y puntúan por separado (Balzer et al., 1990). Debido a la importancia de identificar los distintos componentes de la satisfacción en el trabajo y medir la importancia de cada componente, principalmente han sido usados los enfoques multidimensionales, y han sido reportados por la literatura una gama de componentes derivados de los estudios. Los hallazgos derivados de diferentes investigaciones, utilizando las mismas escalas, son más valiosos porque proporcionan información comparativa.

Según Gui et al. (2009), entre las muchas facetas de medidas de satisfacción que existen, el índice descriptivo del trabajo (JDI: Job Descriptive Index

de [Smith et al., 1969](#)) es el instrumento más usado para recoger información de los profesores universitarios acerca de sus percepciones sobre las diferentes facetas de su trabajo, como ser: la satisfacción con el trabajo mismo, la remuneración, las oportunidades de promoción, la supervisión y los compañeros de trabajo. Estas escalas de facetas tratan de forma independiente y discriminada diferentes áreas de satisfacción en el trabajo y pueden ser utilizadas para identificar las fortalezas y debilidades en áreas individuales de una organización.

El trabajo en escala general (Job In General scale: JIG de [Ironson et al., 1989](#)), que es una escala internacional que trata diversos aspectos del trabajo para obtener una medida que refleje los sentimientos de los encuestados sobre la satisfacción laboral general, a menudo ha sido utilizada como una herramienta complementaria. Otras escalas utilizadas en una serie de estudios en diferentes países para evaluar la satisfacción de los profesores con sus puestos de trabajo, han sido desarrolladas por [Marriner y Craigie \(1977\)](#). El cuestionario que [Barrett et al. \(1992\)](#) utilizaron en sus estudios para obtener la satisfacción en el trabajo y la movilidad de los educadores, es una versión ligeramente modificada de la misma herramienta de [Marriner y Craigie \(1977\)](#).

El primer instrumento cuenta con 36 características del trabajo valoradas en una escala de Likert de 5 puntos (5: muy satisfecho, 1: muy insatisfecho) e incluye tanto factores intrínsecos como la responsabilidad, la superación, la libertad académica, el reconocimiento, la oportunidad para la promoción y la autonomía; así como factores extrínsecos tales como las prestaciones sociales, los salarios, las relaciones con los compañeros de trabajo, el espacio de las oficinas, el estilo de liderazgo y la reputación de la escuela ([Marriner, 1975](#)). El posterior instrumento de recolección de datos elaborado por [Marriner y Craigie \(1977\)](#), consta de dos secciones destinadas a la importancia y la satisfacción de las características del trabajo (50 puntos respectivamente), que también incluyen factores intrínsecos y extrínsecos. Las respuestas se clasifican desde “extremadamente importante”



hasta “no tiene importancia” y desde “muy satisfecho” hasta “muy insatisfecho”, en una escala de Likert de 5 puntos (5: extremadamente importante o muy satisfecho, 1: no tiene importancia o muy insatisfecho).

Al igual que en el estudio de Marriner y Craigie (1977), Markham y Bonjean (1975) relacionaron la puntuación de la importancia y la satisfacción a una lista de 21 características del empleo, incluidos factores intrínsecos (por ejemplo: la enseñanza de calidad, los compañeros de apoyo, el mantener conocimientos actualizados y la autonomía de los profesores) y factores extrínsecos (por ejemplo: el salario y las cargas sociales). Las opciones de respuesta fueron: “el más importante”, “el próximo en importancia”, “cierta importancia” y “no tiene importancia”, que se ponderaron 4, 2, 1 y 0 respectivamente. Después se solicitó a los encuestados que indicaran si calificarían su propia situación como: “completamente satisfactoria”, “satisfactoria, pero pudiera ser mejor”, “apenas satisfactoria” o “completamente insatisfactoria”, para cada elemento que ellos mismos habían identificado como al menos de cierta importancia. Las respuestas de satisfacción fueron puntuadas con los valores de 3, 2, 1 y 0 respectivamente.

Al final del presente capítulo, se propone un modelo para estimar la satisfacción en el trabajo docente, a partir de características específicas del trabajo identificadas en la revisión de la literatura y el contexto de análisis.

## **2.7. Antecedentes de la satisfacción en el trabajo**

### **Componentes de la satisfacción del trabajo docente**

Tras establecer el concepto de satisfacción laboral, así como las principales teorías, y resaltar la importancia que la satisfacción de los trabajadores puede tener en el performance de las organizaciones, es necesario profundizar en cuanto a los componentes que conforman dicho constructo, así como en las diferencias que

pueden aparecer atendiendo a diversas características personales de los trabajadores. Su conocimiento permitirá llevar a cabo las actuaciones adecuadas para evitar el deterioro de las condiciones laborales en la organización. No obstante, una de las mayores dificultades en el estudio de la satisfacción laboral es hacer operativa su definición, puesto que no se trata de una simple transformación monótona de los ingresos (monetarios) como ingenuamente se podría suponer, sino que inciden otros factores (Lopez-Guzmán et al., 2010).

McHale (1991) midió en su estudio la satisfacción en el trabajo, tanto en términos cuantitativos como cualitativos. La muestra estaba compuesta por 170 profesores de enfermería en West Midlands (Reino Unido), quienes completaron el JDI (n= 120, respuestas devueltas 71%). La mayoría de los encuestados declararon en general una satisfacción moderada en el trabajo, pero se encontraban más satisfechos con determinados aspectos del trabajo que con otros. Los principales componentes de la satisfacción fueron: la docencia, el contacto con los estudiantes, la autonomía profesional, la buena supervisión y la retroalimentación positiva con los estudiantes y supervisores. La insatisfacción se atribuyó al excesivo trabajo con documentos, las reuniones interminables y las malas relaciones con el personal de apoyo. Se encontró que los profesores recién titulados tenían niveles más altos de satisfacción que los profesores más experimentados, que habían trabajado en más de una institución educativa.

Guidry (1991) usó los instrumentos JDI y JIG para encuestar a 103 sujetos de universidades situadas en Jerusalén, Tel Aviv y Beer Sheva, para determinar el nivel de satisfacción laboral del personal docente en los programas universitarios de licenciatura. Las técnicas de análisis de datos incluyeron estadísticas descriptivas, anovas, coeficientes de correlación de Spearman Rho, gráficos de probabilidad y alfas de Chronbach. Guidry afirmó que existía un nivel moderadamente alto de satisfacción en el trabajo en la población estudiada. La satisfacción con el puesto de trabajo, la supervisión, los compañeros de trabajo y el

trabajo en general, fueron reportados como resultado de los más altos puntajes medios; mientras que la satisfacción con los salarios y las oportunidades de promoción obtuvieron los más bajos puntajes medios, aunque no se dieron a conocer detalles de los hallazgos.

Resultados similares fueron reportados en el estudio nacional de Moody (1996), para determinar la relación entre la satisfacción laboral de los docentes y algunas variables demográficas, las características de la organización y la orientación del rol. El estudio utilizó una muestra intencionada de 511 maestros de enfermería (n = 285, respuestas devueltas 55,8%) que trabajaban en 45 universidades estadounidenses. Tanto el JDI como el JIG fueron utilizados junto a tres herramientas desarrolladas por el investigador (obteniendo información relacionada con datos demográficos, características de la organización y orientación del rol). Los datos se analizaron mediante la estadística descriptiva, el análisis de correlación y una correlación lineal de regresión por etapas. Los coeficientes de fiabilidad del alfa de Cronbach para las escalas de medición del trabajo en sí, la remuneración, las oportunidades de promoción, la supervisión, los compañeros de trabajo y el trabajo en general, fueron 0,83; 0,83; 0,88; 0,91; 0,88 y 0,90 respectivamente. Moody reportó la satisfacción con el trabajo en sí, la supervisión, el trabajo en general y los compañeros de trabajo, en un orden de rango ascendente. No se expresaron opiniones positivas ni negativas con respecto a las oportunidades de promoción y los salarios.

Utilizando una versión revisada del JDI (Balzer et al., 1990) que mide seis dimensiones de la satisfacción en el trabajo (trabajo en el puesto, salario, oportunidades de promoción, supervisión, colaboradores y trabajo en general, con una fiabilidad media de 0,88 alfa de consistencia interna a través de seis muestras), Snarr y Krochalk (1996) encuestaron a 576 profesores universitarios (n = 327, respuestas devueltas 57%), dato obtenido de un proceso de muestreo aleatorio estratificado en 48 programas de licenciatura de enfermería en los Estados Unidos

(n = 25 programas, respuestas obtenidas 52%), para examinar la relación entre la satisfacción laboral del personal docente con las características organizacionales y los programas de la especialidad a nivel nacional. Los datos fueron analizados por coeficientes de correlación producto-momento de Pearson y por ecuaciones de regresión múltiple por etapas. La mayoría de los encuestados (86-93%) se mostraron satisfechos con el trabajo en relación a su empleo actual, con la supervisión, los compañeros de trabajo y el trabajo en general; mientras que un 60-70% de los puntajes de satisfacción en el trabajo revelaron neutralidad para satisfacer sentimientos con respecto a la remuneración actual y las oportunidades de promoción.

Utilizando un cuestionario de diseño propio de satisfacción en el trabajo, similar al JDI, Zheng et al. (2003) exploraron los niveles de satisfacción en el trabajo de los profesores en Beijing, China. El cuestionario medía cinco aspectos de la satisfacción en el trabajo (pago, compañeros de trabajo, supervisión, promoción y desarrollo, y coordinación entre la práctica y la enseñanza académica), utilizando una escala de Likert de 5 puntos (5: muy satisfecho, 1: muy insatisfecho). Los encuestados se mostraron satisfechos con sus posiciones en calidad de educadores (media = 3,686), y la satisfacción con los compañeros de trabajo, la supervisión y el pago en general también produjeron puntajes medios altos (media = 3,954; 3,694; 3,691; respectivamente). Por su parte, la satisfacción con la coordinación entre la práctica y la enseñanza académica, y la promoción y el desarrollo reflejaron puntuaciones medias altas moderadas (media = 3,563 y 3,526 respectivamente). La muestra tendía a estar más satisfecha con el apoyo de la dirección, la relación y la comunicación con los compañeros de trabajo, y menos satisfecha con las instalaciones educativas y el pago por la docencia.

Utilizando el cuestionario de movilidad de educadores y satisfacción con el empleo de Marriner (1975) y la escala de factores de carrera de Farthing (1968), Barrett et al. (1992) encuestaron a una muestra seleccionada aleatoriamente de 44

profesores a tiempo completo en Ontario, Canadá. La información fue analizada por el test U de Mann-Whitney, la prueba de Kruskal-Wallis, el análisis chi-cuadrado y el análisis de la varianza. Los encuestados respondieron estar sólo algo satisfechos (puntuación = 4,0) con su posición de educadores, también indicaron que estaban a gusto con las oportunidades de promoción y la carga de trabajo, al mismo tiempo que el contacto con los estudiantes fue el aspecto de mayor agrado. Se evaluaron 36 características de trabajo, por ejemplo: el estilo de liderazgo, la independencia, la opinión sobre las políticas, la autonomía, la retroalimentación, el espacio de las oficinas, el tamaño de la clase y el equipamiento, un decanato democrático, la libertad y el sueldo. No hubo diferencias significativas en la satisfacción del trabajo en cuanto a las variables demográficas seleccionadas (edad, años en la educación, nivel educativo y salarial, situación laboral).

Marriner y Craigie (1977) aplicaron un cuestionario de satisfacción laboral y movilidad de educadores, a maestros de licenciatura y programas de grado superior en 13 Estados del oeste de Estados Unidos, logrando una muestra de 447 observaciones (respuestas entregadas 38,1%). Los datos fueron analizados clasificando la importancia y la satisfacción de las características del trabajo, previo al análisis multivariante. Los encuestados calificaron los factores intrínsecos como más importantes que los factores extrínsecos. Según la importancia, los puntajes de las características del puesto, la responsabilidad, la superación, la libertad académica, la autonomía, el salón, el comedor y el club de la Facultad fueron de  $3,87 \pm 0,04$ ;  $3,46 \pm 0,04$ ;  $3,14 \pm 0,04$ ;  $1,42 \pm 0,02$ ;  $1,40 \pm 0,02$ ;  $1,39 \pm 0,02$  y  $1,33 \pm 0,02$ ; respectivamente. La muestra tendía a estar más satisfecha con la reputación de la escuela y su seguridad laboral, y menos satisfecha con las políticas de promoción y el tamaño de la clase. Los puntajes de satisfacción con respecto a la reputación de la escuela, la seguridad laboral, el tamaño de la clase y las políticas de promoción fueron  $3,55 \pm 0,04$ ;  $3,45 \pm 0,04$ ;  $1,94 \pm 0,03$  y  $1,78 \pm 0,03$ ; respectivamente.

Examinando las 50 características del trabajo, según la percepción de los encuestados, 12 factores surgieron como importantes y un modelo de 12 factores representó el 59,9% de toda la variación, en donde los 12 factores pudieron ser clasificados en tres grandes categorías: instrucción profesional (7,6%), gestión competente (6,3%) e investigación (5,9%); motivación e imagen propia - políticas de estatus - (6,8%), motivación (5,8%) y motivación de estatus (3,8%); interés propio – sociabilidad - (5,1%), conveniencias (3,9%), beneficios sociales (3,8%), políticas de alejamiento (3,8%), características de la escuela (3,7%) y recompensas financieras (3,2%). En cuanto a la satisfacción de las características del trabajo, 14 factores surgieron como importantes y un modelo de 14 factores representó el 62% de toda la variación. Los factores fueron la motivación (9,6%), las políticas (8,2%), la calidad (5,4%), la carga de instrucción (5,2%), la investigación (4,4%), la sociabilidad (4,4%), la movilidad (4,3%), las conveniencias (3,5%), la gobernabilidad (3,3%), el salario y la administración (3,2%), los beneficios sociales (2,9%), el calendario académico (2,9%), la ubicación geográfica (2,5%) y la carga de asesoramiento a estudiantes (2,4%).

Los encuestados tendieron a estar insatisfechos con lo que sentían que era importante y satisfechos con lo que consideraban sin importancia. En cuanto a la relación entre los factores demográficos y la satisfacción en el trabajo, surgieron ciertas correlaciones significativas. Una percepción del clima organizacional, tan abierto como participativo, se asoció con un sentimiento de satisfacción con el gobierno y las políticas de la institución, así como con el compañerismo de los profesores y la escala de sueldos ( $p < 0,005$ ). Ser un joven miembro junior de la Facultad se correlacionó con la intención de dejar el trabajo en la primera oportunidad, debido a la insatisfacción ( $p < 0,005$ ). Los encuestados senior que tenían una buena preparación educativa y que se encontraban realizando investigación en un gran departamento (descrito como poseedor de un clima organizacional abierto), fueron más propensos a estar satisfechos con la reputación

de la escuela ( $p < 0,005$ ). El encuestado que a pesar de su preparación educativa relativamente inferior, había sido miembro del cuerpo docente titular por un tiempo relativamente largo en una sola institución, tendió a expresar menor descontento con trabajos anteriores ( $p < 0,005$ ). Por último, el encuestado masculino activo profesionalmente que tenía las expectativas de recibir un grado académico más avanzado, era propenso a expresar satisfacción con las políticas de incremento salarial de su institución ( $p < 0,005$ ).

Grandjean et al. (1976) encuestaron al personal de cuatro universidades estatales en los Estados Unidos durante el período 1973-1974, para examinar la relación de la importancia y la satisfacción con 21 características de la posición de educador, especialmente la relación entre los aspectos de la posición de educador y la autonomía profesional ( $n = 154$ , respuestas entregadas 80,6%). La calidad de la enseñanza (media = 3,1), el apoyo de los colegas (media = 3,1), el mantener actualizado el conocimiento (media = 3,1) y la autonomía del profesorado (media = 2,8) fueron identificados como los aspectos más importantes de la satisfacción en el trabajo, mientras que las recompensas extrínsecas como el salario (media = 2,4) y los beneficios sociales (media = 1,7) tuvieron una importancia sustancialmente menor.

La satisfacción con las condiciones más importantes fue baja en general, donde la falta de participación de los profesores en la toma de decisiones resultó particularmente ser una notable fuente de insatisfacción. El ranking de importancia de la satisfacción con las 21 características se mantuvo estable entre las cuatro universidades y entre otros grupos de atributos personales, como la experiencia y el estado civil. No se observaron diferencias notables en el ranking de importancia para profesores asociados y de tiempo completo, en comparación con el ranking para instructores y profesores asistentes. El ranking no mostró mayores variaciones con respecto a la cantidad de tiempo que los encuestados habían estado en una escuela determinada. Sin embargo, los encuestados casados

clasificaron “un lugar que permita a mi pareja seguir su carrera” muy por encima de los que no estaban casados. No se observaron diferencias importantes en el ranking de satisfacción según el estado civil de los encuestados, sin embargo, los profesores asociados y de tiempo completo estaban más satisfechos con sus sueldos que sus colegas más jóvenes.

Tras la investigación de Grandjean et al. (1976), Bonjean et al. (1982) llevaron a cabo un estudio de seguimiento para probar si el cambio organizacional planeado conduce a cambios significativos en los valores y motivaciones de la satisfacción, dirigidos a mejorar en el tiempo. Utilizaron una muestra de 50 profesores de tiempo completo de la Universidad de Texas en la escuela de enfermería de Austin (respuestas devueltas 84,7%). Los datos fueron comparados con los del estudio anterior de Grandjean et al. (1976). El puntaje de satisfacción promedio se incrementó desde 0,57 hasta 0,74; con un 76% de los encuestados que declararon que la escuela se había convertido en un lugar “mucho mejor” o “algo mejor” para trabajar. En cuanto a la nueva estructura organizacional, el 70% informó que estaba “mucho más” o “algo más” satisfecho. En ambas encuestas, las características clasificadas más importantes fueron ante todo no extrínsecas (por ejemplo, el salario y el atractivo de la comunidad), sino factores intrínsecos (por ejemplo, las oportunidades para una buena enseñanza y los servicios de biblioteca).

La correlación del orden de rango (Spearman) entre los puntajes de importancia de 1973 y 1979 ( $r = 0,89$ ;  $p < 0,001$ ), encontró que los encuestados no se mostraron más satisfechos en 1979, sino que más bien sus deseos y expectativas eran diferentes. Aunque la correlación del orden de rango (Spearman) entre los niveles de satisfacción de 1973 y 1979, para todos los encuestados en ambas encuestas, fue similar ( $r = 0,28$ ;  $p > 0,05$ ); la correlación para los participantes en ambas encuestas mostró un incremento estadísticamente significativo en la satisfacción ( $r = 0,55$ ;  $p < 0,005$ ). Estos hallazgos dan apoyo a la



perspectiva de la organización y la personalidad, que predice la insatisfacción como una consecuencia de la incongruencia entre las predisposiciones de los miembros y las demandas organizacionales.

Disch et al. (2004) encuestaron a profesores de tiempo completo (n = 298, respuestas devueltas 54%) en programas de preparación de estudiantes para licenciatura, título asociado y bachillerato o grado superior en Minnesota, Estados Unidos. Querían obtener información relacionada con aspectos de satisfacción e insatisfacción del trabajo, mediante el estudio de las percepciones sobre las características individuales, institucionales y de liderazgo. El cuestionario incluyó 58 ítems relacionados con declaraciones sobre roles profesionales (docencia, investigación, becas, administración), características individuales y organizacionales, y liderazgo en la escuela. La validez del contenido se logró mediante la revisión de cuatro profesores con experiencia. Los datos fueron analizados por medio de correlaciones y varianzas.

La mayoría de los encuestados (82%) estaban satisfechos por ser miembros del profesorado y el 78% se sentía valorado por su función docente. Casi todos los profesores reportaron estar muy comprometidos con su propia carrera profesional (98%), como también con la contribución al éxito de su profesión (97%), su departamento (96%) y su universidad (92%). La mayoría informó que había sistemas de comunicación eficaces (80%), una retroalimentación constructiva con los compañeros de trabajo (71%) y una red de apoyo en los departamentos (55%).

Más de la mitad dijo estar satisfecho con la mayoría de los aspectos del liderazgo del departamento y de la administración, el 70% mencionó tener un claro sentido de cómo su trabajo encajaba dentro del sistema mayor y el 62% indicó que existía una visión consensuada común en sus escuelas.

Se han reportado diferentes niveles de satisfacción de los profesores y una variedad de mediciones han sido utilizadas para identificar los componentes de la satisfacción laboral. Gui et al. (2009) concluyen que aunque los estudios reportados difieren con respecto a los niveles de satisfacción laboral entre los profesores (sin un patrón consistente emergente), la literatura revela que los componentes de la satisfacción laboral son relativamente similares a través del tiempo, como también entre los diferentes países, las distintas instituciones e incluso las regiones geográficas dentro de un mismo país. Por ejemplo: los compañeros de trabajo, el trabajo como tal, el crecimiento y la promoción profesional, la remuneración y la supervisión, los roles profesionales en particular, las relaciones con el personal, los retos en el trabajo y la autonomía. Por otra parte, parece que las condiciones de trabajo, las horas de trabajo y su flexibilidad, la seguridad en el empleo, la reputación de la escuela y el tiempo para realizar investigación, son también componentes de la satisfacción en el trabajo.

Gui et al. (2009) sugieren también analizar los efectos de la satisfacción laboral de los docentes (por ejemplo: el reclutamiento, la retención, la intención de abandonar el trabajo, la productividad, el compromiso organizacional) y otros factores relacionados como por ejemplo: el agotamiento, los estilos de liderazgo y las características de la organización), para un mejor entendimiento de dicho fenómeno.

La presente Tesis Doctoral busca identificar la relación que existe entre la satisfacción laboral y características clave del trabajo docente, como también entre la satisfacción en el trabajo docente y el enriquecimiento trabajo-familia, teniendo en cuenta el efecto moderador de la flexibilidad tanto de recursos humanos como del horario de trabajo. Es así, que se desarrolla todo un análisis teórico y empírico de dichas interacciones. A continuación se presenta un resumen de estudios relacionados con los componentes de la satisfacción laboral de los profesores y un listado de dichos componentes:

Tabla 2.1.: Resumen de estudios relacionados con los componentes de la satisfacción en el trabajo de los docentes.

Referencia y ubicación	Diseño y muestra	Instrumentos	Principales Conclusiones	Comentarios
Barrett et al. (1992) Documento de Canadá	Estudio transversal, cuantitativo, 44 maestros en 6 organizaciones muestreadas a conveniencia, 20 de 3 universidades, 24 de 3 escuelas de formación superior (respuestas devueltas 67% y 80% respectivamente).	Cuestionario desarrollado por el investigador para los patrones de carrera de los docentes: Sección I, Factores de Carrera (Farthing, 1968); Sección II, Satisfacción Laboral (Marriner, 1975); Sección III, información demográfica.	Los encuestados estuvieron sólo algo satisfechos con sus posiciones de educadores, menos satisfechos con sus oportunidades de promoción y la carga de trabajo, y más a gusto con el contacto de los estudiantes. Se encontraron diferencias significativas de satisfacción laboral entre profesores de universidades y escuelas de formación superior, en cuanto a 9 de las 36 características de trabajo. No hubo diferencias significativas en la satisfacción laboral para cada uno de los patrones de carrera y las variables demográficas seleccionadas, entre la universidad y la escuela de formación superior.	Muestra de conveniencia a pequeña.
Bonjean et al. (1982) Documento de USA	Estudio de seguimiento, cuantitativo, 50 profesores de una escuela seleccionada a propósito (respuestas devueltas 84,7%).	Resultados de satisfacción e importancia (Bonjean y Vance, 1968).	Los factores intrínsecos fueron más importantes para las características del trabajo que los factores extrínsecos.	Este es un estudio de seguimiento, aunque identificado como un diseño longitudinal. Muestra local pequeña, extraída de una sola institución.
Disch et al. (2004) Documento de USA	Estudio transversal, cuantitativo, 298 profesores en el Estado de Minnesota, seleccionados a propósito, respuestas devueltas 54%.	Encuesta desarrollada por el autor, ligeramente modificada de Bland et al. (2001).	Principales fuentes de satisfacción: ser miembro de la profesión, éxito de la profesión, la universidad o la escuela, el departamento, la propia carrera, los sistemas de comunicación efectivos, la retroalimentación constructiva de los colegas, la red de apoyo en los departamentos, liderazgo de la administración y el departamento.	Muestra basada en un Estado, pero en más de una institución.

Grandjean et al. (1976) Documento de USA	Estudio transversal, cuantitativo, 154 profesores de 4 universidades estatales seleccionadas a propósito, respuestas devueltas 80,6%.	Resultados de satisfacción e importancia (Bonjean y Vance, 1968; Markham y Bonjean, 1975).	Los factores intrínsecos, en particular la autonomía profesional, fueron más importantes para las características de trabajo que los factores extrínsecos. La satisfacción con las condiciones más importantes fue baja en general, con la falta de participación del profesorado en la toma de decisiones siendo una fuente particular de insatisfacción. El ranking de la satisfacción y la importancia de las características del trabajo fueron bastante estables a través de las universidades y de otros grupos de atributos personales (como ser el estado civil y la experiencia).	Precaución necesaria en la relación entre autonomía profesional, características individuales y satisfacción laboral, debido a la falta de análisis de correlación. Muestra dispersa geográficamente.
Guidry (1991) Resumen Doctoral de Israel	Estudio transversal, cuantitativo, 103 profesores en universidades de 3 áreas de Israel, seleccionadas a propósito (respuestas devueltas, no reportado).	JDI (Smith et al., 1969); JIG (Ironson et al., 1989); cuestionario elaborado por el investigador.	Había un nivel moderadamente alto de satisfacción en el trabajo. La satisfacción con el trabajo, la supervisión, los compañeros de trabajo y el trabajo en general, obtuvieron los mayores puntajes medios. La satisfacción con la remuneración y las oportunidades de promoción obtuvieron los puntajes medios más bajos.	Muestra extraída de más de una institución.
Marriner y Craigie (1977) Documento de USA	Estudio transversal, cuantitativo, 477 maestros en 36 licenciaturas y programas de grado superior de 13 Estados del oeste, seleccionados deliberadamente, respuestas devueltas 38,1%.	Cuestionario de movilidad y satisfacción laboral del educador, desarrollado por el investigador.	Los factores intrínsecos son más importantes para las características del trabajo que los factores extrínsecos. Un modelo de 14 factores y un modelo de 12 factores respectivamente, explicaron el 62% y el 59,9% de toda la variación en la satisfacción y la importancia de las características del trabajo. Los encuestados tendieron a estar insatisfechos con lo que sentían que era importante, y satisfechos con lo que no sentían que era importante.	Gran dispersión geográfica de la muestra. Baja tasa de respuesta.
McHale (1991) Documento	Estudio transversal, cuantitativo y	Los niveles de satisfacción en el trabajo fueron	Los principales constituyentes de la satisfacción laboral son: la docencia, el contacto con	Se necesita mayor investigación

del Reino Unido	cualitativo, 120 profesores de West Midlands completaron el JDI (respuestas devueltas 71%), 8 renunciantes y 25 voluntarios completaron el cuestionario para renunciantes, 25 de los renunciantes también completaron el JDI (respuestas devueltas 62,5%).	medidos cuantitativa (JDI, <a href="#">Smith et al., 1969</a> ) y cualitativamente .	los estudiantes, la autonomía profesional, la buena supervisión y la retroalimentación positiva de los alumnos y los supervisores. La insatisfacción se atribuyó al excesivo trabajo con documentos, las interminables reuniones, la mala supervisión junto con la falta de autonomía y las malas relaciones con el personal de apoyo. La insatisfacción con el trabajo o la organización fue la principal razón para la movilidad. Los profesores recién titulados tenían niveles más altos de satisfacción laboral que los docentes con más experiencia que habían trabajado en más de una escuela.	n para determinar la relación entre la autonomía profesional, los factores individuales, la satisfacción en el trabajo y la movilidad. Incluidos a los que dejan el trabajo (renunciante s).
Moody (1996) Documento de USA	Estudio transversal, cuantitativo, 285 profesores muestreados a propósito de 45 escuelas que ofertan el grado de Doctor, respuestas devueltas 55,8%.	JDI ( <a href="#">Smith et al., 1969</a> ); JIG ( <a href="#">Ironson et al., 1989</a> ); tres herramientas desarrolladas por el investigador para obtener información sobre datos demográficos, características de la organización y orientación del rol.	Los encuestados se mostraron satisfechos con el trabajo en sí, la supervisión, el trabajo en general y los compañeros de trabajo. Ni sentimientos positivos o negativos fueron relevantes para el pago o las oportunidades de promoción.	Gran dispersión geográfica de la muestra.
Snarr y Krochalk (1996) Documento de USA	Estudio transversal, cuantitativo, una muestra aleatoria estratificada de 25 decanos de programas, 327 profesores a lo largo de USA (respuestas devueltas 52% y 57%	JDI revisado ( <a href="#">Balzer et al., 1990</a> ); cuestionario de características organizacionales ( <a href="#">Snarr y Krochalk, 1996</a> ).	86-93% se mostraron satisfechos con el trabajo en el puesto actual, la supervisión, los compañeros de trabajo y el trabajo en general; mientras que un 60-70% de las puntuaciones de satisfacción laboral reveló neutralidad en los sentimientos de satisfacción con la remuneración y las oportunidades de promoción.	Cobertura nacional. Baja tasa de respuesta.

	respectivamente ).			
Zheng et al. (2003) Documento de China	Estudio transversal, cuantitativo, 48 profesores muestreados a propósito en Beijing, respuestas devueltas 90,6%.	Cuestionario de satisfacción laboral para docentes, diseñado específicamente (similar al JDI).	Los encuestados se mostraron satisfechos con su posición de educadores. La satisfacción con el sueldo, los compañeros de trabajo y la supervisión produjeron puntajes medios altos. La satisfacción con la promoción y el desarrollo, y la coordinación entre la práctica y la enseñanza académica produjeron puntajes medios moderadamente altos.	Muestra local pequeña.

Fuente: Gui et al. (2009)

Tabla 2.2.: Componentes de la satisfacción laboral de los profesores

Componentes de la satisfacción en el trabajo	Principales fuentes empíricas
Los compañeros de trabajo	Grandjean et al. (1976), Bonjean et al. (1982), Guidry (1991), Barrett et al. (1992), Moody (1996), Snarr y Krochalk (1996), Zheng et al. (2003), y Disch et al. (2004)
El trabajo en sí: la profesión, los roles profesionales (el contacto con los estudiantes, la enseñanza, las actividades académicas, la investigación, la administración de rutina), la carga de trabajo, la responsabilidad, los retos en el trabajo, las relaciones con los estudiantes, las relaciones con el personal de apoyo.	Grandjean et al. (1976), Marriner y Craigie (1977), Bonjean et al. (1982), Guidry (1991), McHale (1991), Barrett et al. (1992), Moody (1996), Snarr y Krochalk (1996), Zheng et al. (2003), y Disch et al. (2004).
Las condiciones de trabajo y las horas de trabajo: las oficinas individuales, las instalaciones de la Facultad, la ubicación geográfica, el entorno, la reputación de la escuela, la seguridad laboral, el tiempo para realizar investigación.	Grandjean et al. (1976), Marriner y Craigie (1977), Bonjean et al. (1982), Barrett et al. (1992), Zheng et al. (2003), y Disch et al. (2004).
Remuneración: pagos, salarios, beneficios sociales, beneficios económicos, la cantidad de vacaciones pagadas.	Grandjean et al. (1976), Marriner y Craigie (1977), Bonjean et al. (1982), Guidry (1991), Barrett et al. (1992), Moody (1996), Snarr and Krochalk (1996), Zheng et al. (2003), y Disch y (2004).
Crecimiento profesional y promoción: oportunidad de promoción, logro, reconocimiento, ascenso.	Grandjean et al. (1976), Marriner y Craigie (1977), Bonjean et al. (1982), Guidry (1991), McHale (1991), Barrett et al. (1992), Moody (1996), Snarr y Krochalk (1996), y Zheng et al. (2003).
Supervisión: el estilo de liderazgo, las políticas organizacionales, la libertad académica, la autonomía, la toma de decisiones, el apoyo o la orientación, la retroalimentación, las redes de apoyo, las relaciones con los supervisores.	Grandjean et al. (1976), Marriner y Craigie (1977), Bonjean et al. (1982), Guidry (1991), McHale (1991), Barrett et al. (1992), Moody (1996), Snarr y Krochalk (1996), Zheng et al. (2003) y Disch et al. (2004).

Fuente: Gui et al. (2009)

## **Factores organizacionales asociados con la satisfacción docente**

Si bien se puede considerar la satisfacción desde una faceta unidimensional (Peiró y Prieto, 1996), desde una perspectiva multidimensional la satisfacción se deriva de una serie de factores sobre los cuales puede medirse el nivel de satisfacción del trabajador. Locke (1976) fue uno de los primeros autores en considerar que el nivel de satisfacción laboral es el sumatorio ponderado de una combinación de aspectos que el empleado valora en su trabajo. En concreto, clasifica las dimensiones específicas distinguiendo entre eventos o condiciones y agentes de satisfacción laboral. Dentro de los eventos o condiciones incluye los aspectos asociados a la satisfacción con el interés intrínseco del trabajo, la variedad y la cantidad del mismo, las oportunidades de aprendizaje, su dificultad, las posibilidades de éxito, el control sobre los procedimientos, etc.; la retribución cuantitativa y la distribución de la misma en términos de equidad; las promociones a partir de las oportunidades de formación u otros aspectos en los que se apoye la promoción; el reconocimiento recibido por el desarrollo de las tareas a partir de los elogios o las críticas y el sentimiento de congruencia con la percepción propia; la retribución extra-salarial como las pensiones, la seguridad, los servicios médicos, las vacaciones, etc.; las condiciones de trabajo tales como el diseño del puesto de trabajo, la luz, el horario, los ruidos, etc.

Entre los agentes que posibilitan lo anterior destaca la satisfacción con el estilo de supervisión, las relaciones humanas o administrativas con los jefes, sus habilidades técnicas, etc.; las relaciones personales con los compañeros, derivadas de la competencia de los mismos, la comunicación o el apoyo y la amistad; la dirección y la empresa en general, en cuestiones relacionadas con la política de retribuciones y reparto de beneficios en la empresa. Para Robbins (2004), la satisfacción en el trabajo está determinada por el atractivo de la tarea, las recompensas asociadas, las relaciones con los compañeros de trabajo y las condiciones laborales a las que los empleados están expuestos. Además, afirman

que otros factores relacionados con la personalidad del empleado y con las características de la función que desempeña, intervienen de igual manera en la percepción que el empleado tiene de su bienestar y complacencia en lo que hace; así, en la medida en que la personalidad concuerde con la vocación elegida existirá una mayor posibilidad de tener trabajadores satisfechos.

Por otra parte, Leal et al. (1999) destacan entre las variables que inciden en la satisfacción de los empleados: el salario, la relación con los superiores y compañeros y las oportunidades de promoción. Mientras Puchol (1997) recoge las relaciones interpersonales, la naturaleza y las condiciones físicas del trabajo, la promoción y las posibilidades de mejora, la retribución y la seguridad. La consultora HayGroup (2002) hace hincapié en cuestiones relacionadas con el impacto en la sociedad y el interés del trabajo, entre otras cuestiones. Por su parte, O'Reilly et al. (1991) afirman que la satisfacción y el compromiso iniciales de un empleado hacia su trabajo están asociados con las características intrínsecas del trabajo, así como con las preferencias internas. Reiner y Zhao (1999) analizan el nivel de satisfacción laboral a través del estudio de diferencias clasificadas en dos categorías: las características personales de los empleados y las características propias del puesto de trabajo. Las cuatro medidas de satisfacción laboral utilizadas por Gazioğlu (2002) son: la satisfacción con la influencia sobre el trabajo, con la retribución, con el sentido del logro y con respecto a los supervisores.

Meliá et al. (1990) explican la varianza total de la satisfacción laboral a partir de seis factores, que incluyen la satisfacción con la supervisión de los superiores, la relación con los mismos, la frecuencia de la supervisión, la justicia en el trato recibido por la empresa, la formación recibida y la participación en las decisiones. Meliá y Peiró (1989) recogen como factores diferenciados la satisfacción con la supervisión y la satisfacción con la participación en la organización, además de la



satisfacción con el ambiente físico, la satisfacción con las prestaciones y la satisfacción intrínseca.

García-Bernal et al. (2005) obtienen cuatro factores determinantes de la satisfacción en el trabajo, relacionados con la realización personal en el empleo, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales y los aspectos económicos. Korman (1978) incluye dentro de las variables ambientales o del entorno que influyen en la satisfacción laboral: el contenido del puesto, un tipo de liderazgo participativo, la retribución y las oportunidades de promoción y sus interrelaciones, el nivel profesional en los grupos de trabajo, la aceptación de los miembros y el reconocimiento. Peiró y Prieto (1996) distinguen entre las características del contenido del puesto y las características del ambiente, así como de los aspectos personales del individuo como determinantes de la satisfacción laboral.

Factores organizacionales como la tensión del rol, el clima organizacional y los estilos de liderazgo han sido investigados en cuanto a sus efectos sobre la satisfacción en el trabajo. Sobre la base de un meta-análisis de seis estudios en los Estados Unidos que examinaron la satisfacción laboral de los profesores a partir de factores influyentes, Gormley (2003) reportó que el conflicto del rol y la ambigüedad del rol, las expectativas del líder y los comportamientos de liderazgo fueron predictores significativos, mientras que el clima organizacional y las características de la organización parecieron tener poco poder de predicción.

La identificación de estos predictores y la exploración de sus efectos sobre la satisfacción en el trabajo, tienen el potencial para refinar los modelos teóricos de satisfacción laboral del profesorado y ayudan al desarrollo de estrategias para mejorar dicha satisfacción. Según Barriball et al. (2009), los estudios a la fecha (ver tabla 2.3.) se encuentran todavía en fase de exploración con respecto a la relación entre los factores influyentes y la satisfacción en el trabajo, y ningún

estudio prueba los modelos teóricos encontrados de satisfacción laboral del profesorado.

### **Estrés y tensión del rol**

Los términos “estrés” y “tensión” son utilizados de varias maneras en la literatura. El estrés del rol es una condición en la cual las obligaciones del rol son vagas, irritantes, difíciles, conflictivas o imposibles de cumplir (Hardy, 1978). La tensión del rol se refiere al estado subjetivo de malestar experimentado por un ocupante del rol cuando se expone al estrés del rol (Hardy, 1978), lo que Goode (1960) define como la dificultad que se siente para cumplir las obligaciones del rol o papel. Los problemas del rol que contribuyen a la tensión del rol se pueden agrupar en cinco áreas generales: rol-conflicto, sobrecarga, ambigüedad, incongruencia e incompetencia (Hardy, 1978). El estrés del rol, los conflictos y la ambigüedad han resultado estar negativamente relacionados con la satisfacción laboral del profesorado (Fain, 1987; Acorn, 1991; Hood, 1997).

En muchos casos, los individuos se enfrentan con demandas y expectativas de rol en conflicto. Adicionalmente, los roles múltiples o individuales que enfrentan los individuos pueden no estar claramente articulados en términos de comportamiento o rendimiento esperado. La primera situación se conoce como el conflicto de rol y la siguiente como la ambigüedad de rol (Kahn et al., 1964). La información de la encuesta de Fain (1987) a profesores en seis estados de Nueva Inglaterra, reflejó correlaciones negativas entre conflicto y ambigüedad de rol y las facetas de la satisfacción laboral (media  $r = -0,374$  para el conflicto de rol,  $P < 0,01$ ; media  $r = -0,282$  para la ambigüedad de rol,  $P < 0,05$ ). La regresión múltiple jerárquica mostró que la ambigüedad de rol entró en la ecuación de regresión en las cinco facetas de la satisfacción laboral y se obtuvieron diferentes cantidades de varianza en cada faceta ( $R^2 = 0,285$  para el trabajo;  $0,2152$  para los compañeros de trabajo;  $0,0434$  para la remuneración;  $0,2275$  para la supervisión;  $0,1185$  para

oportunidades de promoción;  $P < 0,05$ ). Sin embargo, el conflicto de rol no obtuvo la varianza adicional suficiente para ser incluido en el análisis.

En el estudio de Acorn (1991), las correlaciones de Pearson indicaron que tanto el conflicto como la ambigüedad de rol estuvieron significativa y negativamente correlacionados con la satisfacción laboral ( $r = -0,51$  y  $P < 0,01$ ;  $r = -0,35$  y  $P < 0,05$ ; respectivamente) y positivamente correlacionados con el deseo de dejar la organización ( $r = 0,32$  y  $P < 0,05$ ;  $r = 0,41$  y  $P < 0,05$ ; respectivamente). Además, el análisis multivariante no fue posible debido al tamaño de la muestra.

Curiosamente, la encuesta nacional a profesores de Hood (1997) en los Estados Unidos, encontró que el estrés percibido y la satisfacción en el trabajo se relacionaron negativamente a través de los efectos amortiguadores del sentido de la coherencia y la fortaleza. El sentido de la coherencia es una dimensión de la personalidad que es la hipótesis para facilitar el manejo del estrés y contribuir al bienestar general (Antonovsky, 1985). La fortaleza es un estilo de la personalidad que sirve como una resistencia positiva a los efectos debilitantes de una vida estresante en la salud (Kobasa, 1979).

El análisis de datos reveló correlaciones bivariantes significativas ( $P < 0,05$ ) entre la fortaleza y cuatro variables (sentido de la coherencia, estrés percibido, productividad de los académicos y satisfacción en el trabajo), el sentido de la coherencia y dos variables (estrés percibido y satisfacción en el trabajo), y estrés percibido y satisfacción en el trabajo. La ruta de análisis reveló que el sentido de la coherencia y la fortaleza predijeron significativamente el estrés percibido de los profesores y dio lugar a un modelo en el que la fortaleza y el sentido de la coherencia predijeron la satisfacción en el trabajo ( $P < 0,05$ ), y la fortaleza predijo la productividad de los académicos ( $P < 0,01$ ). Cuando la fortaleza y el sentido de la coherencia fueron eliminados del análisis de regresión, el estrés percibido resultó disminuyendo la satisfacción en el trabajo. El modelo de ecuaciones estructurales

reveló que la fortaleza y el sentido de coherencia explicaban el 48,3%; 19% y 3,7% de la varianza en el estrés percibido del profesorado, la satisfacción en el trabajo y la productividad de los académicos, respectivamente. El  $X^2$  mínimo para el modelo fue calculado en 1,7. Cuando la fortaleza y el sentido de la coherencia fueron eliminados del análisis, el estrés percibido y la productividad de los académicos predijeron el 12,7% de la varianza en la satisfacción laboral. Estos hallazgos apoyan los efectos amortiguadores de la fortaleza y el sentido de la coherencia, lo cual es consistente con Neuman (1989).

### **Desgaste y empoderamiento**

Una relación negativa entre el desgaste y la satisfacción en el trabajo ha sido consistentemente reportada (Stavrovsky, 1992; Sarmiento et al., 2004; Davies et al., 2006). En el trabajo de Maslach et al. (1996), la correlación  $r$  de Pearson demostró que a medida que el desgaste se incrementaba, la satisfacción en el trabajo disminuía. Un 34% de los encuestados reflejó una combinación de puntajes altos de desgaste y puntajes bajos de satisfacción en el trabajo. Los números identificados de factores de estrés incrementaron a medida que el desgaste aumentó y la satisfacción en el trabajo disminuyó. Las categorías de administración, consideración académica y carga de trabajo tenían el mayor número de productores identificados de estrés excesivo. Las tareas docentes, las actitudes administrativas y las múltiples dimensiones de trabajo fueron las tres causas más frecuentes de estrés. Se concluyó que el desgaste y la satisfacción en el trabajo no sólo eran entidades únicas existentes en las respuestas, sino que también tenían aspectos interactivos.

En su teoría estructural de comportamiento organizacional, Kanter (1977, 1993) describió la presencia de estructuras de empoderamiento que pueden dar lugar a efectos positivos en los empleados. Estas estructuras incluyen la oportunidad de participar en un trabajo con desafíos para mejorar las habilidades,

el conocimiento y el poder derivado de las fuentes de información, recursos y apoyo.

Para probar el modelo teórico de Kanter (1993) que especifica las relaciones entre el empoderamiento estructural, el desgaste y la satisfacción en el trabajo, Sarmiento et al. (2004) encuestaron a docentes universitarios de la comunidad en toda la provincia de Ontario. Tanto el desgaste como el empoderamiento resultaron estar estadísticamente relacionados con la satisfacción en el trabajo. El 60% de la varianza de percepciones de satisfacción laboral se explicaba por el empoderamiento y desgaste emocional. Aunque ambos fueron predictores significativos de la satisfacción laboral percibida, el empoderamiento fue el más fuerte de los dos. Los análisis adicionales de correlación indicaron que en general el empoderamiento y la satisfacción estaban fuertemente relacionados ( $r = 0,69$  y  $P = 0,01$ ). La satisfacción en el trabajo estaba más fuertemente relacionada a una sub-escala de empoderamiento general - acceso a apoyo ( $r = 0,610$  y  $P = 0,0001$ ) - seguido por otras sub-escalas de acceso a recursos ( $r = 0,57$  y  $P = 0,01$ ), información ( $r = 0,52$  y  $P = 0,01$ ) y oportunidad ( $r = 0,493$  y  $P = 0,01$ ). La satisfacción en el trabajo estuvo también fuertemente relacionada a predictores significativos del empoderamiento, es decir, el poder formal e informal ( $r = 0,54$  y  $P = 0,01$ ;  $r = 0,43$  y  $P = 0,01$ ). Por último, el desgaste emocional y la disminución de la sensación de logro estuvieron fuertemente relacionados con la satisfacción laboral. Los resultados sugieren que las estrategias para mejorar el empoderamiento del trabajo pueden aumentar la satisfacción laboral de los educadores universitarios.

En un estudio similar, Davies et al. (2006) encuestaron a educadores en Canadá. Los encuestados percibieron estar moderadamente empoderados (media = 13,09 y SD = 2,28) y también calificaron su poder formal e informal y la tensión del trabajo como moderada (media = 3,25 y SD = 0,39; media = 3,38 y SD = 0,56; media = 2,93 y SD = 0,65; respectivamente). Las calificaciones de la satisfacción

en el trabajo fueron moderadas (media = 3,54 y SD = 0,48), con la mayor satisfacción asociada al factor horarios de trabajo (media = 4,18 y SD = 0,63), y la menor satisfacción asociada con la conciliación entre el trabajo y la familia y los aspectos de responsabilidades y control de sus puestos de trabajo (media = 3,19 y SD = 0,75; media = 3,20 y SD = 0,82; respectivamente). La regresión múltiple jerárquica indicó que, aunque el empoderamiento y la tensión del trabajo explicaron el 54,2% de la varianza en la satisfacción laboral ( $F[4,135] = 39,868$  y  $P = 0,0001$ ), sólo el empoderamiento relacionado con el trabajo y la tensión laboral contribuyeron independientemente a la predicción ( $\beta = 0,449$  y  $-0,398$  respectivamente;  $P = 0,0001$ ). Los análisis adicionales de correlación indicaron relaciones positivas fuertes entre el empoderamiento general y la satisfacción laboral ( $r = 0,641$  y  $P = 0,0001$ ); con la satisfacción laboral general más fuertemente asociada con el acceso al apoyo ( $r = 0,597$  y  $P < 0,0001$ ), seguido por el acceso a la información ( $r = 0,550$  y  $P < 0,0001$ ), la oportunidad ( $r = 0,510$  y  $P = 0,0001$ ) y los recursos ( $r = 0,470$  y  $P = 0,0001$ ).

### **Expectativas del líder y clima organizacional**

Las expectativas del líder son las expectativas y percepciones que tienen los miembros del profesorado sobre el Jefe de Departamento. Christian (1986) encuestó a maestros en ocho programas públicos de licenciatura y maestría en los Estados Unidos. El análisis de correlación reveló que las relaciones entre edad y tamaño del programa con respecto a la satisfacción en el trabajo no fueron estadísticamente significativas, mientras que la permanencia (titularidad) se relacionó positivamente a la satisfacción con la remuneración ( $r = 0,18$  y  $P < 0,05$ ). El tamaño del Departamento se relacionó negativamente a la satisfacción con el trabajo y los compañeros de trabajo ( $r = -0,16$  y  $-0,18$  respectivamente;  $P < 0,05$ ). La regresión multivariante encontró que la permanencia explicó una pequeña pero significativa proporción de la varianza de la satisfacción (7,5%), y el tamaño del Departamento explicó una proporción significativa de dicha varianza (10,1%).

Cuanto menor sea la diferencia entre las expectativas y percepciones del encuestado sobre el rol del Jefe de Departamento, mayor será la satisfacción en el trabajo ( $r = -0,18$  a  $-0,60$ ;  $P < 0,01$  o  $0,05$ ). La regresión múltiple multivariante además confirmó que el puntaje de discrepancia de expectativa representó una parte importante de la varianza (34,6%) de la satisfacción en el trabajo ( $F_g = 15,786$  y  $P < 0,05$ ).

El clima organizacional mide las percepciones de la gente de lo que es trabajar en un entorno determinado (Litwin et al., 1978). Donohue (1986) encuestó a maestros de tiempo completo en 15 escuelas acreditadas de licenciatura en los Estados Unidos. El análisis de correlación reveló que no existen diferencias en la satisfacción laboral entre los encuestados de instituciones públicas versus privadas y entre diferentes tamaños de escuela. A medida que el tiempo de servicio en la misma institución aumentó, la satisfacción con su trabajo, con las oportunidades de promoción, la supervisión y con los compañeros de trabajo disminuyó ( $r = -0,22$  y  $P < 0,01$ ;  $r = -0,15$  y  $P < 0,05$ ;  $r = -0,29$  y  $P < 0,01$ ;  $r = -0,12$  y  $P < 0,05$ ; respectivamente). A medida que el número total de años de enseñanza incrementó, la satisfacción con la remuneración aumentó ( $r = 0,15$  y  $P < 0,05$ ); mientras que la satisfacción con las oportunidades de promoción disminuyó ( $r = -0,16$  y  $P < 0,01$ ). A medida que la edad de los encuestados aumentó, la satisfacción con la remuneración fue mayor ( $r = 0,13$  y  $P < 0,05$ ); mientras que la satisfacción con la supervisión disminuyó ( $r = -0,14$  y  $P < 0,05$ ).

Por último, los comportamientos del líder se relacionaron con los niveles de satisfacción laboral reportados con el trabajo en sí, con las oportunidades de promoción, la supervisión y con los compañeros de trabajo. El comportamiento de indiferencia por parte del líder y la conducta de falta de compromiso del profesor se relacionaron negativamente con la satisfacción laboral general ( $r = -0,12$  a  $-0,21$  para la indiferencia y  $P < 0,01$  o  $0,05$ ;  $r = -0,18$  a  $-0,40$  para la falta de compromiso y  $P < 0,01$ ).

Los principales factores predictivos de la satisfacción laboral identificados para la satisfacción con el propio trabajo en sí, con las oportunidades de promoción y con los compañeros de trabajo, fueron la moral de los profesores y el disfrute de una sensación de logro (realización) en el trabajo. Una autoridad que cambie el clima organizacional a través de su propio ejemplo, fue el principal factor predictivo de la satisfacción con la supervisión en el trabajo. Estos resultados sugieren que el comportamiento de la autoridad puede influir en la percepción del clima organizacional y la satisfacción laboral del profesorado.

### **Estilo de liderazgo y características organizacionales**

Una de las cuestiones problemáticas con respecto al liderazgo es la falta de consenso en cuanto a su definición. A pesar de esto, hay algún tipo de reconocimiento que se refiere a la relación entre quienes aspiran a liderar y aquellos que eligen seguir, y ciertas características relacionadas con el liderazgo son particularmente pertinentes en la influencia de la satisfacción laboral. Mientras que el liderazgo se ha definido de manera diferente, varios estudios sobre la relación entre el liderazgo y la satisfacción en el trabajo demostraron la importancia del liderazgo para la satisfacción laboral de los profesores (Shieh et al., 2001; Chen et al., 2005; Kennerly, 1989).

Shieh et al. (2001) examinaron la influencia de los estilos de liderazgo (transformacional y transaccional) de los decanos y directores sobre la satisfacción laboral de docentes en Taiwán. La recompensa contingente predijo positiva y significativamente la satisfacción de las necesidades individuales ( $\beta = 0,642$  y  $P < 0,001$ ), mientras que la gestión activa por excepción predijo significativa y negativamente la satisfacción de las necesidades individuales ( $\beta = -0,211$  y  $P < 0,05$ ). Ambos factores de liderazgo representaron una parte importante de la varianza (30%) en la satisfacción de las necesidades individuales (F de cambio



[2,115] = 27,25 y  $P < 0,01$ ) La influencia idealizada ( $\beta = 4,84$  y  $P < 0,001$ ), la estimulación intelectual ( $\beta = 0,2392$  y  $P < 0,05$ ) y los estilos de liderazgo de recompensa contingente ( $\beta = 0,269$  y  $P < 0,05$ ) predijeron significativa y positivamente la satisfacción con el estilo de liderazgo; mientras que la gestión activa por excepción predijo significativa y negativamente la satisfacción con el estilo de liderazgo ( $\beta = -0,265$  y  $P < 0,05$ ). Todos los estilos de liderazgo representaron una parte importante de la varianza (58%) en la satisfacción con el estilo de liderazgo ( $F[4,113] = 52,85$  y  $P < 0,01$ ), lo que indica que los líderes necesitan estar conscientes de los estilos de liderazgo efectivos.

Chen et al. (2005) llevaron a cabo otro estudio sobre los estilos de liderazgo de los decanos y directores y su impacto sobre la satisfacción laboral en profesores de Taiwán. Los resultados señalan que el profesorado percibió que los directores y decanos de Taiwán mostraron más liderazgo transformacional que transaccional, medida obtenida a través de la escala de Shieh et al. (2001). Asimismo, los encuestados estaban moderadamente satisfechos en sus puestos de trabajo, medida obtenida a través de la escala de Lin (2002).

El estilo de liderazgo transaccional de recompensa contingente ( $\beta = 0,228$  y  $P < 0,05$ ) y el estilo transformacional de consideración individualizada ( $\beta = 0,194$  y  $P < 0,05$ ) contribuyeron significativa y positivamente a la satisfacción laboral de los profesores, pero el estilo de liderazgo de gestión pasiva por excepción ( $\beta = -0,143$  y  $P < 0,05$ ) contribuyó significativa y negativamente a la satisfacción laboral. Esto indica que los encuestados se mostraron más satisfechos con los decanos o directores que practican el estilo de liderazgo de recompensa contingente y consideración individualizada, que gestión pasiva por excepción. Los tres tipos de comportamiento de liderazgo explicaron una varianza significativa (21,2%) en la satisfacción docente del profesorado ( $F = 12,03$  y  $P < 0,01$ ), dando a entender la necesidad de desarrollar comportamientos de liderazgo efectivos.

Adicionalmente, en la encuesta de Kennerly (1989) a profesores de licenciatura en escuelas privadas de Estados Unidos, la correlación momento-producto de Pearson también mostró que los comportamientos de liderazgo de consideración y estructura de inicio se correlacionaron positivamente con la satisfacción laboral ( $r = 0,3732$  y  $0,3252$  respectivamente;  $P < 0,0001$ ). Así, un patrón alto de comportamiento de liderazgo de consideración y estructura de inicio parece promover la satisfacción laboral general de los docentes.

Las relaciones entre las características organizacionales y la satisfacción en el trabajo, no fueron estadísticamente significativas en Kennerly (1989). A pesar que la regresión múltiple reflejó un ajuste relativamente bueno entre las conductas de liderazgo administrativo, las características organizacionales y la satisfacción en el trabajo ( $F = 5,81$ ;  $R^2 = 0,213$  y  $P < 0,0001$ ). Solo la consideración por parte del líder ( $t = 3,16$  y  $P < 0,001$ ), la estructura de inicio ( $t = 1,96$  y  $P = 0,05$ ), el número de profesores ( $t = -2,38$  y  $P = 0,02$ ) y el número de estudiantes ( $t = -2,38$  y  $P = 0,02$ ), fueron las variables que contribuían de manera significativa a la predicción de la satisfacción en el trabajo. Mientras tanto, las relaciones entre la estructura del programa, la permanencia (titularidad), la remuneración y el número de especialidades en el área con respecto a la satisfacción laboral, no fueron estadísticamente significativas. Así, el número de profesores y el número de estudiantes en la escuela universitaria moderaron entre los comportamientos de liderazgo y la satisfacción laboral.

El estudio de seguimiento de Bonjean et al. (1982) indicó que el cambio organizacional planificado conduce a mejorar la satisfacción laboral. Aunque los participantes en el estudio de Snarr y Krochalk (1996) tendieron a estar satisfechos con sus trabajos, la regresión múltiple y la correlación también indicaron relaciones insignificantes y débiles entre la satisfacción y las características examinadas. Las características organizacionales estaban limitadas a ningún valor predictivo con respecto a cada dimensión de la satisfacción en el trabajo. Las relaciones

estadísticamente significativas entre el sueldo común y la remuneración presente ( $\beta = 0,276$  y  $P < 0,0001$ ), el número de profesores y las oportunidades de promoción ( $\beta = 0,235$  y  $P < 0,0001$ ), el número de estudiantes y el trabajo en general ( $\beta = 0,199$  y  $P < 0,0001$ ), el tamaño institucional y el número de profesores y compañeros de trabajo ( $\beta = -0,211$  y  $P < 0,0001$ ;  $\beta = 0,322$  y  $P < 0,0001$ ; respectivamente), pueden atribuirse más al gran tamaño de la muestra y el azar que a las asociaciones de fondo.

Por el contrario, los resultados del estudio de Moody (1996) sugieren la existencia de una relación entre determinadas variables demográficas, características organizacionales y orientación de roles con respecto a la satisfacción en el trabajo. Surgieron correlaciones significativas ( $P < 0,05$ ) entre cada una de las variables demográficas y al menos una de las medidas criterio de la satisfacción en el trabajo. Los encuestados de las universidades públicas estuvieron significativamente más satisfechos con la supervisión que los de las universidades privadas. La satisfacción con el sueldo fue significativamente mayor en las universidades con mayor población estudiantil total, con ambas opciones de carrera (con permanencia titular y sin ella). Un aumento en el porcentaje de tiempo dedicado a la enseñanza universitaria estuvo significativamente relacionado a la disminución de la satisfacción con la remuneración, las oportunidades de promoción y el trabajo en general. Los encuestados con un aumento de tiempo dedicado a la investigación y becas, se mostraron más satisfechos con el trabajo en sí, la remuneración, las oportunidades de promoción y el trabajo en general. Los comités (comisiones, consejos) de trabajo en la institución se relacionaron significativamente a una mayor satisfacción con el propio trabajo, la remuneración y el trabajo en general, aunque no se reportaron valores P para estos hallazgos.

Un análisis de correlación-regresión lineal por etapas que inicialmente incluye variables demográficas y organizacionales (16 variables) mostró que el salario, el nivel de la enseñanza a estudiantes y la duración del contrato anual

fueron indicadores significativos de la satisfacción en el trabajo ( $\beta = 0,30$  y  $P < 0,00001$ ;  $\beta = 0,12$  y  $P = 0,0651$ ;  $\beta = -0,12$  y  $P = 0,0726$ ; respectivamente). La correlación entre cualquiera de las otras trece variables y la satisfacción en el trabajo, puede haber sido en virtud de la correlación de otras variables con los tres primeros factores identificados por el análisis de regresión. El coeficiente de correlación múltiple ( $r$ ) fue de 0,35; que fue significativo a  $P < 0,0001$  ( $F = 11,46$ ).

En general, el conflicto y la ambigüedad de rol, el desgaste y los estilos de liderazgo, son los que reportaron impactar más consistentemente en la satisfacción laboral de los profesores. Sin embargo, menos conocida es la influencia de factores como el empoderamiento, las expectativas del líder y el clima organizacional sobre la satisfacción en el trabajo.

Se necesita investigación adicional para determinar el impacto de las características de la organización sobre la satisfacción en el trabajo, especialmente del salario, número de profesores, número de estudiantes y duración del contrato anual, características del trabajo, conciliación trabajo-familia, flexibilidad organizacional, entre otras. Adicionalmente, ciertas variables socio-demográficas como la edad, la antigüedad en el servicio, el sentido de la coherencia y la fortaleza, se encuentran asociadas con la satisfacción en el trabajo y pueden ser variables moderadoras, pero los resultados han sido un tanto inconsistentes (ver [tablas 2.3.-2.5.](#)).

Tabla 2.3.: Resumen de estudios sobre factores organizacionales relacionados con la satisfacción laboral del profesorado.

Referencia y ubicación	Diseño y muestra	Instrumentos	Principales conclusiones	Comentarios
Acorn (1991) Documento de Canadá	Estudio cuantitativo, transversal, 313 profesores de tiempo completo, de 5 escuelas universitarias seleccionadas a propósito (respuestas devueltas 69,8%).	Escala del conflicto de rol y de ambigüedad (Rizzo et al., 1970), Escala de Soporte Social Percibido desarrollada por el investigador (basada en el trabajo de Dickens, 1983), Escala de Satisfacción Laboral (Arnold y Feldman, 1982), Medida de la productividad académica (Megel et al., 1988), Escala de la Propensión a Irse (Ferris y Rowland, 1987).	Tanto el conflicto de rol como el conflicto de ambigüedad estuvieron significativamente y negativamente correlacionados con la satisfacción laboral y positivamente correlacionados con el deseo de abandonar la organización (docencia-ejercicio de la profesión).	La muestra fue extraída de múltiples instituciones.
Bonjean et al. (1982) Documento de USA	Estudio cuantitativo, de seguimiento, 29 profesores de una escuela seleccionada al azar (respuestas devueltas 84,7%).	Puntajes de satisfacción e importancia (Bonjean et al., 1982).	La correlación de orden-rango (Spearman) entre los niveles de satisfacción de 1973 y 1979, indicó una significación estadística, lo que sugiere la relación entre el cambio organizacional y la satisfacción laboral.	La relación entre liderazgo y satisfacción laboral determinada a través del seguimiento, pero ninguna relación directa puede ser afirmada. La muestra local pequeña se extrajo de una sola institución.
Chen et al. (2005) Documento de Taiwán	Estudio cuantitativo, transversal, 286 profesores (muestreo aleatorio estratificado) de	Versión china de MLQ-5X (Shieh et al., 2001), Formulario chino corto-MSQ (Lin, 2002).	Las recompensas contingentes, la consideración individualizada y la gestión pasiva por excepción, explicaron el 21,2% de la varianza en	Muestra grande de múltiples instituciones. Cobertura nacional.

	las escuelas que cumplieron los criterios de inclusión (respuestas devueltas 73%).		la satisfacción laboral.	
Christian (1986) Documento de USA	Estudio cuantitativo, transversal, 163 profesores de 4 Estados del sureste (67,9%).	Cuestionario auto-diseñado de Percepciones de la Participación en el Currículum (CPQ-P), Cuestionario auto-diseñado de Expectativas de la Participación en el Currículum (CPQ-E), JDI (Smith et al., 1969).	La titularidad se relaciona positivamente con la satisfacción laboral. Las correlaciones negativas entre el tamaño del Departamento, la discrepancia de la expectativa y la satisfacción con el trabajo en sí, explicaron el 7,5%; 10,1% y 34,6% de la varianza en la satisfacción laboral, respectivamente.	La contribución conjunta de los 3 predictores de la satisfacción no fue identificada.
Davies et al. (2006) Documento de Canadá	Estudio cuantitativo, longitudinal, 141 profesores de enfermería clínica (muestreo aleatorio) en una provincia central de Canadá (respuestas devueltas 67%).	La Condición de la Escala de Trabajo Efectivo (Chandler, 1986), JAS (Laschinger et al., 1993a), Escala de Relaciones Organizacionales (Laschinger et al., 1993b), el Índice de Tensión del Trabajo de Lyons (1971), la Escala de Satisfacción de Mueller y McCloskey (1990), una Medida Global de Satisfacción Laboral de 4 ítems, Cuestionario Multifactor de Liderazgo modificado (Bass y Avolio, 1990).	El empoderamiento y la tensión laboral explicaron el 54,2% de la varianza de la satisfacción laboral, pero solo el empoderamiento relacionado al trabajo y la tensión de trabajo contribuyeron independientemente a la predicción.	Los hallazgos solo se pueden utilizar para profesores de enfermería clínica.
Donohue (1986) Documento de USA	Estudio cuantitativo, transversal, 163 profesores de la costa este (respuestas devueltas 67,9%).	Un formulario modificado del Cuestionario de Descripción del Clima Organizacional (Halping y Croft, 1963), JDI (Smith et al., 1969).	Antigüedad en la misma institución, número de años en la enseñanza, edad, consideración, énfasis de producción, empuje, alejamiento, falta de compromiso, espíritu, intimidad y obstáculos relacionados con la satisfacción, moral	La contribución de los predictores de la satisfacción no fue identificada.

			docente, disfrute de la sensación de logro en el trabajo predicen la satisfacción con el trabajo en sí, oportunidades de promoción y gente en el trabajo; mientras un decano que mueve la organización a través de su propio ejemplo, predice la satisfacción con la supervisión en el trabajo.	
Fain (1987) Documento de USA	Estudio cuantitativo, transversal, una muestra seleccionada a propósito de 285 profesores a lo largo de 6 Estados en Nueva Inglaterra (respuestas devueltas 74%).	Escala de la ambigüedad y conflicto del rol (Rizzo et al., 1970), JDI (Smith et al., 1960).	Correlaciones negativas entre el conflicto y ambigüedad del rol y la satisfacción laboral, pero solo la ambigüedad del rol explicó cantidades diferentes de varianza en cada faceta de la satisfacción laboral. Las 5 facetas de satisfacción laboral fueron diferentes entre los encuestados cuando se agruparon por edad, años de docencia universitaria, nivel de educación y posición actual.	Se necesita investigación adicional para determinar la correlación de los factores individuales y la satisfacción laboral. Muestra geográficamente dispersa.
Hood (1997) Resumen Doctoral USA	Estudio cuantitativo, transversal, una muestra nacional aleatoria simple de 294 profesores (respuestas devueltas no reportadas).	Cuestionario de Puntos de Vista Personales (Kobasa-Quellette, 1985), Cuestionario del Sentido de Coherencia (Antonovsky, 1987), Escala de Estrés Percibido (Cohen et al., 1983), Cuestionario de Becas Docentes (Sheehy, 1996), Cuestionario de Satisfacción Docente (Martin, 1991).	La productividad académica y el estrés percibido explicaron la satisfacción laboral a través de los efectos amortiguadores del sentido de coherencia y la fortaleza.	Las contribuciones totales de las cuatro variables a la satisfacción laboral no fueron identificadas. Muestra reclutada a nivel nacional.
Kennerly (1989) Documento de USA	Estudio cuantitativo, transversal, 23 programas y 181 profesores	Instrumento de características organizacionales desarrollado por el investigador,	Comportamientos de liderazgo administrativo y características organizacionales explicaron 21,3% de la	Se necesita investigación adicional

	de las escuelas privadas	Cuestionario de Descripción del Comportamiento del Líder (Stodgill, 1963), Índice de Satisfacción Laboral (Brayfield y Rothe, 1951).	varianza en satisfacción laboral, pero solo la consideración y la estructura de inicio pueden predecir la satisfacción laboral a través de los efectos mediadores del número de profesores y el número de alumnos.	para confirmar los resultados. Gran dispersión geográfica de la muestra.
Marriner y Craigie (1977) Documento de USA	Estudio cuantitativo, transversal, 477 profesores en 36 programas de licenciatura y grado superior de 13 Estados del oeste, seleccionados a propósito (respuestas devueltas 38,1%).	Cuestionario de movilidad y satisfacción laboral del educador, desarrollado por el investigador.	Cinco correlaciones significativas emergieron entre los factores demográficos y la satisfacción laboral.	Se necesita información adicional para demostrar si los factores demográficos pueden predecir la satisfacción laboral. Gran dispersión geográfica de la muestra. Baja tasa de respuesta.
Moody (1996) Documento de USA	Estudio cuantitativo, transversal, 285 profesores muestreados a propósito de 45 escuelas que ofrecen grado doctoral (respuestas devueltas 55,8%).	JDI (Smith et al., 1969), JIG (Ironson et al., 1989), 3 herramientas desarrolladas por el investigador para la obtención de información sobre datos demográficos, características organizacionales y orientación del rol, desarrolladas por el investigador.	Aunque el análisis indica correlaciones entre determinadas variables demográficas, características organizacionales, orientación del rol (es decir: salario, nivel de grado de los estudiantes, duración del contrato anual, edad, sexo, total de años de docencia, número de años de enseñanza en la institución actual, grado más alto obtenido, área de grado, rango actual, régimen de titularidad, institución pública o privada, población estudiantil total, población estudiantil de la	Gran dispersión geográfica de la muestra. Baja tasa de respuesta.



			especialidad o licenciatura, tipo de sistema de contrato) y la satisfacción laboral; solo el salario, el nivel de enseñanza y la duración del contrato anual fueron indicadores significativos de la satisfacción laboral docente.	
Sarmiento et al. (2004) Documento de Canadá	Estudio cuantitativo, transversal, 89 profesores en escuelas de comunidad en la provincia de Ontario (respuestas devueltas 61%).	Cuestionario de Condiciones de Efectividad Laboral (Laschinger, 1996), JAS (Laschinger, 1996), Escala de Relación Organizacional (Laschinger, 1996), MBI-ES (Maslach et al., 1996), Cuestionario de Satisfacción Laboral Global (Laschinger, 1996, adaptado de la Encuesta de Diagnóstico Laboral de Hackman y Oldham, 1975).	El agotamiento y el empoderamiento se relacionaron estadísticamente con la satisfacción laboral y el 60% de la varianza de la satisfacción fue explicada por el empoderamiento y la emoción exhaustiva.	Muestra pequeña obtenida de más de una institución.
Shieh et al. (2001) Documento de Taiwán	Estudio cuantitativo, transversal, una muestra de conveniencia de 233 profesores de programas de licenciatura y de grado asociado (respuestas devueltas 46%)	Formulario MLQ 5-45 (Bass y Avolio, 1995), Cuestionario de Satisfacción Docente (Martin, 1991), Cuestionario de Satisfacción de Minnesota (Weiss et al., 1977).	La recompensa contingente y la gestión activa por excepción explicaron el 30% de la varianza en la satisfacción laboral con las necesidades individuales. La influencia idealizada, la estimulación intelectual, la recompensa contingente y la gestión activa por excepción explicaron el 58% de la varianza en la satisfacción con el estilo de liderazgo.	Aspectos de ítems y unidades no respondidas, que produce una base de datos completa del 23,5% de la muestra. Cobertura nacional.
Snarr y Krochalk (1996) Documento de USA	Estudio cuantitativo, transversal, una muestra aleatoria estratificada de 25 decanos de	JDI revisado (Balzer et al., 1990), Cuestionario de Características Organizacionales (Snarr, 1994).	Características organizacionales, naturaleza social (público o privado), tamaño, grados ofertados, tipo de programas ofertados, número de profesores a	Se necesitó una explicación más detallada de la no

	programas, 327 profesores de USA (respuestas devueltas 52% y 57% respectivamente).		tiempo completo, número de estudiantes matriculados, presupuesto, régimen de titularidad y salario, fueron débiles a las insignificantes relaciones con la satisfacción laboral y se limitaron a no tener ningún valor predictivo con respecto a cada dimensión de la satisfacción laboral.	relación entre las características organizacionales y la satisfacción laboral. Cobertura nacional.
Staurovsky (1992) Resumen Doctoral (USA)	Estudio cuantitativo, transversal, 82 profesores de 3 centros científicos universitarios de salud (tasa de respuesta no reportada).	MBI-Ed (Maslach y Jackson, 1981), JDI (Smith et al., 1969).	El desgaste y la satisfacción laboral estuvieron negativamente relacionados.	No identificada la contribución del desgaste a la satisfacción laboral. Distribución geográfica de la muestra no reportada.

Fuente: Barriball et al. (2009)

Tabla 2.4.: Factores relacionados a la satisfacción laboral de los profesores.

Factores influyentes	Principales fuentes empíricas
Muy fuerte a fuerte relación con la satisfacción laboral (coeficiente de correlación > 0,5): conflicto de rol, cambio organizacional, empoderamiento general, acceso al apoyo, acceso a los recursos, acceso a la información, acceso a las oportunidades, poder formal, agotamiento emocional (EE), despersonalización (DP).	Bonjean et al. (1982), Acorn (1991), Sarmiento et al. (2004), Davies et al. (2006).
Fuerte a moderada relación con la satisfacción laboral (coeficiente de correlación 0,2-0,5): ambigüedad de rol, conflicto de rol, propensión a irse, consideración, estructura de inicio, empuje (dinamismo), falta de compromiso, entusiasmo, intimidad, discrepancia de expectativas, poder informal, realización personal.	Christian (1986), Donohue (1986), Fain (1987), Kennerly (1989), Acorn (1991), Sarmiento et al. (2004).
Débil relación con la satisfacción laboral (coeficiente de correlación < 0,2): antigüedad en la misma institución, número total de años de enseñanza, edad, énfasis de producción, indiferencia, obstáculos, permanencia (titularidad), tamaño del departamento.	Christian (1986), Donohue (1986).

Fuente: Barriball et al. (2009)

Tabla 2.5.: Predictores de la satisfacción laboral de los profesores.

Predictores	Principales fuentes empíricas
Ambigüedad de rol	Fain (1987)
Fortaleza, sentido de coherencia, estrés percibido, productividad académica.	Hood (1997)
Empoderamiento, agotamiento emocional.	Sarmiento et al. (2004)
Empoderamiento relacionado con el trabajo, tensión laboral.	Davies et al. (2006)
Permanencia (titularidad), tamaño del Departamento, discrepancia de expectativa.	Christian (1986)
Moral docente, disfrute de un sentimiento de realización en el trabajo (satisfacción con el trabajo en sí, oportunidades de promoción y personas en el trabajo), un decano que cambie el clima organizacional a través de su propio ejemplo (satisfacción con la supervisión en el trabajo).	Christian (1986), Donohue (1986).
Consideración, estructura de inicio.	Kennerly (1989)
Salario, nivel de enseñanza, duración del contrato anual.	Moody (1996)
Recompensa contingente, gestión activa por excepción (satisfacción con el estilo de liderazgo), influencia idealizada, estimulación intelectual,	Shieh et al. (2001)
Recompensa contingente, consideración individualizada, gestión pasiva por excepción.	Chen et al. (2005)

Fuente: Barriball et al. (2009)

### Limitaciones generales en estudios de satisfacción en el trabajo docente

Barriball et al. (2009) indican que una exhaustiva revisión de la literatura muestra que la mayoría de los estudios sobre satisfacción en el trabajo docente han sido realizados en países con economías desarrolladas, especialmente en Estados Unidos. Aunque la evidencia hasta la fecha, indica que los componentes de la satisfacción laboral del profesorado universitario son consistentes en todos los países; es posible que diferentes aspectos relacionados con la satisfacción tengan una importancia mayor o menor, debido a los diferentes contextos sociales de la educación. Por lo tanto, es necesaria la prudencia en la generalización de los resultados basados en las teorías y los marcos elaborados en una cultura o nación. Barriball et al. (2009) sugieren llevar a cabo investigaciones internacionales sobre la satisfacción laboral, para disponer de comparaciones entre naciones que contribuyan a la generalización empírica.

Por otra parte, los problemas metodológicos y en particular el sesgo de la muestra pueden dificultar la generalización de resultados. Por ejemplo, Shieh et al. (2001) señalaron que su muestra de conveniencia puede no haber sido representativa de la población objetivo y Donohue (1986) abogó por un estudio más amplio de una muestra aleatoria que permita concebir conclusiones generalizables. Snarr y Krochalk (1996) también plantearon preocupaciones sobre patrones y tasas de respuestas, particularmente el grado en que la autoselección puede afectar a la generalización de los resultados. Además, la medición inconsistente de la satisfacción laboral de los profesores en todos estos estudios, hizo difícil la comparación de resultados.

Otra limitación metodológica de la literatura es el uso casi exclusivo de diseños de corte transversal, que examina la satisfacción en el trabajo desde un punto fijo en el tiempo. Más investigación longitudinal aumentaría la capacidad de predecir la satisfacción laboral de los docentes y determinar los factores o los efectos de la satisfacción en el trabajo a lo largo del tiempo. Además los primeros investigadores rara vez usaron incluso la correlación simple en sus estudios, que junto a la carencia de análisis multivariante, provoca falta de claridad en la medida que el gran número de variables de las hipótesis que impactan sobre la satisfacción laboral, se correlacionan de manera simple o actúan como predictores independientes. Afortunadamente, los actuales procedimientos de análisis incluyen métodos estadísticos más avanzados, en particular el análisis multivariante. Los modelos de ecuaciones estructurales se podrían utilizar para examinar los predictores más fuertes de la satisfacción en el trabajo, al mismo tiempo que ayudarían a determinar las relaciones entre sí y sus influencias de mediación y moderación.

En cuanto al levantamiento de información, muchos estudios utilizaron cuestionarios como el único medio de recolección de datos. Aunque este enfoque es más rentable que otros métodos, tales como la entrevista, existe la posibilidad

de sesgo de respuesta, como la conveniencia social. Más oportunidad para comentar sobre aspectos relevantes de la satisfacción laboral, podría reducir el sesgo y enriquecer los resultados globales. Combinar la investigación cuantitativa con la cualitativa podría ser una buena alternativa. Fong (1993) concluyó que las entrevistas y el seguimiento pueden mejorar la validez general de las conclusiones derivadas de los datos del cuestionario. Johnson y Onwuegbuzie (2004) argumentaron que la investigación con metodologías mixtas produce resultados superiores y ayuda a una comprensión conceptual avanzada. Dados los costos asociados, el presente estudio recurre a la investigación de naturaleza cuantitativa.

Los hallazgos revisados sugieren que, aunque los componentes de la satisfacción en el trabajo son similares a pesar del uso de diferentes escalas de satisfacción laboral, una variedad de medidas hacen difícil una comparación directa, sobre todo en términos de su significado. Hasta la fecha, el Inventario de Descripción del Trabajo (JDI, Smith et al., 1969) y la Escala del Trabajo en General (JIG, Ironson et al., 1989) son las escalas más comúnmente utilizadas para valorar la satisfacción en el trabajo y han sido probadas como fiables y válidas por muchos investigadores. Sin embargo, su variabilidad y validez en pruebas de satisfacción laboral docente para algunas especialidades académicas, han sido cuestionadas.

Por ejemplo, Snarr y Krochlak (1996) expresaron su preocupación sobre si el JDI es un instrumento válido para medir la satisfacción laboral del profesorado en el mundo académico. McHale (1991) ha cuestionado si el JDI era pertinente para un grupo de docentes universitarios de enfermería. La utilización de escalas desarrolladas para uso en otros grupos ocupacionales distintos a la docencia universitaria, puede no ser apropiado debido a la naturaleza cambiante y la especificidad de las áreas de trabajo que exigen métodos de medición más exclusivos. Podría necesitar desarrollarse escalas que evolucionen dentro de la especialidad, para lograr una máxima eficacia.

Los hallazgos revisados han puesto de relieve los factores organizacionales, así como algunos factores individuales, pero se requieren pruebas adicionales, especialmente sobre si pueden predecir la satisfacción laboral o solamente son factores moderadores. Además, necesita establecerse un modelo teórico completo de satisfacción laboral del profesorado que busque demostrar las relaciones entre los predictores, de modo que las estrategias efectivas para mejorar la satisfacción laboral puedan ser desarrolladas o probadas.

La relación entre la satisfacción en el trabajo y elementos como la retención de los maestros, la intención de irse, el desgaste y la productividad, no ha sido demostrada. Pocos estudios tratan la relación entre la satisfacción laboral del profesorado y los resultados medibles, lo que indica una necesidad de investigación que aborde la satisfacción en el trabajo de los docentes y sus consecuencias, no solo en los docentes de forma individual, sino también en la organización, así como en la experiencia de los estudiantes.

Para Barriball et al. (2009), el tema de la satisfacción en el trabajo de los docentes ha atraído un interés limitado de la investigación, a pesar de la importancia del profesorado en la educación de los futuros profesionales y en la producción científica e investigativa que se difunde y socializa en la práctica profesional. Entonces, es imperativo que se implementen medidas para atraer y retener a los profesores, un primer paso será desarrollar investigaciones que produzcan resultados que sirvan como insumos para la formulación de estrategias organizacionales que mejoren la satisfacción en el trabajo de los educadores. El presente trabajo de tesis aborda la satisfacción laboral, a través de su vínculo con el enriquecimiento trabajo-familia, siendo un aporte novedoso para la literatura de estudio de la satisfacción docente.

## 2.8. Efectos de la satisfacción laboral docente

En los apartados anteriores se revisó la evidencia global relacionada con la medición, los niveles y los componentes de la satisfacción laboral de los profesores. Aunque dichos estudios reportaban diferentes niveles de satisfacción, los componentes de la satisfacción en el trabajo eran relativamente similares a través del tiempo, también entre los distintos países, las diferentes instituciones e incluso entre los diversos lugares geográficos dentro de un mismo país.

Estos componentes incluían: los compañeros de trabajo, el trabajo en sí, el crecimiento profesional y la promoción, la remuneración y la supervisión, y especialmente los roles profesionales, las relaciones con el personal de apoyo, los retos en el trabajo, la autonomía y la retroalimentación. Por otra parte, parece que las condiciones de trabajo, las horas de trabajo y su flexibilidad, la seguridad en el empleo, la reputación de la escuela y el tiempo para hacer investigación son también componentes de la satisfacción laboral.

Según Barriball et al. (2009), gran parte de la investigación hasta la fecha se ha centrado en los factores de la satisfacción en el trabajo, con recientes estudios que proporcionan alguna evidencia sobre sus predictores. Sin embargo, pocas investigaciones se han centrado en los efectos de la satisfacción laboral de los profesores, de manera individual o desde una perspectiva organizacional. Barriball et al. (2009) argumentan que existe la necesidad de establecer un modelo global de satisfacción en el trabajo y medir el impacto de la satisfacción laboral de los profesores, desde la perspectiva de los actores clave

El concepto de la satisfacción en el trabajo es importante porque se correlaciona con la retención de los docentes (Reynolds, 1997) y aquellas variables asociadas con el desarrollo de la carrera (Guidry, 1991). Aunque existe mucha atención sobre las relaciones entre la satisfacción laboral, el reclutamiento y la

selección, la intención de renunciar y el cansancio; pocos estudios se centran específicamente en el impacto de la satisfacción laboral o sus resultados y las conclusiones son ambiguas (ver tabla 2.6.).

Tabla 2.6.: Resumen de estudios sobre los efectos de la satisfacción laboral del profesorado.

Referencia y ubicación	Diseño y muestra	Instrumentos	Principales conclusiones	Comentarios
Acorn (1991) Documento de Canadá	Estudio cuantitativo, transversal, 313 profesores de tiempo completo, de 5 escuelas universitarias, seleccionadas a propósito (respuestas devueltas 69,8%).	Escala del conflicto y ambigüedad del rol (Rizzo et al., 1970), Escala de Soporte Social Percibido desarrollada por el investigador (basada en el trabajo de Dickens, 1983), Escala de Satisfacción Laboral (Arnold y Feldman, 1982), Medida de la productividad académica (Megel et al., 1988), Escala de la Propensión a Irse (Ferris y Rowland, 1987).	Las designaciones conjuntas (los profesores que además están vinculados al ejercicio de su profesión) no difieren de los profesores tradicionales en niveles de conflicto de rol y ambigüedad de rol, niveles de productividad académica o satisfacción laboral.	Muestra extraída de múltiples instituciones.
Bailey (1995) Documento de USA	Estudio cuantitativo, transversal, 29 profesores de una pequeña universidad privada en una región rural del Este (respuestas devueltas 93,5%).	La Encuesta de la Calidad del Empleo del Instituto de Investigación Social (Quinn y Shepard, 1974), JDI (Smith et al., 1969), un diseño nuevo de cuestionario para medir la productividad.	En general, no hubo diferencias significativas entre grupos de profesores que practicaban o no la profesión, en cuanto a autonomía, satisfacción laboral y productividad. Sin embargo, los profesores no practicantes expresaron una disminución de la satisfacción debido a la rutina del diseño de trabajo y al pago inadecuado.	No se realizó análisis de correlación, muestra pequeña en una sola institución, alta tasa de respuesta.
Cam (2001) Documento de Turquía	Estudio cuantitativo, transversal, 135 profesores en Turquía (respuestas devueltas	MBI-Ed (Maslach y Jackson, 1986).	La satisfacción con el ambiente laboral, la satisfacción laboral, el estado civil y el cumplimiento de las expectativas personales fueron los predictores de	Muestra reclutada a nivel nacional.



	75,4%).		EE. La presión de trabajo, el estilo de comunicación en la institución y el estado civil fueron los predictores de DP. La satisfacción laboral, la posición académica y la satisfacción con el ambiente laboral fueron los predictores de PA. Estas variables predictivas explicaron el 54,8%; 14,3% y 26,1% de la varianza en EE, DP y PA respectivamente.	
Fong (1990) Documento de USA	Estudio cuantitativo y cualitativo, transversal, 141 profesores del sistema universitario del Estado de California (respuestas devueltas 90%), entrevistas con 30 profesores y 5 directores.	Cuestionario y entrevistas: Escala de Ambiente de Trabajo (Moos, 1981), Escalas de Sobrecarga de Roles (Mueller, 1965), MBI (Maslach y Jackson, 1981), Cuestionario de Actividades Docentes (desarrollado por el autor).	Un trabajo exigente se correlacionó positivamente con casi todos los aspectos del desgaste. El grado de apoyo del director y de los compañeros se correlacionó negativamente con casi todos los aspectos del desgaste. Un trabajo exigente, la falta de apoyo de los compañeros y el apoyo del director fueron el predictor más importante de EE, DP y PA respectivamente.	Muestra extraída de un solo Estado, pero de más de una institución. Alta tasa de respuesta.
Fong (1993) Documento de USA	Estudio cuantitativo y cualitativo, longitudinal. Una muestra no aleatoria de 84 profesores del sistema universitario del Estado de California cumplimentó el cuestionario (respuestas devueltas 50%), entrevistas con 30 educadores y 5 directores.	Cuestionario y entrevistas: Escala de Ambiente Laboral (Moos, 1981), Escalas de Sobrecarga de Roles (Mueller, 1965), MBI (Maslach y Jackson, 1981), el número de horas trabajadas en una semana típica.	EE se correlacionó positivamente con un trabajo exigente, la presión del tiempo y los sentimientos de trabajo poco adecuado. El desgaste se correlacionó negativamente con el apoyo social de los compañeros de trabajo y del director. Un trabajo exigente fue el predictor más fuerte de EE, mientras que el apoyo del director fue el predictor más fuerte de DP y PA.	El desgaste de los educadores se midió longitudinalmente. La muestra se extrajo de un solo Estado, pero de más de una institución. Baja tasa de respuesta.
Holland (1992) Resumen	Estudio cuantitativo, transversal. Una	JDI (Smith et al., 1969), JIG (Ironson et al., 1989),	11 variables (empleo actual, remuneración, oportunidades de	La distribución

Doctoral de USA	muestra aleatoria simple de 115 profesores (respuestas devueltas 92%).	Cuestionario del Compromiso Organizacional (Mowday et al., 1979), herramienta Intención de Irse (ITL).	promoción, número de años trabajados a tiempo completo en la universidad actual, becas intentadas, otros dependientes significativos, becas logradas, situación laboral, años totales de experiencia como educador, años en otros sistemas de jubilación y años en el sistema de jubilación de maestros) formaron el modelo de intención de irse, que explicó el 35% de la varianza en la intención de irse.	geográfica de la muestra no se reportó. Alta tasa de respuesta.
Hunter y Houghton (1993) Documento de Irlanda del Norte	Estudio cuantitativo, transversal, 95 profesores de 5 escuelas universitarias de Irlanda del Norte. (respuestas devueltas 60%).	Un GHQ20 auto-administrado (Goldberg, 1978), MBI (Maslach y Jackson, 1981).	72% identificó que experimentan de muy poco tiempo para desempeñar sus funciones de manera convincente (a su satisfacción) como el factor de estrés laboral clave. 61% solicitó más apoyo y aprecio de sus superiores para aliviar el estrés en el trabajo.	No hay análisis de correlación. Muestra reclutada a nivel nacional.
Lentz y Waltz (1983) Documento de USA	Estudio cuantitativo, transversal, 790 profesores en la región sur de USA (respuestas devueltas 46%).	Sub-escala de movilidad y búsqueda de empleo y sub-escala socio-demográfica de un cuestionario de tres partes (Marriner y Craigie, 1977).	Los factores extrínsecos fueron los más importantes factores en la selección y renuncia de una posición de docente. La insatisfacción no fue el principal motivador para el cambio de empleo en la mayoría de los encuestados.	No hay análisis de correlación. Gran dispersión geográfica de la muestra. Baja tasa de respuesta.
Marriner y Craigie (1977) Documento de USA	Estudio cuantitativo, transversal, 477 profesores en 36 programas de licenciatura y grado superior de 13 Estados del oeste, seleccionados a propósito	Cuestionario de movilidad y satisfacción laboral del educador, desarrollado por el investigador.	Los factores extrínsecos otorgaron relativamente más consideración que los factores intrínsecos a la movilidad. Cuanto más satisfecha en general estaba una persona, más probable que esa persona permaneciera en la institución.	Gran dispersión geográfica de la muestra. Baja tasa de respuesta.

	(respuestas devueltas 38,1).			
Plawecki y Plawecki (1976) Documento de USA	Estudio cuantitativo, transversal, 92 profesores muestreados a propósito de instituciones de educación superior en Iowa (respuestas devueltas 87,6%).	Cuestionario desarrollado por el investigador.	Los factores intrínsecos fueron más importantes que los factores extrínsecos para influir en la atracción y la retención.	No hay análisis de correlación. La muestra fue extraída de un solo Estado, basada en más de una institución.
Wakefield-Fisher (1987) Documento de Estados Unidos	Estudio cuantitativo, transversal, 215 profesores de universidades de investigación, muestreadas a propósito (respuestas devueltas 66%).	Escala de Profesionalismo modificada por Snizeck (1972), Escala de Comportamiento del Líder (House y Dressler, 1974), Índice de Productividad Académica desarrollado por el investigador.	El aumento de la profesionalidad docente predijo solo una medida de productividad: la actividad editorial.	Muestra extraída de más de una institución.

EE: agotamiento emocional

DP: despersonalización de estudiantes

PA: disminución de la sensación de logro.

Fuente: Barriball et al. (2009)

## Retención e intención de renuncia

Plawecki y Plawecki (1976) encontraron que el trabajo en sí fue el factor más importante de atracción y reclutamiento. El reconocimiento fue la atracción menos importante y el salario el factor de retención menos importante en su encuesta a profesores en Iowa. En general, los factores intrínsecos fueron más importantes que los factores extrínsecos para influir en la atracción y la retención.

Por el contrario, Marriner y Craigie (1977) encontraron que el salario y la ubicación geográfica fueron las consideraciones más importantes al momento de elegir un trabajo. Otras características consideradas importantes según el orden de clasificación fueron: la simpatía y competencia de los colegas, la reputación de la

escuela, la autonomía, la libertad académica y la responsabilidad. Así, los factores extrínsecos fueron relativamente más importantes que los factores intrínsecos; además mientras más satisfecha en general se encontraba una persona, más probable era que esa persona permaneciera en la institución.

Lenz y Waltz (1983) encuestaron a profesores de 53 escuelas en el sur de los Estados Unidos usando dos secciones del cuestionario de Marriner y Craigie (1977). De acuerdo con los resultados de Marriner y Craigie (1977), pero en contraste con Plawecki y Plawecki (1976), los factores extrínsecos tales como la ubicación geográfica, el salario, el estilo de liderazgo administrativo y la reputación de la escuela fueron los factores más importantes para seleccionar y abandonar una posición en la Facultad. Para la mayoría de los encuestados, la insatisfacción no era el motivador principal para el cambio de empleo, en este caso el 73,2% reportó estar satisfechos con su empleo anterior.

Holland (1992) encontró que la satisfacción con el trabajo en general, el puesto de trabajo actual, las oportunidades de promoción, la remuneración y la supervisión se relacionaron negativamente con la intención de dejar el empleo. Mediante la regresión múltiple encontró un modelo que explica el 53% de la varianza respecto a la intención de abandonar el trabajo, que incluye: el empleo actual, el salario, las oportunidades de promoción, la satisfacción laboral, las becas intentadas, las becas conseguidas, el estatus laboral y los años totales de experiencia como educador.

## **Cansancio**

El cansancio es una condición relacionada con el trabajo que surge como consecuencia de agotamiento severo y que se produce en individuos que previamente han rendido en un nivel adecuado. Se trata de un síndrome de agotamiento físico, emocional y mental que se deriva del deterioro físico crónico, de

sentimientos de impotencia y desesperanza, y del desarrollo de un auto-concepto negativo, así como de las actitudes negativas hacia la profesión, la vida y otras personas (Maslach y Jackson, 1981, 1986). Es uno de los factores que influye en la afectividad y productividad de los trabajadores y del personal en todos los campos (Schwab, 1986). Los dos estudios de Fong (1990, 1993) sobre profesores en el sistema universitario del Estado de California, concluyeron que un trabajo exigente se correlaciona significativa y positivamente con el agotamiento emocional ( $r = 0,40$  y  $P < 0,001$  en 1990;  $r = 0,53$  y  $P < 0,001$  en 1993). El grado de apoyo del director y los compañeros se correlacionó significativa y negativamente con casi todos los aspectos del cansancio: agotamiento emocional, despersonalización de los estudiantes y disminución de la sensación de logro, en ambos estudios. La variable demanda de trabajo fue el predictor más fuerte del agotamiento emocional ( $\beta = 0,22$  y  $P < 0,01$  en 1990;  $\beta = 0,67$  y  $P < 0,01$  en 1993), mientras que el apoyo del director fue el predictor más importante de la disminución de la sensación de logro ( $\beta = -0,18$  y  $P < 0,01$  en 1990;  $\beta = -0,33$  y  $P < 0,05$  en 1993).

El estudio de Hunter y Houghton (1993) sobre el profesorado de Irlanda del Norte encontró que los niveles de satisfacción de los encuestados se relacionaban con el cansancio experimentado por los mismos, medidas aproximadas a través de la escala de Goldberg (1978). Niveles significativos y elevados de cansancio medidos a través de la escala de Maslach y Jackson (1981), resultaron asociados a sentimientos pobres de satisfacción y sensación de logro. El cansancio en el trabajo identificado con mayor frecuencia, estaba relacionado con disponer demasiado poco tiempo para prestar servicios a su entera satisfacción (72%). La solicitud más común para ayudar a aliviar el cansancio fue de mayor apoyo y aprecio de los superiores (61%).

Los datos recogidos de profesores universitarios en Turquía (Cam, 2001) se analizaron mediante regresión múltiple para determinar los factores predictivos de cada uno de los tres componentes del cansancio (Maslach y Jackson, 1986). Para

el agotamiento emocional, el predictor más fuerte fue la satisfacción con el ambiente laboral ( $\beta = -0,348$  y  $P < 0,01$ ), seguido de la satisfacción en el trabajo ( $\beta = -0,296$  y  $P < 0,01$ ), la presión del trabajo ( $\beta = 0,207$  y  $P < 0,01$ ), el estado civil ( $\beta = -0,177$  y  $P < 0,01$ ) y el cumplimiento de las expectativas personales ( $\beta = -0,161$  y  $P < 0,01$ ). Para la despersonalización de los estudiantes, el predictor más fuerte fue la presión del trabajo ( $\beta = 0,269$  y  $P < 0,01$ ), seguido por el estilo de comunicación en la institución ( $\beta = -0,246$  y  $P < 0,01$ ) y el estado civil ( $\beta = -0,171$  y  $P < 0,01$ ). Las variables predictoras en orden de importancia para la disminución de la sensación de logro fueron la satisfacción en el trabajo ( $\beta = -0,232$  y  $P < 0,01$ ), la posición académica ( $\beta = 0,266$  y  $P < 0,01$ ) y la satisfacción con el ambiente de trabajo ( $\beta = -0,255$  y  $P < 0,01$ ). Estos predictores explicaron 54,8%; 14,3% y 26,1% de la varianza en el agotamiento emocional, la despersonalización de los estudiantes y la disminución de la sensación de logro, respectivamente.

## **Productividad**

La productividad de los académicos tiene una importancia creciente en muchos lugares. Originalmente se pensó que la satisfacción laboral estaba asociada con una alta productividad, sin embargo, la relación entre la satisfacción laboral y la productividad del profesorado no ha sido consistentemente apoyada por la investigación. Por ejemplo, Wakefield-Fisher (1987) examinó la relación entre las siguientes variables: la profesionalización del personal docente en programas de doctorado, los estilos de liderazgo de los decanos (a menudo examinado como un factor asociado con la satisfacción laboral del profesorado), y la productividad académica del profesorado. Mediante el análisis de regresión, la única relación significativa encontrada fue que un mayor profesionalismo docente pronosticó la actividad editorial como medida de productividad ( $F = 4,98$  y  $P < 0,027$ ).

La satisfacción laboral es vista como una consecuencia de la experiencia en el trabajo (práctica o ejercicio de la profesión) que influye en la productividad (Fain,

1987). La mayoría de los estudios se han centrado en lo que puede afectar a la productividad y la satisfacción en el trabajo, y no en la relación entre productividad y satisfacción en el trabajo. En por lo menos dos estudios de productividad y satisfacción laboral, se exploró la influencia de la experiencia en el trabajo sobre estos elementos y sus relaciones (Bailey, 1995; Acorn, 1991). Así la experimentación de satisfacción laboral puede conducir a cambios y mejoras en la productividad.

El levantamiento de información de Bailey (1995) con docentes de una pequeña universidad privada en los Estados Unidos, encontró que en general no hubo diferencias significativas de productividad laboral, con respecto a la autonomía como característica de trabajo. Sin embargo, los encuestados que reportaban menores niveles de satisfacción reflejaban escasa productividad, debido al cansancio, enclaustramiento y diseño rutinario del trabajo, así como a la remuneración. La encuesta de Acorn (1991) a maestros de tiempo completo en cinco universidades canadienses encontró que en el claustro docente, los niveles de productividad del profesorado estaban asociados a la satisfacción en el trabajo.

En resumen, los resultados de las investigaciones son consistentes con respecto a la relación entre la satisfacción laboral y sus efectos tales como la retención del profesorado, la intención de renunciar, el cansancio y la productividad.

## **2.9. Modelo características del trabajo – satisfacción docente – compromiso organizacional**

Existe poca investigación sobre satisfacción laboral en países en vías de desarrollo, aunque la literatura menciona que los componentes de la satisfacción laboral son consistentes en todos los países (Barriball et al., 2009). Sin embargo, distintos elementos asociados con la satisfacción en el trabajo presentan

diferencias en cuanto a su importancia, según el entorno educativo de estudio. En ese sentido, es importante ser prudente al momento de generalizar resultados de teorías y modelos aplicados a determinada cultura o sociedad. Los expertos instan a realizar investigaciones sobre satisfacción en el trabajo docente dentro del contexto internacional, especialmente en economías en vías de desarrollo, de modo que se pueda establecer comparaciones que aporten a la generalización empírica ([Barriball et al., 2009](#)).

La satisfacción en el trabajo es utilizada como una variable explicativa en las regresiones de movilidad laboral, ya que es una variable proxy de las características de trabajo (no observables de otra manera) que forman parte de la función de utilidad de los trabajadores ([Cornelißen, 2006](#)). Warr (1999) indica que las características del trabajo afectan al bienestar de una persona en su lugar de trabajo. Diferentes sub-dominios (referidos a características laborales) de satisfacción laboral se han propuesto en la literatura, por ejemplo Warr (1999) propone una clasificación de diez características principales de trabajo o la British Household Panel (BHPS) hace referencia a siete sub-dominios ([Van Praag y Ferrer-i-Carbonel, 2004](#); [Ferrer-i-Carbonel y Frijters, 2004](#); [Clark, 2001](#)).

Robbins (2004) destaca la influencia de las características del trabajo, según el contexto de estudio, en la satisfacción con el trabajo en general. O'Reilly et al. (1991) afirman que la satisfacción y el compromiso iniciales de un empleado hacia su trabajo están asociados con las características intrínsecas del trabajo, así como con las preferencias internas. Reiner y Zhao (1999) analizan el nivel de satisfacción laboral a través del estudio de diferencias clasificadas en dos categorías: las características personales de los empleados y las características propias del puesto de trabajo. Peiró y Prieto (1996) distinguen entre las características del puesto y las características del ambiente, así como los aspectos personales del individuo como determinantes de la satisfacción laboral.



Clark (2004) clasifica las características del trabajo según su efecto sobre la satisfacción laboral, en un conjunto de datos formado por 14.000 trabajadores de 19 países, obteniendo los siguientes resultados: buenas relaciones, contenido del trabajo y oportunidades de promoción se clasifican antes que tiempo de trabajo, ingreso y seguridad laboral. Van Praag y Ferrer-i-Carbonel (2004) encuentran que destaca el trabajo como tal, pero la remuneración y la supervisión son seguidas por la promoción y las horas de trabajo, y luego seguridad laboral e iniciativa. La clasificación relativamente baja de seguridad laboral parece ser una regularidad en estos estudios.

Cornelißen (2006) propone un modelo de siete factores: estatus (influencia, salarios, tiempo de trabajo), esfuerzo físico en el trabajo (trabajo manual pesado y exposición a un ambiente adverso), autonomía (independencia, grado de control y manejo del trabajo), oportunidades de progreso (diversidad de tareas, oportunidades de aprendizaje, probabilidad subjetiva de promoción), relaciones sociales en el trabajo (estrés, conflictos con el supervisor y buenas relaciones con los compañeros de trabajo), modalidades de horario de trabajo (desviación efectiva del horario deseado de trabajo y el horario actual de trabajo), seguridad laboral (preocupaciones por la seguridad en el trabajo y tasa de desempleo regional). Estos siete factores predicen los resultados laborales, de tal manera que un valor mayor de factor se corresponde con una mayor satisfacción en el trabajo (Cornelißen, 2006).

En el trabajo de Cornelißen, todos los factores muestran una asociación positiva y significativa con la satisfacción en el trabajo, entre los que destaca la autonomía, lo que asegura que están midiendo características del trabajo que son relevantes para los individuos. La importancia de dichas características en términos de satisfacción laboral, es la siguiente: autonomía, relaciones sociales en el lugar de trabajo y oportunidades de progreso, son los aspectos de mayor impacto sobre la satisfacción laboral. La inseguridad laboral y el tiempo de trabajo

se ubican al final. Cabe señalar que el estatus que se asocia con los salarios y la influencia, está solo en la segunda mitad de la clasificación.

Kahn (1990) indica que los trabajos que ofrecen mejores condiciones en determinadas dimensiones elementales del puesto (por ejemplo, autonomía, variedad, significado de la tarea y experiencia de retroalimentación en un sentido significativo), permiten que los individuos experimenten una sensación de realización personal y motivación, de manera que como resultado, se sienten más satisfechos con su trabajo (Loher et al., 1985) y muestran un mayor apego a su organización (compromiso organizacional) (Flynn y Tannenbum, 1993). Mayor control y discreción sobre las condiciones de trabajo y posibilidades de interacción social también proporcionan a los empleados la oportunidad de involucrarse en conductas extra-rol o conductas de satisfacción laboral y ciudadanía organizacional (Morrison, 1994).

Las características del trabajo se consideran en general un factor importante que determina la motivación, satisfacción, compromiso y rendimiento de los trabajadores (Becherer et al., 1982). En su modelo ampliamente conocido de características laborales, Hackman y Oldham (1975) identifican cinco características principales del trabajo: variedad de trabajo, identidad de la tarea, importancia de la tarea, autonomía y retroalimentación.

Variedad del trabajo es el grado en que un trabajo requiere que los empleados desempeñen una amplia gama de tareas. Identidad de la tarea se refiere al grado en que los empleados hacen una pieza entera de trabajo y se puede identificar con los resultados de su esfuerzo. Importancia de la tarea es el grado en que un trabajo tiene un impacto notable en la vida o trabajo de otras personas. Autonomía de trabajo es el grado en que los empleados tienen voz y voto en la programación de su trabajo y libertad para hacer lo que quieren en el trabajo. Por último, retroalimentación se refiere al grado en que los empleados

reciben la información que revela que tan bien se están desempeñando en el trabajo.

Acuña et al. (2009) evalúan la autonomía, como característica de tareas que implican interacción y relación con otras personas (compañeros de trabajo y/o clientes). La autonomía es considerada por los psicólogos sociales como la más relevante de las características en este tipo de trabajos, como Molleman et al. (2004) establecen en sus investigaciones. Aunque existen otras características laborales, como la rutina de la tarea (Hackman y Oldham, 1980), varios trabajos de investigación han revelado que la característica principal que influye en este tipo de trabajos o tareas es la autonomía (Breugh, 1985; Evans y Fischer, 1992; Molleman et al., 2004).

Katsikea et al. (2011) mencionan que la revisión de la literatura hace referencia que la investigación en esta área, se centra principalmente en las implicaciones de las características laborales sobre resultados de comportamiento de los empleados, como satisfacción en el trabajo y compromiso organizacional. El fundamento conceptual de estas relaciones se basa en los conceptos de motivación y cadenas medio-fin (Singh, 1998). En particular, mayores niveles de autonomía y retroalimentación, mejoran el nivel de motivación intrínseca de los empleados, al incrementar su sentimiento de logro y auto-realización en el trabajo. Un alto nivel de retroalimentación proporciona información acerca de los resultados de las actividades del trabajo y la eficacia de los medios para lograr las metas deseadas, clarificando de esta manera las conexiones medio-fin (Ilgen y Hollenbeck, 1991). Los resultados empíricos también apoyan una asociación positiva entre las características del trabajo y los resultados conductuales y psicológicos de los empleados (Bhuan y Menguc, 2002; Brown y Peterson, 1993; Singh, 1998).

Por otro lado, no se ha intentado examinar factores que determinan las características del trabajo docente. Aunque por su propia naturaleza dicha función posee ciertas características intrínsecas, es así que las organizaciones pueden adoptar determinadas estrategias de diseño de trabajo con el fin de mejorar la productividad y la calidad de la experiencia laboral de los empleados (Hackman y Oldham, 1976). Por esta razón, aunque los profesores universitarios representan un grupo más homogéneo de empleados en comparación con otras ocupaciones, sus percepciones sobre el nivel de autonomía laboral, retroalimentación y otras características del trabajo tienden a variar, dependiendo del contexto de la organización (Brass, 1981).

Marriner y Craigie (1977) encontraron que la autonomía se encontraba entre las características del trabajo más importante de la función docente. Para Grandjean et al. (1976), la autonomía del profesorado fue identificada como uno de los aspectos más importantes del trabajo.

La autonomía en el trabajo es una característica laboral que se refiere al grado en que el trabajo proporciona libertad, independencia y discreción al empleado para la programación de sus tareas y la determinación del procedimiento a utilizar para llevarlas a cabo (Hackman y Oldham, 1975). El vínculo entre la autonomía del trabajo y el potencial motivacional intrínseco es reconocido por la teoría de características laborales (Hackman y Oldham, 1980), que argumenta que cada trabajo tiene un potencial específico de motivación que depende de la presencia de características fundamentales de trabajo. Además, según la teoría de la autodeterminación (Deci y Ryan, 1985), la autonomía laboral es una necesidad humana esencial en el trabajo, por lo tanto, los contextos de trabajo que apoyan la autonomía psicológica también mejoran el vigor (Van den Broeck et al., 2008) y aumentan la motivación intrínseca (Ryan y Frederick, 1997).

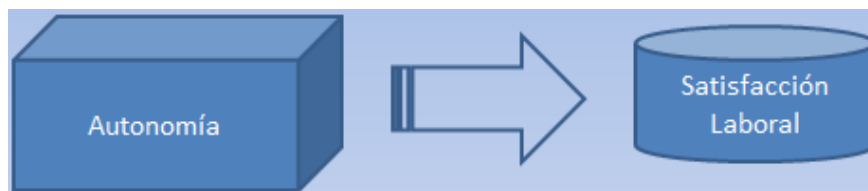
La satisfacción en el trabajo fue medida cuantitativa y cualitativamente por McHale (1991), identificando la autonomía y la retroalimentación como parte de los principales componentes de la satisfacción docente. Paralelamente, la insatisfacción fue relacionada con la falta de autonomía. También Barrett et al. (1992) consideran la autonomía y la retroalimentación como determinantes de su modelo de satisfacción en el trabajo docente. Asimismo, Disch et al. (2004) identifican a la autonomía y la retroalimentación como características del trabajo determinantes de la satisfacción del profesorado.

La satisfacción en el trabajo es un constructo muy estudiado en el campo de la dirección de las organizaciones (Brown y Peterson, 1993). El modelo de características del trabajo de Hackman y Oldham (1975) es utilizado en varios estudios (Becherer et al., 1982; Menguc y Bhuian, 2004) para explicar la satisfacción laboral de los empleados. En concreto, la autonomía del trabajo mejora el significado experimentado del trabajo y aumenta los sentimientos de realización y auto-actualización de los empleados, en cuanto a su desempeño laboral (Bhuian y Menguc, 2002).

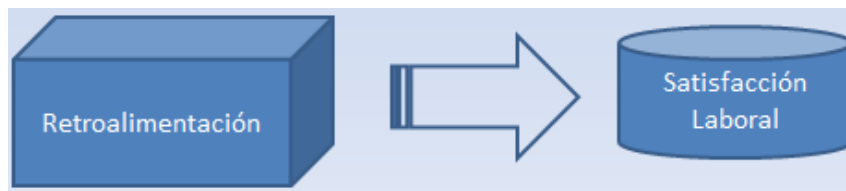
La retroalimentación proporciona información sobre los resultados de las actividades laborales y la eficacia de los medios utilizados para alcanzar las metas, aclarando así, la conexión medios-fin. Como resultado, se fortalece la motivación intrínseca de los empleados y su satisfacción en el trabajo mejora significativamente (Ilgen y Hollenbeck, 1991). Los resultados empíricos también apoyan una asociación positiva entre la autonomía y la retroalimentación, como características del trabajo, con la satisfacción laboral de los empleados (Bhuian y Menguc, 2002; Brown y Peterson, 1993; Singh, 1998). Katsikea et al. (2011) también indican que estos elementos tienen una fuerte influencia positiva sobre la satisfacción de los trabajadores.

Teniendo en cuenta el contexto de estudio, el análisis factorial de los datos (para determinar empíricamente las características del trabajo docente más significativas) y la revisión de la literatura, se plantean las siguientes hipótesis de investigación con respecto al efecto de las principales características del trabajo docente (autonomía y retroalimentación) sobre la satisfacción laboral:

**H1:** La autonomía, en calidad de característica del trabajo, percibida por los profesores universitarios, está relacionada positivamente con la satisfacción laboral.



**H2:** La retroalimentación, en calidad de característica del trabajo, percibida por los profesores universitarios, está relacionada positivamente con la satisfacción laboral.

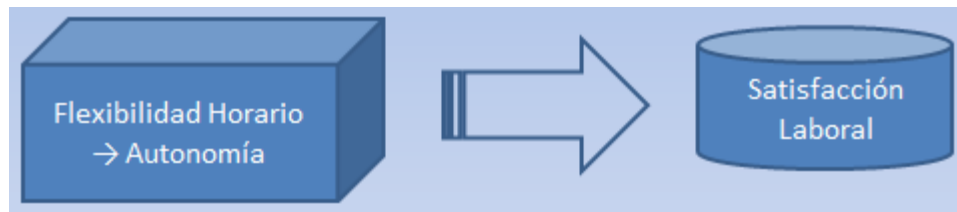


Asimismo, teniendo en cuenta que tanto la autonomía como la retroalimentación son características del trabajo importantes en la actividad docente y se trata de factores resaltados por la literatura en cuanto a su influencia sobre la satisfacción laboral, se plantean hipótesis con respecto al efecto moderador de la flexibilidad del horario de trabajo y la flexibilidad de recursos humanos sobre la relación de la autonomía y la retroalimentación con respecto a la

satisfacción laboral. La teoría del intercambio social (Blau, 1964) puede ser útil para comprender la relación entre estos efectos moderadores sobre tales interacciones.

Según esta teoría, cuando una parte percibe trato favorable, la otra parte se siente obligada a corresponder (Rhoades y Eisenberger, 2002). En este caso, cuando los empleados perciben que sus organizaciones promueven horarios flexibles y una gestión flexible de recursos humanos, y a su vez les proporcionan autonomía y retroalimentación en sus trabajos, la norma de la reciprocidad obliga a devolver el trato favorable, por lo general traducido en actitudes positivas, como sentimientos favorables hacia el trabajo y la organización. Por lo tanto, se plantea que:

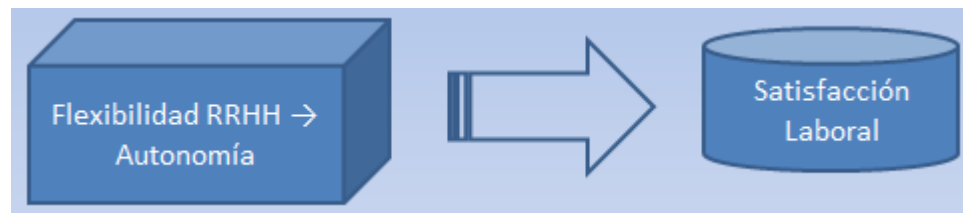
**H3:** La flexibilidad del horario de trabajo percibida por los profesores universitarios, modera positivamente la relación entre la autonomía y la satisfacción laboral.



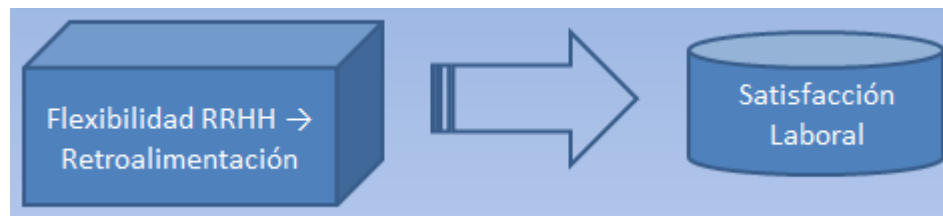
**H4:** La flexibilidad del horario de trabajo percibida por los profesores universitarios, modera positivamente la relación entre la retroalimentación y la satisfacción laboral.



**H5:** La flexibilidad de recursos humanos percibida por los profesores universitarios, modera positivamente la relación entre la autonomía y la satisfacción laboral.



**H6:** La flexibilidad de recursos humanos percibida por los profesores universitarios, modera positivamente la relación entre la retroalimentación y la satisfacción laboral.



El compromiso organizativo y la satisfacción laboral son asuntos muy conocidos en los estudios relacionados con las actitudes y comportamiento en el trabajo (Seligman et al., 2006). Para García del Junco y Brás (2008), la relación entre los dos constructos suele presentarse en forma de coeficiente de correlación de Pearson ( $r$ ) en un gran número de estudios empíricos. Sin embargo y no raras veces, los autores acaban por no concederle mucha importancia al análisis y discusión de los resultados de dicha relación, limitándose a la anotación del valor de ' $r$ ' en una tabla de datos relativa a las correlaciones obtenidas, sin explicitar el tipo de relación entre los dos constructos.



La mayor parte de la literatura y de las evidencias empíricas sugieren una relación causal donde la satisfacción es una causa del compromiso organizativo (Bagozzi, 1980; Bartol, 1979; Brown y Peterson, 1994; Mathieu y Hamel, 1989; Reichers, 1985). Otros autores, como Bateman y Strasser (1984) sugieren que el entorno cultural puede forzar una relación causal distinta a la propuesta en la mayoría de los trabajos descriptivos (Bhuiyan y Menguc, 2002). Todavía, Koslowsky et al. (1991) señalan que no hay evidencias que soporten la existencia de una relación causal entre los dos constructos, determinando únicamente la existencia de una correlación elevada entre estos, lo cual es consistente con otros estudios (Bhuiyan y Menguc, 2002; Brashear et al., 2003; Chen, 2004; Good et al., 1996; Heshizer, 1994; Holtom et al., 2002; Lok y Crawford, 2004; Mathieu, 1991; Ostroff, 1992; Yilmaz, 2002).

Independientemente de la controversia sobre la existencia de una relación causal y cuál es la variable que lo motiva, está claro que en la literatura revisada el compromiso organizativo y la satisfacción laboral son variables asociadas que afectan a resultados como la rotación de personal y las intenciones de dimisión de los individuos, el absentismo o el desempeño individual y organizativo (García del Junco y Brás, 2008). Por otro lado, están relacionadas con constructos como el comportamiento organizativo (Blakely et al., 2003; Bolon, 1997; Feather y Rauter, 2004), justicia distributiva y de procedimientos (Ambrose y Cropazano, 2003), liderazgo y productividad (McNeese-Smith, 1996), o cambio institucional (Probst, 2003).

Basado en evidencias empíricas, Mathieu (1991) y Demerouti y Cropanzano (2010) han concluido de modo general, que los constructos compromiso organizativo y satisfacción en el trabajo están recíprocamente relacionados, siendo la influencia de la satisfacción laboral en el compromiso organizativo más elevada que la influencia de este último en la satisfacción.

La literatura revisada nos proporciona elementos suficientes para establecer la siguiente hipótesis de investigación con respecto al efecto de la satisfacción en el trabajo sobre el compromiso organizacional, dentro del contexto docente universitario:

**H7:** La satisfacción en el trabajo percibida por los profesores universitarios, está relacionada positivamente con el compromiso organizacional.



Reiner y Zhao (1999) hacen referencia que las características personales de los empleados también inciden en el nivel de satisfacción laboral. Peiró y Prieto (1996) distinguen los aspectos personales del individuo como determinantes de la satisfacción laboral. En ese sentido, tienen en cuenta el género y la situación laboral, como variables de control dentro del modelo de determinación de la satisfacción en el trabajo.

McHale (1991) encontró que los profesores con menor antigüedad en la Facultad tenían niveles más altos de satisfacción que los profesores más experimentados. En la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras de UAJMS, la situación laboral de los profesores se encuentra estrechamente relacionada con su grado de antigüedad e incluso con su nivel de ingresos. En la siguiente tabla se observa la diferencia de medias de antigüedad docente e ingreso, con respecto a la situación laboral de los profesores.

Tabla 2.7.: Diferencias de medias de antigüedad docente e ingreso, con respecto a la situación laboral de los encuestados

Factor de Agrupación	Media (Vr. Identificada)	Dif. Med. (Sig.)	Dif. Var.
<u>Situación laboral</u> Docente interino (48% de N) Docente titular (52% de N)	<u>Antigüedad (años)</u> 6,75 19,20	0,000 ***	No Homogéneas
<u>Situación laboral</u> Docente interino (48% de N) Docente titular (52% de N)	<u>Ingreso (unidades monetarias)</u> 2,78 → Bs. 5.780 → € 595,62 5,74 → Bs. 8.740 → € 900,65	0,000 ***	Homogéneas

\*\*\* Diferencia de medias significativa al nivel de confianza del 99%

€ 1 = Bs. 9,70414 (consultado el 09/11/2010 en la página web del Banco Central de Bolivia)

El promedio de antigüedad de los profesores titulares es de 19,20 años, mientras que los profesores interinos tienen un promedio de antigüedad menor, equivalente a 6,75 años. Dicha diferencia de medias es significativa al 99% de confianza. El promedio de ingreso de los profesores titulares es de Bs. 8.740, mientras que los profesores interinos tienen un promedio de ingreso menor, equivalente a Bs. 5.780. Dicha diferencia de medias es significativa al 99% de confianza.

Es decir que los profesores cuya situación laboral implica que tienen plazas de titulares (trabajadores permanentes con contrato laboral indefinido) son aquellos que también presentan mayor antigüedad en la institución y mayor ingreso con respecto a los profesores interinos (trabajadores eventuales con contrato laboral semestral). Es así, que se podría deducir que según los resultados de McHale (1991), la situación laboral sería también un elemento que determina la satisfacción docente, dado el nexo de dicha característica personal con la antigüedad en la institución y el nivel de ingreso, en este caso particular.

También Barrett et al. (1992) consideran la situación laboral como determinante de su modelo de satisfacción en el trabajo docente. Grandjean et al. (1976) tuvieron en cuenta la situación laboral de los profesores universitarios, como variable independiente de la satisfacción en el trabajo, aunque este caso concreto,

no reportó diferencias significativas en el ranking de importancia de la satisfacción. Sin embargo, el modelo propuesto considera la situación laboral, como una variable de control importante.

Existe una larga historia de las diferencias de género en cuanto al uso de políticas y prácticas organizacionales. Por otra parte, pese a las pruebas contradictorias que sugieren que los antecedentes o las consecuencias de las políticas favorables a la familia difieren por género (Aryee et al., 2005; Eby et al., 2005; Frone, 2003; Harr y O'Driscoll, 2005), las revisiones recientes continúan concluyendo que el género es determinante en la satisfacción laboral (Eby et al., 2005) y que modera la relación entre la experiencia de trabajo y los beneficios trabajo-vida (Byron, 2005; Schieman y Glavin, 2008).

Con el fin de determinar los antecedentes que influyen en la satisfacción en el trabajo, con respecto a las prácticas favorables a la familia, Byron (2005) identifica al género como uno de los factores demográfico-individuales más relevantes dentro de una revisión meta-analítica de resultados en más de sesenta estudios. En base a los modelos de socialización de género, los investigadores sostienen que la división tradicional del trabajo y la mano de obra familiar a lo largo del género están determinadas por la forma en que mujeres y hombres evalúan el trabajo y sus características, incluido el valor inherente atribuido a las políticas y prácticas dentro de dicho dominio (Larson et al., 1994).

La influencia potencial de las políticas organizacionales sobre la satisfacción en el trabajo (por ejemplo, flexibilidad organizacional) será más fuerte para las mujeres, debido a que ellas atribuyen mayor importancia al rol familiar que el hombre. O dicho de otra manera, porque la familia es más importante para las mujeres que para los hombres, ellas estarán más propensas a aprovechar y beneficiarse de dichas políticas relacionados con el trabajo, como las modalidades flexibles. Por otra parte, esto es consistente con la investigación que encontró que

la relación entre los beneficios trabajo-familia y el nivel de productividad de la firma es más estrecha en el caso de la mujeres que en los hombres ([Konrad y Mangel, 2000](#)).

La relación entre las características del trabajo y las prácticas organizacionales favorables a la familia con respecto a los resultados organizacionales, pueden diferir según el sexo. De acuerdo con la teoría del rol social de Eagly ([1987](#)), las diferencias de género están en función de los roles sociales divergentes y las expectativas sociales de hombres y mujeres. Como resultado de la socialización del rol de género, hay pruebas que sugieren que los hombres y las mujeres pueden ver sus roles de trabajo y familia de manera diferente.

Por ejemplo, las mujeres están dispuestas a integrar los roles de trabajo y familia, mientras que los hombres están más dispuestos a segmentar, o separar mentalmente dichas funciones ([Andrews y Bailyn, 1993](#)). Las mujeres tienden a ser más propensas a adoptar este modelo de integración a fin de equilibrar las exigencias tanto laborales como familiares. A pesar de que los roles de género han cambiado, las mujeres continúan dedicando más tiempo a las actividades domésticas y el cuidado de los niños, realizando más ajustes en sus horarios de trabajo que los hombres y valorando en mayor medida los beneficios que otorga la flexibilidad organizacional para la conciliación trabajo-familia ([Friedman y Greenhaus, 2000](#)).

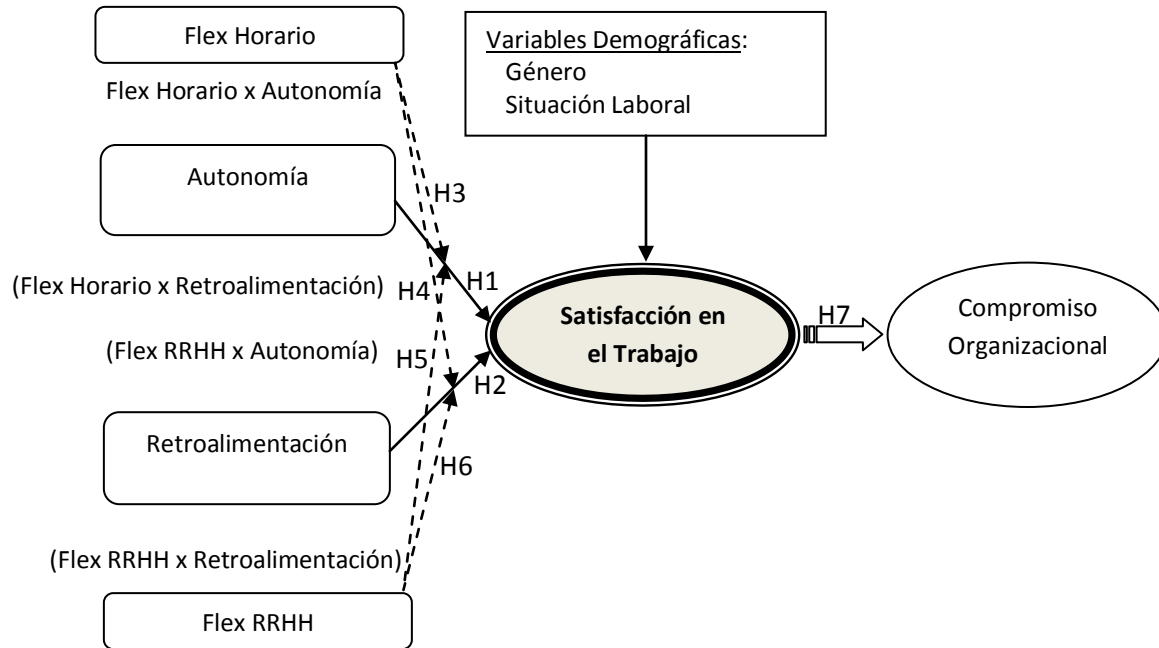
Por otra parte, el modelo de facilitación trabajo-familia de Wayne et al. ([2006](#)) hace notar que los hombres y las mujeres utilizan los beneficios trabajo-familia de manera diferente, y esto también puede ser producto de la socialización de género. Por ejemplo, puede ser socialmente más aceptable que las mujeres aprovechen las modalidades de trabajo flexible, por lo tanto, éstas pueden tener un impacto diferencial según el sexo en varios resultados organizacionales, como la

satisfacción en el trabajo. Por lo tanto, el sexo es una variable importante para su consideración dentro de la relación características del trabajo, modalidades flexibles de trabajo y satisfacción laboral (McNall et al., 2010).

Desde la perspectiva única de la satisfacción laboral, Callister (2006) y Ginther (2004) indican que es importante también analizar la satisfacción en el trabajo de los profesores universitarios, con un enfoque particular de género. Los estudios de estos autores encuentran que el género es determinante para la satisfacción docente. Moody (1996) también encontró correlación entre el sexo y la satisfacción en el trabajo de profesores universitarios.

A continuación, se presenta de forma gráfica el modelo propuesto para el contexto facultativo de estudio:

## MODELO I: CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO–SATISFACCIÓN DOCENTE-COMPROMISO ORGANIZACIONAL



Flex Horario: Flexibilidad del horario de trabajo  
Flex RRHH: Flexibilidad de recursos humanos

Los diversos estudios reflejan distintos niveles de satisfacción laboral entre profesores universitarios, utilizando un sinnúmero de escalas de medición para determinar los factores que influyen en la satisfacción en el trabajo. A pesar que no se identifica una tendencia estable en medio de la variedad de niveles de satisfacción laboral reportados en la literatura, al menos los factores determinantes son relativamente similares a través del tiempo, regiones geográficas y también organizaciones (Gui et al., 2009). En este caso particular tenemos: género, situación laboral, autonomía y retroalimentación, entre las principales características del trabajo que determinan la satisfacción laboral. Por otra parte, parece que la flexibilidad del horario de trabajo y de los recursos humanos (componentes de la flexibilidad organizativa), como factores extrínsecos relacionados con las condiciones de trabajo, podrían moderar la relación entre las características del trabajo y la satisfacción laboral.

## CAPÍTULO III: EL ENRIQUECIMIENTO TRABAJO-FAMILIA - EL LADO POSITIVO DE LA INTERFAZ TRABAJO-FAMILIA

### 3.1. Introducción

Considerando la evidencia teórica anterior, el análisis de la satisfacción laboral en el presente estudio se puede enfocar a partir de la teoría bifactorial de Herzberg et al., basada en la teoría de Maslow. La gestión de la interfaz trabajo-familia puede entenderse como un factor generador de satisfacción en el trabajo. Por ejemplo, los elementos relacionados con el enriquecimiento trabajo-familia serían factores de satisfacción o necesidades motivadoras – de crecimiento personal y auto-realización – (variables intrínsecas y relacionadas con la ejecución del trabajo). Es decir que el enriquecimiento trabajo-familia pudiera ser un antecedente de satisfacción laboral. Paralelamente, la flexibilidad organizacional podría considerarse un factor o necesidad higiénica (extrínseca y relacionada con aspectos que rodean al trabajo), por lo que también pudiera tener algún tipo de incidencia sobre la satisfacción en el trabajo.

De ahí que la gestión de dichos factores, tanto de higiene como de motivación, puede repercutir en la satisfacción laboral. Es así que a continuación se estudia la interfaz trabajo-familia desde su faceta positiva, para investigar su relación con respecto a la satisfacción en el trabajo, considerando también la probable influencia del efecto moderador de aspectos de flexibilidad organizativa.

Existe amplia literatura sobre la interfaz trabajo-familia, en especial la referida a la incompatibilidad entre el trabajo y la familia (conflicto), y sus consecuencias negativas en la salud individual y el desempeño organizacional (Eby et al., 2005). Sin embargo, recientemente los investigadores han realizado esfuerzos para examinar el impacto positivo de la interfaz trabajo-familia, referido como el enriquecimiento trabajo-familia (Greenhaus y Powell, 2006; Carlson et al.,



2006), la propagación positiva (Allis y O'Driscoll, 2008; Hammer et al., 2005), la facilitación trabajo-familia (Rotondo y Kincaid, 2008; Wayne et al., 2006; Balmforth y Gardner, 2006), o la sinergia trabajo-familia (Beutell y Witting-Berman, 2008), sobre la actitud y el comportamiento del individuo.

Es importante tener en cuenta las diferencias conceptuales entre los distintos tipos de interfaz positiva trabajo-familia, al momento de desarrollar una medida de cada constructo (Carlson et al., 2006). Sin embargo, el enriquecimiento trabajo-familia es considerado como una de las dimensiones más significativas de la conciliación trabajo-familia (Frone, 2003; Aryee et al., 2005), la cual se centra en los efectos positivos del trabajo sobre la vida familiar (enriquecimiento del trabajo a la familia) y de la familia sobre la vida laboral (enriquecimiento de la familia al trabajo).

He aquí una de las novedades y aportes científicos de la presente Tesis Doctoral. Dado que existen muchos estudios orientados a investigar el conflicto trabajo-familia, este estudio analizará la satisfacción en el trabajo a partir de una probable relación con el enriquecimiento trabajo-familia.

En este capítulo de tesis se presenta un estudio de revisión bibliográfica sobre el enriquecimiento trabajo-familia (el lado positivo de la interfaz trabajo-familia), el cual proporciona las bases teóricas para plantear al final de esta misma sección, un modelo de satisfacción en el trabajo explicado a partir del enriquecimiento trabajo-familia. Además también se analizan los efectos moderadores de la flexibilidad organizacional (horario de trabajo y recursos humanos) sobre la relación entre ambos sentidos del enriquecimiento trabajo-familia y la satisfacción en el trabajo.

Se empieza introduciendo el tópico de la interfaz trabajo-familia, su modelo conceptual general y la descripción de las características de la frontera trabajo-

familia. Seguidamente se expone la definición del enriquecimiento trabajo-familia, su importancia en el contexto actual, el enfoque organizacional de dicha variable, la necesidad de su medición, sus antecedentes y consecuencias.

También se estudian las prácticas organizacionales para la conciliación trabajo-vida y la flexibilidad organizacional, con respecto a su relación con el enriquecimiento trabajo-familia. Finalmente se plantea el modelo: enriquecimiento trabajo familia-satisfacción docente-compromiso organizacional.

### **3.2. La interfaz trabajo-familia: modelo conceptual general**

Según Voydanoff (2008), la investigación empírica sobre la interfaz trabajo-familia se ha multiplicado en las últimas décadas. Estos estudios provienen de disciplinas como la sociología, psicología, comportamiento organizacional, ciencia de la familia, desarrollo humano, trabajo social, gerontología, terapia familiar, derecho y salud ocupacional. La diversidad de planteamientos asociados con esta multiplicidad de disciplinas tiene sus ventajas y desventajas. Su amplitud es útil para documentar la complejidad en la comprensión de la interfaz trabajo-familia. Sin embargo, se crea una falta de enfoque teórico, lo que dificulta el desarrollo de modelos y marcos teóricos integrales, pero manejables para la investigación. Esta complejidad multidisciplinaria debe ser aceptada para crear modelos y teorías más significativas.

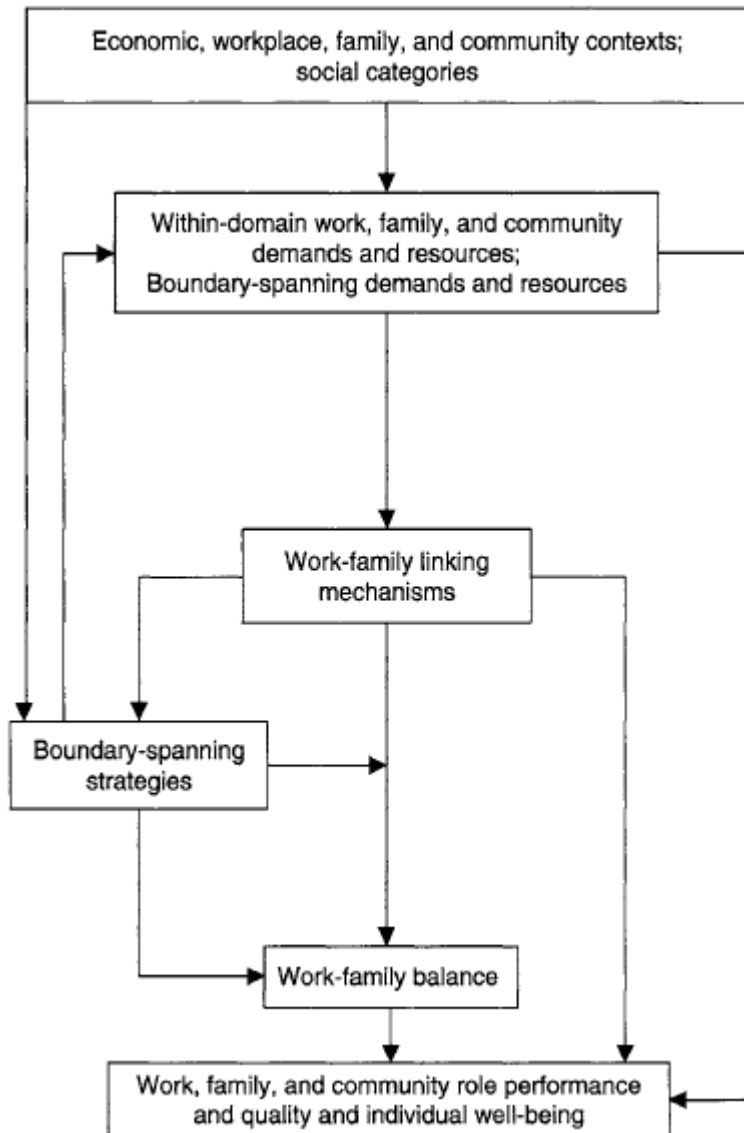
El enfoque de sistemas ecológicos es utilizado como un marco general para desarrollar un modelo conceptual de la interfaz trabajo-familia. Este enfoque sugiere que los aspectos de cada dominio se producen en múltiples niveles ecológicos. El modelo ecológico del desarrollo humano articulado por Bronfenbrenner (1989) se centra en cuatro niveles ecológicos, cada uno anidado dentro de los próximos, de acuerdo con su inmediatez a la persona en desarrollo. El nivel más inmediato, el microsistema, consiste en un patrón de actividades, roles

y relaciones interpersonales que experimenta una persona en una red de relaciones cara a cara, que se producen en entornos como el lugar de trabajo, la familia y la comunidad. El mesosistema es el sistema interconectado de microsistemas en los que una persona participa, por ejemplo, los vínculos entre familia y escuela. Los entornos externos en los que una persona no participa, pero que ejercen una influencia indirecta sobre la persona, se conocen como exosistemas. Un ejemplo es el ámbito laboral de un miembro de la familia. Por último, el macrosistema es el patrón general de la cultura o subcultura en la que se anidan los micro, meso y exosistemas. El macrosistema se compone de modelos institucionales y el amplio sistema de creencias que proporciona el contexto para el desarrollo humano.

Los mesosistemas consisten en las interrelaciones entre los microsistemas en los que una persona participa. Cuatro mesosistemas se pueden formar a través de las conexiones entre los microsistemas trabajo, familia y comunidad. Tres de ellos consisten en relaciones entre dos microsistemas, es decir, los mesosistemas trabajo-familia, trabajo-comunidad y familia-comunidad. El mesosistema trabajo-familia-comunidad se crea cuando una persona participa en los tres microsistemas. Las relaciones directas se producen en las características de uno o más microsistemas que están relacionadas con las características de otro microsistema. Sin embargo, las relaciones entre microsistemas también pueden operar a través de mecanismos y procesos vinculados.

Voydanoff (2008) propone y elabora un modelo y marco conceptual para examinar estas relaciones y procesos. La forma más general del modelo se presenta en la [figura 3.1](#). Aunque el modelo se centra en los vínculos entre los ámbitos laboral y familiar, el dominio comunidad también se incorpora en términos de la influencia de las demandas y recursos de la comunidad en la interfaz trabajo-familia y los efectos de la interfaz trabajo-familia sobre los resultados de la comunidad.

Figura 3.1. El modelo conceptual general de la interfaz trabajo-familia



Fuente: Voydanoff (2007)

La parte superior del modelo indica que se espera que los contextos económico, laboral, familiar, comunitario y social influyan en las relaciones y procesos que conforman el mesosistema trabajo-familia-comunidad. Según la teoría de sistemas ecológicos, los microsistemas, mesosistemas y exosistemas están influenciados por el macrosistema más grande en el que están inmersos. El

macrosistema forma un "modelo social" para una determinada cultura o subcultura que consta de estructuras de oportunidades, recursos y riesgos, opciones de ciclo de vida, patrones de interacción social, sistemas compartidos de creencias y estilos de vida (Bronfenbrenner, 1989). Por lo tanto, las demandas, recursos y estrategias asociadas con el mesosistema trabajo-familia-comunidad operan dentro de estos contextos estructurales y culturales mayores. Estos contextos incluyen la estructura de la economía y del lugar de trabajo, la ideología y demografía familiar, la estructura y participación de la comunidad, y las categorías sociales como la clase social, género, raza y etnia.

El resto del modelo propone varias formas en que las características asociadas con los microsistemas trabajo, familia y comunidad están relacionadas con el desempeño del rol laboral, familiar y de la comunidad, y la calidad y el bienestar individual. La amplia gama de características de trabajo, familia y comunidad que han mostrado relaciones con el desempeño del rol, y la calidad y el bienestar individual se pueden subsumir en dos categorías: las demandas y los recursos. Las demandas son reclamaciones estructurales o psicológicas asociadas con necesidades del rol, expectativas y normas a las que los individuos deben responder o adaptarse al ejercer un esfuerzo físico o mental. Los recursos son activos estructurales o psicológicos que se pueden utilizar para facilitar el rendimiento, reducir las demandas o generar recursos adicionales.

Las demandas y recursos laborales, familiares y de la comunidad se derivan de una serie de características también laborales, familiares y de la comunidad. Por ejemplo, la estructura de la vida laboral, familiar y de la comunidad abarca la organización y sincronización de la vida laboral, el tamaño y la composición de las estructuras familiares y las redes sociales que integran la vida comunitaria. La organización social del trabajo incorpora las demandas y el contenido de los puestos de trabajo, la organización social de la familia consiste en la división del

trabajo entre miembros de la familia, y la organización social de la comunidad refleja las organizaciones formales e informales.

Las normas y expectativas asociadas con el trabajo incluyen descripciones del puesto de trabajo, políticas de empleo y cultura de trabajo. Las familias operan dentro del contexto de expectativas de roles e ideología de género. Las normas de la comunidad están asociadas a la reciprocidad y confianza incorporada en el capital social. Además, los ámbitos laborales, familiares y de la comunidad incluyen diversos tipos de apoyo de supervisores y compañeros de trabajo en el entorno laboral, miembros familiares en casa, y amigos y vecinos en la comunidad.

El modelo de la [figura 3.1](#) distingue entre dos tipos de demandas y recursos: dentro del dominio y más allá de las fronteras. Las demandas y recursos dentro del dominio están asociadas con características tales como la estructura y contenido de las actividades de un dominio (por ejemplo, presión laboral y autonomía, tiempo dedicado a atender a los miembros de la familia, apoyo de amigos y vecinos), mientras que las demandas y recursos más allá de las fronteras son parte inherente de dos dominios (por ejemplo, llevar trabajo a casa, una cultura de apoyo trabajo-familia). Aunque las demandas y recursos más allá de la frontera provienen de un dominio, éstas sirven como demandas y recursos en otros dominios. Por ejemplo, cuando las personas trabajan en casa o realizan actividades familiares en el trabajo, éstas están operando en ambos dominios, al mismo tiempo. Cuando los empleadores reconocen y abordan las necesidades familiares de los empleados a través de políticas y una cultura de apoyo trabajo-familia, los dos dominios están parcialmente integrados.

El modelo propone que las demandas y recursos dentro del dominio y más allá de las fronteras están directamente relacionados con la calidad y desempeño del rol laboral, familiar, de la comunidad y del bienestar individual. El desempeño del rol abarca comportamientos en el trabajo y en el hogar, mientras que la calidad

del rol se refiere al afecto positivo y negativo, tales como emociones y estados de ánimo positivos y negativos derivados de actividades laborales, familiares y comunitarias.

Los resultados laborales incluyen desempeño laboral y productividad, cuestiones relacionadas con la asistencia, satisfacción laboral, estrés, etc. Los resultados familiares abarcan desempeño del rol familiar, calidad del rol familiar, resultados de desarrollo infantil, etc. Los resultados de la comunidad consisten en la participación de actividades comunitarias formales e informales, así como la satisfacción de la comunidad. Los resultados individuales incorporan varios aspectos de bienestar físico y psicológico, por ejemplo depresión, angustia psicológica, salud y enfermedad física. Estos resultados tienen implicaciones para el funcionamiento a nivel de sistema en los lugares de trabajo, familias y comunidades.

Voydanoff (2008) indica que estas estrategias son propuestas para dotar ambos efectos, mediador y moderador, sobre las relaciones entre los mecanismos de vinculación trabajo-familia y el equilibrio trabajo-familia. Además, los efectos de retroalimentación se proponen desde las estrategias 'más allá de las fronteras' hacia las demandas y recursos laborales, familiares y de la comunidad. También se espera que los mecanismos de enlace estén directamente relacionados con el equilibrio trabajo-familia, que a su vez está asociado con la calidad y el desempeño del rol laboral, familiar, de la comunidad y del bienestar individual.

### **3.3. La frontera entre el ámbito laboral y familiar**

Kuhn (1974) describe un sistema como un patrón de elementos que están lo suficientemente relacionados de alguna manera regular para justificar atención. Por su parte, Rapoport (1976) define un sistema como una entidad que, en el contexto de cambio, mantiene algún tipo de organización. La premisa detrás del

pensamiento a nivel de sistemas, según sugiere la teoría general de sistemas, es que no es apropiado examinar los componentes individuales de un sistema de manera aislada, ya que no se tiene en cuenta la funcionalidad de los componentes en un universo más amplio de interacciones ([Bertalanffy, 1962](#)).

Dentro de la teoría de sistemas, los límites se definen como se determina la pertenencia del sistema. En consecuencia, las fronteras representan el punto de contacto entre los sistemas y se conceptualizan para tener en cuenta el grado en que permiten el flujo entre sistemas. En el contexto de la teoría de la frontera (o límite), las fronteras han sido tradicionalmente caracterizadas en términos de su flexibilidad y permeabilidad ([Ashforth et al., 2000](#); [Clark, 2000](#)). La flexibilidad y la permeabilidad de las fronteras, a su vez, definen la "fuerza" de la frontera, es decir, su capacidad de permitir o restringir el flujo entre dominios.

La flexibilidad de la frontera ha sido definida como el grado en que un individuo es capaz de contraer o ampliar una frontera de dominio, ya sea de forma física o temporal, en respuesta a las demandas de otro dominio ([Hall y Richter, 1988](#); [Clark, 2000](#)). Trabajos empíricos recientes sugieren que esta definición debe ser ampliada ([Matthews y Barnes-Farrell, 2010](#)). Matthews y Barnes Farrell propusieron que la flexibilidad de frontera debe ser conceptualizada en términos de dos componentes:

- i. Flexibilidad-Capacidad, la capacidad percibida de contraer o expandir los límites del dominio.
- ii. Flexibilidad-Buena Voluntad, la voluntad de contraer o expandir los límites del dominio.

En esencia, el componente de flexibilidad-capacidad refleja las limitaciones percibidas en la capacidad de pasar de un dominio a otro. Por ejemplo, una persona puede percibir que su director no está dispuesto a permitir flexibilidad en el



horario de trabajo para satisfacer las demandas familiares ([Lautsch et al., 2009](#); [Rothbard et al., 2005](#)). Por otra parte, la flexibilidad-buena voluntad refleja la motivación del individuo para participar en el movimiento entre dominios.

Por ejemplo, si se presentara una demanda familiar por sí sola, una persona con alto grado de buena voluntad podría ser más propensa a abandonar el espacio de trabajo por el ámbito familiar. Matthews y Barnes Farrell ([2010](#)) proporcionaron las primeras iniciativas para estudiar estos diferentes aspectos de flexibilidad de frontera, y reconocer que se necesita mayor desarrollo de trabajo y pruebas psicométricas adicionales para abordar estas variables.

El segundo componente tradicional de la definición de una frontera de dominio es la permeabilidad ([Ashforth et al., 2000](#); [Clark, 2000](#)). El constructo de la permeabilidad de las fronteras se basa en parte, en los argumentos de Hall y Richter ([1988](#)), quienes sugirieron que "la mejor manera de entender cómo se afectan los dominios (trabajo y familia) entre sí es mirar en su interfaz, que es la forma como entran en contacto uno con otro. El punto en que trabajo y familia contactan entre sí, es cuando el empleado está en movimiento, ya sea física o psicológicamente, de un lado al otro".

Por lo tanto, la permeabilidad está típicamente conceptualizada en términos del grado en que una persona está psicológica o conductualmente involucrada con un dominio (por ejemplo, hablar con miembros de la familia), mientras está físicamente localizada en otro dominio (por ejemplo, en el trabajo) ([Ashforth et al., 2000](#)). Sin embargo, existe una considerable variación en la definición existente de permeabilidad de las fronteras ([Matthews et al., 2010](#)).

Por ejemplo, Clark ([2000](#)) define la permeabilidad como "el grado en que los elementos de otros dominios pueden entrar en un dominio. Ashforth et al. ([2000](#)) sugieren que la permeabilidad "es el grado en que un rol le permite al individuo

estar ubicado físicamente en el dominio del rol, pero psicológica y/o conductualmente involucrado en otro papel". Kreiner et al. (2009) sostienen que la permeabilidad es una función del grado en que un dominio está "abierto a la influencia".

Las definiciones de Clark y Kreiner se enfocan en el grado en que los elementos de un dominio pueden extenderse a otro dominio, pero no especifican el alcance de los elementos que intervienen en la expansión. La definición de permeabilidad de Ashforth et al. (2000), está en realidad alineada con la definición de flexibilidad-capacidad proporcionada por Matthews y Barnes-Farrell (2010), que hace hincapié en el grado en que un individuo es capaz de estar ubicado en un dominio, pero participando activamente en otro dominio.

Por lo tanto, según Matthews et al. (2010), la preocupación por el constructo de permeabilidad es la inherente desconexión entre estas definiciones, con respecto a los elementos de los dominios que pueden trasvasar sus fronteras para vincularse a otros escenarios, y la frecuencia con que lo hacen. Estos autores también coinciden que existe un valor instrumental en la conceptualización de las fronteras del dominio, primero en términos de flexibilidad y segundo en términos del grado en que realmente existe un cambio cognitivo o físico entre dominios. Creen que centrándose en el involucramiento de acciones individuales para gestionar la interfaz trabajo-familia, se facilitará el desarrollo de constructos con definiciones conceptuales más claras.

Por otra parte, hay cierto apoyo empírico para esta idea. Recientemente, Kreiner et al. (2009) describen un modelo conceptual de frontera laboral trabajo-familia, donde las tácticas de frontera laboral (por ejemplo, acciones de comportamiento) se posicionan como un componente crítico del proceso de gestión de fronteras. Del mismo modo, se basan en el concepto de "flujo", utilizado en la teoría de sistemas para caracterizar el movimiento entre ambos dominios. Hall y

Richter (1988) sugieren indexar la frecuencia con que los dominios entran en contacto uno con otro, más concretamente en términos de transiciones entre dominios (inter-dominio). El constructo de transiciones inter-dominio está destinado a sustituir el constructo de permeabilidad, conceptualmente problemático dentro de la teoría de fronteras.

### **3.4. Definición del enriquecimiento trabajo-familia**

El enriquecimiento trabajo-familia se define como el grado en que las experiencias en un rol o función mejoran la calidad de vida, es decir, el rendimiento o afecto en otro rol o función (Greenhaus y Powell, 2006). Greenhaus y Powell propusieron que el enriquecimiento se produce cuando las ganancias de los recursos obtenidos en el rol A, promueven una mejora en el rendimiento individual en el rol B. Más concretamente, el enriquecimiento ocurre cuando los recursos (las habilidades y perspectivas, la flexibilidad, el capital social, físico y psicológico, y los recursos materiales) obtenidos en un rol mejoran, ya sea de manera directa el rendimiento en otro rol (ruta de acceso instrumental), o indirectamente a través de su influencia en el afecto positivo (ruta afectiva).

La vía instrumental se ejemplifica a través de estudios que sugieren que los trabajadores creen que su vida familiar les ha enseñado nuevas maneras de interactuar con los compañeros de trabajo o ha mejorado su capacidad multitarea en el trabajo (Ruderman et al., 2002). Por ejemplo, los empleados pueden aprender habilidades de resolución de conflictos en la formación dentro del trabajo, que cuando las usen en sus familias, les permite resolver con más eficacia los conflictos con sus hijos, su cónyuge u otro de los miembros de la familia. Del mismo modo, los padres manifiestan desarrollar mayor paciencia con sus hijos, lo que les ayuda a relacionarse mejor con otras personas en sus ambientes de trabajo.

La vía afectiva se ejemplifica en el análisis de Rothbard (2001), que indica que mayor atención en un dominio se relaciona indirectamente con mayor compromiso en otro dominio, a través del afecto positivo. Por ejemplo, un individuo que sale del trabajo con un estado de ánimo positivo, probablemente responda de manera más positiva, paciente y alegre a los miembros de su familia, situación que en último término puede mejorar su afecto y desempeño como padre de familia o cónyuge.

El enriquecimiento trabajo-familia es notablemente diferente de otros constructos en la literatura que representan el lado positivo de la interfaz trabajo-familia. Considerando que muchas etiquetas de constructos se han utilizado indistintamente (Frone, 2003) para describir las conexiones positivas entre el trabajo y la familia, incluyendo los efectos colaterales positivos, la facilitación, la mejora y el enriquecimiento (Grzywacz, 2002; Greenhaus y Powell, 2006), estos constructos son distintos. Una explicación de sus distinciones es importante para asegurarse de que estamos capturando el constructo de enriquecimiento pretendido en nuestra medida.

La mejora representa la adquisición de recursos y experiencias que benefician a los individuos para hacer frente a los desafíos de la vida (Sieber, 1974). Así, mientras que la mejora se centra en los beneficios obtenidos por las personas y la posibilidad de que estos beneficios puedan tener efectos notables sobre las actividades a lo largo de los dominios de la vida, el enriquecimiento se centra en el desempeño mejorado del rol en un dominio, como una función de los recursos obtenidos en otro.

Los efectos colaterales positivos se refieren a las experiencias en un dominio que son trasladadas a otro, tales como: el estado de ánimo, las habilidades, los valores y los comportamientos transferidos a otro ámbito (Edwards y Rothbard, 2000). Por lo tanto, el enriquecimiento se basa en la noción más elemental de los

efectos secundarios positivos. La sutil, pero importante distinción entre los dos constructos es que las experiencias en un dominio pueden ser transferidas (es decir, propagadas), pero no necesariamente mejoran la calidad de vida o el rendimiento individual en el otro rol. Como Powell y Greenhaus (2004) señalan, a fin de que el enriquecimiento se produzca, los recursos no sólo deben ser transferidos a otro rol, sino que aplicados con éxito, de manera que resulte un mejor rendimiento o afecto para el individuo.

En cuanto a la definición del constructo final, la facilitación (Grzywacz, 2002), ésta sucede cuando la participación en un dominio produce ganancias que mejoran el funcionamiento de otro dominio de la vida (Wayne et al., 2004). La distinción clave entre el enriquecimiento y la facilitación es el nivel de análisis: el enriquecimiento se centra en la mejora del desempeño del rol individual o calidad de vida, mientras que la facilitación se centra en mejoras del funcionamiento del sistema (Wayne et al., 2004). Es posible que el enriquecimiento se produzca, lo que no necesariamente se traduce en un funcionamiento mejorado del sistema. Por ejemplo, cuando un individuo experimenta afecto positivo desde casa, que mejora su rendimiento o afecto en el trabajo (enriquecimiento); el funcionamiento mejorado del individuo puede o no impactar al sistema mayor de trabajo, como mejorar el funcionamiento del grupo de trabajo o mejorar las relaciones con el supervisor (facilitación).

Carlson et al. (2006) indican que estas distinciones conceptuales entre enriquecimiento, mejora, efectos secundarios positivos y facilitación, son importantes de considerar cuando se desarrolle una medida de cada constructo. De todas maneras, el enriquecimiento trabajo-familia es considerado como una de las dimensiones significativas de la conciliación trabajo-familia (Frone, 2003; Aryee et al., 2005). Se centra en los efectos positivos del trabajo sobre la vida familiar (enriquecimiento del trabajo a la familia) y de la familia en la vida laboral (enriquecimiento de la familia al trabajo).

Greenhaus y Powell (2006) revisaron diecinueve estudios que midieron el lado positivo de la interfaz trabajo-familia y encontraron que la mayoría de los investigadores utilizan términos distintos de enriquecimiento para denotar el concepto, pero todos los ítems fueron consistentes con el enriquecimiento trabajo-familia, ya que evaluaban el efecto positivo de las experiencias en un rol sobre las experiencias o resultados en otro rol. Otros investigadores también han observado que otros constructos como los efectos indirectos positivos y la facilitación, pueden ser categorizados dentro del enriquecimiento trabajo-familia (Carlson et al., 2006; Hanson et al., 2006), por lo que el enriquecimiento parece ser el constructo más inclusivo (McNall et al., 2010b).

El enriquecimiento es reconocido como distinto del conflicto trabajo-familia (Frone 2003). Sin embargo, similar al conflicto trabajo-familia, el enriquecimiento es bidireccional en su naturaleza (Frone 2003). Es decir, los beneficios se pueden derivar del trabajo y ser aplicados en la familia (enriquecimiento trabajo-familia) o se pueden derivar de la familia y ser aplicados en el trabajo (enriquecimiento familia-trabajo). Los investigadores han tratado de comprender mejor la relación entre ambas direcciones de enriquecimiento trabajo-familia y una serie de resultados importantes, como la satisfacción en el trabajo (Aryee et al., 2005), la satisfacción familiar y la satisfacción con la vida misma (van Steenbergen et al., 2007). Sin embargo, hasta la fecha no existe ninguna revisión sistemática de la literatura, lo cual es desventajoso, dado que los investigadores están tratando de desarrollar un análisis más comprensivo de la interfaz trabajo-familia, que resulta incompleto si no se contempla su lado positivo.

Tanto el enriquecimiento del trabajo a la familia como el enriquecimiento de la familia al trabajo, han resultado estar positivamente relacionados con la salud mental del individuo (Allis y O'Driscoll, 2008; Grzywacz y Bass, 2003), el funcionamiento familiar (Grzywacz y Marks, 2000) y los resultados del trabajo, tales

como la satisfacción laboral (Beutell y Witting-Berman, 2008) y el compromiso organizacional (Wayne et al., 2004, 2006; van Steenbergen et al., 2007). Sin embargo, los estudios sobre el enriquecimiento trabajo-familia son todavía escasos como para afirmar los resultados definitivos.

En el pasado, un importante obstáculo para la investigación trabajo-familia ha sido la falta de un marco teórico general e integral (Eby et al., 2005), sin embargo, Greenhaus y Powell (2006) proporcionaron recientemente un amplio marco teórico de enriquecimiento trabajo-familia basado en aportes teóricos anteriores (Barnett y Hyde, 2001; Marks, 1977; Sieber, 1974). Por ejemplo, la teoría de acumulación de roles de Sieber (1974), se utiliza para explicar por qué los individuos pueden optar por participar en múltiples roles. Según Sieber, la gente gana varios premios al participar en varios ámbitos, como ser:

- i. Mayores privilegios de rol.
- ii. Menor tensión en un rol, debido a un efecto amortiguador de otros roles.
- iii. Mejora de status.
- iv. Enriquecimiento de la personalidad (por ejemplo, mayor flexibilidad, mayor tolerancia a las discrepancias).

Por otra parte, el enfoque expansionista de Marks (1977), argumentó que algunos roles pueden producir un efecto positivo en forma de aumento de energía para otro rol. Esto ocurre a través de la generación de recursos, que ayudan a las personas a gestionar con mayor éxito sus distintas demandas de trabajo y familia. Basándose en estos hallazgos, Greenhaus y Powell se centraron en analizar cómo un rol mejora la calidad de vida en otro rol, en vez de los efectos aditivos y de amortiguación más generales que implica la participación en un rol. Su modelo se suma a la labor anterior:

- i. Ampliación del número de recursos que se generan en un rol, pero que conducen a beneficios en un segundo rol.
- ii. Proponiendo que el enriquecimiento trabajo-familia se produce a través de dos rutas, una instrumental y otra afectiva.

A continuación, se expone de manera general, el modelo de Greenhaus y Powell (2006), en donde las experiencias de rol ofrecen cinco categorías de recursos que pueden ser adquiridos. Estas incluyen: habilidades y perspectivas (habilidades interpersonales, habilidades de afrontamiento, respeto a diferencias individuales), recursos físicos y psicológicos (auto-eficacia, resistencia, optimismo), recursos de capital social (creación de redes, información), flexibilidad (acuerdos de flexibilidad laboral) y recursos materiales (dinero, regalos). Estos recursos permiten un mejor rendimiento en otro rol, ya sea de manera directa (vía instrumental) o indirecta (vía afectiva). Por ejemplo, si un empleado gana habilidades multitarea desde su rol paterno/materno, estas habilidades pueden directamente mejorar su desempeño en el trabajo. En otras palabras, los recursos generados en un dominio pueden tener un efecto instrumental directo sobre el desempeño en otro dominio.

También podría darse el caso de que los recursos operen de forma más indirecta en la generación de enriquecimiento, a través de afecto positivo (Greenhaus y Powell 2006). Es decir, la experiencia adquirida en el hogar puede producir afecto positivo hacia el rol familiar, en forma de entusiasmo, dinamismo y mayor energía. A su vez, este afecto positivo del rol familiar puede producir más afecto positivo en el rol laboral. Por lo tanto, el modelo teórico de Greenhaus y Powell ayuda a explicar los conductores del enriquecimiento, lo que proporciona un conocimiento inicial de cómo funciona el proceso de enriquecimiento.



### 3.5. Importancia del enriquecimiento trabajo-familia en el contexto actual

Como resultado de las transformaciones y las nuevas exigencias del contexto actual, la conciliación trabajo-vida se ha convertido en un tema de interés para los académicos como también para los líderes de las organizaciones, debido a los cambios contemporáneos demográficos, tecnológicos y ambientales del entorno, y a los cambios en las expectativas y aspiraciones individuales. Por ejemplo, los cambios demográficos se observan en el creciente número de mujeres en la fuerza laboral y el número cada vez mayor de familias tanto nucleares como duales que perciben dos sueldos ([Bharat, 2003](#); [Rajadhyaksha y Bhatnagar, 2000](#)), lo que ha puesto una presión considerable sobre los hombres y las mujeres para manejar sus obligaciones tanto laborales como familiares.

Powell y Greenhaus ([2006](#)) también indican que debido a los cambios sociales en las últimas tres décadas, como la importancia cada vez mayor de carreras duales en las parejas o familias monoparentales en la fuerza laboral, y el correspondiente declive de la estructura familiar tradicional donde el varón es responsable de mantener a la familia y la mujer ejerce de ama de casa ([Barnett y Hyde, 2001](#); [Lewis et al., 1992](#)); tanto mujeres como hombres se han visto cada vez más afectados y preocupados por la interdependencia de sus roles laborales y familiares ([Barling y Sorenson, 1997](#); [Eby et al., 2005.](#); [Friedman y Greenhaus, 2000](#)).

El avance tecnológico también es notorio, como el uso de internet y las telecomunicaciones. Como resultado, muchos trabajadores están tomando el trabajo fuera de la oficina, lo que ha difuminado la frontera entre el trabajo y la familia ([Cooper, 1998](#)). Los cambios ambientales se manifiestan en el aumento del número de empresas en el sector de servicios ([NASSCOM Newslíne, 2008](#)), lo que requiere que los empleados trabajen más tiempo, con frecuencia interactuando con clientes y trabajando a través de zonas horarias variadas. Como resultado, la clara

frontera entre el trabajo y la familia se ha diluido. De acuerdo con el Estudio de Desgaste y Retención de Hewitt ([Hewitt Associates, 2006](#)), la necesidad de un equilibrio (conciliación) entre el trabajo y la vida personal se ha convertido en un elemento integral de las expectativas que tiene el trabajador de los empleadores.

Bond et al. ([2002](#)) también reconocen que a medida que el número de mujeres, parejas con doble fuente de ingresos y/o familias monoparentales se incrementan en la fuerza laboral y más personas asumen mayores responsabilidades de atención familiar ([Society for Human Resource Management, 2003](#)); es evidente que muchos empleados se enfrentan al desafío de gestionar sus roles tanto laborales como familiares. El equilibrio trabajo-familia tiene importantes implicaciones para individuos, organizaciones y sociedad; en consecuencia, un creciente trabajo de investigación ha explorado en los últimos años, la intersección de los dominios trabajo y familia.

McNall et al. ([2010b](#)) indican que en el pasado, la investigación sobre interfaz trabajo-familia se ha centrado en las relaciones negativas entre trabajo y vida familiar, ignorando en gran medida las conexiones positivas. Un amplio cuerpo de evidencias de varios meta-análisis indican que altos niveles de conflicto trabajo-familia producen consecuencias negativas, como ser: menor satisfacción en el trabajo y en la vida misma, mayores intenciones de renuncia, mayor tensión psicológica en general, más síntomas físico-somáticos, mayor depresión y mayor desgaste ([Allen et al. 2000](#); [Byron, 2005](#), [Ford et al., 2007](#); [Kossek y Ozeki, 1998](#)).

Varios investigadores, sin embargo, han reclamado un enfoque más equilibrado para la interfaz trabajo-familia, mediante el estudio de beneficios en múltiples roles de membrecía ([Frone 2003](#); [Parasuraman y Greenhaus 2002](#)). En consecuencia, los investigadores han explorado las sinergias positivas entre el trabajo y la familia, en una variedad de etiquetas diferentes ([Greenhaus y Powell](#)

2006; Grzywacz y Butler 2005), incluyendo el enriquecimiento, los efectos indirectos positivos, la mejora y la facilitación.

Los investigadores interesados en la interfaz entre los roles del trabajo y la familia han identificado dos grandes tipos de interdependencias, uno negativo y otro positivo. La literatura ha sido durante mucho tiempo dominada por el enfoque de la interdependencia negativa o conflicto trabajo-familia (WFC: work-family conflict) (Barnett, 1998; Eby et al., 2005; Haas, 1999). La perspectiva del conflicto afirma que las experiencias en cualquiera de los roles, conducen al estrés, falta de tiempo y/o conducta disfuncional en el otro rol (Greenhaus y Beutell, 1985); por lo tanto, deterioran la calidad de vida (Allen et al., 2000; Frone, 2003).

En los últimos años, los investigadores han prestado creciente atención a las interdependencias positivas o enriquecimiento trabajo-familia (WFE: work-family enrichment, también referida como mejoramiento, facilitación o externalidades positivas; Frone, 2003; Grzywacz, 2002; Grzywacz y Marks, 2000; Kirchmeyer, 1992). La perspectiva de enriquecimiento afirma que las experiencias en cualquiera de los roles, genera recursos que pueden ser provechosamente utilizados en el otro rol, mejorando así la calidad de vida (Frone, 2003; Greenhaus y Powell, 2006). El presente estudio representa un intento de salvar la distancia conceptual entre estas dos perspectivas de la interfaz trabajo-familia.

A pesar que el conflicto y el enriquecimiento trabajo-familia podrían pensarse como lados opuestos de una misma moneda, y por lo tanto relacionados negativamente; la investigación hasta la fecha ha observado en general relaciones pequeñas y no significativas entre estos constructos. Greenhaus y Powell (2006) identificaron quince estudios, en donde tanto el conflicto como el enriquecimiento trabajo-familia fueron medidos. Sólo ocho de las veintiún correlaciones entre conflicto y enriquecimiento de estos estudios, fueron estadísticamente significativas (tres positivas y cinco negativas), y su valor medio fue -0.02.

Como resultado, algunos investigadores han concluido que a medida que los individuos experimentan enriquecimiento entre sus roles de trabajo y familia, esto no influye en el nivel de conflicto que experimentan entre estos dos roles. Desde este punto de vista, el conflicto trabajo-familia y el enriquecimiento trabajo-familia serían constructos independientes (Frone, 2003; Grzywacz y Bass, 2003; Grzywacz y Marks, 2000b). Sin embargo, la naturaleza exacta de la relación entre enriquecimiento y conflicto trabajo-familia sigue siendo un tema de debate en la literatura trabajo-familia.

La conciliación trabajo-vida tiene implicaciones en las actitudes, comportamientos y bienestar del empleado, así como en la efectividad organizacional (Eby et al., 2005). Esto ha obligado a las organizaciones a implantar intervenciones para ayudar a los empleados a manejar las demandas relacionadas con el trabajo y la vida familiar, siendo al mismo tiempo productivos en el trabajo. Algunas de estas intervenciones están asociadas a políticas organizacionales en materia de recursos humanos o provisión de beneficios que permitan conciliar trabajo y vida privada (por ejemplo, horarios flexibles de trabajo). La literatura ha mostrado efectos positivos de este tipo de intervenciones sobre los resultados en el trabajo, tales como el grado individual de satisfacción en el trabajo, nivel de compromiso e implicación en comportamientos de ciudadanía organizacional (Kopelman et al., 2006; Lambert, 2000; Allen, 2001; Gordon et al., 2007).

### **3.6. El enfoque organizacional del enriquecimiento trabajo-familia**

Las teorías basadas en los recursos han sido ampliamente aplicadas a muchas áreas de investigación dentro de la dirección y organización de empresas, pero en la última década, los estudiosos de la interfaz trabajo-familia han encontrado útiles estas teorías para explicar el conflicto trabajo-familia (Geurts et

al., 2009; Grandey y Cropanzano, 1999; Halbesleben et al., 2009; Wayne et al., 2007). La aplicación de modelos basados en recursos dentro del contexto de enriquecimiento trabajo-familia es una extensión natural de esta línea de investigación. Como Greenhaus y Powell (2006) explican, la participación en múltiples roles puede beneficiar al actor porque las experiencias en un rol podrían llevar a mejorar las experiencias en otro rol. Por ejemplo, si un individuo obtiene recursos en el trabajo, tales como apoyo social y auto-eficacia, el individuo puede reinvertir estos recursos en roles no relacionados con el trabajo para cosechar resultados positivos (Sieber, 1974).

Ampliando el trabajo de Greenhaus y Powell (2006), Wayne et al. (2007) proponen la perspectiva del 'desarrollo de recursos obtenidos' dentro del estudio del enriquecimiento trabajo-familia, basándose en la esencia de la teoría de recursos (Hobfoll, 1989). Los recursos se definen como aspectos físicos, sociales, organizacionales (Schaufeli y Bakker, 2004) ó características del entorno organizacional que cumplen tres funciones principales (Bakker y Demerouti, 2007):

- i. Ayudan a los individuos a alcanzar metas.
- ii. Atienden demandas y exigencias, es decir, satisfacen necesidades (aspectos del trabajo que requieren un esfuerzo sostenido, como ser, una elevada presión laboral).
- iii. Promueven crecimiento y desarrollo personal.

La perspectiva del desarrollo de recursos obtenidos en el enriquecimiento trabajo-familia, se fundamenta en la premisa básica de que las personas se esfuerzan por crecer y triunfar en todos los ámbitos en los que participan, lo que lleva a los individuos a buscar activamente recursos en cada dominio que les permitan crecer (Wayne et al., 2007). Además, estos recursos pueden extenderse para mejorar otros ámbitos o dominios. Según este modelo, el enriquecimiento trabajo-familia actúa como un mediador entre los recursos y los resultados, tanto

laborales como familiares. Así, los recursos pueden aumentar el enriquecimiento entre los dominios trabajo y familia, lo que a su vez mejoraría la satisfacción en el trabajo y en el hogar (Hunter et al., 2010).

Según Hunter et al. (2010), los investigadores han comenzado recién a explorar el impacto de la amplia gama de recursos obtenidos en el ámbito laboral sobre la experiencia del enriquecimiento trabajo-familia. Por ejemplo, algunas evidencias sugieren que organizaciones de carácter flexible, acuerdos de trabajo flexible, gestión de la flexibilidad, características del trabajo (por ejemplo, autonomía), apoyo laboral e implicación con el trabajo (Aryee et al., 2005; Karatepe y Bekteshi, 2008; McNall et al., 2010; Voydanoff, 2004) están relacionadas con el enriquecimiento trabajo-familia. Sin embargo, a entender de Hunter et al. (2010), el papel de varios recursos que generan estos procesos, aún no ha sido examinado o su análisis es escaso y limitado. En ese sentido, la presente Tesis Doctoral pretende aportar en esta línea de investigación.

Por ejemplo, las políticas o prácticas organizacionales favorables a la familia, tales como horarios flexibles de trabajo, asistencia en el cuidado de niños, prácticas flexibles de trabajo y asistencia en el cuidado de ancianos, podrían considerarse rutinas o capacidades organizativas que permiten utilizar más eficientemente los recursos humanos (Brough et al., 2005; Families and Work Institute, 1998; Lu et al., 2002, 2009; Siu y Phillips, 2007). Estas iniciativas organizacionales a favor de la familia pueden facilitar el enriquecimiento trabajo-familia y proporcionar a los empleados mayor control sobre sus horarios o la manera en que realizan su trabajo.

Para Siu et al. (2010), dicho estado psicológico de enriquecimiento, sería beneficioso para los trabajadores en términos de prevenir responsabilidades laborales y familiares que interfieran entre sí. Incluso para aquellos trabajadores que no utilizan algunas políticas favorables a la familia, la sola existencia de

políticas pertinentes les transmitiría el mensaje de una organización solidaria con sus empleados.

Las políticas y prácticas organizacionales amigables con la familia también incluyen, entre otros, el apoyo del supervisor y el apoyo mutuo entre compañeros de trabajo ([Halbesleben, 2010](#); [Schaufeli y Bakker, 2004](#)). Estos dos tipos de apoyo social pueden promover afectos positivos para el trabajo, de manera intrínseca y extrínseca. El apoyo del supervisor y de los compañeros de trabajo puede satisfacer necesidades de pertenencia en los empleados y promover identificación con su trabajo, que a su vez fomentaría la voluntad de dedicar esfuerzos y habilidades a la tarea de trabajo, facilitando así el desempeño laboral exitoso. Por ejemplo, [Bakker et al. \(2008\)](#) y [Bakker y Leiter \(2010\)](#) señalaron que tanto el apoyo de los colegas, como una adecuada retroalimentación del superior, mejoran la probabilidad de que los empleados alcancen sus metas de trabajo con éxito.

El apoyo familiar también debe ser considerado como una capacidad de rol que podría mejorar los estados afectivos en el trabajo, de acuerdo al modelo dual de direcciones de [Greenhaus y Powell \(2006\)](#). El apoyo familiar puede desempeñar un rol extrínseco de motivación, prestando soporte instrumental y recursos afectivos para ayudar a los empleados a alcanzar sus metas en el trabajo ([Grzywacz y Marks, 2000](#)). Dicho apoyo también proporcionaría amor y esperanza para motivar a los empleados, especialmente aquellos de sociedades colectivistas, que trabajarán más duro en sus puestos de trabajo ([Grzywacz y Marks, 2000](#); [Yeh et al., 2006](#)).

En general, [Siu et al. \(2010\)](#) indican que las características y capacidades del trabajo son instrumentos organizacionales que permiten gestionar la interfaz trabajo-familia y sus recursos, con el fin de mejorar los resultados corporativos.

Para comprender el enriquecimiento trabajo-familia desde un enfoque organizacional, es necesario vincular el enriquecimiento del trabajo a la familia con los resultados relacionados con el trabajo. McNall et al. (2010) examinan la relación del enriquecimiento del trabajo a la familia con dos resultados: satisfacción en el trabajo e intenciones de abandono.

En primer lugar, la satisfacción laboral se entiende como la valoración y los sentimientos que uno tiene hacia el trabajo (Locke, 1976). Algunos estudios recientes han encontrado que las personas que reportan mayor enriquecimiento trabajo-familia son más propensas a experimentar mayor satisfacción en el trabajo (Aryee et al., 2005; Balmforth y Gardner, 2006). Sin embargo, los resultados sobre este tema todavía son escasos y novedosos, por lo que se requiere mayor investigación al respecto, antes de establecer conclusiones generales.

En segundo lugar, las intenciones de abandono se entienden como una voluntad consciente y deliberada de dejar la organización (Tett y Meyer, 1993). La relación entre enriquecimiento trabajo-familia e intenciones de abandono ha sido un tanto antagónica en cuanto a resultados. Por ejemplo, Balmforth y Gardner (2006) encontraron que mayor enriquecimiento estaba relacionado con menores intenciones de abandono, pero Gordon et al. (2007) no encontraron apoyo para esta relación, sugiriendo que se necesita más trabajo para aclarar este posible vínculo.

Considerando a Greenhaus y Powell (2006), los recursos adquiridos en el trabajo pueden dar lugar a un mejor rendimiento en el mismo, lo cual tiene el efecto de crear más afecto positivo en el trabajo, en última instancia, transfiriendo afecto positivo al ámbito familiar (es decir, enriquecimiento del trabajo a la familia). A su vez, los individuos que experimentan más emociones positivas con respecto a su trabajo, podrían experimentar mayor satisfacción laboral y menores intenciones de abandono.



Más allá de la definición del término de enriquecimiento, la teoría del intercambio social (Blau, 1964) puede ser utilizada para comprender mejor estas relaciones desde una perspectiva organizacional. De acuerdo con la teoría del intercambio social, cuando una parte percibe trato favorable, la otra parte se siente obligada a corresponder (Rhoades y Eisenberger, 2002). Aplicando esto a la interfaz del trabajo a la familia, cuando los empleados perciben que sus organizaciones están ayudándoles a administrar los roles laborales y familiares, la norma de la reciprocidad obliga a devolver el trato benévolo, a menudo en forma de actitudes favorables, tales como sentimientos más positivos hacia el trabajo y la organización (Aryee et al., 2005; Wayne et al., 2006).

La teoría de la señalización (Casper y Harris, 2008; Grover y Crooker, 1995) también puede explicar el fenómeno organizacional del enriquecimiento trabajo-familia y las políticas y/o prácticas de conciliación trabajo-familia. Es decir, por qué las modalidades de trabajo flexible y la percepción de enriquecimiento trabajo-familia pueden influir en el apego a la organización, en forma de mayor satisfacción laboral y menores intenciones de abandono. La disponibilidad de modalidades de trabajo flexible puede ser señal de que la organización se preocupa por el bienestar de sus empleados (Grover y Crooker, 1995).

Ryan y Kossek (2008) sugieren que las políticas de trabajo-vida están vinculadas a diferentes resultados de la organización, a través de percepciones de inclusión (es decir, en las que un individuo se siente aceptado y valorado). Las organizaciones promueven la inclusión mediante la satisfacción de necesidades personales (por ejemplo, horarios flexibles) y la señalización de los valores organizacionales (por ejemplo, lugar de trabajo favorable a la familia).

En conjunto, se deduce que las modalidades de trabajo flexible conducirían a mayor satisfacción en el trabajo y menores intenciones de abandono, a través de

percepciones de enriquecimiento trabajo-familia. Según el estudio de McNall et al. (2010b), las percepciones de enriquecimiento trabajo-familia serían mediadoras de la relación positiva entre la disponibilidad de modalidades de trabajo flexible y la satisfacción laboral por un lado, y la intenciones de abandono por otro. Sin embargo, la investigación es todavía escasa en este aspecto y se necesita mayor respaldo científico.

### **3.7. La necesidad de medir el enriquecimiento trabajo-familia**

No es de extrañar dada la confusión de desarrollo del constructo, pero actualmente no existen medidas validadas de enriquecimiento que capturen completamente el constructo como ha sido ahora definido (Greenhaus y Powell, 2006). Mientras que algunas medidas del lado positivo de la interfaz trabajo-familia han sido empleadas, varias características de las medidas existentes limitan su utilidad.

En primer lugar, ha habido poca claridad o coherencia en las definiciones y etiquetas utilizadas a través de las medidas, dando como resultado una mezcla conceptual y de medición. Por ejemplo, Greenhaus y Powell (2006) proporcionaron ítems de muestra del enriquecimiento trabajo-familia, que incluyen ítems previamente utilizados para medir los efectos secundarios positivos, la facilitación y la mejora. Puesto que varios de estos elementos no parecen encajar con la definición conceptual del enriquecimiento (Greenhaus y Powell, 2006), se hace necesaria una escala que siga de cerca dicha definición.

En segundo lugar, además de ser inadecuadas para medir el enriquecimiento, las medidas existentes de conceptos como el enriquecimiento no están adecuadamente desarrolladas y validadas (Carlson et al., 2006). Según Carlson et al. (2006), las medidas frecuentemente usadas para estimar los efectos secundarios positivos, por ejemplo, fueron elaboradas para cada estudio sin el

desarrollo de una escala rigurosa y con procedimientos incompletos de validación. En consecuencia, no podemos estar seguros de que estas escalas miden con precisión el constructo de interés. Además, debido a que no existe una escala bien establecida, se utilizan diferentes medidas en todos los estudios, lo que hace difícil agregar y comparar resultados.

Por último, todas las escalas hasta la fecha son unidimensionales, a pesar de que el enriquecimiento trabajo-familia, como los otros constructos, es postulado como multi-dimensional. Por ejemplo, Kirchmeyer (1992) construyó una medida de enriquecimiento de recursos para capturar cuatro ganancias de recursos (privilegios adquiridos, seguridad de status, mejora de status y desarrollo de personalidad), por las cuales la ocupación de roles múltiples produce beneficios (Sieber, 1974); sin embargo, las cuatro ganancias colapsaron en el análisis. Del mismo modo, la propagación (efectos colaterales) positiva se postula como multi-dimensional (es decir, la transferencia de conocimientos, estados de ánimo, valores y comportamientos), pero todas las operacionalizaciones de este constructo han sido unidimensionales. Por lo tanto, Carlson et al. (2006) indican que la investigación previa ha reconocido, pero empíricamente ha pasado por alto el carácter multidimensional de constructos como el enriquecimiento trabajo-familia.

Por cuestiones de medición, se revisaron cada una de las escalas de investigaciones publicadas previamente. Los resultados de dicha revisión se muestran en la [tabla 3.1](#). Cada escala fue evaluada para determinar si se distingue entre la dirección del enriquecimiento, desde el trabajo hacia la familia y desde la familia hacia el trabajo. Asimismo, cada una fue examinada para ver si incorpora múltiples dimensiones de enriquecimiento. Por último, se examinó la distinción entre los efectos colaterales positivos y el enriquecimiento. En otras palabras, los ítems fueron examinados para determinar si medían los efectos colaterales (el grado en que el recurso se aplicó), o si capturaban completamente el

enriquecimiento (el grado en que el recurso se aplicó y transfirió exitosamente al dominio de recepción).

Como se puede observar en la [tabla 3.1.](#), los investigadores incluyeron ambas direcciones la mayoría de las veces. Sin embargo, hasta la fecha, ninguno de los estudios publicados revisados utilizaron medidas multidimensionales de los constructos positivos de la interfaz trabajo-familia. Por otra parte, mientras se utilizaron varios nombres diferentes, todos ellos básicamente medían los efectos colaterales positivos y no medían la mejora del desempeño en el dominio receptor, que es necesario para que se produzca el enriquecimiento trabajo-familia.

Tabla 3.1.: Resumen de las medidas existentes del lado positivo de la interfaz trabajo-familia.

Autor	Concepto medido	Fuente	$\alpha$	Nro. de ítems	¿Mide ambas direcciones? (T>F/F>T)	¿Distingue entre dimensiones en la medida?	¿Incorpora funcionamiento mejorado en el dominio de recepción?
Cohen y Kirchmeyer (1995)	Enriquecimiento del recurso	Kirchmeyer (1992)	0,76	8	No	No	No
Grzywacz (2000)	Efectos colaterales positivos	MIDUS	T>F 0,73 F>T 0,70	3 3	Si	No	No
Grzywacz (2002)	Efectos colaterales positivos	MIDUS	T>F 0,74 F>T 0,70	3 3	Si	No	No
Grzywacz y Bass (2003)	Facilitación	MIDUS	T>F 0,73 F>T 0,70	3 3	Si	No	No
Grzywacz y Marks (2000a)	Efectos colaterales positivos	MIDUS	T>F 0,73 F>T 0,70	3 3	Si	No	No
Grzywacz y Marks (2000b)	Efectos colaterales positivos	MIDUS	T>F 0,73 F>T 0,70	4 4	Si	No	No
Kirchmeyer (1992b)	Enriquecimiento del recurso	Desarrollado por el autor en base a Sieber (1974)	Paternidad 0,90 Comunidad 0,87 Recreación 0,89	15 15 15	No	No	No
Kirchmeyer (1992)	Efectos colaterales positivos	Desarrollado por el autor en base a Sieber (1974)	Paternidad 0,90 Comunidad 0,87 Recreación 0,89	15 15 15	No	No	No

Kirchmeyer (1993)	Efectos colaterales positivos	Kirchmeyer (1992)	Paternidad 0,85 Comunidad 0,89 Recreación 0,88	15 15 15	No	No	No
Kirchmeyer (1995)	Efectos colaterales positivos	Kirchmeyer (1992)	0,87	15	No	No	No
Stephens et al. (1997)	Efectos colaterales positivos	Desarrollado por los autores	Del cuidador al empleo 0,82	3	Si	No	No
			Del empleo al cuidador 0,73	3	Si	No	No
Sumer y Knight (2001)	Efectos colaterales positivos	Desarrollado por los autores y adaptado de Kirchmeyer (1992)	T>F 0,68 F>T 0,683	4 5	Si	No	No
Tiedje et al. (1990)	Mejora del rol	Desarrollado por los autores	0,71	9	No	No	No
Wayne et al. (2004)	Mejora del rol	Desarrollado por los autores MIDUS	T>F 0,72	4	Si	No	No
	Facilitación		F>T 0,68	4			

Un número creciente de investigadores del trabajo-familia están llamando la atención sobre el lado positivo de la interfaz trabajo-familia ([Barnett y Hyde, 2001](#); [Frone, 2003](#); [Hammer, 2003](#); [Parasuraman y Greenhaus, 2002](#)). El enriquecimiento trabajo-familia es un constructo que representa la forma en que trabajo y familia se benefician entre sí ([Greenhaus y Powell, 2006](#)).

La idea fundamental detrás del enriquecimiento es que tanto el trabajo como la familia proporcionan recursos a las personas, tales como una mayor autoestima, ingresos y otros beneficios que pueden ayudar al individuo a desempeñarse mejor a través de otros dominios de la vida ([Barnett y Hyde, 2001](#); [Friedman y Greenhaus, 2000](#); [Greenhaus y Powell, 2006](#)). La evidencia inicial sugiere que las sinergias entre el trabajo y la familia existen ([Barnett y Hyde, 2001](#)), y que estas sinergias son distintas de las incompatibilidades o conflictos trabajo-familia ([Grzywacz y Butler, 2005](#); [Grzywacz y Marks, 2000, 2000b](#); [Wayne et al., 2004](#)). Por desgracia, con respecto al conflicto, el enriquecimiento permanece conceptual y empíricamente subdesarrollado ([Frone, 2003](#)).

[Greenhaus y Powell \(2006\)](#) proporcionaron recientemente una base conceptual para el constructo enriquecimiento trabajo-familia. Es a la vez factible y necesario desarrollar medidas de auto-informe del enriquecimiento, tal como lo fue para el conflicto trabajo-familia ([Greenhaus y Powell, 2006](#)). Otros académicos han argumentado que a este constructo le espera el mismo grado de investigación empírica que al conflicto trabajo-familia ([Frone, 2003](#)).

Hasta el momento, sin embargo, esto no puede llevarse a cabo porque no existe ninguna medida bien desarrollada y validada de este constructo ([Carlson et al., 2006](#)). Se han medido conceptos relacionados, tales como los efectos colaterales positivos ([Sumer y Knight, 2001](#)), pero estas medidas sufren de un desarrollo inadecuado o una validación incompleta, y no capturan la complejidad del enriquecimiento ([Grzywacz y Bass, 2003](#); [Wayne et al., 2004](#)). Así, el desarrollo de la escala y el trabajo de validación del constructo es un paso muy necesario en la literatura trabajo-familia, para que los investigadores sean capaces de perfeccionar

las ideas que están surgiendo sobre el enriquecimiento, y avanzar hacia teorías más completas de la interfaz trabajo-familia (Carlson et al., 2006).

### **3.8. Antecedentes del enriquecimiento trabajo-familia**

#### **El clima trabajo-familia**

Investigaciones previas han demostrado que la disponibilidad de beneficios organizacionales trabajo-vida, junto con un supervisor que los apoye y un clima organizacional que promueva su utilización, ayuda a las organizaciones a atraer y retener recursos humanos (Casper y Buffardi, 2004). Otras investigaciones han sugerido que los beneficios organizacionales trabajo-vida y un clima de trabajo de apoyo están vinculados positivamente con la motivación y la satisfacción laboral de los trabajadores, el enriquecimiento trabajo-familia y el estrés reducido de los empleados (Allen, 2001; Anderson et al., 2002; Behson, 2005; Casper y Buffardi, 2004).

Las modernas estructuras organizacionales han implicado exigentes demandas sobre los empleados, lo que a su vez plantea desafíos para su salud física y psicológica, su rendimiento laboral y productividad, así como para sus vidas fuera del trabajo (Mulvaney et al., 2006). Aunque el enriquecimiento trabajo-familia ha sido catalogado como uno de los cinco principales factores que determinan la satisfacción en el trabajo para los empleados en el sector de servicios (O'Leary y Deegan, 2005), los empleados no suelen usar los beneficios que favorecen a la familia, a pesar de que las organizaciones los provean (Butler et al., 2004).

Los empleados pueden ser reacios a usar tales beneficios, a menos que perciban que su supervisor y a la organización, apoyan su realización. Por lo tanto, es importante administrar las características trabajo-familia de la organización, ya que dicha gestión juega un rol importante en la conformación de un clima organizacional, cuyo escenario de configuración promueva aceptables resultados laborales en los empleados.



La organización puede ofrecer a los empleados, una variedad de beneficios de apoyo familiar, para ayudarles a equilibrar sus múltiples funciones ([Thomas y Ganster, 1995](#)). Las políticas formales favorables a la familia y la disponibilidad de beneficios pueden incrementar el enriquecimiento trabajo-familia y mejorar los resultados ([Anderson et al., 2002](#); [Behson, 2005](#)).

Además, las prácticas formales, tales como las guarderías, el teletrabajo y los horarios flexibles, ayudan a los empleados a administrar su vida laboral y no laboral, y mejoran la percepción que tienen del apoyo de su organización con respecto a su vida familiar ([Allen, 2001](#); [Casper y Buffardi, 2004](#)). Sin embargo, cuando los trabajadores perciben que el uso de los beneficios favorables a la familia puede perjudicar seriamente el desarrollo de su carrera y su situación en el trabajo, son menos propensos a usar tales ventajas ([Butler et al., 2004](#)). De hecho, las políticas y beneficios organizacionales formales no son útiles por sí solas para la organización o sus empleados, cuando el clima no es de apoyo para su uso ([Allen, 2001](#); [Thompson et al., 1999](#)).

El apoyo organizacional informal que crea un clima favorable a la familia en una organización, tiene más influencia sobre las actitudes de los empleados hacia su trabajo y su organización, que el apoyo formal ([Anderson et al., 2002](#); [Behson, 2005](#)). Por ejemplo, una intervención al lugar de trabajo descrita por [Munck \(2001\)](#), ilustra la importancia de las prácticas informales: apoyo moral de los supervisores junto con mayor soporte tecnológico y eficiencia laboral mejorada (procedimientos ineficientes eliminados, tales como reuniones innecesarias).

Este apoyo organizacional mejorado redujo el porcentaje de empleados que consideraban su trabajo demasiado exigente como para dedicar tiempo a su familia, de 77 a 36% ([Munck, 2001](#)), donde el apoyo de los supervisores fue determinante. También cambiaron las percepciones que tenían los trabajadores sobre el clima organizacional. La proporción de empleados que pensaban que la organización

estaba más centrada en las horas trabajadas que en el trabajo realizado bajó del 43 al 15% (Munck, 2001).

O'Neill et al. (2009) utilizaron un modelo multinivel para examinar los efectos del clima tanto a nivel individual (es decir, psicológico) como a nivel organizacional, sobre las intenciones de renunciar y el compromiso organizacional. Aplicaron el modelo trabajo-familia de Thompson et al. (1999) para evaluar las percepciones a nivel de empleado y organización, con respecto al clima de apoyo trabajo-familia.

Thompson et al. (1999) identificaron tres dimensiones de clima trabajo-familia: el apoyo directivo para la conciliación trabajo-familia, la percepción de consecuencias negativas para la carrera con respecto al uso de beneficios trabajo-familia, y las expectativas organizacionales de tiempo que requieren los empleados para sacrificar su vida familiar. Estas dimensiones del clima trabajo-familia están relacionadas con el uso de los beneficios por parte de los empleados (Allen, 2001; Thompson et al., 1999), el enriquecimiento trabajo-familia (Anderson et al., 2002; Behson, 2002), y las actitudes laborales de los empleados (Allen, 2001; Thompson et al., 1999).

### **La percepción de los empleados del apoyo que la organización le brinda a la familia**

Las percepciones de los empleados en relación al apoyo familiar por parte de la organización, están relacionadas con las intenciones de renunciar a la empresa (Allen, 2001; Anderson et al., 2002). Esta asociación es importante de considerar, puesto que la rotación de personal es uno de los problemas más generalizados en las organizaciones de servicios (Deery y Shaw, 1997).

Las causas de la rotación de personal incluyen el crecimiento limitado de carrera y financiero, el clima organizacional y la interfaz trabajo-familia (O'Leary y Deegan, 2005; Stalcup y Pearson, 2001). Stalcup y Pearson (2001) reportaron que las largas horas de trabajo y la frecuente relocalización son razones adicionales para

la rotación de personal, pero los participantes en su estudio hicieron énfasis en que la principal preocupación en cuanto al tiempo de trabajo no era en realidad trabajar demasiado, sino más bien, no disponer de suficiente tiempo para destinarlo a la familia.

O'Leary y Deegan (2005) examinaron la evolución profesional de graduados en gestión de turismo y hotelería. Hubo una importante tasa de abandono de empleo en la industria del turismo/hotelería a lo largo de diez años. Las horas de trabajo inadecuadas y la pobre remuneración fueron las principales razones para la rotación de personal. También se hizo referencia a la conciliación trabajo-vida, muchos de los encuestados informaron que abandonaron la industria debido a la incompatibilidad entre la vida laboral y familiar, y que dicha incompatibilidad obstaculizaba su avance en la industria (O'Leary y Deegan, 2005).

Las percepciones de los empleados con respecto al apoyo hacia la familia de parte de su organización, también están significativamente relacionadas con los resultados laborales y las actitudes hacia la organización, tales como compromiso laboral y satisfacción en el trabajo (Thomas y Ganster, 1995). Los empleados que perciben que su organización está más identificada con el apoyo a la familia, reportan mayor satisfacción en el trabajo (Anderson et al., 2002) y compromiso organizacional (Bragger et al., 2005), que aquellos que perciben a su organización menos identificada con el apoyo familiar.

Los supervisores que apoyan dichas prácticas organizacionales influyen directa e indirectamente en las actitudes laborales de los empleados, la satisfacción en el trabajo y el compromiso organizacional (Allen, 2001). Anderson et al. (2002) reportaron que el apoyo de la dirección afectó directamente a la satisfacción en el trabajo y al absentismo. Cleveland et al. (2007) encontraron que los dependientes hicieron hincapié en la importancia del apoyo del supervisor para sus roles familiares y que dicho factor fue un largo camino para reducir algo del estrés ocasionado por impredecibles largas horas de trabajo y tensas interacciones con los clientes.

Durante los años 70 y 80, la investigación sobre el clima organizacional se caracterizó por las controversias y las dificultades metodológicas (Kozlowski y Doherty, 1989). Estas controversias se centraron en torno a tres cuestiones:

- i. La naturaleza objetiva y perceptual del clima.
- ii. Los niveles adecuados de análisis para abordar el clima.
- iii. La agregación de las percepciones del clima.

Para resolver esta controversia, se hizo una distinción entre el clima psicológico (en donde el clima está conceptualizado y medido a nivel individual) y el clima organizacional (donde el clima está conceptualizado y estudiado como una variable a nivel organizacional) (Hellriegel y Slocum, 1974; James y Jones, 1974). Se ha argumentado que la investigación del clima organizacional debe basarse en el individuo como la unidad básica de la teoría, ya que ésta surge de la evaluación cognitiva colectiva y el sentido de decisiones de los individuos (James, 1982).

Dado que el clima es fundamentalmente un constructo de nivel individual, la unidad de medida deberá comenzar en el nivel individual (Ostroff et al., 2003). Sin embargo, cuando el consenso entre los individuos en cuanto a sus percepciones del clima está demostrado, estas valoraciones perceptuales pueden ser agregadas para reflejar el clima organizacional o de una subunidad (James, 1982).

A pesar del hecho que la cultura trabajo-familia es definida como percepciones compartidas (Thompson et al., 1999), muy pocos estudios consideran el agregado de estas percepciones. En otras palabras, se sabe muy poco sobre el grado en que las percepciones de los empleados sobre un ambiente de apoyo trabajo-familia, son compartidas (O'Neill et al., 2009).

La teoría de sistemas abiertos sugiere que lo que sucede a un individuo afecta a otras personas dentro de la misma red (Gharajedaghi, 1999). Este efecto cruzado ha recibido sustancial apoyo en el ámbito familiar. Por ejemplo, los efectos cruzados de un cónyuge o pareja al otro, han sido documentados en términos de conflicto

laboral y familiar ([Matthews et al., 2006](#)), síntomas de depresión ([Westman y Vinokur, 1998](#)) y estado de ánimo ([Williams y Anderson, 1991](#)).

Los efectos de cruce o vínculo pueden particularmente producirse entre los líderes o gerentes de nivel superior y los subordinados, porque los líderes son los modelos de rol más destacados. Uno de los pocos estudios de este tipo examinó el efecto cruzado de la tensión de los directores de escuela hacia los profesores. Westman y Etzion ([1999](#)) encontraron evidencia de un efecto cruzado significativo de tensiones laborales inducidas desde los directores hacia los maestros. Este hallazgo sugiere que la tensión que experimenta un individuo en un ambiente de trabajo, puede también influir en la experiencia de tensión de otros.

Además de efectos cruzados de estrés y tensión, las percepciones y experiencias del líder pueden también influir en las actitudes de los administradores de niveles inferiores dentro de la organización (es decir, efectos de la tensión sobre la satisfacción laboral). Por ejemplo, una serie de estudios identificaron la influencia directa del máximo líder de la organización sobre la satisfacción laboral de los subordinados y su comportamiento de ciudadanía organizacional ([Van Dick et al., 2007](#)). Como tal, las actitudes y experiencias de los propios líderes pueden tener influencia directa sobre las actitudes de trabajo de los dependientes.

La experiencia de estrés de los líderes entre sus vidas laboral y familiar, puede afectar a las experiencias y actitudes de sus seguidores. Como tal, O'Neill et al. ([2009](#)) predicen que las percepciones de los líderes, de efectos secundarios negativos trabajo-familia, influirán de manera adversa en las intenciones de renuncia de los subordinados. Por otra parte, estos mismos autores sugieren que los líderes que son capaces de capitalizar aspectos positivos del trabajo y la familia, pueden tener una influencia positiva sobre las actitudes de sus seguidores.

## Los recursos del ambiente humano

De acuerdo con el modelo de desarrollo de recursos obtenidos ([Wayne et al., 2007](#)), los recursos sociales (por ejemplo, el apoyo social de los demás en el trabajo) facilitan el enriquecimiento trabajo-familia, fomentando un ambiente positivo de trabajo que dota a los empleados de recursos suficientes para aplicarlos en el funcionamiento exitoso y satisfactorio de dominios no laborales. El ambiente humano puede funcionar como un recurso de apoyo social, de modo que estimule experiencias positivas en el trabajo, dando lugar a un sentimiento general de afecto positivo, confianza y energía personal excedente, aspectos que pueden mejorar tanto el ambiente laboral como familiar.

Por ejemplo, un equipo de trabajo cohesionado implica compañeros que confían y se llevan bien unos con otros ([Hobfoll y Spielberger, 1992](#); [Tekleab et al., 2009](#)). La experiencia de disfrute, confianza y apoyo social puede generar afecto y energía positiva, e inspirar entendimiento y empatía entre los miembros de un equipo. En cambio, una persona que forma parte de un equipo menos cohesionado o de un grupo que carece de espíritu de equipo, se privaría de todos estos beneficios.

Las personas que reciben energía positiva e inspiración de sus compañeros de equipo en el trabajo, están dispuestas a seguir disfrutando los beneficios de estos recursos en casa (después del trabajo), reflejando más entusiasmo, confianza y felicidad en la relación con su cónyuge e hijos. Del mismo modo, las personas que están muy familiarizadas con sus compañeros y perciben muchas similitudes con sus colegas de equipo, también obtienen recursos de la comunicación positiva e interacción con sus equipos, lo que aumenta su afecto positivo, energía y confianza, mejorando el enriquecimiento trabajo-familia.

Para [Hunter et al. \(2010\)](#), estos recursos de apoyo social en la organización pueden también ser de interés para la dirección familia-trabajo del enriquecimiento. Cuando los individuos participan en equipos de trabajo cohesionados, de ambiente

familiar y empático, se pueden sentir más cómodos para tratar asuntos familiares en el lugar de trabajo, que cuando los compañeros son distantes, desconocidos o indiferentes.

Por ejemplo, estos individuos podrían comentar temas familiares con miembros del equipo e incluso obtener apoyo de sus compañeros para enfrentar los desafíos del hogar. Estas personas podrían notar paralelismo entre las interacciones con familiares cercanos y colegas de trabajo también cercanos, lo que haría exitosa la aplicación de estrategias del hogar en el lugar de trabajo. Por lo tanto, en base a las predicciones del modelo de desarrollo de recursos obtenidos ([Wayne et al., 2007](#)), los individuos que experimentan un ambiente humano positivo (siendo éste un recurso de apoyo social), experimentarán también mayor enriquecimiento trabajo-familia ([Hunter et al., 2010](#)).

Uno de los mecanismos a través del cual, el ambiente humano puede mejorar la satisfacción en el trabajo y en la familia, es el enriquecimiento trabajo-familia. El apoyo social y la mayor eficacia derivadas de la participación en equipos cohesionados, de ambiente familiar y empático, generan energía positiva y mejoran el desempeño de los individuos en ambos roles (trabajo y familia), optimizando así su satisfacción en los dos ámbitos ([Wayne et al., 2004, 2007](#)).

Los recursos de un ambiente humano positivo producen específicamente mayor satisfacción, a través del enriquecimiento trabajo-familia, puesto que se trata de recursos sociales. Es decir, que se originan de la interacción social en el trabajo y corresponden a nuestra inherente naturaleza social ([Hunter et al., 2010](#)). Es ampliamente aceptado que tenemos una necesidad natural de pertenencia, lo que representa nuestra necesidad de participar en relaciones e interacciones positivas con los demás ([Baumeister y Leary, 1995](#)). Dado que los vínculos comunes entre trabajo y familia son principalmente sociales (es decir, relaciones sociales en los ámbitos laboral y familiar), es lógico que los recursos sociales tiendan a ser los recursos más importantes que expandan las relaciones entre dichos dominios.

La investigación muestra que los individuos experimentan intrínsecamente estados positivos cuando perciben un sentido de seguridad en la interrelación con quienes les rodean (Ryan y Deci, 2000). Los recursos del ambiente humano pueden facilitar estas percepciones. Por ejemplo, cuando dichos recursos mejoran el funcionamiento social en la vida familiar, la persona puede ser parte de interacciones productivas y estimulantes en el hogar.

Por otra parte, cuando los recursos del ambiente humano mejoran el funcionamiento social en el trabajo, mediante la aplicación de los principios familiares a las interacciones con los compañeros de equipo, un individuo puede involucrarse en interacciones más exitosas en términos de tareas y relaciones laborales. Al mejorar estos elementos sociales en ambos dominios, Hunter et al. (2010) indican que los recursos sociales, tales como la cohesión, la familiaridad y la empatía del equipo, pueden mejorar la satisfacción en ambos dominios (trabajo y familia).

La investigación apoya la idea de que el enriquecimiento en ambas direcciones (es decir, trabajo-familia y familia-trabajo) se relaciona positivamente con la satisfacción en el trabajo, en la familia y en la vida misma (Aryee et al., 2005; Carlson et al., 2009; Hill, 2005; McNall et al., 2010; Wayne et al., 2004). Hunter et al. (2010) mencionan que la satisfacción aumenta en ambos dominios a medida que aumenta el enriquecimiento. Si el ambiente humano positivo permite al trabajo mejorar la calidad de vida familiar, entonces el individuo debe percibir satisfacción tanto en el origen como en el destino de la mejora.

Del mismo modo, si los beneficios del ambiente humano permiten a la familia enriquecer la vida laboral, entonces el individuo probablemente estará más satisfecho con la situación familiar que le llevó a incrementar su satisfacción, además de su mejorada vida laboral. El efecto de los recursos sociales sobre la satisfacción laboral está parcialmente mediado por otros factores, pero se encuentra totalmente mediado sobre la satisfacción familiar. Según Hunter et al. (2010), esto se debe a que los recursos relacionados con el trabajo están directamente



relacionados con la satisfacción laboral y paralelamente podrían existir varios factores mediadores (mediación parcial). Por el contrario, el efecto de los recursos relacionados con el trabajo sobre la satisfacción de dominios no laborales, sólo puede producirse a través de un importante proceso de fronteras (enriquecimiento trabajo-familia); es decir, a través de factores mediadores y no de manera directa (mediación total).

### **3.9. Consecuencias del enriquecimiento trabajo-familia**

Los investigadores han propuesto una serie de diferentes consecuencias del enriquecimiento trabajo-familia. McNall et al. (2010b) usaron una tipología similar a Allen et al. (2000), para indicar que los resultados del enriquecimiento se pueden organizar en tres categorías:

- i. Relacionados con el trabajo.
- ii. No relacionados con el trabajo.
- iii. Relacionados con la salud.

Las variables relacionadas con el trabajo consideran el efecto del enriquecimiento en el trabajo y factores propios del lugar de trabajo (es decir, satisfacción laboral, compromiso afectivo, intenciones de renuncia). Las variables no relacionadas con el trabajo consideran el efecto del enriquecimiento en la familia y otros factores no laborales, tales como la satisfacción familiar y la satisfacción con la vida misma. Los resultados relacionados con la salud incluyen tanto la salud física como mental.

#### **Resultados relacionados con el trabajo**

El enriquecimiento puede estar relacionado con una serie de importantes resultados afines al trabajo, incluida la satisfacción laboral (es decir, el grado de placer que se deriva del trabajo) y el compromiso afectivo (es decir, el apego emocional a la organización). A partir de la vía afectiva de Greenhaus y Powell

(2006), si un padre percibe recursos generados desde su rol familiar (por ejemplo, mejor capacidad para gestionar el tiempo, como resultado del rol padre/madre), es probable que sea mejor padre/madre, lo que a su vez crea más emociones positivas en casa, y esto transfiere más emociones positivas al trabajo (es decir, enriquecimiento familia-trabajo).

Por el contrario, los recursos adquiridos en el trabajo (por ejemplo, auto-estima) pueden producir un mejor rendimiento laboral, que tiene el efecto de crear más afecto positivo en el trabajo y en última instancia, transferir más afecto positivo al ámbito familiar (es decir, enriquecimiento trabajo-familia). Así, en ambos casos, las personas experimentan emociones positivas en el trabajo, que por extensión, deberían conducir a mayor satisfacción laboral y compromiso afectivo.

La teoría de intercambio social (Blau, 1964) puede utilizarse para explicar estas relaciones. La teoría de intercambio social se ha aplicado a la relación empleador-empleado, de tal manera que cuando un tratamiento favorable es percibido por una parte, la otra es recíproca, dando lugar a resultados favorables para ambos (Rhoades y Eisenberger, 2002). Aplicando esto a la interfaz trabajo-familia, cuando los empleados perciben que sus organizaciones les ayudan a gestionar sus roles laborales y familiares, es probable que se sientan apoyados y asistidos por la organización (Aryee et al., 2005; Rhoades y Eisenberger, 2002). En respuesta a esto, los empleados se sienten obligados a corresponder a la organización en forma de actitudes más benévolas, debido a la norma de reciprocidad. Este criterio obliga a las personas a devolver un trato favorable, como responder con más sentimientos positivos hacia el trabajo y la organización (Aryee et al., 2005; Wayne et al., 2006).

Otro resultado del enriquecimiento relacionado con el trabajo y frecuentemente estudiado, son las intenciones de renunciar (es decir, plantearse abandonar la organización); sin embargo, esta relación ha dado lugar a resultados poco precisos en la literatura empírica (Balmforth y Gardner, 2006; Gordon et al., 2007). Sobre la base del marco teórico de Greenhaus y Powell, si el

enriquecimiento se produce es probable que los empleados experimenten más afecto positivo hacia el trabajo, independientemente si se trata de enriquecimiento trabajo-familia o familia-trabajo. Además, siguiendo la lógica de que las personas que experimentan enriquecimiento serán recíprocos no sólo con más sentimientos positivos, sino también con comportamientos; de acuerdo a la teoría de intercambio social, se espera que sean menos propensos a reportar intenciones de abandonar la organización, debido a una positiva experiencia de satisfacción laboral (Wayne et al., 2006).

Sin embargo y como se mencionó anteriormente, existe una corriente académica que reconocen como distintos al conflicto y al enriquecimiento trabajo-familia; es decir, constructos independientes (Frone, 2003), y como tal, pueden funcionar de manera diferente. De acuerdo con la definición de enriquecimiento, cuando la participación en un rol (de envío) enriquece de manera frecuente a otro rol (de recepción), el afecto debería mejorar en ese segundo rol receptor, a través de la mejora en el afecto del rol de origen (Greenhaus y Powell, 2006).

Wayne et al. (2004) encontraron que el enriquecimiento trabajo-familia se relaciona positivamente con la satisfacción laboral, pero no con la satisfacción familiar. Wayne et al. (2006) también encontraron que el enriquecimiento trabajo-familia se encuentra más fuertemente asociado a las actitudes laborales positivas (por ejemplo, compromiso afectivo). De acuerdo con la teoría del intercambio social, si el dominio de trabajo es visto como proveedor de afecto para ayudar a una persona en el ámbito familiar, entonces el empleado estaría dispuesto a corresponder al dominio considerado como generador del beneficio (por ejemplo, el trabajo), en lugar del dominio del rol receptor (por ejemplo, la familia) (Wayne et al., 2006).

## **Resultados no relacionados con el trabajo**

Varios estudios empíricos han demostrado que el enriquecimiento tiene efectos positivos en la vida fuera del trabajo, así como los beneficios mencionados

en el ámbito laboral. La participación en las actividades del ámbito familiar se ha relacionado con una mayor satisfacción en la vida misma (Judge et al., 1994). Por lo tanto, no es de extrañar que el enriquecimiento esté relacionado con la satisfacción familiar y de vida (van Steenbergen et al., 2007). Según Greenhaus y Powell (2006), la participación en la familia puede generar una variedad de recursos, como se explicó anteriormente para el caso de participación en el trabajo. Por ejemplo, las habilidades de afrontamiento generadas en el rol familiar deberían fortalecer la actuación y el afecto positivo en el hogar, y su vez mejorar el afecto positivo en el trabajo. De ello se deduce que más emociones y sentimientos positivos sobre un rol familiar, generan consecuentemente reciprocidad en forma de mayor satisfacción general en la familia y la vida.

Al igual que con los resultados relacionados con el trabajo, la cuestión de si una dirección del enriquecimiento está más fuertemente asociada con los resultados no relacionados con el trabajo, también sigue sin resolverse. Wayne et al., (2004) encontraron que el enriquecimiento familia-trabajo fue relacionado positivamente con la satisfacción familiar, pero no con la satisfacción en el trabajo, y como se mencionó anteriormente, es contrario a los hallazgos en la literatura del conflicto trabajo-familia (Ford et al., 2007).

Basados tanto en el modelo de Greenhaus y Powell como en la teoría de intercambio social, McNall et al. (2010b) concluyeron que el enriquecimiento trabajo-familia está más fuertemente relacionado con variables afines al trabajo, mientras que el enriquecimiento familia-trabajo está más fuertemente asociado con variables no afines al trabajo.

### **Resultados relacionados con la salud**

La investigación ha sugerido que la participación en múltiples roles puede amortiguar los efectos negativos de un rol sobre otro (Sieber, 1974). Por otra parte, el enriquecimiento puede generar recursos que serían esenciales para hacer frente a variables relacionadas con el estrés (Greenhaus y Powell, 2006).

Del mismo modo, de acuerdo a la teoría de conservación de recursos (Hobfoll, 2002), las personas con recursos tienen menos probabilidades de encontrarse en circunstancias estresantes que influyen negativamente, tanto el bienestar físico como psicológico. Cuando las personas llegan a sentir estrés, los individuos con mayores recursos son más capaces de resolver problemas y menos propensos a ser afectados por la fuga de recursos que se produce en situaciones de adversas (Hobfoll, 2002). En apoyo de esta idea, Williams et al. (2006) encontraron que un mayor enriquecimiento estaba relacionado con una mejor salud física, tal vez porque estos individuos tienen una sólida reserva de recursos (Hobfoll, 2002) que les hace estar mejor preparados para manejar el estrés, lo que conduce a un mayor bienestar.

Basados tanto en el modelo de Greenhaus y Powell como en la teoría de intercambio social, McNall et al. (2010b) concluyeron que tanto el enriquecimiento trabajo-familia como el enriquecimiento familia-trabajo están positivamente relacionados con la salud física y mental.

A continuación se presentan las tablas 3.2. y 3.3., que contienen una lista de trabajos que estudian el enriquecimiento trabajo-familia y sus consecuencias.

Tabla 3.2.: Listado de trabajos que estudian el enriquecimiento trabajo-familia y sus consecuencias (N: tamaño de muestra).

Autor	Año	N	Variable Predictora		Variables Predecidas					
			Nombre	Medida	Satisfacción Laboral	Compromiso Afectivo	Intenciones de Renuncia	Satisfacción Familiar	Satisfacción con la Vida	Salud física/ mental
Aryee et al.	2005	267	Facilitación	Grzywacz y Marks (2000)	X	X				
Balmforth y Gardner	2006	58	Facilitación	Wayne et al. (2004)	X	X	X			
Boyar y Mosley	2007	124	Facilitación	National Survey of Mid-life Development	X		X	X		
Cardenas y Major	2008	225	Enriquecimiento	Carlson et al. (2006)	X					
Hennessey	2007	161	Enriquecimiento	Carlson et al. (2006)	X			X		
Dyson-Washington	2006	230	Enriquecimiento	Adaptado de Grzywacz y Marks (2000), Kirchmeyer (1992b), Stephens et al. (1997), Sumer y Knight (2001)	X				X	X
Gordon et al.	2007	489	Mejora	The Mid-life Development Inventory-Part 2	X	X	X			
Grzywacz y Bass	2003	1986	Facilitación	National Survey of Mid-life Development						X
Hammer et al. b	2005	234	Efectos colaterales	Stephens et al. (1997)						X
Hanson et al.	2006	132	Efectos	Nueva medida	X			X		X

			colaterales	creada						
Holbrook	2005	166	Facilitación	Nueva medida creada	X			X	X	
Kinnunen et al.	2006	202	Efectos colaterales	Survey Work-Home Interaction Nijmegen				X		X
Luk et al.	2008	212	Facilitación	Grzywacz y Marks (2000)						X
McCarthy	1999	236	Efectos colaterales	Versión modificada de WFLQ-Sumer y Knight (2001)						X
Stephens et al.	1997	105	Efectos colaterales	Nueva medida creada	X			X		X
Swody	2008	889	Efectos colaterales	Hanson et al. (2004)	X			X	X	
Van Steenberg et al.	2007	352	Facilitación	Nueva medida creada	X	X		X	X	X
Voydanoff	2005 b	1816	Facilitación	Nueva medida creada	X			X		X
Wayne et al.	2004	2130	Facilitación	Nueva medida creada basada en Grzywacz y Marks (2000)	X			X		
Wayne et al.	2006	164	Enriquecimiento	Nueva medida creada basada en Grzywacz y Marks (2000), Wayne et al. (2004) y Stephens et al. (1997)		X	X			
Williams et al.	2006	168	Efectos colaterales	Grzywacz y Marks (2000)						X

Tabla 3.3.: Listado de trabajos que estudian el enriquecimiento familia-trabajo y sus consecuencias.

Autor	Año	N	Variable Predictora		Variables Predecidas						
			Nombre	Medida	Satisfacción Laboral	Compromiso Afectivo	Intenciones de Renuncia	Satisfacción Familiar	Satisfacción con la Vida	Salud física/mental	
Allis y O'Driscoll	2008	938	Facilitación	Kirchmeyer (1992b)							X
Aryee et al.	2005	267	Facilitación	Grzywacz y Marks (2000)	X	X					
Balmforth y Gardner	2006	58	Facilitación	Wayne et al. (2004)	X	X	X				
Boyar y Mosley	2007	124	Facilitación	National Survey of Mid-life Development	X		X	X			
Cohen y Kirchmeyer	1995	227	Efectos colaterales	Kirchmeyer (1992b)		X					
Hennessey	2007	161	Enriquecimiento	Carlson et al. (2006)	X			X			
Dyson-Washington	2006	230	Enriquecimiento	Greenhaus y Powell (2006)	X			X	X		X
Lee et al.	2008	363	Facilitación (a)	No provisto	X						
Gordon et al.	2007	489	Mejora	The Mid-life Development Inventory-Part 2	X	X	X				
Grzywacz y Bass	2003	1986	Facilitación	National Survey of Mid-life Development							X
Hammer et al.	2005 b	234	Efectos colaterales	Stephens et al. (1997)							X
Hanson et al.	2006	132	Efectos colaterales	Nueva medida creada	X			X			X
Holbrook	2005	166	Facilitación	Nueva medida	X			X	X		X



				creada						
Kinnunen et al.	2006	202	Efectos colaterales	Survey Work-Home Interaction Nijmegen				X		X
Kirchmeyer (b)	1992 b	122	Efectos colaterales	Nueva medida creada en enriquecimiento o de recursos, posteriormente denominada efectos colaterales	X	X				
Kirchmeyer (c)	1992	36	Efectos colaterales	Nueva medida creada				X		
Kirchmeyer (c)	1993	109	Efectos colaterales	Kirchmeyer (1992b)				X		
Kirchmeyer	1995	221	Efectos colaterales	Kirchmeyer (1992b)		X				
McCarthy	1999	236	Efectos colaterales	Versión modificada de WFLQ-Sumer y Knight (2001)						X
Stephens et al.	1997	105	Efectos colaterales	Nueva medida creada	X			X		X
van Steenbergen et al.	2007	352	Facilitación	Nueva medida creada	X	X		X	X	X
Voydanoff	2005 b	1816	Facilitación	Nueva medida creada	X			X		X
Wayne et al.	2004	2130	Facilitación	Nueva medida creada basada en Grzywacz y Marks (2000)	X			X		
Wayne et al.	2006	164	Enriquecimiento	Nueva medida creada basada		X	X			

				en Grzywacz y Marks (2000), Wayne et al. (2004) y Stephens et al. (1997)						
Williams et al.	2006	168	Efectos colaterales	Grzywacz y Marks (2000)						X

N: tamaño de muestra

a Se promedió la transferencia de recursos instrumentales de familia y la transferencia de recursos afectivos de familia para una medida general de facilitación.

b Se promedió la paternidad/maternidad, los efectos colaterales de recreación y comunidad, en una medida global de efectos colaterales positivos para ser coherente con Kirchmeyer (1995), donde se proporciona sólo un promedio de efectos colaterales.

c Estos estudios examinaron tres dominios (paternidad/maternidad, comunidad, recreación), efectos colaterales y satisfacción con cada dominio. Se incluyeron solamente los efectos colaterales de la paternidad/maternidad y la satisfacción de la paternidad/maternidad.

### **3.10. El enriquecimiento trabajo-familia y las prácticas organizacionales para la conciliación trabajo-vida**

#### **La relación de características del trabajo con resultados laborales y enriquecimiento del trabajo a la familia**

Los trabajadores que tengan empleos mejores en ciertas dimensiones básicas del puesto, como autonomía, variedad, identidad de la tarea, significado de la tarea y experiencia de retroalimentación en un sentido significativo, experimentan una sensación de realización personal y motivación (Kahn, 1990) y como resultado, se sienten más satisfechos con su trabajo (Loher et al., 1985) y muestran un mayor apego a su organización (compromiso organizacional) (Flynn y Tannenbum, 1993). Mayor control y discreción sobre las condiciones de trabajo y posibilidades de interacción social también proporcionan a los empleados la oportunidad de involucrarse en conductas extra-rol o conductas de ciudadanía organizacional (Morrison, 1994).

La literatura ampliamente sugiere asociaciones positivas entre algunas de las dimensiones de las características del trabajo y las diferentes formas de enriquecimiento trabajo-familia, tales como los efectos colaterales positivos (Grzywacz y Marks, 2000; Thompson y Prottas, 2005) y la facilitación trabajo-familia (van Steenbergen et al., 2007; Voydanoff, 2004), aunque también hay resultados contradictorios (Andreassi y Thompson, 2007; Beutell y Wittig-Berman, 2008). Se cree que los factores de motivación intrínseca, tales como la autonomía, la variedad, la identidad, la importancia de la tarea y la retroalimentación proporcionan la experiencia de realización, ayudan a obtener energía, motivación y ayudan en la adquisición de nuevas habilidades y actitudes que pueden ser movilizadas para facilitar un mejor funcionamiento en el dominio de la familia (Friedman y Greenhaus, 2000). Estas características si se integran en un puesto de trabajo pueden aumentar el control percibido sobre los asuntos trabajo-familia, haciendo del individuo un eficaz trabajador y también miembro de familia.

La autonomía está asociada con recursos como la capacidad de gestión del tiempo, la iniciativa y la confianza en sí mismos (Voydanoff, 2004), que si se aplican a actividades y relaciones familiares, supuestamente contribuyen al enriquecimiento del trabajo a la familia. La variedad en un puesto de trabajo reduce los efectos negativos de la mala calidad del rol paterno sobre la angustia (Barnett et al., 1992). Bajos niveles de autonomía y retroalimentación están asociados con bajos niveles de enriquecimiento del trabajo a la familia (Grzywacz y Marks, 2000).

### **La relación de políticas y beneficios trabajo-familia con resultados laborales y enriquecimiento del trabajo a la familia**

Aparte de diseñar puestos de trabajo para ofrecer mayor flexibilidad y variedad, las organizaciones ofrecen a sus empleados muchas políticas y modalidades de trabajo con el fin de ayudarles a gestionar las demandas de la vida laboral y familiar (Moore, 1996). Estas intervenciones suelen tradicionalmente denominarse políticas favorables (amigables) a la familia (FFP) o políticas y beneficios de trabajo-vida (WLBP) (Scheibl y Dex, 1998). Las políticas y beneficios de trabajo-vida incluyen modalidades de trabajo flexible como ser: la flexibilidad para programar la hora de llegada y/o salida del trabajo, la flexibilidad en la elección del lugar de trabajo, las licencias para dejar el lugar de trabajo por razones familiares como el permiso parental, la asistencia financiera directa para el cuidado infantil y los servicios de información tales como encontrar un centro de cuidado de niños para un nuevo empleado, etc. Los beneficios individuales y organizacionales de dichas provisiones implican la reducción del conflicto trabajo-familia (Thomas y Ganster, 1995), el aumento de la satisfacción en el trabajo (Thompson y Prottas, 2005), el compromiso organizacional (Kopelman et al., 2006) y el comportamiento de ciudadanía organizacional (Lambert, 2000).

En teoría, las políticas y beneficios de trabajo-vida crean un sentido de seguridad en los trabajadores, que su organización/empleador apoya el bienestar de los empleados y sus necesidades no relacionadas con el trabajo. Según la teoría de

apoyo organizacional percibido (Eisenberger et al., 1986) y la teoría del intercambio social (Blau, 1964), dicho sentimiento de apoyo produce un aumento de actitudes positivas hacia la organización, promueve la iniciativa y la participación de los trabajadores, mediante la obligación sentida de dar esfuerzo extra a cambio de tales beneficios adicionales (Lambert, 2000).

La evidencia acumulada en la literatura sugiere una asociación negativa entre las políticas y beneficios de trabajo-vida y el conflicto trabajo-familia (Thompson y Prottas, 2005). Sin embargo, la relación entre la primera variable y el enriquecimiento trabajo-familia apenas ha sido examinada (Hill, 2005; Wayne et al., 2006). Wayne et al. no encontraron ningún apoyo a la hipotética asociación positiva entre las políticas favorables a la familia y el enriquecimiento trabajo-familia, lo que amerita un examen más detenido. Teóricamente, las políticas favorables a la familia deberían mejorar el desempeño y la eficiencia del empleado, ya que son instrumentos para ayudar a los empleados a manejar sus responsabilidades tanto familiares como laborales. Dado que los empleadores en los países en vías de desarrollo proveen escasos programas formales de apoyo familiar para sus empleados, en comparación con los países desarrollados (Poster, 2005), sería interesante explorar que rol desempeñan tales programas formales en la mejora de la calidad de la interfaz trabajo-vida.

### **La relación de cultura trabajo-familia con resultados laborales y enriquecimiento del trabajo a la familia**

A pesar de su popularidad, los apoyos organizacionales formales tales como las políticas amigables hacia la familia, pueden no ser tan importantes como cuanto favorable es el apoyo del supervisor y la cultura organizacional hacia la conciliación trabajo-vida del empleado (Thompson y Prottas, 2005). Thompson et al. (1999) definen la cultura trabajo-familia como “las creencias, valores y supuestos compartidos con respecto al grado en que una organización apoya y valora la integración de las vidas laborales y familiares de los empleados”. Una cultura de apoyo trabajo-familia se desarrolla cuando los individuos se sienten respaldados por

sus empleadores para equilibrar los roles laboral y familiar, perciben que las exigencias del trabajo no son incompatibles con las responsabilidades familiares, y sienten que disponer de apoyos formales (por ejemplo, tomar licencia en caso de una emergencia personal/familiar) tiene pocas consecuencias negativas de carrera. Sobre la base de la teoría de apoyo organizacional percibido ([Eisenberger et al., 1986](#)) y los supuestos que las expectativas y normas no escritas son más poderosas para influir en las actitudes y comportamientos que las reglas escritas y formales ([O'Reilly et al., 1991](#)), los resultados de anteriores investigaciones han mostrado asociaciones positivas entre la cultura trabajo-familia y la satisfacción laboral ([Allen, 2001](#); [Mauno et al., 2006](#)), el compromiso organizacional ([Wayne et al., 2006](#)) y el comportamiento de ciudadanía organizacional ([Bragger et al., 2005](#)).

La cultura de apoyo trabajo-familia mejora la base de recursos psicológicos para los empleados mediante el aumento de un sentido de auto-aceptación y flexibilidad ([Friedman y Greenhaus, 2000](#)), que supuestamente desarrolla un afecto positivo hacia el trabajo. Cuando esta sensación de satisfacción se transfiere al dominio familiar, puede mejorar el rendimiento y el bienestar en la familia ([Wayne et al., 2006](#)), lo que sugiere la posibilidad de enriquecimiento del trabajo a la familia. Los resultados de investigaciones ([Beutell y Wittig Berman, 2008](#); [Wayne et al., 2006](#)) apuntan a la relación positiva plausible entre la cultura trabajo-familia y el enriquecimiento del trabajo a la familia.

### **La relación de apoyo del supervisor con resultados laborales y enriquecimiento del trabajo a la familia**

El apoyo del supervisor en cuestiones de trabajo-familia refleja la percepción del empleado de si el inmediato superior es sensible a sus asuntos no relacionados con el trabajo. El supervisor inmediato puede reducir el grado en que el rol laboral del empleado interfiere con su rol familiar, considerando las obligaciones familiares del empleado ([Lapierre y Allen, 2006](#)); por ejemplo, permitir que un dependiente deje la oficina temprano o trabaje a tiempo parcial para poder luego cuidar de un hijo enfermo. Los empleados que perciben apoyo de sus supervisores hacia asuntos

trabajo-familia, reportaron mayor satisfacción en el trabajo y compromiso con su organización (Aryee et al., 2005). En base a la teoría del intercambio social, es probable que los empleados reproduzcan más comportamientos de ciudadanía organizacional, a cambio del apoyo que reciben de sus supervisores.

El apoyo del supervisor también es fundamental para el enriquecimiento trabajo-familia (Beutell y Wittig-Berman, 2008; Wadsworth y Owens, 2007; Aryee et al., 2005), ya que los supervisores pueden aliviar la mayor parte de la tensión y el estrés relacionados con el trabajo (Beehr et al., 2000), lo que potencialmente puede proporcionar energía y confianza (Marks, 1977) para participar de las actividades familiares.

### **El rol mediador del enriquecimiento trabajo-familia**

La evidencia empírica obtenida sobre el rol potencial de mediación del enriquecimiento trabajo-familia en el vínculo entre las intervenciones de conciliación trabajo-vida y los resultados laborales, ha sido en su mayoría indirecta. En primer lugar, se ha comprobado que las intervenciones de conciliación trabajo-vida como la autonomía y la retroalimentación del trabajo (Voydanoff, 2004; Grzywacz y Marks, 2000), las políticas y beneficios trabajo-vida (Hill, 2005), la cultura de apoyo trabajo-familia (Wayne et al., 2006; Gordon et al., 2007) y el apoyo del supervisor (Aryee et al., 2005) están positivamente relacionadas con algunas medidas del enriquecimiento trabajo-familia. En segundo lugar, existe evidencia que demuestra que el enriquecimiento trabajo-familia está relacionado con diversos indicadores de resultados laborales (Wayne et al., 2004, 2006; Aryee et al., 2005; Balmforth y Gardner, 2006). Estas evidencias, junto con el apoyo antes mencionado sobre las relaciones directas entre las intervenciones organizacionales para la conciliación trabajo-vida y los resultados laborales, apuntan a la posibilidad de mediación.

Los investigadores han examinado los roles mediadores del control percibido sobre los asuntos trabajo-familia (Thomas y Ganster, 1995) y el conflicto trabajo-familia (Choi, 2008; Anderson et al., 2002), para explorar si éstos son los procesos

subyacentes en la relación entre las intervenciones de conciliación trabajo-vida y los resultados laborales, y han encontrado apoyo en favor de la hipótesis. Dado que el enriquecimiento trabajo-familia puede mejorar el control percibido sobre los asuntos trabajo-familia (Friedman y Greenhaus, 2000) y reducir los efectos negativos del conflicto trabajo-familia (Barnett et al., 1992), hay una posibilidad de que el enriquecimiento trabajo-familia también desempeñe un rol mediador entre las intervenciones organizacionales para la conciliación trabajo-vida y los resultados laborales.

En base a las demandas del trabajo y el marco de los recursos (Voydanoff, 2004; Friedman y Greenhaus, 2000), se espera que la naturaleza del trabajo y el sistema de apoyo en el ámbito laboral, puedan ser vistos como recursos organizacionales que previsiblemente aumenten la eficiencia y funcionamiento de un empleado en su ámbito familiar (Wayne et al., 2006). Es probable que los individuos atribuyan su mejora en la eficiencia y funcionamiento al dominio que provee apoyo y por lo tanto, se sentirán más satisfechos y comprometidos con dicho dominio (por ejemplo, el trabajo). Esto apunta a la posibilidad que el efecto de recursos organizacionales, a través del enriquecimiento trabajo-familia percibido, se extienda al conjunto de distintos ámbitos de la vida (tales como el trabajo) y avivará las actitudes y comportamientos de los empleados en el trabajo. En otras palabras, es razonable creer que las influencias de las intervenciones en el trabajo y la familia sobre las actitudes y comportamientos laborales, puedan derivar en un funcionamiento efectivo dentro de los ámbitos del trabajo y la familia.

La teoría de intercambio social sugiere que los empleados se sienten en la obligación de devolver los incentivos organizacionales con comportamientos discrecionales de rol, tales como las conductas de ciudadanía organizacional para contribuir más a la organización (Podsakoff y MacKenzie, 1997). Por lo tanto, si hay una percepción de alto enriquecimiento trabajo-familia debido a las intervenciones organizacionales, tales como el trabajo enriquecido, los beneficios y políticas de trabajo-vida, el apoyo del supervisor y la cultura de apoyo a la familia, es muy probable que los empleados quedarán satisfechos y comprometidos con la



organización y tendrán la motivación o inclinación a disfrutar de comportamientos de ciudadanía organizacional.

Integrando los conocimientos de las demandas laborales, el marco de recursos y la teoría de intercambio social, se espera que la provisión de intervenciones de conciliación trabajo-vida pueda inicialmente generar el sentimiento de enriquecimiento trabajo-familia, antes de mejorar actitudes y comportamientos generales, tales como la satisfacción laboral, el compromiso afectivo y el comportamiento de ciudadanía organizacional. Todo el análisis previo pone de relieve el rol de mediación del enriquecimiento trabajo-familia en las relaciones entre las intervenciones organizacionales para la conciliación trabajo-familia y los resultados laborales (Baral y Bhargava, 2010).

Baral y Bhargava (2010) indican que dadas las implicaciones del enriquecimiento del trabajo a la familia, es necesario comprender las relaciones entre las intervenciones organizacionales para la conciliación trabajo-vida y el enriquecimiento del trabajo a la familia. Como se señaló anteriormente, la literatura ha mostrado una asociación positiva entre las intervenciones organizacionales y los resultados laborales (Kopelman et al., 2006; Lambert, 2000). La literatura también ha mostrado una relación positiva entre algunas de estas intervenciones organizacionales para la conciliación trabajo-familia y el enriquecimiento del trabajo a la familia (Gordon et al., 2007; Wayne et al., 2006; Aryee et al., 2005). Es importante por lo tanto, examinar el rol mediador del enriquecimiento del trabajo a la familia en las relaciones entre las intervenciones organizacionales y los resultados laborales, tema que no ha sido adecuadamente abordado en la literatura (Baral y Bhargava, 2010).

Baral y Bhargava (2010) examinaron el rol del enriquecimiento trabajo-familia en las relaciones entre las intervenciones organizacionales para conciliar trabajo-vida (características del trabajo, políticas y beneficios de trabajo-vida, apoyo del supervisor y cultura trabajo-familia) y los resultados laborales (satisfacción laboral, compromiso afectivo y comportamiento de ciudadanía organizacional). Estos

autores sugirieron que las intervenciones organizacionales para la conciliación trabajo-vida se relacionan positivamente con los resultados laborales, y que el enriquecimiento del trabajo a la familia, actúa como mediador de estas relaciones. Los datos fueron recolectados a través de un cuestionario estructurado aplicado a 216 empleados directivos de cuatro organizaciones en India, que representan a los sectores de fabricación y tecnología de la información. El análisis se realizó utilizando regresiones múltiples.

Las características del trabajo se relacionaron positivamente con todas las medidas de resultados laborales. El apoyo del supervisor y la cultura trabajo-familia se relacionaron positivamente con la satisfacción en el trabajo y el compromiso afectivo. No se encontró asociación significativa entre las políticas y beneficios trabajo-vida y ninguna de las medidas de resultados laborales. Las características del trabajo y el apoyo del supervisor se relacionaron positivamente con el enriquecimiento del trabajo a la familia. El enriquecimiento del trabajo a la familia medió las relaciones entre las características del trabajo y todos los resultados laborales, y entre el apoyo del supervisor y el compromiso afectivo.

### **3.11. La flexibilidad organizativa y el enriquecimiento del trabajo a la familia**

La flexibilidad organizativa en materia de recursos humanos puede estar presente dentro de la organización tanto de manera formal (a través de políticas y prácticas institucionales explícitamente establecidas) como por medio de modalidades informales. Referirse a flexibilidad organizacional, no solo implica tener en cuenta la disponibilidad de políticas, sino también el uso de las mismas y los efectos diferenciales de dicho uso ([Kossek, 2005](#); [Kossek et al., 2006](#)).

Bajo este enfoque de investigación, los resultados fortalecen la noción de que la adopción y uso de políticas que benefician a la familia ayudan a reducir el conflicto trabajo-familia ([Hornung et al., 2008](#); [Kossek, 2005](#); [Kossek et al., 2006](#)). Asimismo, la evidencia también demuestra que la disponibilidad y utilización de flexibilidad organizacional se relaciona con mayor compromiso organizacional, satisfacción

laboral, mejores dinámicas de grupo, mejor rendimiento, más comportamientos de ciudadanía organizacional y menor intención de rotación de personal (Allen, 2001; Eaton, 2003; Jones et al., 2008; Kossek et al., 2006; Roehling et al., 2001; Van Dyne et al., 2007).

Las modalidades de trabajo flexible se refieren fundamentalmente a alternativas de trabajo útiles, formales o informales, que proporcionan a los trabajadores facultades para decidir sobre cuándo, dónde y cuánto tiempo trabajan (Hill et al., 2008; Lewis, 2003). Algunos ejemplos de estrategias que utilizan las organizaciones para lograr flexibilidad incluyen los horarios flexibles, el trabajo semanal comprimido, el tiempo parcial y el teletrabajo.

A pesar que los diversos modos de flexibilidad organizacional pueden tener distintas ventajas, la flexibilidad de horarios se encuentra entre las medidas de flexibilidad más comunes disponibles para los trabajadores (Galinsky et al., 2008), y la evidencia sugiere que la flexibilidad de horarios, en particular, contribuye a resultados organizacionales valiosos tales como la productividad, el ausentismo y la satisfacción laboral (Casey y Grzywacz, 2008; Grzywacz et al., 2008; Hill et al., 2008b; Kelly et al., 2008).

La flexibilidad de horarios es un acuerdo mediante el cual los empleados están autorizados a decidir el momento del día en que inician y detienen su trabajo, por lo general en torno a una banda de horas clave donde cada empleado debe estar presente (Baltes et al., 1999). Es importante destacar que la flexibilidad de horarios puede ser resultado de políticas organizacionales formales, tales como horarios flexibles, o puede derivarse de procedimientos informales y oficiosos implementados por los directores de unidades o equipos discretos de trabajo.

La flexibilidad de horarios o la capacidad de influir en el inicio y la finalización del trabajo tiene el potencial de afectar tanto al conflicto como al enriquecimiento (Voydanoff, 2005). Sin embargo, la relación de la flexibilidad de horarios con el conflicto y el enriquecimiento puede ser distinta (Grzywacz y Butler, 2005).

Según Voydanoff (2004), la flexibilidad de horarios es una política o práctica organizacional valiosa ofrecida a los trabajadores, que atraviesa los límites trabajo-familia y les ayuda a cumplir con sus responsabilidades tanto del trabajo como de la familia. Por lo tanto, dicha iniciativa o beneficio crea la oportunidad de minimizar el conflicto trabajo-familia, promover el enriquecimiento trabajo-familia y mejorar el funcionamiento y el rendimiento en el trabajo y en el hogar (Hill et al., 2008; Voydanoff, 2004).

Carlson et al. (2010) sugieren que desde una perspectiva organizacional, se debe optar por centrarse en la dirección del conflicto y el enriquecimiento desde el trabajo hacia la familia, teniendo en cuenta que la flexibilidad es una política/práctica que se genera en el ámbito del trabajo, por lo que su filtración sería mejor captada por las relaciones desde el trabajo hacia la familia (conflicto desde el trabajo hacia la familia y enriquecimiento desde el trabajo hacia la familia).

La flexibilidad de horarios requiere que los trabajadores amplíen su visión y reconozcan como sus responsabilidades individuales encajan en el funcionamiento general de la organización (Baltes et al., 1999). Las responsabilidades que acompañan a las modalidades de trabajo flexible necesitan el desarrollo de habilidades específicas, tales como la organización, la visión de futuro y el buen juicio; habilidades que son valiosas en muchos dominios de la vida. Por el contrario, los recursos tales como la flexibilidad de horarios desempeñan un rol diferente en el conflicto trabajo-familia, ya que ayuda a los individuos a acomodarse o responder a la presión de roles incompatibles, disminuyendo así los posibles efectos negativos (Voydanoff, 2004).

Como se puede apreciar, la flexibilidad de horarios y la interfaz trabajo-familia tienen una base teórica fuerte. Desafortunadamente, su base empírica es inconsistente. Algunas investigaciones sugieren que los individuos con flexibilidad de horarios experimentan menor conflicto trabajo-familia, mediante valoraciones mayores del control de horarios (Thomas y Ganster, 1995). Otras investigaciones

indican que los individuos con mayores niveles de conflicto trabajo-familia se asociaron con un mayor interés por la flexibilidad de horarios (Frone y Yardley, 1996), sugiriendo que la flexibilidad reduciría el conflicto trabajo-familia (Christensen y Staines, 1990; Kinman y Jones, 2008).

Sin embargo, otras investigaciones no encontraron ninguna asociación entre la flexibilidad de horarios y el conflicto trabajo-familia (Hammer et al., 2005; Lapierre y Allen, 2006; Mesmer-Magnus y Viswesvaran, 2006). Una limitación importante de gran parte de estas investigaciones previas es que se basan en muestras específicas de organizaciones o de conveniencia, que tienen poco margen de generalización. Por otra parte, Grzywacz y Butler (2005) mencionan que existen limitados estudios sobre la relación de la flexibilidad de horarios con el enriquecimiento trabajo-familia, situación que dificulta establecer conclusiones o generalizaciones al respecto.

Carlson et al. (2010) aseguran que hay un interés considerable en las modalidades de trabajo flexible dentro del mundo de las organizaciones. Datos recientes del Estudio Nacional de Empleadores (Galinsky et al., 2008) reflejan aumentos significativos entre 1998 y 2008 en el porcentaje de empleadores que ofrecen diversas alternativas flexibles, incluyendo la flexibilidad de horarios, de tal manera que los empleados están autorizados a cambiar su hora de entrada y salida todos los días. Considerando que el 24% de los empresarios declararon estar suministrando este beneficio a algunos empleados en 1998, el porcentaje correspondiente en 2008 fue de 31%.

La lógica fundamental en gran parte de este interés es que la flexibilidad ofrece a las organizaciones una ventaja competitiva en el mercado y ayuda atraer y retener empleados de alta calidad. De hecho, un reciente informe aprobado por Corporate Voices of Working Families (2005), un consorcio de más de 50 empresarios, 70% de los cuales están listados en Fortune 500, concluye que: “tanto para impulsar el rendimiento financiero o aprovechar el capital humano, la flexibilidad organizacional contribuye poderosamente al éxito empresarial. Pero los beneficios

positivos de la flexibilidad no pueden consumirse hasta que se amplíen a más lugares de trabajo con una aplicación más variada y efectiva. Es hora de tomar medidas para liberar el poder de la flexibilidad y lograr su expansión”.

Aunque existe la creencia común que los acuerdos de trabajo flexible, sobre todo la flexibilidad de horarios (acuerdos formales o informales) o proporcionar a los trabajadores la capacidad de determinar las horas de inicio y fin del trabajo, contribuyen a valiosos resultados organizacionales, no está claro cómo se produce esta situación (Konrad y Mangel, 2000). Por lo que hace ya 25 años, los investigadores sugirieron la necesidad de considerar las experiencias en la interfaz trabajo-familia dentro de este proceso (Baltes et al., 1999; Pierce y Newstrom, 1983; Pierce et al., 1989).

Sin embargo, los mecanismos que vinculan la flexibilidad de horarios con resultados deseados, como la satisfacción en el trabajo o el rendimiento, no son bien entendidos. Carlson et al. (2010) creen que un mecanismo que vincula las modalidades de trabajo flexible con los resultados son las experiencias en la interfaz trabajo-familia, en particular el enriquecimiento y el conflicto del trabajo a la familia.

De los modelos emergentes de la interfaz trabajo-familia (Greenhaus y Powell, 2006; Grzywacz y Butler, 2005; Voydanoff, 2005), se argumenta que las circunstancias y experiencias laborales crean oportunidades de trabajo, tanto para enriquecer como para interferir en la vida familiar del individuo. Luego, sobre la base de los estudios de Fredrickson (1998, 2001), se argumenta que la secuela emocional del enriquecimiento promueve una orientación externa que contribuye a mejorar el comportamiento y el afecto. Por el contrario, la secuela emocional de los conflictos promueve una orientación interna cuyo resultado compromete el comportamiento y el afecto.

Se ha reconocido desde hace tiempo que el trabajo y la familia no son esferas separadas (Kanter, 1977), sino más bien aspectos interdependientes de la vida, vinculados por una serie de mecanismos (Edwards y Rothbard, 2000) que pueden

ser tanto positivos como negativos, en particular el conflicto y el enriquecimiento trabajo-familia (Greenhaus y Powell, 2006; Grzywacz y Marks, 2000). El modelo de Voydanoff (2005) representa una de las conceptualizaciones más recientes de la interfaz trabajo-familia. Sostiene que los resultados relacionados con el trabajo y la familia son principalmente una función de las demandas relacionadas con el trabajo y la familia exigidas a los individuos, y los recursos que disponen los individuos para resolver estas demandas.

Como principal relevancia, Voydanoff introdujo el concepto de “beneficios que van más allá de los límites” y los describió como atributos físicos o sociales de un dominio (ya sea del trabajo o la familia) que podrían ser aprovechados por el individuo para resolver las demandas que surjan en otro dominio de la vida. Las modalidades de trabajo flexible (entre ellas la flexibilidad de horarios), son ejemplos de beneficios que trascienden la frontera trabajo-familia, que podrían ser desarrollados en el lugar de trabajo y producirían beneficios tanto para la calidad y el rendimiento del rol relacionado con la familia y el trabajo.

Voydanoff (2005) además sugirió que dichos beneficios modelan los resultados relacionados con el rol, a través de las experiencias en la interfaz trabajo-familia, experiencias referidas al conflicto y el enriquecimiento trabajo-familia. Desafortunadamente, el modelo de Voydanoff ofrece poca elaboración de cómo las experiencias de conflicto y enriquecimiento podrían dar forma a los posteriores resultados en los dominios específicos. Para ello nos remitimos a Fredrikson (2001), cuya teoría está diseñada para explicar el valor evolutivo y de desarrollo de las emociones.

Dicho autor sostiene que las emociones positivas impulsan una expansión momentánea de un repertorio pensamiento-acción del individuo (forma en que la persona percibe y actúa sobre su mundo). Estas emociones positivas, en esencia estimulan pensamientos y acciones orientadas al exterior, que contribuyen a la profundización de las relaciones sociales y la adquisición de conjuntos de habilidades adicionales. Las emociones negativas, por el contrario, llevan a un

estrechamiento momentáneo en la forma de pensar y actuar en el mundo, en particular expresando una respuesta de supervivencia interna o auto-centrada.

Estas expansiones momentáneas positivas, si son sostenidas a través de situaciones organizacionales apropiadas, pueden beneficiar a las organizaciones creando formas habituales de pensamiento y comportamiento de los empleados dentro del lugar de trabajo. El conflicto trabajo-familia acumulado, por tanto, inhibiría los resultados favorables del dominio específico, mientras que el enriquecimiento acumulado mejoraría los resultados propicios.

En el estudio de Carlson et al. (2010), se examinó la relación de la flexibilidad de horarios con el rendimiento y la satisfacción en el trabajo y en la familia, y si estas asociaciones están mediadas por la interfaz trabajo-familia. También exploraron posibles diferencias de género en los supuestos beneficios. El género moderó la flexibilidad de horarios hacia la relación de conflicto familia-trabajo, tal que las mujeres se beneficiaron más de las modalidades de trabajos flexible que los hombres. Se utilizó una muestra de 607 empleados a tiempo completo que disponían de flexibilidad de horarios o modalidades de trabajo tradicional. A través de regresiones se probó un modelo de mediación-moderación: mediación de la interfaz trabajo-familia y moderación del género en la flexibilidad de horarios hacia la ruta trabajo-familia.

Ambos, tanto el conflicto del trabajo a la familia como el enriquecimiento del trabajo a la familia, resultaron ser mecanismos de mediación en la relación de la flexibilidad de horarios con los resultados (Carlson et al., 2010). Más concretamente, se identificó mediación completa hacia la satisfacción laboral y el rendimiento familiar, por parte del enriquecimiento y el conflicto; mientras que se encontró mediación parcial hacia la satisfacción familiar por parte del enriquecimiento solamente, y la mediación no era compatible hacia el desempeño laboral.



### **3.12. Modelo enriquecimiento trabajo familia – satisfacción docente – compromiso organizacional**

La revisión de la literatura presenta distintas consecuencias del enriquecimiento trabajo-familia, entre las que se encuentran, las relacionadas con el trabajo (McNall et al., 2010b; Allen et al., 2000). Las variables relacionadas con el trabajo consideran el efecto del enriquecimiento en el trabajo y los factores del lugar de trabajo, donde destacan satisfacción laboral y compromiso organizacional.

McNall et al. (2010b) indican que para entender el enriquecimiento trabajo-familia desde un enfoque organizacional, es necesario vincular éste con los resultados relacionados con el trabajo. Específicamente, examinan la relación del enriquecimiento del trabajo a la familia con la satisfacción en el trabajo. Encontraron que el enriquecimiento del trabajo a la familia influiría positivamente sobre la satisfacción laboral y negativamente sobre las intenciones de abandono. El enriquecimiento trabajo-familia podría estar relacionado con importantes resultados laborales, incluida la satisfacción laboral (el grado de placer que se deriva del trabajo) y el compromiso organizacional (el apego emocional a la organización).

Según la vía afectiva de Greenhaus y Powell (2006), los recursos obtenidos en el hogar (por ejemplo, paciencia), mejoran el rol familiar de la persona, lo que a su vez crea más emociones positivas en casa, y esto implica la transferencia de más emociones positivas al trabajo (es decir, enriquecimiento familia-trabajo). Por el contrario, los recursos adquiridos en el trabajo (por ejemplo, auto-estima) pueden producir un mejor rendimiento laboral, que tiene el efecto de crear más afecto positivo en el trabajo y en última instancia, transferir más afecto positivo al ámbito familiar (es decir, enriquecimiento trabajo-familia). En ambas direcciones del enriquecimiento las personas experimentan emociones positivas en el trabajo, que por extensión, deberían producir mayor satisfacción en el trabajo y compromiso organizacional.

Estas relaciones se pueden comprender a través de la teoría del intercambio social (Blau, 1964) aplicada a la relación empleador-empleado. Es decir que cuando un tratamiento favorable es percibido por una parte, la otra es recíproca, dando lugar a resultados favorables para ambas (Rhoades y Eisenberger, 2002). En el caso de la interfaz trabajo-familia, cuando los empleados perciben que sus organizaciones les ayudan a gestionar sus roles laborales y familiares, es probable que se sientan apoyados y asistidos por la organización (Aryee et al., 2005; Rhoades y Eisenberger, 2002).

Como consecuencia, los trabajadores se sienten obligados a corresponder a la organización en forma de actitudes más favorables, debido a la norma de reciprocidad. Esta norma obliga a las personas a devolver un trato favorable, como responder con más sentimientos positivos hacia el trabajo y la organización (Aryee et al., 2005; Wayne et al., 2006). Teniendo en cuenta la teoría del intercambio social, si el ámbito laboral es percibido como proveedor de recursos que mejoran el rol familiar del trabajador, entonces el empleado estaría dispuesto a corresponder al dominio considerado como proveedor del beneficio (el trabajo) (Wayne et al., 2006), en lugar del dominio del rol receptor (la familia).

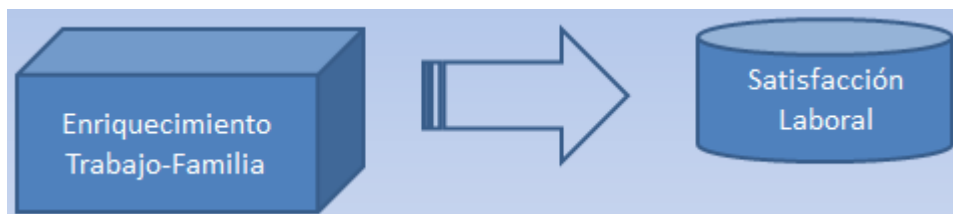
Wayne et al. (2004) indican que el enriquecimiento trabajo-familia se relaciona positivamente con la satisfacción laboral. Wayne et al. (2006) también indican que el enriquecimiento trabajo-familia se encuentra más fuertemente asociado a las actitudes laborales positivas (por ejemplo, satisfacción en el trabajo y compromiso afectivo).

La satisfacción laboral se entiende como la valoración y los sentimientos que uno tiene hacia el trabajo (Locke, 1976). Algunos estudios han encontrado que las personas que reportan mayor enriquecimiento trabajo-familia son más propensas a experimentar mayor satisfacción en el trabajo (Aryee et al., 2005; Balmforth y Gardner, 2006). Éstos son trabajos recientes, que apoyan empíricamente la relación entre el enriquecimiento trabajo-familia y la satisfacción en el trabajo; sin embargo, la investigación es todavía escasa y es necesario mayor respaldo antes de establecer

conclusiones generales. Más aún, si se trata de una aplicación específica de dicha relación dentro de un sector y entorno en particular.

Teniendo en cuenta el contexto de estudio y la revisión de la literatura, se plantean las siguientes hipótesis de investigación con respecto al enriquecimiento trabajo-familia sobre la satisfacción en el trabajo docente:

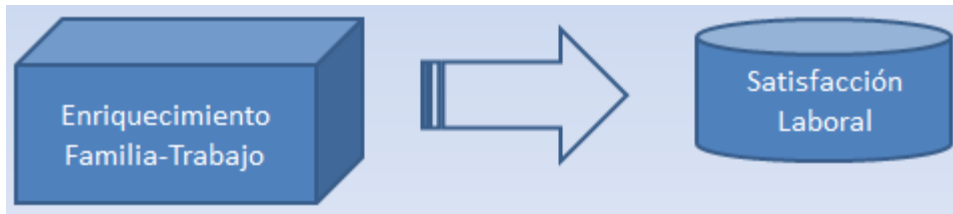
**H8:** El enriquecimiento trabajo-familia percibido por los profesores universitarios, está relacionado positivamente con la satisfacción laboral.



A pesar de que ambas direcciones del enriquecimiento pueden estar relacionadas con los resultados del trabajo, la cuestión es si alguna dirección del enriquecimiento está más fuertemente relacionada con los resultados afines al trabajo que la otra. Los hallazgos en la literatura del conflicto trabajo-familia han demostrado que la satisfacción laboral se explica por variables específicas del dominio familiar, mientras que la satisfacción familiar se explica por las variables específicas del dominio laboral (Ford et al., 2007; Frone et al., 1997).

Si el enriquecimiento opera de manera similar al conflicto y considerando que se trata de la otra cara de la moneda (interfaz trabajo-familia), se podría predecir que el enriquecimiento trabajo-familia está más estrechamente vinculado con los resultados del trabajo, aunque también afecta a la familia; mientras que el enriquecimiento familia-trabajo está más estrechamente relacionado con los resultados de la familia, aunque también afecta al trabajo. Por lo tanto, se considera que:

**H9:** El enriquecimiento familia-trabajo percibido por los profesores universitarios, está relacionado positivamente con la satisfacción laboral.



Existe una diversidad de políticas y modalidades de trabajo que las organizaciones disponen para ayudar a sus empleados a gestionar las incompatibilidades del trabajo y la familia (Moore, 1996). Estas políticas favorables a la familia o políticas y beneficios de trabajo-vida incluyen modalidades de trabajo flexible, como ser: flexibilidad de horarios y/o lugar de trabajo, licencias para ausentarse, asistencia financiera directa, servicios de información, etc. (Scheibl y Dex, 1998). Las ventajas tanto individuales como organizacionales de dichas iniciativas podrían conllevar resultados positivos, como ser: reducción del conflicto trabajo-familia (Thomas y Ganster, 1995), aumento de satisfacción en el trabajo (Thompson y Prottas, 2005), compromiso organizacional (Kopelman et al., 2006) y comportamiento de ciudadanía organizacional (Lambert, 2000).

Estas políticas o prácticas organizacionales crean un sentido de seguridad para los empleados, que su empleador apoya el bienestar de los mismos y sus necesidades no laborales. Según la teoría de apoyo organizacional percibido (Eisenberger et al., 1986) y la teoría del intercambio social (Blau, 1964), el sentimiento de apoyo produce un aumento de actitudes positivas hacia la organización y promueve la iniciativa y la participación de los trabajadores, mediante la obligación sentida de dar esfuerzo extra a cambio de dichos beneficios adicionales (Lambert, 2000).

La literatura resalta la relación inversa entre políticas y beneficios de trabajo-vida y conflicto trabajo-familia (Thompson y Prottas, 2005). Sin embargo, en cuanto al enriquecimiento trabajo-familia, ésta relación apenas fue estudiada (Hill, 2005;

Wayne et al., 2006). Wayne et al. no encontraron respaldo para una relación positiva entre las políticas favorables a la familia y el enriquecimiento trabajo-familia, lo que implica mayor y más profunda investigación al respecto.

En principio, los beneficios a favor de la familia deberían mejorar el desempeño y la eficiencia del empleado, ya que son instrumentos para ayudarles a manejar sus responsabilidades tanto familiares como laborales. Poster (2005) indica que las empresas de sociedades en vías de desarrollo proveen escasos programas formales de apoyo familiar para sus trabajadores, en comparación con las economías desarrolladas. Por lo que la presente tesis es un aporte empírico al tema dentro de este tipo de contextos.

El fenómeno organizacional del enriquecimiento trabajo-familia y las políticas y/o prácticas de conciliación trabajo-familia, pueden ser comprendidos a través de la teoría de la señalización (Casper y Harris, 2008; Grover y Crooker, 1995). ¿Por qué las modalidades de trabajo flexible y la percepción de enriquecimiento trabajo-familia pueden provocar mayor satisfacción en el trabajo? Las modalidades de trabajo flexible pueden ser señal de que la organización se preocupa por el bienestar de sus trabajadores (Grover y Crooker, 1995).

En ese caso, las modalidades de trabajo flexible ocasionarían mayor satisfacción en el trabajo, por medio de percepciones de enriquecimiento desde el trabajo hacia la familia. Sin embargo, la investigación es todavía escasa en este aspecto y se necesita mayor respaldo científico.

McNall et al. (2010) identificaron el rol mediador que jugaría el enriquecimiento del trabajo a la familia en la relación entre las modalidades de trabajo flexible y la satisfacción laboral y/o las intenciones de abandono. Predijeron que las modalidades de trabajo flexible están relacionadas con el enriquecimiento, que a su vez, está positivamente relacionado con la satisfacción laboral y negativamente relacionado con las intenciones de abandono. También encontraron que las modalidades de trabajo flexible están relacionadas tanto con las intenciones

de abandono como con la satisfacción en el trabajo. Sin embargo, se trata de un solo estudio reciente y se necesita mayor investigación y respaldo empírico al respecto.

Desde una perspectiva organizacional, Carlson et al. (2010) sugieren centrarse en la dirección trabajo-familia del enriquecimiento, teniendo en cuenta que la flexibilidad es una iniciativa que se genera en el trabajo, entonces la filtración de la flexibilidad sería mejor captada por las relaciones desde el trabajo hacia la familia.

Existe bastante literatura sobre la relación entre el conflicto trabajo-familia y la flexibilidad de horarios, sin embargo los estudios son escasos en la relación de la flexibilidad de horarios con el enriquecimiento trabajo-familia, situación que dificulta establecer conclusiones o generalizaciones al respecto (Grzywacz y Butler, 2005).

La flexibilidad de horarios es una de las medidas de flexibilidad más comunes disponibles para los trabajadores (Galinsky et al., 2008), y la evidencia sugiere que la flexibilidad de horarios en particular, contribuye a resultados organizacionales valiosos tales como la productividad, el ausentismo y la satisfacción laboral (Casey y Grzywacz, 2008; Grzywacz et al., 2008; Hill et al., 2008b; Kelly et al., 2008). La flexibilidad de horarios es una política o práctica organizacional valiosa ofrecida a los trabajadores, que atraviesa los límites trabajo-familia y les ayuda a cumplir con sus responsabilidades tanto del trabajo como de la familia.

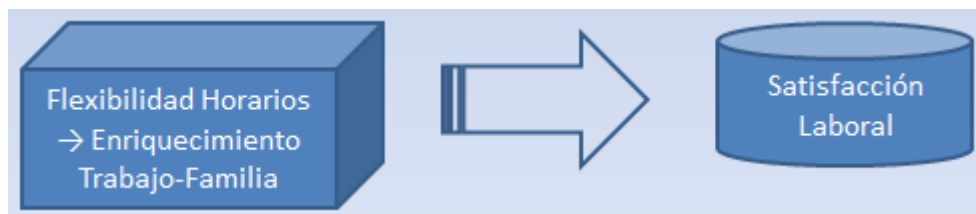
Por lo tanto, dicha iniciativa o beneficio crea la oportunidad de minimizar el conflicto trabajo-familia, promover el enriquecimiento trabajo-familia y mejorar la satisfacción en el trabajo (Hill et al., 2008; Voydanoff, 2004). Voydanoff (2005) además sugirió que este beneficio modera los resultados relacionados con el rol, a través de las experiencias en la interfaz trabajo-familia, experiencias referidas al conflicto y el enriquecimiento trabajo-familia.

El meta-análisis de Baltes et al. (1999) encontró que tanto los horarios flexibles de trabajo como la semana laboral comprimida tenían un efecto positivo

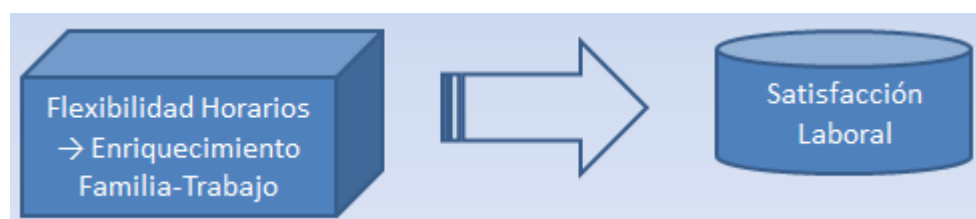
sobre la satisfacción laboral. Allen (2001) también encontró que los beneficios del horario flexible se relacionaron positivamente con la satisfacción laboral y negativamente con las intenciones de abandono. Del mismo modo, Batt y Valcour (2003) encontraron que el acceso a prácticas de horario flexible predecía mayores niveles de satisfacción laboral.

Teniendo en cuenta la revisión bibliográfica, la flexibilidad horarios parece que influye en la satisfacción laboral, por lo que se estima que dicha flexibilidad puede moderar a través del enriquecimiento trabajo-familia (en ambos sentidos), la satisfacción laboral de los docentes. Por lo tanto, se propone la siguiente relación:

**H10:** La flexibilidad del horario de trabajo percibida por los profesores universitarios modera positivamente la relación entre el enriquecimiento trabajo-familia y la satisfacción laboral.



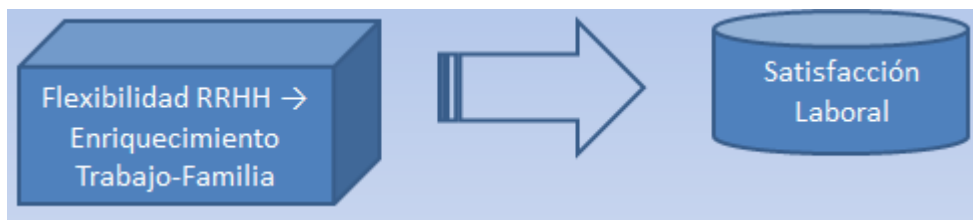
**H11:** La flexibilidad del horario de trabajo percibida por los profesores universitarios modera positivamente la relación entre el enriquecimiento familia-trabajo y la satisfacción laboral.



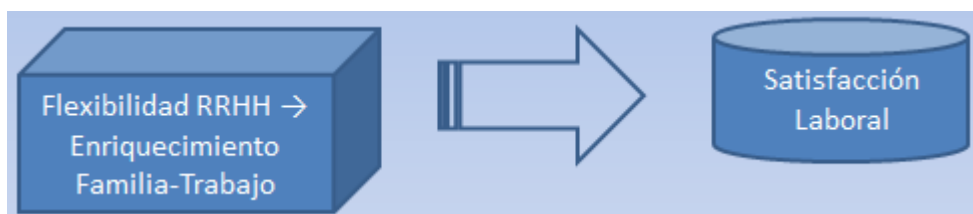
Teniendo en cuenta que la flexibilidad organizacional, específicamente en materia de recursos humanos, influye en resultados laborales como la satisfacción en el trabajo; se asume que la flexibilidad en el manejo de recursos humanos

(expuesta en el primer capítulo teórico), como práctica organizacional, puede moderar a través del enriquecimiento trabajo-familia (en ambos sentidos), la satisfacción laboral de los docentes. Entonces, se plantea la siguiente proposición:

**H12:** La flexibilidad de recursos humanos percibida por los profesores universitarios modera positivamente la relación entre el enriquecimiento trabajo-familia y la satisfacción laboral.



**H13:** La flexibilidad de recursos humanos percibida por los profesores universitarios modera positivamente la relación entre el enriquecimiento familia-trabajo y la satisfacción laboral.



En este modelo también se tiene en cuenta que los aspectos personales de los trabajadores inciden en el nivel de satisfacción laboral (Reiner y Zhao, 1999; Peiró y Prieto, 1996). Considerando el contexto de la posible relación entre el enriquecimiento trabajo-familia y la satisfacción en el trabajo, se incluye en el modelo ciertas características personales (número de dependientes e ingreso), en calidad de variables de control.

La evidencia teórica de la influencia del ingreso sobre la satisfacción en el trabajo, se describe a continuación. Guidry (1991), Moody (1996), Snarr y Krochalk (1996) consideraron el ingreso como variable independiente, dentro de sus modelos



de satisfacción en el trabajo docente; sin embargo, los resultados revelaron neutralidad ente los ingresos y la satisfacción. Para Grandjean et al. (1976), aunque consideraron recompensas extrínsecas como el salario, éste tuvo una importancia sustancialmente menor en la satisfacción laboral del profesorado. Bonjean et al. (1982) también tuvieron en cuenta el ingreso en su estudio de satisfacción, pero el mismo no fue determinante. Dado que teóricamente, el ingreso fue tenido en cuenta por dichos estudios para la determinación de la satisfacción laboral, sería importante considerar esta variable para su contrastación en el contexto educativo. Además que los resultados anteriores no son generalizables a todo tipo de organizaciones, por lo tanto, es necesario mayor respaldo empírico para apoyar sus conclusiones, en especial dentro del contexto de educación superior.

Desde otra perspectiva, por ejemplo el trabajo de Zheng et al. (2003), encontró que la satisfacción docente está relacionada con el ingreso. También Barrett et al. (1992) identificaron al ingreso como variable determinante de su modelo de satisfacción en el trabajo docente. Locke (1976) destacó la importante influencia del ingreso en la satisfacción laboral general. Asimismo, Leal et al. (1999) y Puchol (1997) también resaltaron el ingreso entre las variables que inciden en la satisfacción de los empleados en general. García-Bernal et al. (2005) obtuvieron como factor determinante de la satisfacción en el trabajo en general, los aspectos económicos. Korman (1978) encontró fundamental el ingreso, dentro de las variables ambientales o del entorno que influyen en la satisfacción laboral.

Byron (2005) realizó una revisión meta-analítica de resultados en más de sesenta estudios para determinar los antecedentes que influyen en la interfaz trabajo-familia, identificando al ingreso como uno de los factores demográfico-individuales más relevantes. Asimismo, Byron también encontró que el número de dependientes es un factor no laboral también significativo en este análisis.

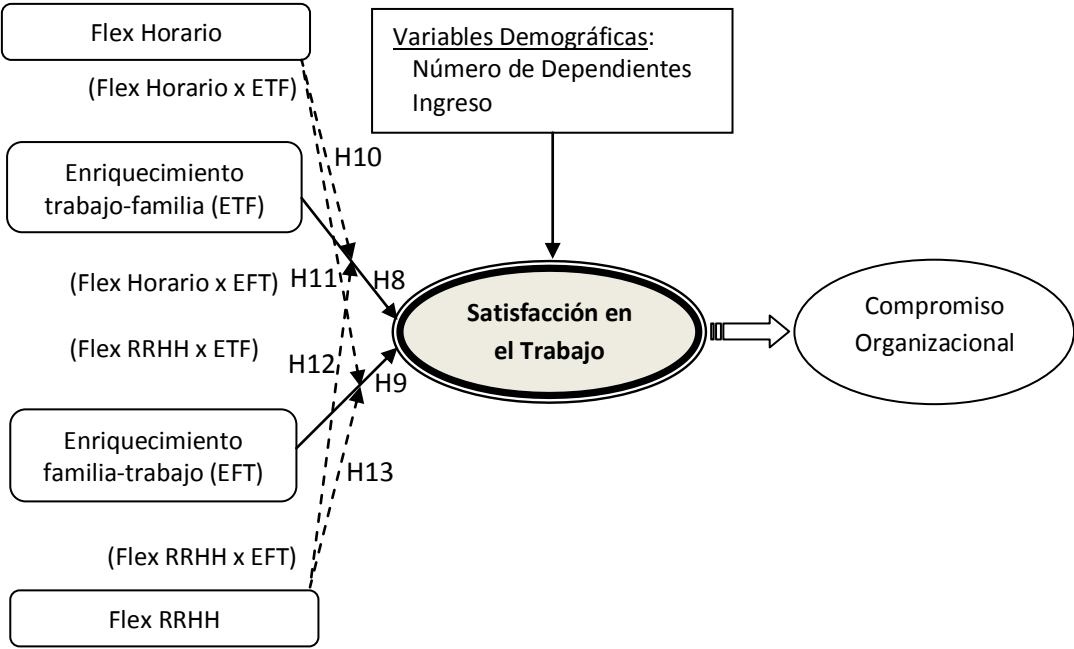
Herman y Gyllstrom (1977) también mencionaron el número de dependientes, como característica demográfica a priori, que puede considerarse influyente sobre la interfase trabajo-familia. Indican que el número de dependientes acrecienta los roles

de hombres y mujeres, como miembros de la familia, y puede presionar sobre sus roles como empleados o viceversa. Algunos estudios indican que las personas casadas y con familia a cargo, valorarían más iniciativas favorables a la familia, que las que no tienen tales compromisos ([Herman y Gyllstrom, 1977](#)).

Los empleados con hijos o personas dependientes, experimentan más inconvenientes que las que no tienen familiares a cargo ([Bohen y Viveros-Long, 1981](#)), ya que la responsabilidad del cuidado de éstos está muy relacionada con la interfaz trabajo-familia. Además, la necesidad de conciliación trabajo-familia en las familias grandes es mayor que en las familias pequeñas ([Keith y Schafer, 1980](#)). Teniendo en cuenta estas consideraciones, el número de dependientes también resulta una característica demográfica útil, en calidad de variable de control, si se trata de estudios en el área de interacción trabajo-familia.

A partir de la revisión de la literatura, se propone el siguiente modelo para el contexto facultativo de estudio: enriquecimiento trabajo familia – satisfacción docente – compromiso organizacional:

**MODELO II: ENRIQUECIMIENTO TRABAJO FAMILIA-SATISFACCIÓN DOCENTE-COMPROMISO ORGANIZACIONAL**



Flex Horario: Flexibilidad del horario de trabajo  
 Flex RRHH: Flexibilidad de recursos humanos

## CAPÍTULO IV: LA RELACIÓN ENTRE CONFLICTO Y ENRIQUECIMIENTO TRABAJO-FAMILIA

### 4.1. Introducción

La interfaz trabajo-familia presenta dos experiencias primarias, conflicto trabajo-familia y enriquecimiento trabajo-familia, que vienen siendo estudiadas por la ciencia. Existen numerosas investigaciones y estudios sobre el conflicto trabajo-familia ([Greenhaus y Beutell, 1985](#)), sin embargo, recientemente las experiencias positivas de trabajo-familia han comenzado a atraer la atención de la investigación ([Greenhaus y Powell, 2006](#)). Ambos, tanto el conflicto como el enriquecimiento presentan sentido bidireccional, lo que implica que el trabajo puede influir positiva o negativamente en la familia y viceversa ([Frone, 2003](#); [Grzywacz y Marks, 2000](#)).

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 o no relacionados entre sí. Por ejemplo, la ausencia de conflicto trabajo-familia, no necesariamente equivale a la presencia de enriquecimiento trabajo-familia, y viceversa ([Carlson et al., 2006](#); [Grzywacz y Marks, 2000](#); [Hanson et al., 2006](#)).

La relación entre el impacto positivo y negativo de la interfaz trabajo-familia es un fenómeno interesante de estudio. Teniendo en cuenta que la investigación del enriquecimiento trabajo-familia es reciente, el análisis de su relación con el conflicto es aún más actual. He aquí otra importante novedad y aporte científico de la presente Tesis Doctoral. Este estudio analizará la posible relación entre dichos constructos.

Este capítulo de tesis empezará analizando el conflicto trabajo-familia para posteriormente abordar los probables vínculos con el enriquecimiento trabajo-familia (ampliamente expuesto con anterioridad en el capítulo previo). Es así que se analiza el conflicto trabajo-familia, la importancia de su estudio, los modelos teóricos

comportamentales y organizacionales que describen dicho fenómeno, las prácticas organizacionales y los recursos para hacer frente a dicha problemática, sus antecedentes y consecuencias.

Teniendo en cuenta la evidencia teórica previa, se establecen comparaciones duales de los antecedentes y consecuencias entre el conflicto y el enriquecimiento trabajo-familia. Posteriormente, se analiza la relación del conflicto con el enriquecimiento trabajo-familia y sus repercusiones en el desempeño y la satisfacción de roles. Dicha revisión bibliográfica proporciona las bases teóricas necesarias para plantear al final del capítulo, un modelo que explique la relación entre dichos constructos y su efecto sobre la satisfacción en el trabajo. Es así que se plantea el modelo: conflicto-enriquecimiento-satisfacción docente.

#### **4.2. El conflicto trabajo-familia y la importancia de su estudio**

Kahn et al. (1964) han definido el conflicto entre trabajo y familia como “una forma de conflicto en la que la presión de los roles que se asumen en el trabajo y la familia son, de alguna forma, mutuamente incompatibles”. El conflicto entre trabajo y familia representa el grado en que las demandas y responsabilidades en uno de los dos roles (trabajo o familia) interfiere en satisfacer las demandas y responsabilidades en el otro rol (familia o trabajo). Algunas personas que asumen ambos roles no experimentan ningún conflicto entre ellos, mientras que otras personas lo experimentan en grado sumo. Por otra parte, Gutek et al. (1991) y Frone et al. (1992) evidenciaron que el conflicto trabajo-familia (el trabajo interfiere en la familia) y el conflicto familia-trabajo (la familia interfiere en el trabajo) actúan de forma diferente, son claramente separables y relativamente independientes el uno del otro.

Ugarteburu-Gastañares et al. (2008) indican que las organizaciones actuales se enfrentan a una serie de importantes cambios socio-demográficos, uno de los más importantes es el ocurrido en la segunda mitad del siglo XX, principalmente en las tres últimas décadas y que ha sido la introducción ampliamente extendida de la

mujer en el mundo laboral. Aunque inicialmente pudiera parecer que las mujeres trabajadoras que se dedican a la familia tendrían mayores niveles de estrés, las investigaciones no corroboran esto, sino que vienen a mostrar que son las mujeres que trabajan fuera de casa las que presentan niveles de satisfacción más elevados. Lo que nos lleva a plantearnos preguntas como: ¿en qué medida los múltiples roles pueden ser beneficiosos tanto para la salud física como para la mental? (Halpern et al., 2005).

La idea de la división tradicional de la dedicación a la familia por parte de las mujeres y la dedicación al trabajo por parte de los hombres, tan solo representa a las clases medias sociales que durante el periodo después de la segunda guerra mundial y hasta tiempos presentes adoptaron este modelo. Situación que para nada ha estado presente en la sociedad con anterioridad, pues en las clases bajas y pobres siempre trabajaron tanto los hombres como las mujeres e incluso los niños, y las clases adineradas siempre tuvieron personas que atendieron a las labores del hogar (Ugarteburu-Gastañares et al., 2008).

Debido a que la mayoría de las categorías laborales están segregadas por género, es casi imposible considerar trabajo y familia sin tener en cuenta también los roles de hombres y mujeres en la sociedad. Las mujeres están sobre-representadas en las profesiones de enfermería, educación y trabajo social; los hombres están en mayor proporción en ingeniería, física y química; mientras que en otras categorías profesionales se está alcanzando un nivel bastante equivalente, como es el caso de la medicina, el derecho y el periodismo. Por otro lado, en la actualidad los padres también dedican más tiempo al cuidado de los hijos, en comparación con generaciones pasadas.

En la actualidad las familias necesitan en muchos casos dos salarios para poder mantener la casa y la educación de los hijos, siendo incluso más difícil mantenerlos con un único salario. El cuidado de los hijos y cada vez más el cuidado de los mayores es un tema central de las familias trabajadoras, por lo que sería beneficioso para la sociedad en general hacer coincidir los horarios de las escuelas

y de los trabajos, así como el curso escolar y el curso laboral. Las iniciativas de conciliación entre trabajo y vida familiar surgieron con la idea de dar más control a los trabajadores sobre su vida personal, en muchos casos estas medidas se han traducido en la implantación de horarios flexibles ([Murphy y Zagorski, 2005](#)).

El mantenimiento del equilibrio entre la dedicación a la familia y al trabajo, se ve amenazado por cualquier movimiento de mayor dedicación que se haga a favor de una de las dos esferas, que generará problemas en la otra, y viceversa. No obstante, ambas esferas pueden complementarse y proporcionar beneficios a las personas que se desenvuelven en ellas. Es momento de pasar de interacciones de ganar-perder a interacciones de ganar-ganar, haciendo ambas actividades aliadas y más satisfactorias de forma combinada, que por separado ([Halpern y Murphy, 2005](#)).

Dada la importancia del estudio del conflicto trabajo-familia en la realidad actual, en la presente Tesis Doctoral se hace una revisión sobre los antecedentes y consecuencias del conflicto trabajo-familia. Ugarteburu-Gastañares et al. ([2008](#)) mencionan que existen varios estudios realizados desde mediados de la década de los 80, en las disciplinas de psicología, sociología, dirección y gestión de empresas, disciplinas en las que el término conflicto trabajo-familia está bien establecido. En la era de la globalización, las organizaciones y los gerentes de las mismas se encuentran con valores laborales y familiares diversos, y con una variedad de interrelaciones entre ambas esferas.

Los modelos americanos y canadienses no son siempre aplicables a otras culturas, ya que no es posible asumir que los contextos y valores, laborales y familiares de estos países, sean universales. Los datos permiten contextualizar el tema a tratar, ya que indican que un 30% de las personas empleadas en Estados Unidos tienen conflictos importantes entre trabajo y familia ([Dijkers et al., 2005](#)). Sin embargo, es necesario desarrollar trabajos de investigación empírica en escenarios de países en vías de desarrollo, cuyos resultados y comparaciones serán útiles para establecer conclusiones más adecuadas.

Desde el punto de vista organizacional, las políticas que adopten las organizaciones pueden aumentar la reconciliación positiva del trabajo y la vida familiar. Sin embargo, aunque las organizaciones tengan políticas favorecedoras de la conciliación, los trabajadores no siempre las utilizan debido probablemente a que todavía sigue predominando la idea del trabajador ideal, como alguien que trabaja a tiempo completo, de manera continuada y sin que sus circunstancias familiares interfieran con su trabajo. Sin embargo, la gestión del conflicto trabajo-familia - es decir, la conciliación entre dichos roles - mejora la satisfacción, el compromiso de los trabajadores y su productividad ([Ugarteburu-Gastañares et al., 2008](#)). He ahí una razón importante para su estudio.

#### **4.2.1. Modelos teóricos comportamentales y organizacionales**

El conflicto entre trabajo y familia es un tema ampliamente investigado en la actualidad en el ámbito del comportamiento organizacional. Los orígenes de este ámbito de investigación se remontan a la década de los años 70 ([Rapoport y Rapoport, 1969](#)). Uno de los aspectos recurrentes en este ámbito es que tanto el trabajo como la familia exigen tiempo y dedicación. El trabajo proporciona ingresos, seguridad económica y estatus, mientras que la familia proporciona apoyo afectivo donde criar a los hijos, de modo que es inevitable que surjan conflictos entre ambos espacios.

El trabajo y la familia se interrelacionan tanto de manera positiva como negativa, diferenciándose a nivel teórico dos tipos de conflictos, direccionalmente opuestos. Por una parte, el sentido trabajo-familia, donde el trabajo es el que influye en la familia, y sentido familia-trabajo, donde la familia es la que influye en el trabajo. En la interrelación entre estos dos ámbitos, en la mayoría de los casos es mayor la influencia que el trabajo ejerce sobre la familia, que la influencia que la familia tiene sobre el trabajo, dándose por lo tanto una interrelación asimétrica ([Ugarteburu-Gastañares et al., 2008](#)).



Las investigaciones sugieren la existencia de tres tipos de conflicto trabajo-vida o trabajo-familia: conflicto debido al tiempo, al estrés y al comportamiento de rol. Además de esto, ciertos trabajos son más vulnerables a generar reacciones de tensión, estrés o cansancio que otros (por ejemplo: aquellos que suponen un reto y/o requieren largas horas de trabajo). Además de la necesidad de cuidar de la familia u otros ámbitos de la vida, muchos adultos se encuentran con la responsabilidad de cuidar de sus padres u otros familiares ancianos. Se da una situación especial en la generación del baby-boom, ya que han retrasado su edad de tener hijos y se les acumulan las demandas de cuidar de la familia con la de cuidar a los familiares ancianos.

Uno de los modelos teóricos que ha predominado en este campo es el de la teoría de rol (Kahn et al., 1964), según la cual el conflicto entre las expectativas asociadas a los diferentes roles tiene efectos negativos en el bienestar personal. Este modelo coincide con el modelo de estrés de Karasek (1979), donde el conflicto trabajo-familia actúa como elemento estresor. Ugarteburu-Gastañares et al. (2008) indican que existen numerosos estudios que examinan el modelo teórico de Karasek, que vincula antecedentes, moderadores y consecuencias del conflicto trabajo-familia, intentando establecer un marco integrador de la interrelación trabajo-familia. Este modelo postula como antecedentes: el apoyo social, la dedicación de tiempo y la sobrecarga (tanto en el trabajo como en la familia); como variables moduladoras: el conflicto trabajo-familia y el conflicto familia-trabajo; y como consecuencias: la ansiedad, la insatisfacción y el nivel de rendimiento.

Otro modelo teórico planteado es el de la teoría de la permeabilidad que se basa en el concepto de permeabilidad asimétrica existente en los límites trabajo-familia (Pleck, 1977). Este modelo postula diversos tipos de interrelación entre los ámbitos laboral y familiar, como son la compensación, la independencia y la instrumentalización.

Existen otros modelos teóricos que centran su interés en diversos conceptos, como ser: la teoría de la conservación de recursos, la teoría de la auto-discrepancia,

la teoría de la identidad social, la teoría del intercambio social, la teoría de la segmentación-integración, la teoría del cruce de límites y la teoría del proceso de decisión; aunque pocas de ellas tienen en cuenta las diferencias culturales, la mayoría funcionan como si fueran teorías universalmente válidas.

Solo en años recientes se ha empezado a dar importancia en este ámbito a las diferencias culturales, especialmente a valores culturales que probablemente tengan una importante influencia en la interrelación y el conflicto trabajo-familia, como ser: el individualismo o el colectivismo, la ideología del rol de género, la evitación de la incertidumbre y la distancia del poder ([Poelmans et al., 2005](#)).

La cultura organizacional es un fenómeno complejo que no responde a una única definición universal. Básicamente, la cultura organizacional es un fenómeno grupal socialmente aprendido y transmitido que comprende aspectos cognitivos, comportamentales y emocionales, tanto conscientes como inconscientes ([Ugarteburu-Gastañares et al., 2008](#)). Los aspectos culturales se presentan en dos niveles: a nivel abstracto con valores, creencias e ideologías (aspectos esenciales, pero no fácilmente accesibles); y a nivel concreto están los aspectos más visibles y fácilmente accesibles, como ser: las prácticas organizacionales diarias, la organización física, los códigos de vestido, los símbolos y rituales, etc.

Las teorías organizacionales que se han aplicado al contexto de la interrelación trabajo-familia son tres ([Kinnunen et al., 2005](#)). En primer lugar está la teoría del apoyo percibido, se refiere en términos generales a la medida en que la organización apoya la vida familiar. Hay dos componentes esenciales, las políticas organizacionales de apoyo hacia la familia, y los superiores y compañeros que la apoyan. Desde el punto de vista organizacional estos dos aspectos son imprescindibles para que el trabajador o trabajadora pueda conciliar las responsabilidades laborales y familiares.

Una cultura que apoya la conciliación trabajo-familia es aquella que comparte valores y creencias que apoyan la integración de la vida laboral y familiar, tanto para

hombres como para mujeres. De acuerdo con esta teoría, una organización apoyará la conciliación, según la percepción que el trabajador tenga del grado de apoyo existente, independientemente de las políticas y prácticas organizacionales concretas.

La teoría del límite plantea que la vida laboral y familiar está marcada por diferentes culturas, el trabajador se mueve diariamente de una a otra, para algunas personas la transición puede ser muy sutil (idioma y costumbres culturales muy similares). Mientras que para otras, las expectativas de comportamiento en un entorno o en otro pueden ser muy distintas, por lo que la transición entre uno y otro será muy brusca. Las personas han de manejar estas fronteras entre trabajo y familia, para poder conciliar ambas esferas.

La teoría del límite establece que los límites débiles, flexibles y permeables, permiten mantener un buen equilibrio entre trabajo y familia, si ambas esferas son similares. Mientras que los límites fuertes permiten mantener el equilibrio cuando las esferas del trabajo y la familia son muy distintas. Según esta teoría los individuos integrados serán aquellos que tengan influencia y afiliación en el grupo, y una internalización de los valores y cultura de la esfera en la que se muevan, al tiempo que tendrán capacidad para controlar los límites de manera compensada entre las dos esferas de actuación. Mientras que los individuos periféricos serán aquellos que cuenten con poca capacidad de influencia, desconocimiento de valores y normas, y tendrán una capacidad muy limitada de ejercer un equilibrio eficaz entre ambas esferas de actuación.

Una tercera teoría organizacional es la teoría de Schein, muy utilizada para entender los aspectos culturales de la interacción trabajo-familia. Según esta teoría, existen tres niveles de manifestación cultural. El primero, el nivel superficial de los recursos, que viene a reflejarse en las características de la organización física, las memorias anuales y los informes organizacionales; el segundo nivel, el de los valores, estrategias e ideologías; y un tercer nivel más profundo, el de los valores

subyacentes como las percepciones, los procesos mentales, los sentimientos y el comportamiento organizacional.

Aplicando esta teoría al ámbito de la interacción trabajo-familia, el nivel de los recursos vendría a estar representado por las políticas empresariales favorecedoras de la conciliación trabajo-familia. Éstas estarían sostenidas por valores tales como el mantenimiento de mujeres de alta cualificación con compromisos familiares. En tercer lugar, los valores subyacentes son aquellos que parten de los valores culturales generales, que con el tiempo pasan a ser asumidos de manera implícita y quedan en un plano subyacente; estarían representados en el discurso organizacional, como se valora el tiempo, la productividad y el compromiso organizacional.

El modelo masculino del trabajo, adecuado cuando la gran mayoría de la fuerza laboral estaba compuesta por hombres, está aún muy arraigado en la mayoría de las culturas organizacionales. Esta cultura implica una mayor valoración de los trabajadores masculinos o de aquellos que carecen de compromisos familiares activos; se presupone además, que la norma es el trabajo a tiempo completo, considerando como trabajadores menos valiosos a quienes tienen compromisos familiares que interfieran con su rol laboral. Se valora el tiempo que se pasa en el trabajo y se considera como menos comprometidos y productivos a aquellos trabajadores y trabajadoras que dedican más tiempo a la familia. Incluso en los casos de organizaciones que tienen políticas que favorecen a la conciliación trabajo-familia, los trabajadores las consideran como un aspecto positivo, pero no hacen uso de ellas, ya que piensan que de hacerlo, sus posibilidades de mejora profesional se verían comprometidas.

La mayoría de los estudios empíricos realizados sobre la cultura trabajo-familia han sido cuantitativos y han estado dirigidos a intentar relacionar el elemento cultural con las diversas consecuencias derivadas de ello, siendo el apoyo social, el elemento cultural más influyente. El estudio realizado por Mayo et al. (2004) en 122 empresas familiares españolas indica por un lado, que los factores estructurales y

demográficos de la organización influyen significativamente en las políticas de flexibilidad y reducción de horarios, mientras que los factores culturales parecen ser más determinantes en la adopción de políticas de ayudas económicas. En cualquier caso son los tres aspectos: estructurales, demográficos y culturales los que influyen significativamente en la probabilidad de adoptar nuevas políticas de conciliación para la vida laboral y familiar.

Las investigaciones realizadas en este ámbito muestran que una cultura organizacional favorable a la conciliación trabajo-familia (que se refleja en aspectos tales como: apoyo de la dirección, mínimas consecuencias de carrera, exigencias horarias bajas por parte de la organización, etc.) está asociada con un mayor número de políticas favorecedoras de dicha conciliación y una mayor utilización de las medidas concretas establecidas, como pueden ser: horario flexible, ausencias voluntarias, permisos para cuidar de la familia, trabajo a tiempo parcial, posibilidad de trabajar desde casa y una mayor utilización de la baja de paternidad. La utilización de medidas organizacionales está también relacionada con aspectos generales como: ser mujer, estar casada, tener hijos viviendo en casa y la actitud de la pareja (más concretamente la actitud hacia la baja de paternidad). Otros factores que influyen en la utilización de estas medidas son: el tamaño de la empresa (que sea grande), el sector (que pertenezca al sector público) y la cultura (apoyo social por parte de directivos y superiores).

El supuesto teórico de que una organización favorecedora de la conciliación trabajo-familia proporcionará un entorno laboral más agradable y afectará positivamente en la satisfacción laboral del trabajador, viene a verse corroborado por diversos estudios realizados en el ámbito organizacional ([Cascio y Young, 2005](#)). Las organizaciones favorecedoras de la conciliación trabajo-familia tienen efectos positivos en aspectos concretos como el equilibrio de las exigencias laborales y familiares, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, e incluso en el grado de bienestar familiar ([Kinnunen et al., 2005](#)).

#### **4.2.2. Prácticas organizacionales y recursos de afrontamiento para conciliar trabajo-no trabajo**

Ugarteburu-Gastañares et al. (2008) indican que la dirección de las organizaciones tiene un importante papel en la conciliación de las exigencias laborales y familiares de los trabajadores. La dirección es responsable junto con el departamento de recursos humanos de programar (introducir y administrar) las medidas dirigidas a mejorar la conciliación trabajo-vida; ejercer funciones de guarda, estableciendo controles o permisos para la obtención de beneficios asociados a dichas medidas; y tercero, servir de modelo de conducta en sus propias situaciones personales. Se pueden diferenciar dos niveles de intervención, por un lado la que ejercen los niveles más altos de la dirección, y por otro, la ejercida por la dirección o supervisión directa.

Los altos directivos contribuyen de manera importante a la cultura organizacional, de modo que su reto es crear entornos que apoyen la conciliación trabajo-familia. Las investigaciones sugieren que en los entornos que apoyan estas medidas, se observa una mayor utilización de los beneficios establecidos para ello, un mayor nivel de compromiso organizacional por parte de los trabajadores y niveles más bajos de conflicto trabajo-familia. Los estudios indican que son las compañías más grandes las que de manera prioritaria aplican este tipo de medidas conciliadoras, aunque también hay pequeñas compañías que lo hacen. Por otro lado, el porcentaje de mujeres en puestos de alta dirección en la empresa es un predictor de si la empresa proporcionará o no este tipo de medidas conciliadoras de trabajo-familia (Murphy y Zagorski, 2005).

En cuanto al rol de la dirección o supervisión directa, el apoyo del propio jefe o supervisor es el factor que más determina la utilización de beneficios conciliadores, por encima del apoyo organizacional y de las consecuencias que su utilización tenga para la propia carrera profesional. Una de las quejas más importantes de los trabajadores respecto a las empresas con las que tienen problemas de conciliación trabajo-familia, es la de un trato poco respetuoso por parte de sus jefes directos. A

la inversa, los programas de políticas conciliatorias que tienen éxito son aquellos que se asocian con jefes directos cercanos, comprensivos y que están dispuestos a proporcionar medidas de flexibilidad a los trabajadores. Este tipo de estilo directivo ha sido asociado con la reducción de estrés, el aumento de productividad de los trabajadores y el aumento de la satisfacción laboral ([Ugarteburu-Gastañares et al., 2008](#)).

El efecto positivo que el apoyo de la dirección ejerce en el trabajador se produce a través de dos mecanismos: uno es la percepción de control sobre los recursos limitados, y el otro, el aumento del apoyo social percibido por parte del trabajador. Las actitudes de jefes y supervisores han demostrado ser uno de los factores clave en la utilización o no de beneficios conciliadores de trabajo-familia. El estilo de dirección que favorece tales actuaciones es el de mentor (desde la perspectiva diádica del liderazgo), o el de la consideración individualizada (desde la perspectiva del liderazgo transaccional). En cualquier caso es importante que las empresas reconozcan el valor del estilo de liderazgo en la conciliación trabajo-familia y que favorezcan la adopción de estos estilos de liderazgo, como prioritarios para la organización ([Ugarteburu-Gastañares et al., 2008](#)).

Según [Ugarteburu-Gastañares et al. \(2008\)](#), las investigaciones que estudian la adopción de medidas conciliadoras entre trabajo y no-trabajo se basan con frecuencia en el escenario institucional donde las organizaciones adoptan medidas conciliadoras para lograr un mayor grado de legitimidad, bien porque entienden que es la manera correcta de hacer las cosas, o bien por las fuertes presiones institucionales que les condicionan a implementarlas. Hay cada vez una mayor presión para que las organizaciones adopten medidas conciliadoras debido a los importantes cambios que han tenido lugar, como la feminización de la mano de obra, el aumento de familias de doble sueldo, la mayor atención pública a este tema, y las cada vez más extendidas medidas legales y reguladoras por parte del Estado.

Los empresarios no solo tienen que responder a las exigencias económicas, sino que tienen que responder también a las regulaciones, normas, leyes y

expectativas sociales que de ellos se tienen. La respuesta de los empresarios ante las presiones institucionales varía desde la plena aceptación y conformidad con las normas hasta la resistencia o incluso manipulación del entorno institucional con posturas intermedias, como las de aquellos que adoptan medidas puramente simbólicas. Las diversas respuestas dadas por las organizaciones dependen en gran medida de factores como el tamaño de la organización y el hecho de que la organización pertenezca al sector público o privado. Curiosamente parece no influir en la adopción o no de medidas conciliadoras, la proporción de mujeres trabajadoras y directivas que haya en la organización ([Ugarteburu-Gastañares et al., 2008](#)).

Según la teoría de la elección racional (que intenta explicar por qué las organizaciones toman decisiones con respecto a medidas de conciliación), los empresarios deciden adoptar tales medidas de conciliación en base no solo a las leyes y expectativas sociales, sino también en función de factores de coste y beneficio. Es decir que, considerando dichos factores (coste y beneficio) en el mercado laboral y en un momento determinado, la adopción de medidas conciliadoras puede servir para atraer personal valioso a la organización.

La integración de ambos aspectos teóricos permite explicar las diversas respuestas de las organizaciones ante leyes y presiones institucionales diversas, e incluso el que algunas organizaciones inicien la adopción de medidas de conciliación ante presiones institucionales leves o inexistentes ([den Dulk, 2005](#)). La adopción de medidas de conciliación es el resultado de una interacción compleja entre la legislación estatal, el clima económico, las características organizacionales y las negociaciones entre organizaciones empresariales y sindicatos sobre las condiciones de empleo.

Al examinar tanto las políticas institucionales como las organizacionales, [den Dulk \(2005\)](#) observa que mientras Suecia tiene el mayor número de medidas y políticas institucionales, es sin embargo el Reino Unido (donde la intervención gubernamental es mínima), el Estado que ofrece mayor número de iniciativas organizacionales, como si con ello se quisiera suplir la falta de medidas legislativas.



La adopción de medidas de conciliación puede por un lado, contribuir a desarrollar la reputación y el estatus social deseable para la organización y puede además, conllevar beneficios económicos (reduciendo el absentismo, la rotación de personal y aumentando el retorno al empleo después de una baja maternal). Para lograr una mejor calidad de vida y un acceso equitativo a las diversas medidas de conciliación, ha de darse una combinación entre los beneficios y ayudas públicas del Estado, y las medidas particulares que adopte cada organización.

Tradicionalmente el estrés en la conciliación trabajo-familia ocurre cuando la persona percibe una serie de exigencias del entorno, que no puede satisfacer o que sobrepasan sus propios recursos personales. En el caso del conflicto trabajo-familia, los recursos pueden provenir de la propia persona y/o de las condiciones del entorno.

Dentro de las condiciones contextuales y del entorno se incluyen los recursos proporcionados por la organización, entre los que están el apoyo social tanto de superiores como de compañeros; recursos instrumentales y prácticas dirigidas a reducir el estrés como pueden ser: el teletrabajo, el horario flexible, el trabajo a tiempo parcial, el trabajo compartido, el cuidado de niños o personas mayores proporcionado por la organización, las bajas extendidas de maternidad y/o paternidad, y en general medidas que hagan el entorno laboral más atractivo para mujeres y hombres con responsabilidades familiares ([Shaffer et al., 2005](#)).

En cuanto a los recursos familiares, también éstos comprenden apoyos sociales y apoyos instrumentales. Por un lado el apoyo social se refiere a las experiencias afectivas positivas provenientes de miembros de la familia y/o amigos (empatía y afecto), que tienen un efecto beneficioso en el bienestar personal (cuya presencia se asocia con niveles más bajos de conflicto trabajo-familia, mientras que su ausencia predice niveles más elevados de conflicto trabajo-familia).

Los apoyos instrumentales se refieren a asistencias más prácticas en las tareas, como ayuda con las labores domésticas, atención a niños y personas

mayores, y colaboración en general, proporcionada por miembros de la familia o personas que no pertenecen al entorno familiar y prestan servicios remunerados en estas situaciones. En ese sentido, la contratación de personas fuera del círculo familiar puede ir acompañada por una falta de confianza que condicione y reduzca su efecto beneficioso, pasando a convertirse en una fuente adicional de estrés (Ugarteburu-Gastañares et al., 2008).

Los recursos personales, por último, incluyen los valores, características y rasgos personales que permiten al individuo afrontar las situaciones de estrés. Los valores que se atribuyen al trabajo y/o a la familia influirán indudablemente en la experiencia del conflicto trabajo-familia, principalmente aspectos como la importancia, centralidad y prioridad que se otorgue a cada una de estas esferas. Las diferencias individuales son una fuente importante de recursos de afrontamiento del estrés y sus posibles consecuencias adversas. La estabilidad emocional y la extroversión han sido asociadas con niveles más bajos de estrés, asimismo aspectos como la percepción de control sobre las exigencias laborales o familiares, la auto-eficacia y el locus de control, influyen en la experiencia de estrés o conflicto trabajo-familia.

#### **4.2.3. Antecedentes y consecuencias del conflicto trabajo-familia**

El aumento de parejas con dos carreras o trabajos, los hogares monoparentales y la disminución concomitante de la familia tradicional con una sola fuente de ingresos, significa que las responsabilidades de trabajo, tareas domésticas y cuidado de niños ya no están confinadas a los roles tradicionales de género. Cada vez más, los empleados se encuentran luchando para hacer malabares frente a las demandas del trabajo y la familia.

Los problemas y asuntos encontrados por los empleados que forman parte en este acto de conciliación han promovido un creciente cuerpo de teoría e investigación sobre las intersecciones de las vidas familiar y laboral de los individuos (Kossek et al., 1999; Perrewe y Hochwarter, 2001). Uno de los conceptos más

estudiados en la literatura trabajo-familia es el conflicto trabajo-familia. Este conflicto, también se denomina interferencia trabajo-familia, es un tipo de conflicto inter-rol ([Kahn et al., 1964](#)) que se produce cuando las demandas de roles laborales y familiares se vuelven conflictivas.

Desde que el constructo trabajo-familia se introdujo, una gran cantidad de literatura especializada ha examinado sus causas y consecuencias. Anteriores meta-análisis han examinado la relación entre el conflicto trabajo-familia y sus consecuencias, tales como la satisfacción en el trabajo y con la vida misma, el agotamiento y el absentismo ([Allen et al., 2000](#); [Kossek y Ozeki, 1998, 1999](#)).

Estos meta-análisis subrayan los efectos potencialmente negativos del conflicto trabajo-familia para las personas y las organizaciones donde trabajan. Sin embargo, entre los meta-análisis publicados sobre el conflicto trabajo-familia, sólo uno ha examinado un antecedente potencial, la implicación en el trabajo ([Kossek y Ozeki, 1999](#)). Byron (2005) indica que hasta la fecha no hay meta-análisis que haya considerado ampliamente las múltiples causas del conflicto trabajo-familia que han sido examinadas en la literatura.

Además, el concepto de conflicto trabajo-familia ha cambiado con el tiempo. Cada vez más, los investigadores han reconocido la dirección de interferencia ([O'Driscoll et al., 1992](#)). Es decir, el conflicto trabajo-familia es cada vez más reconocido como un conjunto de dos distintos, aunque relacionados, conceptos: la interferencia del trabajo en la familia y la interferencia de la familia en el trabajo. La interferencia trabajo-familia (también llamada conflicto trabajo-familia) se produce cuando el trabajo interfiere con la vida familiar, y la interferencia familia-trabajo (también conocida como conflicto familia-trabajo) se produce cuando la vida familiar interfiere con el trabajo ([Frone et al., 1997](#)).

El apoyo para distinguir estos dos conceptos proviene de varias fuentes. En primer lugar, en el meta-análisis de Kossek y Ozeki (1998), se reportó un soporte consistente para distinguir entre las direcciones del conflicto trabajo-familia. En

segundo lugar, la teoría e investigación sobre los conflictos trabajo-familia y familia-trabajo sugiere que estos dos conceptos pueden tener diferentes causas y efectos (Frone et al., 1992, 1992b; Kelloway et al., 1999).

Entonces, mientras se han reconocido los efectos potencialmente nocivos del conflicto trabajo-familia, se sabe poco sobre las causas de este tipo de conflicto y sus efectos relativos sobre las interferencias trabajo-familia y familia-trabajo (Byron, 2005). Por lo tanto, se hace necesario una revisión sistemática de la literatura sobre antecedentes del conflicto trabajo-familia para explicar la experiencia de este conflicto en la vida de los trabajadores.

Los investigadores han considerado una serie de diferentes variables como posibles antecedentes de la interferencia del trabajo con la familia y la interferencia de la familia con el trabajo. Según el esquema de clasificación de antecedentes del conflicto trabajo-familia de Eby et al. (2005), los antecedentes anteriormente investigados se pueden clasificar en tres categorías: variables de ámbito laboral, variables de ámbito no laboral, y variables individuales y demográficas.

Las variables de ámbito laboral consideran el efecto de los factores del trabajo y del lugar de trabajo, tales como la flexibilidad de horarios y el estrés laboral. Variables del ámbito no laboral consideran las demandas familiares y otros factores no laborales, como los conflictos conyugales, el número de horas dedicadas a tareas del hogar o cuidado de niños, la edad del hijo menor, etc. Variables individuales o demográficas incluyen la personalidad, los comportamientos y otras diferencias individuales, tales como sexo, ingresos, estilo de afrontamiento, etc.

Mientras existen otras teorías sobre la intersección del trabajo y la familia, los constructos interferencia trabajo-familia e interferencia familia-trabajo tienen sus raíces en la teoría del conflicto. La teoría del conflicto propone que los dominios del trabajo y la familia son incompatibles debido a sus diferentes normas y responsabilidades (Greenhaus y Beutell, 1985). Las distintas normas y responsabilidades del trabajo y la familia causan intrusión y efectos colaterales

negativos de un dominio sobre el otro. De acuerdo con la investigación y la teoría de la interferencia trabajo-familia y familia-trabajo, los antecedentes relacionados con distintos dominios pueden tener diferentes efectos sobre las interferencias trabajo-familia y familia-trabajo.

Byron (2005) indica que los factores relacionados con el trabajo del individuo (variables del ámbito laboral) están más relacionados con la interferencia trabajo-familia que con la interferencia familia-trabajo. Por ejemplo, en el caso de las personas que más horas pasan en el trabajo, es más probable que su trabajo interfiera con su vida familiar. Del mismo modo, se espera que los factores relacionados con la familia del individuo y su vida no laboral (variables del ámbito no laboral), se relacionen más con la interferencia familia-trabajo que con la interferencia trabajo-familia. Por ejemplo, los individuos que cuentan con mayor apoyo familiar, pueden experimentar menor interferencia familia-trabajo; sin embargo, pueden no tener menor interferencia trabajo-familia.

Shockley y Singla (2011) concluyen que con respecto al conflicto trabajo-familia, la interferencia trabajo-familia está más fuertemente asociada con la satisfacción laboral que con la satisfacción familiar. Asimismo, la interferencia familia-trabajo está más fuertemente asociada con la satisfacción familiar que con la satisfacción en el trabajo. En general, el análisis de Byron (2005) apoya la idea de que las interferencias trabajo-familia y familia-trabajo tienen antecedentes únicos, y por lo tanto, pueden requerir diferentes intervenciones o soluciones para prevenir o reducir su incidencia.

Por el contrario, Byron indica que las variables individuales y demográficas, como sexo o ingresos, tienen efectos equivalentes en la interferencia trabajo-familia y familia-trabajo, dado que influyen al mismo tiempo en el ámbito laboral y no laboral. Sin embargo, factores demográficos como sexo y estado civil del empleado, tienden a relacionarse débilmente con las interferencias trabajo-familia y familia-trabajo. El análisis sugiere que las variables demográficas, como sexo y estado civil, son los únicos predictores pobres del conflicto trabajo-familia.

La revisión meta-analítica de Byron (2005) combina resultados de más de sesenta estudios para determinar los antecedentes o factores laborales, no laborales y demográfico-individuales que influyen en la interferencia trabajo-familia y familia-trabajo. Dichos antecedentes identificados en el meta-análisis de Byron son:

- Variables laborales:
  - Implicación en el trabajo
  - Horas dedicadas al trabajo
  - Apoyo de supervisores
  - Apoyo de compañeros de trabajo
  - Flexibilidad de horario
  - Estrés laboral
- Variables no laborales:
  - Implicación en la familia (no laboral)
  - Horas de no trabajo
  - Apoyo familiar
  - Estrés familiar
  - Conflicto familiar
  - Número de dependientes
  - Edad de hijo(s) menor(es)
  - Estado civil
  - Empleo del cónyuge
- Variables demográficas/individuales:
  - Género
  - Ingreso
  - Habilidades y estilo de afrontamiento

Todas las variables laborales tuvieron un mayor impacto en el conflicto trabajo-familia que en el conflicto familia-trabajo, según la dirección esperada. Para todas las seis variables de trabajo, la relación antecedentes relacionados con el trabajo y conflicto trabajo-familia, fue de mayor magnitud que en la relación

antecedentes y conflicto familia-trabajo. Los empleados que tienen mayor implicación con el trabajo, estrés laboral o pasan más tiempo en el trabajo, tienen más conflicto trabajo-familia que conflicto familia-trabajo. Los trabajadores que tienen menos apoyo de supervisores o compañeros de trabajo u horarios menos flexibles, tienen más conflicto trabajo-familia que conflicto familia-trabajo. Entre las variables laborales - el estrés laboral y la flexibilidad de horarios - son los antecedentes más fuertemente correlacionados con el conflicto trabajo-familia. Los empleados que presentan más estrés en el trabajo tienen mayor conflicto trabajo-familia, y los que disponen de horarios de trabajo más flexibles tienen menor conflicto trabajo-familia.

Contrariamente a lo esperado, las correlaciones entre las variables no laborales y el conflicto familia-trabajo, no tienen consistentemente relaciones más fuertes en la dirección esperada (en comparación con el conflicto trabajo-familia). Varios de los factores no laborales mostraron relaciones similares con el conflicto trabajo-familia y el conflicto familia-trabajo. La implicación con la familia (no laboral), el apoyo familiar, el conflicto familiar, la edad del hijo menor y el empleo del cónyuge, no cumplen con las expectativas. Las cuatro restantes variables no laborales - horas de no trabajo, estrés familiar, número de dependientes y estado civil - demuestran un patrón consistente con las expectativas.

A más horas dedicadas a la familia, trabajo doméstico, cuidado de niños u otras actividades no relacionadas con el trabajo, mayor conflicto familia-trabajo experimentado, pero no significativamente más que el conflicto trabajo-familia. Además, los empleados que experimentaron más estrés familiar, experimentaron más conflicto familia-trabajo que conflicto trabajo-familia. Los empleados con más dependientes a cargo presentaban mayor conflicto familia-trabajo que conflicto trabajo-familia. Entre todas las variables no laborales - el estrés familiar y conflicto familiar - estuvieron más fuertemente asociados con el conflicto familia-trabajo. Los empleados que tenían más estrés y conflicto familiar tenían más interferencia familiar con el trabajo.

Con respecto a las variables demográficas e individuales, sólo una - habilidades y estilo de afrontamiento - presenta una relación similar con ambos conflictos trabajo-familia y familia-trabajo. Tener un estilo positivo o mejores habilidades de afrontamiento parece ofrecer cierta protección contra los conflictos trabajo-familia y familia-trabajo. Las otras dos variables demográficas e individuales, género e ingreso, tienden a variar en su relación con dichos conflictos. Los empleados varones tienden a tener un poco más de conflicto trabajo-familia y las mujeres tienden a tener más conflicto familia-trabajo, aunque las diferencias entre género y la diferencia entre las relaciones género-conflictos han sido pequeñas. También se observaron diferencias significativas entre la relación de ingresos y conflictos trabajo-familia y familia-trabajo. Los empleados con ingresos más altos tenían mayor conflicto trabajo-familia, mientras que el ingreso no se relacionó significativamente con la interferencia familia-trabajo.

Según De Luis Carnicer et al. (2004), las dos últimas décadas han supuesto un gran aumento en el número de personas que compaginan de forma simultánea las responsabilidades familiares y laborales: padres y madres solteras, mujeres trabajadoras y emprendedoras, parejas donde los dos trabajan fuera del hogar y padres más involucrados en la paternidad de sus hijos. Bajo esta tendencia, las personas han de enfrentarse y adaptarse a un conflicto de roles. Básicamente, el conflicto entre trabajo y familia es una de las fuentes de presión y sus efectos negativos están muy documentados: mayores riesgos de salud para los padres trabajadores, mal funcionamiento en el papel de padres, menor productividad en el trabajo, menor satisfacción vital, ansiedad y estrés en el trabajo, etc. (Greenhauss y Beutell, 1985; Kelly y Voydanoff, 1985; Small y Riley, 1990; Kossek y Ozeki, 1998). Por el contrario, los programas dirigidos a reducir el conflicto entre trabajo y familia influyen positivamente en la rentabilidad de la empresa (Rapoport et al., 2002).

De Luis Carnicer et al. (2004) indican que existen dos grupos de factores que determinan el conflicto trabajo-familia: factores relacionados con el trabajo y factores no relacionados con el trabajo. En cuanto a los elementos no relacionados con el trabajo, Duxbury y Higgins (1991) proponían que el género supondría una diferencia



significativa en el conflicto trabajo-familia, y sugirieron que la diferencia provendría de las expectativas sociales y las normas de comportamiento. A pesar de la creciente participación y ascensión de la mujer en el mercado laboral, el cuidado de los familiares y de la casa siguen siendo una responsabilidad de las mujeres (Shelton y John, 1996), de forma que éstas experimentan una mayor interacción que los hombres entre su trabajo en el mercado laboral y el trabajo del hogar (Greenhaus et al., 1989). Como consecuencia, la mujeres trabajadoras experimentan de forma especial los conflictos trabajo-familia cuando intentan conciliar sus roles de trabajadoras y madres/amas de casa (Kim y Ling, 2001). Por ello, el género resulta una característica demográfica útil, en calidad de variable de control, dentro de los estudios de interacción trabajo-familia.

Otras características demográficas que, a priori, pueden considerarse influyentes sobre la interfase trabajo-familia son el estado civil y el número de dependientes que conviven con el empleado o empleada. Ambos acrecientan los roles de hombres y mujeres como miembros de la familia y pueden presionar sobre sus roles laboral y familiar. Algunos estudios indican que las personas casadas sufren más conflicto trabajo-familia que las que no están casadas (Herman y Gyllstrom, 1997). Por otra parte, los empleados con hijos o personas dependientes experimentan más conflicto que las que no tienen familiares dependientes a cargo (Bohen y Viveros-Long, 1981), ya que la responsabilidad del cuidado de éstos está muy relacionada con el conflicto trabajo-familia. Además, el conflicto en las familias grandes es mayor que en las familias pequeñas (Keith y Schafer, 1980). Teniendo en cuenta estas consideraciones, el estado civil y el número de dependientes también resultan características demográficas útiles, en calidad de variables de control, dentro de los estudios de interacción trabajo-familia.

Una tercera característica socio-demográfica que puede influir en el conflicto trabajo-familia es el nivel educativo (Sanik, 1993). La formación y el nivel educativo de algunos empleados pueden reforzar un rol que les aleje de la familia y aumente su compromiso con la organización para la que trabajan. Los empleados muy formados pueden tener más oportunidades para obtener promociones o nuevas y

mayores responsabilidades en otros centros de la empresa, etc. Estos beneficios pueden tener implicaciones cuando al aceptar más responsabilidades, se aumenta el compromiso con el trabajo y se interfiere con la vida familiar.

Estas características socio-demográficas definen variables personales y del ámbito familiar (por ejemplo, educación superior o número de dependientes que conviven en el hogar familiar), que pueden considerarse como factores no relacionados con el trabajo. Otro grupo de factores está relacionado con el trabajo y puede explicarse por variables del ámbito laboral. Por ejemplo, las horas de trabajo y el conflicto trabajo-familia están directa y positivamente relacionados. La frecuencia de horas extra, la rotación irregular de puestos de trabajo, trabajar en vacaciones o durante los fines de semana, todo ello está positivamente relacionado con el conflicto (De Luis Carnicer et al., 2004). También se ha evidenciado que el nivel de conflicto trabajo-familia fluctúa con la categoría, antigüedad y condiciones laborales (Staines y Pleck, 1984; Pleck et, 1980; Jones y Fletcher, 1993).

Poelmans (2001), en una revisión de la literatura de los antecedentes y resultados del conflicto entre trabajo y familia, señalaba la escasez de estudios empíricos sobre este tema que estuviesen realizados, no en países anglosajones, sino en países con culturas en los que la familia es una institución central de la vida social y en los que la participación de las mujeres en el mercado laboral, estuviese aún en su fase de expansión o crecimiento. Bolivia es precisamente uno de esos países y la investigación científica en estos temas es nula.

Poelmans (2001) indica que una de las características de la mayoría de los estudios sobre el conflicto trabajo-familia es que no se basan en un planteamiento conceptual riguroso. Sin embargo, lo cierto es que no se dispone de una teoría que sea capaz de abordar todas las cuestiones relacionadas con el conflicto entre trabajo y familia. El área de investigación sobre trabajo y familia está dominada principalmente por la teoría de roles, que predice que el desempeño de múltiples roles conduce a un estrés en dichos roles, lo cual a su vez genera tensiones (Kahn

et al., 1964), que es una de las causas del conflicto entre trabajo y familia (Greenhaus y Beutell, 1985).

Sin embargo, esta teoría ha recibido diversas críticas cuando se aplica a este campo de investigación, porque tiene limitaciones para explicar porqué unas personas que desempeñan múltiples roles experimentan el conflicto, pero otras no. Por el contrario, la teoría del intercambio social y la teoría de la interdependencia pueden ofrecer una explicación más completa (Poelmans, 2001). Por ejemplo, Lambert (2000) utilizó estas teorías para analizar que con los beneficios sociales que ofrece la empresa (guarderías, horarios flexibles, etc.), los trabajadores pueden sentirse motivados a realizar un esfuerzo extra a cambio de esos beneficios recibidos, lo que a su vez puede influir sobre el conflicto trabajo-familia. La presente Tesis Doctoral utiliza ambas teorías, la de roles e intercambio social, para analizar la interfaz trabajo-familia.

De los distintos programas laborales de apoyo a la familia, la mayor parte de la investigación se ha centrado sobre los efectos del horario flexible en distintas medidas de resultados. La investigación en este campo ha sido generalmente positiva, en el sentido de que se asocia una reducción del conflicto trabajo-familia al horario flexible (Kopelman, 1992; Thomas y Ganster, 1995).

Las prácticas de recursos humanos pueden influir en las percepciones del conflicto trabajo-familia. Los incentivos económicos y los beneficios sociales (guarderías, becas educativas para los hijos, etc.) pueden utilizarse para contratar, motivar y retener a los mejores empleados y empleadas, aumentando así la satisfacción en el trabajo y reduciendo las presiones para conciliar trabajo y familia. La relación entre beneficios sociales y abandono voluntario de la empresa ha sido evidenciada a nivel individual (Park et al., 1994) y organizacional (Powell et al., 1994). Otra práctica son los programas de incentivos ofrecidos por la organización a sus empleados y empleadas, tales como ayudas familiares, planes de pensiones, etc. (Powell et al., 1994). Pero a diferencia de los beneficios sociales, la política de incentivos muestra un mayor grado de diferenciación entre las organizaciones, por lo

que según la teoría del intercambio social puede esperarse que una política de incentivos que sea beneficiosa para el empleado o empleada, disminuya alguna o algunas de las causas que generan el conflicto trabajo-familia.

La movilidad laboral puede tener también consecuencias para el conflicto trabajo-familia. La interferencia de la movilidad laboral puede ser particularmente aparente en el caso de las mujeres, porque para ellas la movilidad laboral puede estar motivada por otras causas distintas a las salariales, tales como la crianza de los hijos o seguir a su compañero en sus cambios laborales. Por ejemplo, Ladik et al. (2002) encontraron que las vendedoras más eficientes tenían una menor probabilidad de dejar la empresa que los vendedores más eficientes. La mujer puede tener también menor movilidad que la que hubiera deseado, si ha de renunciar a oportunidades que se le ofrecen en otra parte, debido a que su compañero no puede dejar el trabajo y trasladarse con ella. De hecho, diversos estudios señalan que una razón para explicar la diferencia salarial entre hombres y mujeres, es que las mujeres tienen menos movilidad de lo que sería óptimo para ellas, en términos de su desarrollo profesional porque se encuentran limitadas de alguna forma (Gilbert et al., 2002).

Ugarteburu-Gastañares et al. (2008) mencionan que los efectos negativos del conflicto trabajo-familia han sido ampliamente descritos y pueden ser categorizados en cuatro grupos: efectos negativos en la salud (física y psíquica), en la satisfacción, en el rendimiento y en el grado de implicación tanto laboral (cansancio ó burnout, productividad laboral e intención de cambio de trabajo) como familiar y vital en general (ansiedad, rendimiento en el rol materno-parental, satisfacción marital e intenciones de divorcio). Hay también otras consecuencias específicas en el conflicto trabajo-familia (que afectan a la esfera familiar) y consecuencias específicas del conflicto familia-trabajo (que afectan la esfera laboral).

En cuanto a las consecuencias en la salud, la variable dependiente mas estudiada es la tensión mental de la persona. La situación de tener que cubrir diversos roles conlleva tensión, ansiedad y dolencias físicas; el conflicto trabajo-

familia genera síntomas psicosomáticos y un estado emocional negativo que se ha asociado con estados depresivos y ansiosos, y abuso de sustancias.

Efectos similares a éstos han sido descritos en estudios llevados a cabo en otros países fuera de Estados Unidos, donde se ha visto que la interferencia entre la esfera laboral y familiar genera alteraciones psicosomáticas, insomnio, agotamiento emocional y despersonalización. Su impacto ha sido demostrado también en estudios cualitativos y longitudinales ([Frone et al., 1997](#)), que describen la asociación entre interferencia familia-trabajo y altos niveles de depresión, mala salud física e hipertensión, y la interferencia trabajo-familia con consumo de alcohol elevado. De un modo específico se ha venido a señalar que el cansancio parece ser una consecuencia frecuente del conflicto trabajo-familia, de modo que las organizaciones que no toman medidas para atender la conciliación entre trabajo y familia, corren el riesgo de generar empleados con los síntomas clásicos de cansancio ([Maslach, 2005](#)).

La satisfacción es otra de las consecuencias que se ven alteradas por el conflicto trabajo-familia. Independientemente del modo en que se examine, existe una relación negativa entre el conflicto trabajo-familia y el grado de satisfacción, tanto laboral como con la vida misma. Diversos estudios asocian el conflicto en algunos casos con una reducción de satisfacción vital y con una baja satisfacción laboral. Aunque existen diferencias culturales, como es el caso de Hong Kong y de otras cultura asiáticas, donde la primacía por satisfacer un estándar de vida elevado es imprescindible para el bienestar familiar, por lo que la interferencia trabajo-familia no es asociada con una baja satisfacción familiar ([Ugarteburu-Gastañares et al., 2008](#)).

Un aspecto específico de la satisfacción es el referido a la satisfacción marital, Ugarteburu-Gastañares et al. ([2008](#)) indican que varios estudios han señalado que el conflicto entre el trabajo y la pareja tiene un mayor impacto en el grado de satisfacción, tanto laboral como marital y vital; también en términos generales el

conflicto de rol influye negativamente en el grado de satisfacción marital, tanto en mujeres como en hombres.

Parece haber una relación directa entre el número de horas que una pareja pasan juntos y el grado de satisfacción marital (el tiempo que una pareja pasan juntos está determinado en gran medida por las horas que trabajan). La distribución equitativa de las tareas domésticas y el apoyo social de la pareja tienen una influencia determinante en el grado de satisfacción marital tanto, en mujeres como en hombres. Algunos estudios relacionan satisfacción laboral con satisfacción marital y estrés laboral con estrés marital (Ugarteburu-Gastañares et al., 2008). También en otros países fuera de los Estados Unidos, se ha identificado la satisfacción marital como una consecuencia importante de la interferencia trabajo-familia.

Por último, Ugarteburu-Gastañares et al. (2008) indican que otro aspecto importante de la satisfacción es la satisfacción profesional. En este caso, parece que la interferencia más relevante es la que vendría de la interferencia familia-trabajo y no a la inversa.

En lo relativo al rendimiento, es la interferencia trabajo-familia la que influye negativamente en el rendimiento familiar, mientras que la interferencia familia-trabajo influye negativamente en el rendimiento laboral. En el caso de la interferencia familia-trabajo, parece que es especialmente el conflicto entre trabajo y responsabilidades parentales, el que incide negativamente en el rendimiento laboral, mientras que el conflicto trabajo-tareas domésticas o trabajo-pareja no tiene ese efecto negativo.

El progreso profesional es un indicador del nivel de éxito y rendimiento, hay estudios que indican que el conflicto trabajo-familia previene a muchas mujeres con cargos directivos en el área internacional europea, de progresar a cargos directivos de mayor rango; pero es el conflicto trabajo-familia (y no la interferencia familia-trabajo), el que tiene un impacto negativo, tanto en el éxito profesional subjetivo

como en el grado de satisfacción laboral. Estos resultados que también se observan en otros ámbitos profesionales, pueden deberse a que las mujeres renuncian a mayores aspiraciones laborales ante la anticipación de un grado de conflicto trabajo-familia, que podría llegar a ser intolerable para ellas (Ugarteburu-Gastañares et al., 2008).

El trabajo tiene un efecto indirecto, pero definitivo en el rendimiento familiar, estresores laborales como una jornada laboral prolongada generan una tensión que puede trasladarse a la esfera familiar, donde puede ser fuente de muchos problemas, tanto físicos (cansancio, dolores de cabeza, tensión) como mentales (estado de distracción, preocupaciones, irritabilidad). El impacto es indirecto y se transmite a través del trabajador o trabajadora, que siente la tensión y a causa de ello, el rendimiento en su rol de pareja o madre-padre se ve disminuido. Las consecuencias afectan también negativamente al rendimiento de los niños en la escuela y a su evaluación por parte de los profesores, aunque de modo diferenciado en niños que en niñas (siendo mejor en las niñas que en los niños).

Ugarteburu-Gastañares et al. (2008) indican que el compromiso organizacional, y en particular el compromiso afectivo es otra de las consecuencias que se asocian negativamente con el conflicto trabajo-familia. Los resultados son comparables a los descritos en el caso de la satisfacción laboral, el conflicto entre las dos esferas se correlaciona negativamente con el compromiso organizacional.

Lo contrario al compromiso organizacional son los comportamientos de distanciamiento o retirada: tardanza, absentismo o incluso abandono. La relación entre estos comportamientos y el conflicto trabajo-familia parece seguir direcciones opuestas. Es decir, ante la interferencia trabajo-familia, se daría un distanciamiento de la familia, y ante la interferencia familia-trabajo, se daría un distanciamiento o retirada del trabajo.

Se dan también efectos cruzados de ambos tipos de interferencias, en el sentido que el conflicto de uno de los cónyuges, provoca el distanciamiento del otro.

Asimismo, en casos de haber realizado un gran compromiso personal y psicológico en el trabajo, el conflicto trabajo-familia puede aumentar el riesgo de abandono del empleo. Incluso hay estudios que describen que el conflicto trabajo-familia está asociado con el abandono del empleo (de manera permanente o temporal) (Ugarteburu-Gastañares et al., 2008).

Más allá de las consecuencias del conflicto trabajo-familia descritas, la interferencia trabajo-familia además de disminuir el grado de satisfacción (bien sea laboral o familiar), aumenta de manera indirecta los niveles de estrés, a través del efecto negativo que tiene en el grado de apoyo social que la persona recibe por parte de la familia o del superior en el trabajo, disminuyendo de este modo el moderador de estrés y apoyo social más importante.

#### **4.3. Comparación de antecedentes y consecuencias entre conflicto y enriquecimiento trabajo-familia**

Teniendo en cuenta la revisión bibliográfica sobre antecedentes y consecuencias, tanto del conflicto como del enriquecimiento trabajo-familia, se analizó la información y se comprobó que dichos elementos se presentan para todos los casos, agrupados en tres tipos de categorías:

- i. Variables relacionadas con el trabajo
- ii. Variables no relacionadas con el trabajo y
- iii. Variables demográficas o personales para el caso de antecedentes en cualquiera de las dos facetas de interfaz trabajo-familia, y variables relacionadas con la salud para el caso de consecuencias.

En ese sentido, se obtuvo la siguiente síntesis:



### **Antecedentes del conflicto trabajo-familia:**

- Variables relacionadas con el trabajo: flexibilidad de horarios, abuso de horas extras, rotación de puestos, condiciones laborales, estrés laboral, exigencia organizacional de tiempo (horas dedicadas al trabajo en desmedro de la familia), apoyo de supervisores, apoyo de compañeros, apoyo organizacional, implicación en el trabajo, programas laborales de apoyo a la familia, políticas y prácticas favorables a la familia, beneficios sociales, incentivos económicos, prácticas de recursos humanos, movilidad laboral.
- Variables no relacionadas con el trabajo: conflictos conyugales y/o familiares, exigencias familiares de tiempo (horas dedicadas a la familia), apoyo familiar, estrés familiar, implicación en la familia, empleo del cónyuge.
- Variables personales o demográficas: personalidad, género, ingresos, estilo de afrontamiento a la incompatibilidad trabajo-familia, estado civil, número de dependientes, edad de hijo(s) menor(es), tamaño de la familia, nivel educativo.

### **Consecuencias del conflicto trabajo-familia:**

- Variables relacionadas con el trabajo: agotamiento, absentismo, satisfacción laboral, productividad, ansiedad y estrés laboral, rentabilidad de la empresa, intenciones de abandono o renuncia, rotación de personal, rendimiento, progreso y éxito profesional, compromiso organizacional.
- Variables no relacionadas con el trabajo: satisfacción familiar, satisfacción marital, satisfacción con la vida, rendimiento familiar.
- Variables relacionadas con la salud: salud en general, eficacia en el rol, tensión, ansiedad y estrés general, dolencias físicas, estados depresivos, abuso de medicación, insomnio, alteraciones

psicosomáticas, despersonalización, hipertensión, consumo de alcohol, estado de distracción, preocupaciones, irritabilidad.

### **Antecedentes del enriquecimiento trabajo-familia:**

- Variables relacionadas con el trabajo: beneficios organizacionales trabajo-vida, políticas y prácticas favorables a la familia, apoyo del supervisor, apoyo y clima organizacional que promueva el uso de beneficios sociales amigables con la familia, exigencias organizacionales de tiempo (horas dedicadas al trabajo en desmedro de la familia), liderazgo, ambiente humano.
- Variables no relacionadas con el trabajo: demandas familiares, exigencias familiares de tiempo (horas dedicadas a la familia), apoyo familiar, implicación en la familia, empleo del cónyuge.
- Variables personales o demográficas: género, número de dependientes, ingreso, estado civil.

### **Consecuencias del enriquecimiento trabajo-familia:**

- Variables relacionadas con el trabajo: motivación de los empleados, intenciones de renuncia o abandono, rotación de personal, rendimiento laboral, productividad, compromiso organizacional, absentismo, satisfacción en el trabajo.
- Variables no relacionadas con el trabajo: satisfacción familiar, satisfacción con la vida misma.
- Variables relacionadas con la salud: salud física y psicológica, reducción del estrés en general.

Como se puede observar, la evidencia teórica muestra que básicamente los antecedentes y consecuencias tanto del conflicto como del enriquecimiento trabajo-familia, son los mismos. Tanto así que según diferentes autores, se pueden agrupar en similares categorías: variables relacionadas y no relacionadas con el trabajo.

Este hecho se debe a que tanto el conflicto como el enriquecimiento son dos facetas del mismo fenómeno, es decir, el lado negativo y el lado positivo de la interfaz trabajo-familia, respectivamente. Los mismos antecedentes pueden influir circunstancialmente y dependiendo de cada caso, en mayor o menor grado, de forma positiva o negativa, tanto en el conflicto como en el enriquecimiento trabajo-familia. Asimismo, las dos caras de la interfaz trabajo-familia provocan efectos sobre las mismas variables, pero en sentidos diferentes, también dependiendo de la situación particular.

El compartir antecedentes y consecuencias y constituir dos versiones distintas de la interfaz trabajo-familia, no garantiza que el conflicto y el enriquecimiento estén relacionados entre sí. Dicha posible relación pudiera ser válida en algunos casos y en otros no, en función de las condiciones y la contingencia del contexto, como se explica a continuación.

#### **4.4. La compleja relación entre el conflicto y el enriquecimiento trabajo-familia**

Después de revisar de manera genérica la interfaz trabajo-familia y de manera específica tanto el enriquecimiento como el conflicto trabajo-familia (definición, importancia, modelos teóricos, enfoque organizacional, antecedentes, consecuencias, etc.), se establecieron comparaciones entre ambos elementos. Es así que a continuación, se analiza la difusa relación entre ambas facetas de la interfaz trabajo-familia, planteando un modelo que permita identificar la existencia o no de esa relación, para el caso de profesores universitarios.

Los investigadores del trabajo-familia han estudiado dos experiencias primarias en la interfaz trabajo-familia, el conflicto trabajo-familia y el enriquecimiento trabajo-familia. El conflicto trabajo-familia es generalmente definido como “una forma de conflicto inter-rol, en donde las presiones del rol desde los dominios del trabajo y la familia son incompatibles entre sí en algún aspecto” ([Greenhaus y Beutell, 1985](#)). Más recientemente, las experiencias positivas de trabajo-familia han

comenzado a atraer la atención de la investigación. El enriquecimiento trabajo-familia se ha definido como “el grado en que las experiencias en un rol mejoran la calidad de vida en otro rol” (Greenhaus y Powell, 2006). Tanto el conflicto trabajo-familia como el enriquecimiento trabajo-familia están postulados para ser de sentido bidireccional, significando que el trabajo puede interferir con la familia para beneficiarla y/o perjudicarla, y la familia puede interferir con el trabajo para también beneficiarlo y/o perjudicarlo (Frone, 2003; Grzywacz y Marks, 2000).

El conflicto y el enriquecimiento trabajo-familia son conceptual y empíricamente distintos. Considerando que el conflicto trabajo-familia fundamentalmente se refiere al grado en que las actividades de un individuo en un dominio (por ejemplo, el trabajo) interfieren con las actividades de otro dominio (por ejemplo, la familia), el enriquecimiento trabajo-familia se refiere al grado en que las actividades de un individuo en un dominio mejoran sus actividades en otro dominio.

Un dilema esencial que subyace en cada uno de estos constructos es que la ausencia de interferencia puede o no ser equivalente a la presencia de una mejora, y que en función a ello, la ausencia de mejora sería o no isomorfa con la interferencia. La evidencia empírica apoya la idea de que el conflicto y el enriquecimiento trabajo-familia son fenómenos distintos. Los ítems y escalas usadas para medir el conflicto trabajo-familia están débilmente asociados con los ítems y escalas usadas para medir el enriquecimiento (Carlson et al., 2006; Grzywacz y Marks, 2000; Hanson et al., 2006).

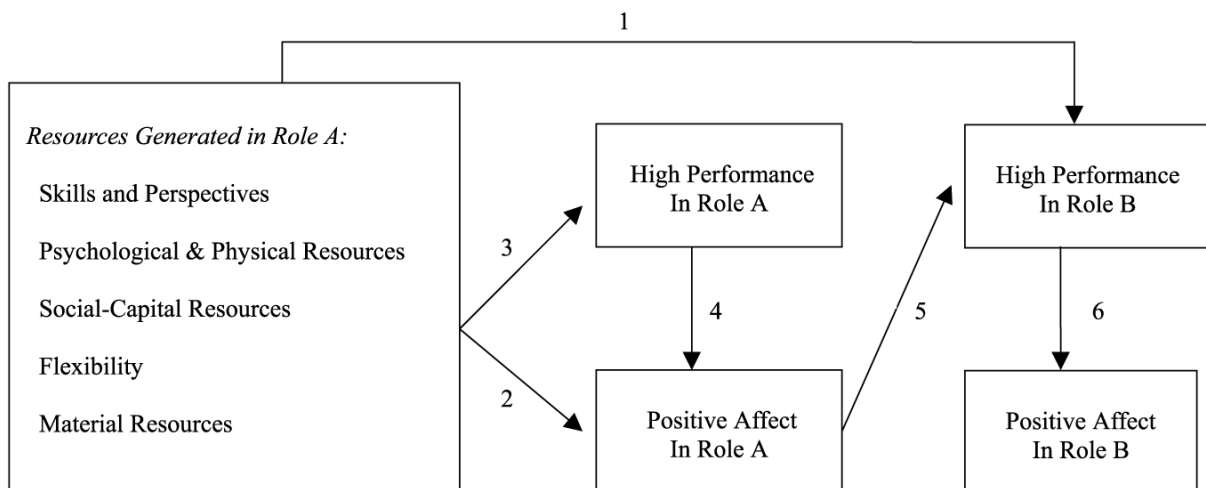
La reciente teoría de enriquecimiento trabajo-familia propuesta por Greenhaus y Powell (2006), proporciona un punto de partida para el análisis de la relación entre el enriquecimiento y el conflicto trabajo-familia. Como se mencionó anteriormente, Greenhaus y Powell definen el enriquecimiento trabajo-familia como "el grado en que las experiencias en un rol mejoran la calidad de vida en otro rol". En su modelo, que se resume en la figura 4.1., cinco tipos de recursos se pueden generar en cualquiera de los roles que influyen en la calidad de vida del otro rol:

- i. Habilidades y perspectivas (por ejemplo, habilidades cognitivas, interpersonales y multitarea, formas de definición de los problemas o situaciones).
- ii. Recursos psicológicos y físicos (por ejemplo, autoestima, optimismo, salud física).
- iii. Recursos de capital social (es decir, influencia e información derivada de relaciones interpersonales en los roles del trabajo y la familia).
- iv. Flexibilidad (es decir, discreción en el tiempo, ritmo y lugar, a través de los cuales se cumplen los requisitos del rol).
- v. Recursos materiales (es decir, dinero y regalos derivados de los dominios trabajo o familia).

La calidad de vida se consideró en dos componentes:

- i. Alto rendimiento.
- ii. Afecto positivo.

Figura 4.1.: Modelo de Greenhaus y Powell



Fuente: Greenhaus y Powell (2006).

Los recursos generados en el rol A (laboral o familiar) pueden promover un alto rendimiento y afecto positivo en el rol B (laboral o familiar) por dos caminos, según el modelo de Greenhaus y Powell (2006). En primer lugar, un recurso puede

ser transferido directamente del rol A al B, con lo que mejora el rendimiento (flecha 1 en la [figura 4.1.](#)) y a su vez el afecto positivo (flecha 6) en el rol B. Este proceso es considerado la ruta instrumental del modelo ([Hanson et al., 2006](#)), debido a que un recurso de uno de los roles tiene un efecto instrumental positivo en el rendimiento del otro rol.

En segundo lugar, un recurso generado en el rol A puede promover afecto positivo en el mismo rol, de dos maneras, ya sea directamente (flecha 2) o indirectamente a través de su efecto sobre el rendimiento en el rol A (flechas 3 y 4); el afecto positivo en el rol A puede a su vez producir alto rendimiento (flecha 5) y afecto positivo (flecha 6) en el rol B. Este mecanismo se considera la ruta afectiva del modelo ([Hanson et al., 2006](#)), debido al rol central del afecto positivo en el proceso de enriquecimiento.

Sin embargo, las experiencias en un rol - laboral o familiar - no necesariamente mejoran la calidad de vida en otro rol, ya sea por medio del modelo de Greenhaus y Powell. Es necesario considerar las condiciones específicas en las que enriquecimiento, conflicto, o alguna otra variable podría ocurrir, a lo largo de las rutas instrumental y afectiva de dicho modelo.

Por otra parte, todavía no está claro si ciertos hallazgos de la literatura del conflicto trabajo-familia se pueden aplicar al enriquecimiento trabajo-familia. Por ejemplo, basándose en la noción de especificidad de dominio ([Frone et al., 1992](#)), existe evidencia de que las consecuencias del conflicto trabajo-familia afectan al ámbito familiar, mientras que las consecuencias del conflicto familia-trabajo repercuten en el dominio laboral ([McNall et al., 2010b](#)). De hecho, según muestra un reciente meta-análisis, el conflicto trabajo-familia predice la satisfacción familiar, mientras que el conflicto familia-trabajo predice la satisfacción en el trabajo ([Ford et al., 2007](#)).

Sin embargo, los resultados de estudios sobre enriquecimiento trabajo-familia han encontrado resultados diferentes ([Wayne et al., 2004, 2006](#)). En este caso, se

ha encontrado que las consecuencias del enriquecimiento residen en el dominio del rol originario. Teniendo en cuenta esta diferencia, es importante comprender mejor si cada dirección de enriquecimiento se asocia con resultados específicos. Es plausible que los resultados de la literatura del conflicto trabajo-familia no necesariamente se puedan generalizar al enriquecimiento entre trabajo y familia (McNall et al., 2010b).

### **La ruta instrumental**

En la ruta instrumental de la [figura 4.1.](#), para promover el enriquecimiento trabajo-familia, un recurso tiene que ser generado en el rol A y luego aplicado con éxito en el rol B. El enriquecimiento trabajo-familia no podría tener lugar a lo largo de esta ruta para un recurso en particular, cuando se presenten cualquiera de estas tres condiciones:

En primer lugar, el recurso puede no generarse en el rol A. Por ejemplo, las experiencias en el rol de trabajo pueden no generar recursos de capital social que estarían disponibles para su aplicación en el rol familiar (por ejemplo, un contacto de trabajo que no tenga relación ni influencia en la valiosa beca que se adjudicó el hijo de la casa). Además, las experiencias en el rol familiar pueden no generar recursos materiales que estén disponibles para su aplicación en el rol laboral (por ejemplo, un préstamo sin intereses que se podría utilizar para poner en marcha un nuevo negocio).

En segundo lugar, el recurso se puede generar en el rol A, pero no se aplica al rol B. Esto puede deberse a que el recurso es visto como irrelevante para la función B. Por ejemplo, el consejo de un familiar sobre cómo hacer mejor uso de la tecnología de la información en el trabajo, puede ser ignorado si el trabajador no es considerado responsable de la tecnología. Además, las personas pueden hacer poco esfuerzo para aplicar los recursos generados en un rol destacado que es fundamental para su auto-concepto, a un rol menos destacado que es periférico a su auto-concepto (Lobel, 1991; Stryker y Serpe, 1994; Thoits, 1991).

En tercer lugar, el recurso puede ser generado en el rol A, pero aplicado sin éxito en el rol B. Por ejemplo, un empleado puede aplicar un estilo de comunicación directivo desarrollado en una cultura autoritaria de trabajo, a una familia que desea menos mando y más cuidados y atención. Además, un individuo puede aplicar un estilo de resolución de problemas basado en equipo, aprendido en el hogar, a una organización de trabajo que hace hincapié en la responsabilidad individual y los logros personales. En ambos ejemplos, el recurso en el rol A es incompatible con las prescripciones y normas del rol B. La aplicación inadecuada de una habilidad, perspectiva o conducta, ya sea del rol laboral o familiar, al otro rol, ha de ser coherente con la noción del conflicto basado en el comportamiento ([Greenhaus y Beutell, 1985](#)), ya que las experiencias en un rol realmente interfieren con el desempeño en otro rol.

Cuando el enriquecimiento trabajo-familia no se produce, ya sea porque la primera o segunda condición están presentes (es decir, un recurso no ha sido generado en rol A, o un recurso generado en el rol A no se ha aplicado al rol B), el enriquecimiento no tiene por qué ocurrir. En estos casos, lo contrario de enriquecimiento es la falta de enriquecimiento, no así, el conflicto. Por ejemplo, un empleado que no desarrolla una habilidad en el dominio del trabajo, o que decida no aplicar esa habilidad en el dominio de la familia, no necesariamente experimenta conflicto entre estos dos roles. Las experiencias en un rol no interfieren con el otro rol, sino que éstas simplemente no enriquecen o mejoran el otro rol. En estas dos condiciones, un bajo nivel de enriquecimiento trabajo-familia no implica un alto nivel de conflicto trabajo-familia, lo que sugiere que enriquecimiento y conflicto no están relacionados.

Sin embargo, cuando el enriquecimiento trabajo-familia no se produce porque la tercera condición está presente (es decir, un recurso generado en el rol A ha sido aplicado sin éxito en el rol B), probablemente se presente el conflicto trabajo-familia. En este caso, lo contrario de enriquecimiento es de hecho un conflicto. Por ejemplo, un empleado que indebidamente aplica una técnica o habilidad desarrollada en el



ámbito de trabajo al dominio familiar, empeora las cosas en vez de mejorarlas, en el ámbito familiar. Bajo esta condición, un bajo nivel de enriquecimiento trabajo-familia implica un alto nivel de conflicto trabajo-familia, lo que sugiere que enriquecimiento y conflicto están negativamente relacionados.

### **La ruta afectiva**

Para promover el enriquecimiento trabajo-familia por la vía afectiva, un recurso tiene que ser generado en el rol A y luego promover afecto positivo en el mismo rol (ya sea indirectamente a través de un alto rendimiento en el rol A o directamente), que a su vez promueve un alto rendimiento en el rol B. Suponiendo que un recurso en particular se ha generado, el enriquecimiento trabajo-familia no puede ocurrir por esta vía cuando cualquiera de las siguientes tres condiciones están presentes.

En primer lugar, el recurso puede no tener influencia alguna sobre el afecto en el rol A. Por ejemplo, el desarrollo de una habilidad particular, puede no mejorar el rendimiento del rol y por lo tanto, no promover el afecto positivo en dicho rol ([Judge et al., 2001](#)). Bajo esta condición, un bajo nivel de enriquecimiento trabajo-familia no implica un alto nivel de conflicto trabajo-familia, lo que sugiere que enriquecimiento y conflicto no están relacionados.

En segundo lugar, el recurso puede promover afecto negativo en el rol A, ya sea directa o indirectamente, de manera que se reduce el rendimiento en el rol B. Por ejemplo, un empleado puede experimentar afecto negativo en forma de insatisfacción o culpa por la adquisición de un recurso inadecuado (por ejemplo, recibir una bonificación inmerecida). Además, las demandas extremas en el rol A, como la insistencia del empleador para que un empleado renuncie a una fiesta familiar de cumpleaños planeada desde hace tiempo, para cumplir con una fecha límite de proyecto (un incidente real descrito en [Powell, 1998](#)), puede agotar los recursos psicológicos y físicos en el rol A (por ejemplo, la autoestima del empleado

se destruye y su salud física se ve amenazada), fomentando así afecto negativo hacia el rol.

Las experiencias en el rol que generan afecto negativo pueden sustraer energía y dejar a la gente estresada y cansada, alterando su rendimiento en el rol B (Rothbard, 2001). En tales casos, lo contrario de enriquecimiento resultante de afecto positivo es el conflicto resultante de afecto negativo. Bajo esta condición, un bajo nivel de enriquecimiento trabajo-familia implica un alto nivel de conflicto trabajo-familia, lo que sugiere que enriquecimiento y conflicto están negativamente relacionados.

En tercer lugar, el afecto positivo producido por el recurso en el rol A puede no influir en el rendimiento del rol B. Aunque el afecto positivo en el rol A puede energizar al individuo (Marks, 1977), pero la energía reforzada puede no ser aplicada en el rol B si esta función es de poca importancia y periférica, en vez de central y prioritaria para el auto-concepto del individuo (Thoits, 1991). Bajo esta condición, un bajo nivel de enriquecimiento trabajo-familia no implica un alto nivel de conflicto trabajo-familia, lo que sugiere que enriquecimiento y conflicto no están relacionados.

#### **4.5. Modelo conflicto trabajo-familia y enriquecimiento trabajo-familia.**

Teniendo en cuenta la evidencia teórica reciente que refleja que el conflicto y el enriquecimiento trabajo-familia son diferentes conceptual y empíricamente, la existencia o no de su relacionamiento depende de las circunstancias y el contexto donde se desarrollan dichos fenómenos. Es necesario contrastar este planteamiento en el sector educativo universitario, espacio de análisis y estudio de la presente tesis, para así aportar argumentos objetivos al novedoso análisis científico de esta relación.

Como vimos en el apartado anterior, la falta de interferencia entre los dominios trabajo-familia puede o no ser equivalente a la presencia de una mejora, y

la falta de mejora puede o no implicar interferencia. A pesar que los argumentos teóricos muestran diferencia entre el conflicto y el enriquecimiento trabajo-familia y que la medición de éstos constructos presenta una débil relación (Carlson et al., 2006), su dependencia es relativa (tal cual se explicó previamente) y está en función de la circunstancia. Es más, las escalas de medición del conflicto trabajo-familia están débilmente asociadas con las escalas de medición del enriquecimiento (Hanson et al., 2006).

Es decir, que las experiencias en un rol, no siempre mejoran el desempeño o el afecto en otro rol. Todo depende de la situación concreta donde se desarrolla el hecho o fenómeno. No todos los resultados de un constructo se pueden aplicar en el otro, no hay certeza en ello. De ahí, es que surge el cuestionamiento inicial y base del modelo propuesto en este capítulo, la posible y relativa relación contextual entre el conflicto y el enriquecimiento trabajo-familia.

El desempeño eficaz del rol o el cumplimiento de las responsabilidades generales asociadas a una determinada función o papel, es un criterio fundamental, tanto en el lugar de trabajo como en la familia (Williams y Anderson, 1991). Fredrickson (2001) sugiere que el conflicto del trabajo a la familia inhibe el rendimiento efectivo del rol, debido a que la secuela emocional negativa provocaría un repertorio pensamiento-acción centrado hacia el interior, que quebranta la naturaleza inherentemente social de satisfacer las responsabilidades relacionadas con la función.

De acuerdo con este argumento, la evidencia sugiere que el conflicto trabajo-familia predice el desempeño del rol relacionado con el trabajo y la familia (Wayne et al., 2004). Dada la tendencia a centrarse en una sola dirección, la influencia potencial del conflicto del trabajo a la familia sobre el desempeño laboral, es la más recomendada desde una perspectiva organizacional; sin embargo, la conceptualización sugiere claramente que el conflicto trabajo-familia puede quebrantar el desempeño laboral, mediante la creación de demandas laborales adicionales que detracten a los trabajadores (Frone et al., 1997).

Por el contrario, Fredrickson (2001) sugiere que el enriquecimiento del trabajo a la familia mejoraría el rendimiento de rol, a través de una secuela emocional positiva que produce repertorios pensamiento-acción conducentes a un comportamiento satisfactorio relacionado al rol. Lamentablemente, a pesar de la sólida base teórica para esta predicción, la relación entre el enriquecimiento trabajo-familia y los resultados del desempeño, tanto para el ámbito del trabajo como de la familia, han recibido poca atención de la investigación (Frone, 2003; Greenhaus y Powell, 2006).

En un estudio reciente, Witt y Carlson (2006) reportaron una asociación nula entre un indicador de enriquecimiento del trabajo a la familia y el desempeño laboral objetivo. Por el contrario, los resultados de Wayne et al. (2004) sugieren que el enriquecimiento del trabajo a la familia estuvo asociado con un esfuerzo de trabajo mejorado. La implicación potencial del enriquecimiento del trabajo a la familia con el desempeño en la familia no se ha documentado en la literatura. Sin embargo, reconociendo que el enriquecimiento trabajo-familia se asocia con emociones positivas, es razonable esperar que el rendimiento en la familia mejorará como resultado (Grzywacz, 2000).

La satisfacción en el trabajo y en la familia son respuestas afectivas de las personas que son significativas, ya que son consideradas indicadores de aspectos específicos de bienestar y pueden reflejar el bienestar global. Las personas, entre más experimentan conflicto trabajo-familia, mayores son los sentimientos de angustia (Grzywacz, 2000), lo que produce una menor satisfacción. Los resultados de tres meta-análisis (Allen et al., 2000; Kossek y Ozeki, 1998; Michel et al., 2009) apoyan la idea de que a medida que aumenta el conflicto trabajo-familia, disminuye la satisfacción en el trabajo.

Es importante destacar que, aunque el efecto del conflicto trabajo-familia sobre la satisfacción laboral es ligeramente más fuerte que el conflicto de la familia al trabajo, la evidencia también indica que la dirección del conflicto desde el trabajo a

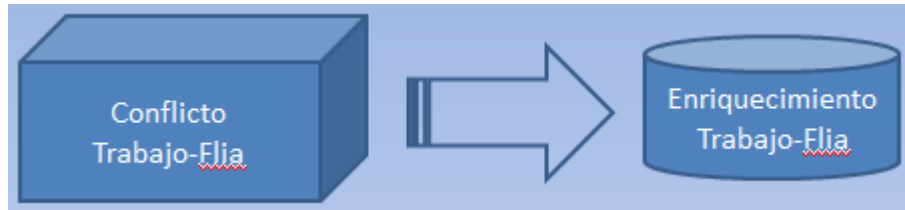
la familia tiene una relación fuerte y negativa con la satisfacción en el trabajo, más allá de la interferencia de la familia con el trabajo ([Anderson et al., 2002](#); [Grandey et al., 2005](#); [Mesmer-Magnus y Viswesvaran, 2005](#)). También se ha encontrado que el conflicto trabajo-familia tiene una relación negativa con la satisfacción familiar ([Allen et al., 2000](#); [Ford et al., 2007](#)). En el mismo sentido, dos estudios recientes informaron que mayor conflicto del trabajo a la familia está asociado con satisfacción familiar más pobre ([Hill, 2005](#); [Wayne et al., 2004](#)).

Las experiencias emocionales positivas que acompañan al enriquecimiento trabajo-familia ([Grzywacz, 2000](#)) pueden contribuir a mejorar la satisfacción del rol ([Fredrickson, 2001](#)) y el bienestar general ([Allis y O'Driscoll, 2008](#)). Si bien ha habido mucho menos trabajo empírico en el lado positivo de la interfaz trabajo-familia, existe alguna evidencia que apoya la relación de enriquecimiento con la satisfacción. Dos estudios recientes han demostrado la relación positiva entre el enriquecimiento trabajo-familia y la satisfacción laboral ([Hill, 2005](#); [Wayne et al., 2004](#)).

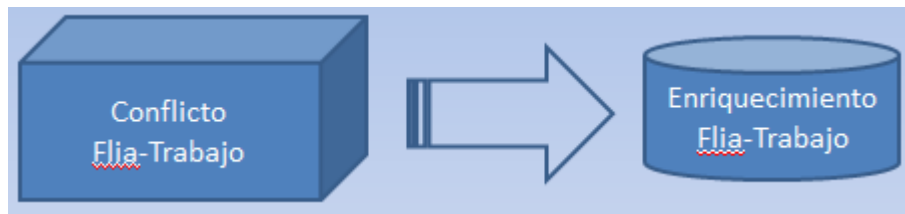
Con respecto a la satisfacción en el trabajo, ambos estudios encontraron relaciones positivas y significativas, de tal manera que mayor enriquecimiento del trabajo a la familia se asoció con mayor satisfacción laboral. Curiosamente, ninguno de los estudios apoya la relación de enriquecimiento del trabajo a la familia con la satisfacción familiar. Una explicación razonable es que ambos estudios están limitados por medidas subdesarrolladas de enriquecimiento trabajo-familia. Medidas de calidad superior podrían producir resultados más intuitivos.

Teniendo en cuenta que anteriormente se hizo referencia a estudios que vinculan la satisfacción en el trabajo con el compromiso organizacional, esta relación también se considera en el modelo que se propone a continuación. Es así que en función del análisis teórico anterior, se postulan las siguientes hipótesis para el contexto docente, en cuanto al conflicto y al enriquecimiento trabajo-familia:

**H14:** El conflicto trabajo-familia percibido por los profesores universitarios, está relacionado de manera negativa con el enriquecimiento trabajo-familia.

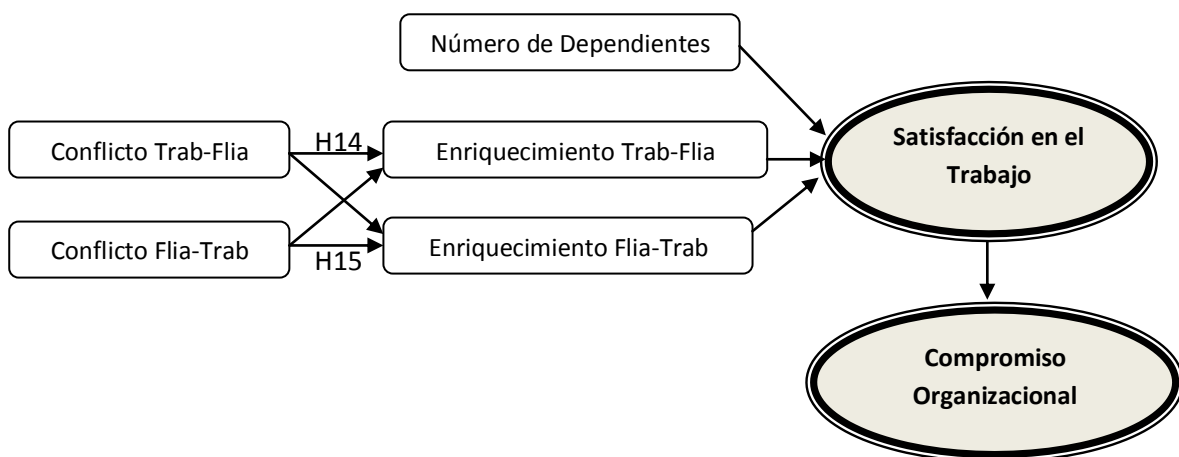


**H15:** El conflicto familia-trabajo percibido por los profesores universitarios, está relacionado de manera negativa con el enriquecimiento familia-trabajo.



A partir de estas hipótesis, el modelo propuesto para el contexto facultativo de estudio es: conflicto trabajo familia – enriquecimiento trabajo familia – satisfacción docente:

**MODELO III: CONFLICTO TRABAJO FAMILIA-ENRIQUECIMIENTO TRABAJO FAMILIA**



## **CAPÍTULO V: METODOLOGÍA**

### **5.1. Antecedentes metodológicos**

#### **5.1.1. Problema de investigación**

El problema de investigación de la presente Tesis Doctoral consiste en estudiar la satisfacción del profesor universitario en su función docente y su vínculo con el enriquecimiento trabajo-familia, para establecer la existencia de relaciones entre dichas variables si las hubiera, dentro de un contexto universitario específico. Puntualmente, el problema quedó planteado en la siguiente pregunta de investigación:

- ¿Afectará el enriquecimiento trabajo-familia en la satisfacción docente de los profesores universitarios?

La Tesis Doctoral contiene tres modelos teóricos a ser probados en el campo empírico, especificados en detalle en los capítulos II, III y IV. El capítulo II contiene una investigación teórica sobre la satisfacción en el trabajo, que finalmente plantea un modelo que permita analizar la influencia de la autonomía y la retroalimentación (en su condición de características del trabajo) sobre la satisfacción docente. Asimismo, se estudia el efecto moderador de la flexibilidad del horario de trabajo y de recursos humanos, sobre las relaciones características del trabajo y satisfacción laboral.

El capítulo III presenta una revisión de la literatura sobre el enriquecimiento trabajo-familia y su vínculo con la satisfacción docente, cuya relación se estudia en el modelo propuesto. Asimismo, se analiza el efecto moderador de la flexibilidad organizativa sobre la relación del enriquecimiento y la satisfacción laboral. Se analizaron dos factores de flexibilidad, horarios de trabajo y recursos humanos, en calidad de intervenciones organizacionales para la conciliación trabajo-familia.

El capítulo IV contiene revisión de la literatura sobre el conflicto trabajo-familia (la faceta negativa de la interfaz trabajo-familia), constructo que a su vez se compara con el enriquecimiento (faceta positiva), de manera que sea posible establecer alguna relación (si la hubiera) entre ambos elementos. Es así que se plantea un modelo de relación entre conflicto y enriquecimiento trabajo-familia, aspecto que se constituye en novedad y aporte de la presente tesis, teniendo en cuenta la satisfacción docente como consecuencia del enriquecimiento.

Analizando estos distintos factores como posibles determinantes de la satisfacción laboral de los docentes universitarios, es posible identificar insumos útiles para la dirección institucional, de manera que sea factible mejorar dicha satisfacción, con el fin de gestionar la adecuada aplicación de los recursos humanos en el óptimo funcionamiento de la Facultad. Es así que a través de profesores satisfechos con su trabajo y la función que desempeñan, podría ser viable un mayor compromiso organizacional por parte de los mismos, que permita el logro eficaz y eficiente de los propósitos sociales de la educación superior; dado que la sociedad actual demanda un sistema universitario de calidad y de excelencia, acorde a las exigencias del contexto contemporáneo.

### **5.1.2. Objetivos de investigación**

Con el fin de puntualizar referentes concretos que orienten la realización de la presente Tesis Doctoral, se postularon los siguientes objetivos generales:

- Estimar un modelo que permita medir el nivel de satisfacción del profesorado universitario con su rol docente, a través de su vínculo con la autonomía y la retroalimentación en el trabajo. Además, analizar el efecto moderador de la flexibilidad de los horarios de trabajo y de los recursos humanos sobre la relación entre dichas características del trabajo (autonomía y retroalimentación) y la satisfacción laboral.



- Elaborar y contrastar un modelo que permita determinar el nivel de satisfacción del profesorado universitario con su rol docente, a través de su vínculo con el enriquecimiento trabajo-familia, en ambos sentidos. Además, analizar el efecto moderador de la flexibilidad de los horarios de trabajo y de los recursos humanos sobre la relación entre el enriquecimiento trabajo-familia (en ambos sentidos) y la satisfacción laboral.
- Obtener un modelo que permita establecer la existencia o no de la relación entre conflicto y enriquecimiento trabajo-familia, para el caso del profesorado universitario, teniendo en cuenta la satisfacción docente como consecuencia de la interfaz positiva trabajo-familia.

Además y con la finalidad de darle utilidad práctica y aplicabilidad al trabajo desarrollado, se plantearon los siguientes propósitos específicos:

1. Contribuir a la mejora de la calidad de la satisfacción laboral de los profesores, a partir de su vínculo con la autonomía, la retroalimentación, el enriquecimiento trabajo-familia y la flexibilidad organizativa.
2. Plantear criterios o lineamientos estratégicos en base a los resultados obtenidos, para mejorar la satisfacción de los docentes, a partir de políticas de recursos humanos en enriquecimiento trabajo-familia y flexibilidad organizacional.
3. Identificar la relación existente entre la satisfacción en el trabajo y el compromiso organizacional, para el caso de docentes universitarios.
4. Hacer partícipe a la comunidad universitaria del proceso y los resultados de la investigación.

### 5.1.3. Unidad de análisis: alcance geográfico-temporal y muestra

**Alcance geográfico:** La investigación se desarrolló en el ámbito de la educación superior pública (caracterizada por su naturaleza social y no lucrativa) y dentro del sistema universitario de Bolivia, específicamente en la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras de la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho (UAJMS) de la ciudad de Tarija (sur de Bolivia).

Actualmente, este centro de estudios superiores cuenta con un plantel docente de 131 profesores dependientes de los siete departamentos de la Facultad y de otros cuatro pertenecientes a otras Facultades, que prestan servicios en dicho centro. Este claustro docente representa el 18% de profesorado de la universidad, siendo la segunda Facultad más numerosa de entre siete centros (la primera es la Facultad de Ciencias y Tecnología). Por otra parte, está compuesta por 3.250 estudiantes, que representan el 21% de la comunidad estudiantil de la universidad; siendo la segunda Facultad más numerosa de entre siete centros facultativos (la primera es la Facultad de Ciencias y Tecnología) ([UAJMS - Estadísticas Universitarias, 2010](#)).

Los departamentos de la Facultad son: Administración, Administración Aplicada, Teoría Económica, Economía Aplicada, Sistemas Contables, Auditoría y Finanzas, y Estadística. Los departamentos pertenecientes a otras Facultades son: Matemáticas, Idiomas, Derecho Civil, e Informática y Sistemas. El centro facultativo cuenta con tres carreras de licenciatura: Administración de Empresas, Economía y Contaduría Pública.

**Alcance temporal:** Se procedió a recoger información primaria durante los meses de septiembre y octubre de 2010, a través de cuestionarios aplicados directamente a la población total de profesores de la Facultad.

**Muestra:** Se entregó el formulario a los 131 profesores de la Facultad. La tasa de respuesta del proceso de recolección de datos fue del 95%, es decir, se

obtuvieron 125 encuestas debidamente cumplimentadas. Dado que el proceso de muestreo consideró la totalidad de miembros del plantel docente de la Facultad (unidad de análisis), entonces, se realizó un censo.

#### 5.1.4. Ficha técnica del estudio

A continuación se presenta la información técnica del trabajo de investigación:

Tabla 5.1. Ficha técnica del estudio

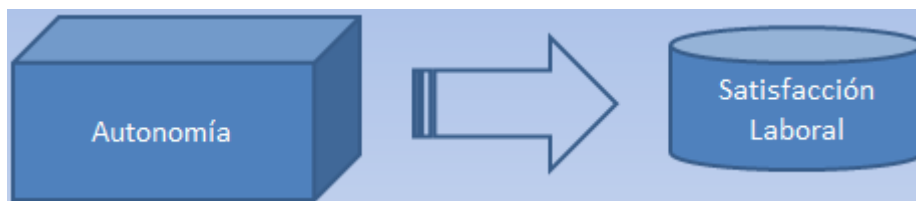
Ítem	Descripción
Instrumento de recolección de datos	Cuestionario sobre satisfacción en el trabajo e interfaz trabajo-familia, de elaboración propia, en base a escalas validadas y contrastadas.
Universo o población objeto de estudio	Facultad de Ciencias Económicas y Financieras de la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho.
Muestreo	Se procedió a realizar un censo.
Personas encuestadas	Se encuestó a la totalidad de profesores de la Facultad.
Ámbito geográfico	Ciudad de Tarija – Bolivia.
Ámbito temporal: fecha de realización del trabajo de campo	Septiembre y octubre de 2010.
Tamaño de la población	131 profesores.
Tamaño de la muestra	125 profesores.
Tasa de respuesta	95%: equivalente a 125 cuestionarios debidamente cumplimentados.
Error muestral / nivel de confianza	2% para 95% de nivel de confianza. 2,2% para 97% de nivel de confianza.
Metodología utilizada para contrastar los modelos teóricos propuestos	Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM): EQS 6.1

Fuente: Propia

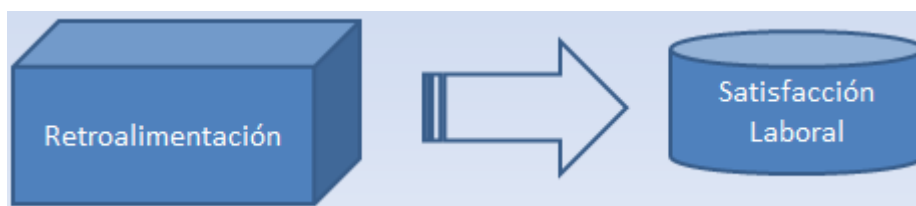
## 5.2. Hipótesis y modelos de investigación

A pesar que las hipótesis de investigación se encuentran debidamente planteadas en los capítulos II, III y IV; a continuación se presentan las mismas, junto a las respectivas representaciones gráficas de los modelos. Teniendo en cuenta el problema de investigación, los objetivos y revisión teórica previa, las hipótesis de la presente Tesis Doctoral son:

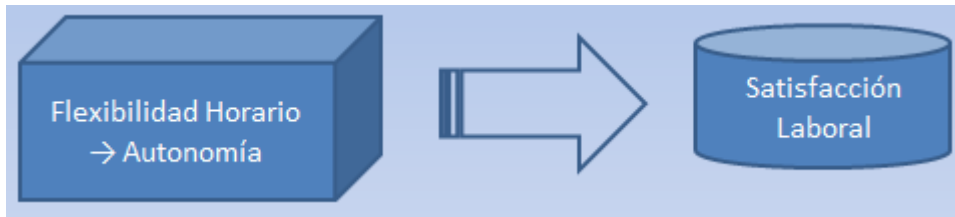
**H1:** La autonomía, en calidad de característica del trabajo, percibida por los profesores universitarios, está relacionada positivamente con la satisfacción laboral.



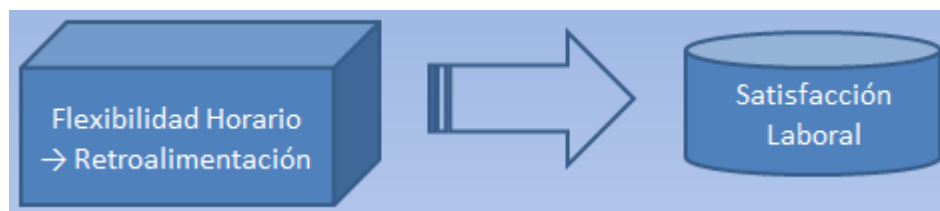
**H2:** La retroalimentación, en calidad de característica del trabajo, percibida por los profesores universitarios, está relacionada positivamente con la satisfacción laboral.



**H3:** La flexibilidad del horario de trabajo percibida por los profesores universitarios, modera positivamente la relación entre la autonomía y la satisfacción laboral.



**H4:** La flexibilidad del horario de trabajo percibida por los profesores universitarios, modera positivamente la relación entre la retroalimentación y la satisfacción laboral.



**H5:** La flexibilidad de recursos humanos percibida por los profesores universitarios, modera positivamente la relación entre la autonomía y la satisfacción laboral.



**H6:** La flexibilidad de recursos humanos percibida por los profesores universitarios, modera positivamente la relación entre la retroalimentación y la satisfacción laboral.

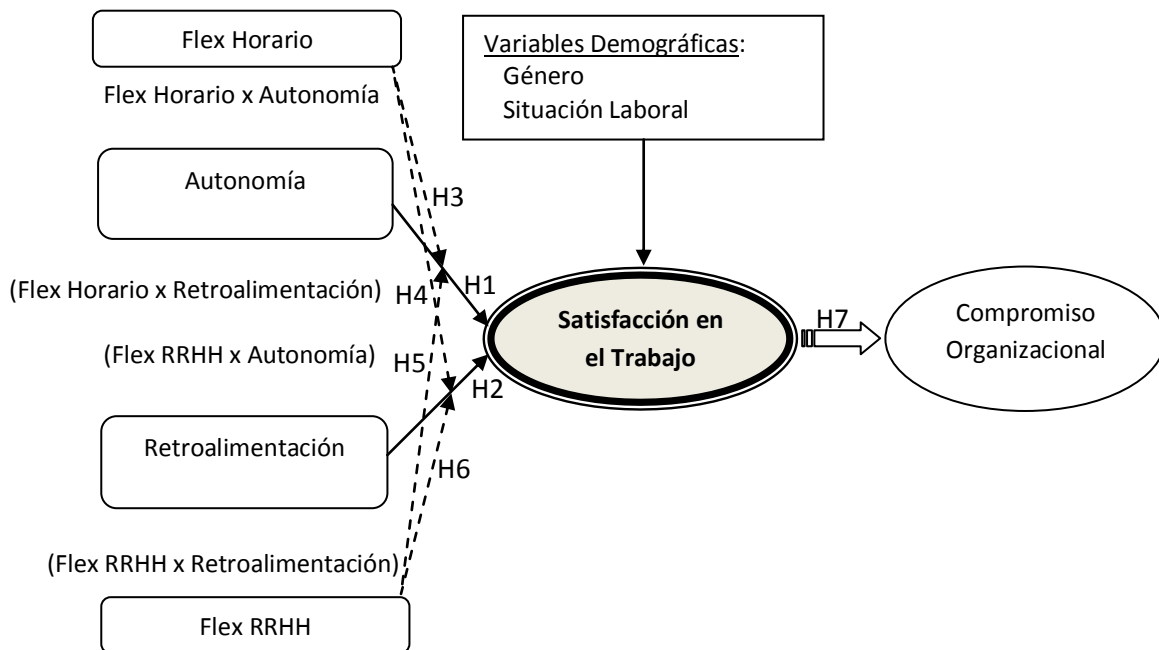


**H7:** La satisfacción en el trabajo percibida por los profesores universitarios, está relacionada positivamente con el compromiso organizacional.



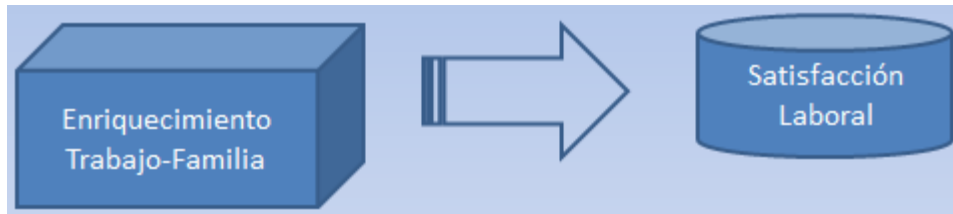
El modelo I quedó planteado de la siguiente manera:

**MODELO I: CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO–SATISFACCIÓN DOCENTE-COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

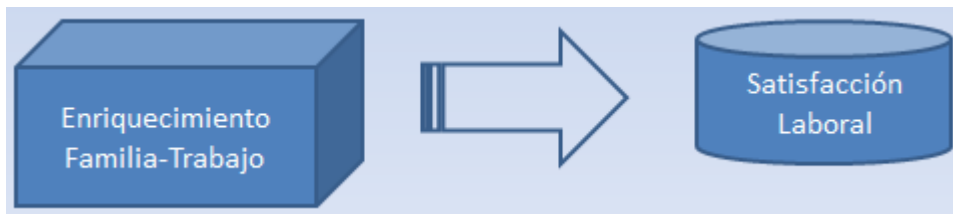


Flex Horario: Flexibilidad del horario de trabajo  
 Flex RRHH: Flexibilidad de recursos humanos

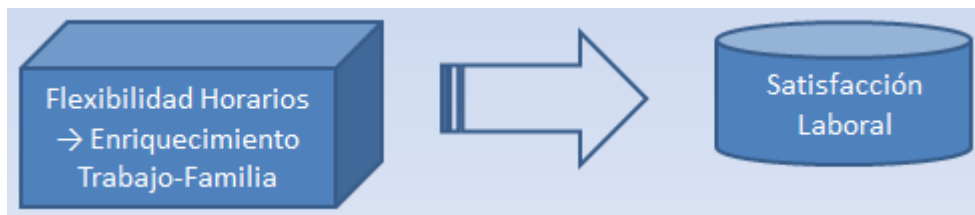
**H8:** El enriquecimiento trabajo-familia percibido por los profesores universitarios, está relacionado positivamente con la satisfacción laboral.



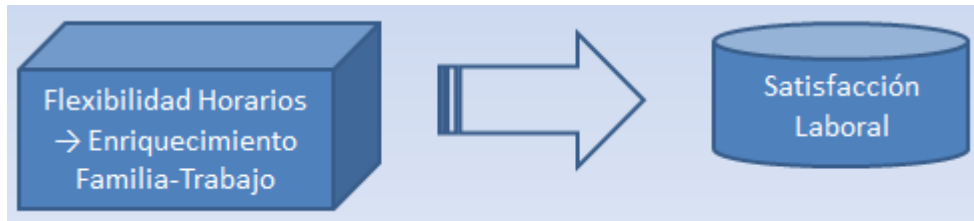
**H9:** El enriquecimiento familia-trabajo percibido por los profesores universitarios, está relacionado positivamente con la satisfacción laboral.



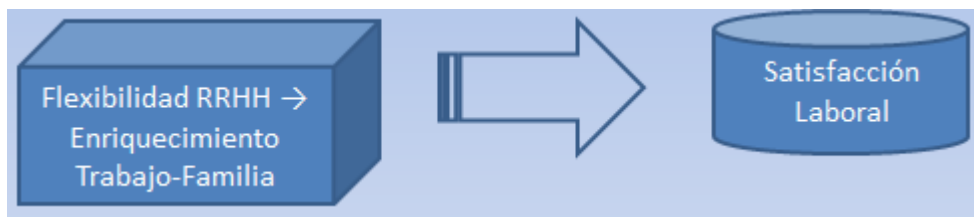
**H10:** La flexibilidad del horario de trabajo percibida por los profesores universitarios modera positivamente la relación entre el enriquecimiento trabajo-familia y la satisfacción laboral.



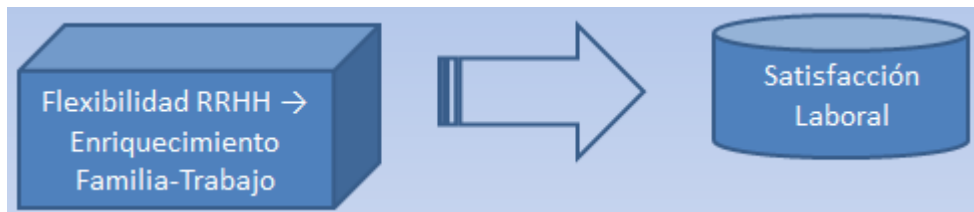
**H11:** La flexibilidad del horario de trabajo percibida por los profesores universitarios modera positivamente la relación entre el enriquecimiento familia-trabajo y la satisfacción laboral.



**H12:** La flexibilidad de recursos humanos percibida por los profesores universitarios modera positivamente la relación entre el enriquecimiento trabajo-familia y la satisfacción laboral.



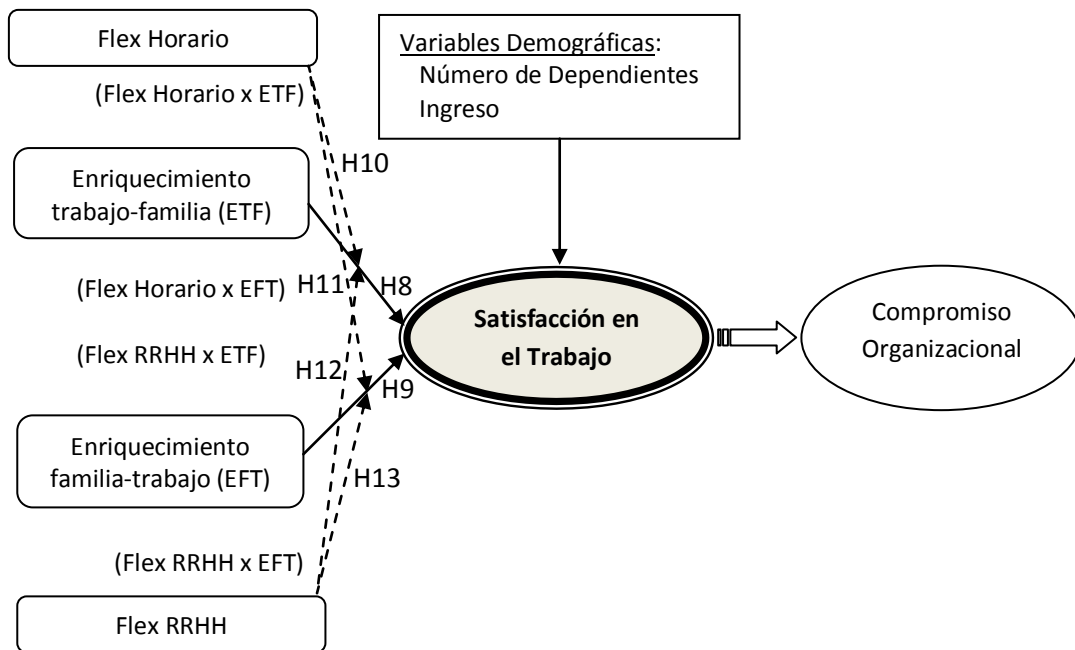
**H13:** La flexibilidad de recursos humanos percibida por los profesores universitarios modera positivamente la relación entre el enriquecimiento familia-trabajo y la satisfacción laboral.



El modelo II quedó planteado de la siguiente manera:

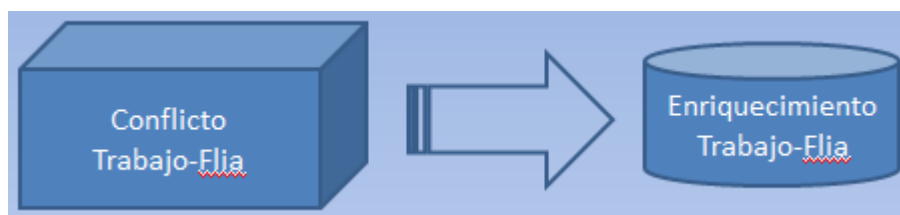


**MODELO II: ENRIQUECIMIENTO TRABAJO FAMILIA-SATISFACCIÓN DOCENTE-COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

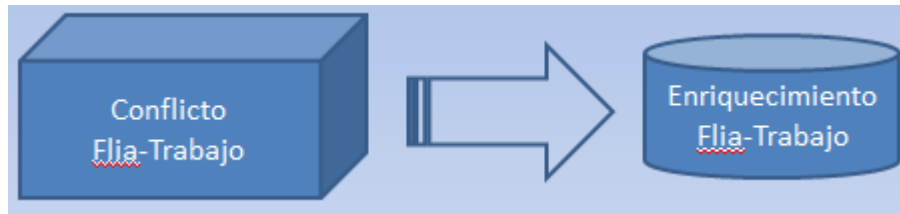


Flex Horario: Flexibilidad del horario de trabajo  
 Flex RRHH: Flexibilidad de recursos humanos

**H14:** El conflicto trabajo-familia percibido por los profesores universitarios, está relacionado de manera negativa con el enriquecimiento trabajo-familia.

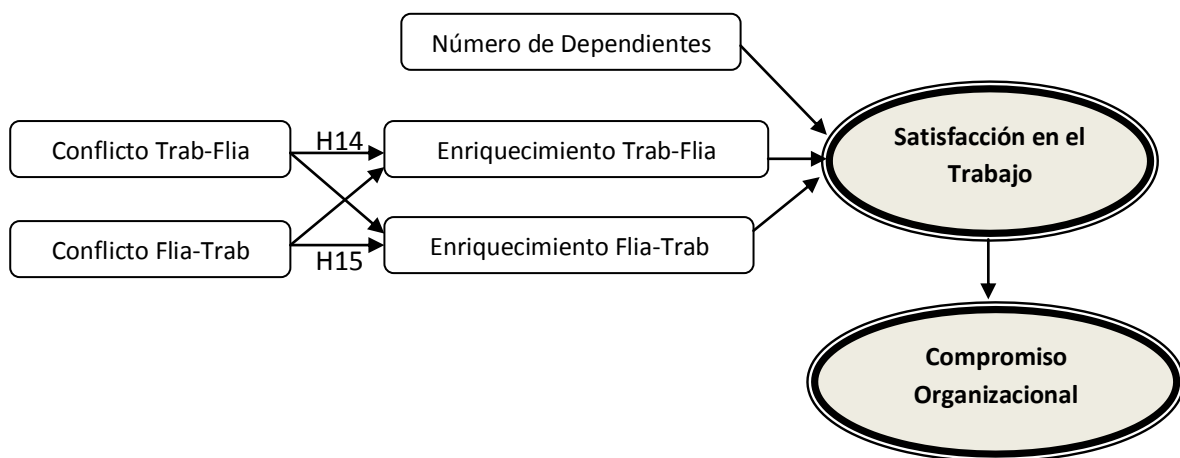


**H15:** El conflicto familia-trabajo percibido por los profesores universitarios, está relacionado de manera negativa con el enriquecimiento familia-trabajo.



El modelo III quedó planteado de la siguiente manera:

### MODELO III: CONFLICTO TRABAJO FAMILIA-ENRIQUECIMIENTO TRABAJO FAMILIA



### 5.3. Proceso de recolección y análisis de datos

Para contrastar las hipótesis de investigación, se elaboró un cuestionario en base a escalas probadas y validadas en estudios científicos anteriores, con el fin de medir las variables de los modelos propuestos. Dicho instrumento de recolección de datos fue sometido a un pre-test para comprobar la comprensión y adecuación del mismo al contexto de estudio. Once profesores de la Facultad (unidad de estudio) revisaron el cuestionario y aportaron observaciones y sugerencias para mejorar el mismo.

Dichos aportes fueron recabados a través de una entrevista personal a cada profesor, que duró aproximadamente una hora y media. Este grupo de entrevistados fue heterogéneo en cuanto a características personales, se tuvo en cuenta la

participación de personas de distintas edades, sexo, antigüedad en la institución, situación laboral, departamento, estado civil, dedicación horaria.

Una vez consideradas todas las sugerencias recibidas e incorporadas en el cuestionario, se solicitó la opinión adicional de dos profesores más, afines al área de estadística y metodología de la investigación. Por medio de entrevistas, se obtuvo aportes complementarios que permitieron mejorar más aún la adecuación del cuestionario al contexto de estudio.

Definida la versión final del instrumento de recolección de datos, se procedió a recoger la información primaria, a través de la aplicación directa de dichos cuestionarios a la población total de profesores de la Facultad. El trabajo de campo se realizó bajo la dirección y apoyo logístico del Departamento de Estadística y con la supervisión del Decanato de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras de la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho.

Se procedió a entregar los formularios a los encuestados y explicarles los objetivos de la investigación. En algunos casos, los profesores cumplimentaron el cuestionario inmediatamente en un tiempo promedio de veinte minutos. Otros solicitaron entregar después el formulario, porque en ese preciso momento no disponían de tiempo para completarlo. Es así que se tuvo que regresar a recoger los cuestionarios y en algunos casos, insistir para la cumplimentación y entrega de los mismos.

Al momento de recoger los documentos, se revisó que la información esté completa y debidamente llenada. En caso de datos faltantes, los mismos fueron requeridos y/o aclarados ese mismo instante, con el fin de completar la información. Fueron pocos los formularios, que presentaron información incompleta.

En general la respuesta fue positiva, se obtuvo una tasa de retorno de cuestionarios del 95%; es decir, 131 formularios entregados y 125 devueltos correctamente cumplimentados. Esto implica un error muestral del 2% para el 95%

de nivel de confianza y 2,2% para el 97% de nivel de confianza. La información se recabó durante los meses de septiembre y octubre de 2010, por lo que posterior a este período, ya no se insistió con los formularios no devueltos (7 cuestionarios no recuperados, equivalentes al 5% de la población total).

Es posible que la naturaleza académica y científica que caracteriza al trabajo docente-universitario, haya influido en la predisposición y buena voluntad de los encuestados para participar de la investigación proporcionando la información correspondiente. El levantamiento de datos primarios cuenta con un informe de respaldo emitido por el Decano de la Facultad (unidad de estudio), certificando la realización del trabajo de campo bajo la dirección y apoyo logístico del Departamento de Estadística de ese centro de estudios ([ver página 298](#)).

Una vez obtenida, depurada y tabulada la información, se procedió al análisis estadístico de los datos. Se realizó el análisis factorial y de fiabilidad de los distintos datos para identificar y validar los constructos que representan a las variables de estudio.

Se realizaron análisis tanto descriptivos como explicativos de la información. Se aplicaron pruebas de correlación y regresión lineal entre las variables identificadas (en base a los modelos de estudio), con el fin de explorar las relaciones existentes y la correspondiente significancia de los constructos con respecto a la variable dependiente (satisfacción laboral).

Asimismo, se realizaron pruebas de diferencia de medias que permitan determinar las diferencias significativas más relevantes de las variables de estudio, teniendo en cuenta los aspectos personales-demográficos de los encuestados. El análisis estadístico inicial y exploratorio, mencionado anteriormente, se efectuó utilizando el software estadístico SPSS 15.0.

Por último, el estudio estadístico confirmatorio de la información primaria concluyó analizando los modelos propuestos de investigación, a través de

ecuaciones estructurales, con el fin de identificar y examinar las relaciones más significativas entre las variables de dichos modelos. Se trabajó con EQS 6.1.

#### **5.4. Medición de variables e instrumento de recolección de datos**

##### **5.4.1. Características del trabajo**

Baral y Bhargava (2010) midieron las características del trabajo utilizando ítems individuales de una amplia gama de indicadores originalmente creados por Sims et al. (1976). Como sugieren Baral y Bhargava (2010), dichos ítems fueron adaptados para que se ajusten al presente estudio y se re-escribieron para que sean más apropiados y entendibles en el contexto de investigación. Un ejemplo de ítem es: “¿cuánta variedad existe en su trabajo?”.

Los participantes indicaron el grado en que cada una de las características está presente en su trabajo actual, utilizando una escala de Likert de siete puntos, tales como: “cantidad mínima” (1) hasta “cantidad máxima” (7). Las respuestas de los ítems individuales fueron promediadas dentro del factor o característica que conformaron, teniendo en cuenta el análisis factorial y de fiabilidad de datos. Es así que se obtuvo un solo puntaje percibido por característica de trabajo para cada encuestado y el valor obtenido fue utilizado en el análisis de escalas globales.

La encuesta original de este diagnóstico laboral fue diseñada como una escala multidimensional, sin embargo, los investigadores han demostrado la validez de la naturaleza unidimensional de las distintas características intrínsecas del trabajo (Loher et al., 1985). Mientras que la escala original sugiere el cálculo de un “puntaje de motivación potencial”, otros investigadores también utilizaron un índice promedio, individual (para cada factor o característica), no ponderado, encontrando que es menos propenso a errores de medición y ha sido demostrado que se trata de un mejor predictor de resultados laborales y personales (Evans, 1991; Oldham, 1996). Consecuentemente, este mismo enfoque ha sido usado en los estudios de Baral y Bhargava (2010), Saks (2006), Kuehn y Al-Busaidi (2002), Judge et al. (2000), para

medir las características percibidas del trabajo. El alpha de Cronbach fue de 0,75 en Baral y Bhargava (2010).

Sims et al. (1976) describen seis dimensiones de las características del trabajo, como se explica continuación:

- i. **Variedad:** el grado en que un trabajo requiere que los empleados desempeñen un amplio rango de operaciones en su trabajo y/o el grado en que los empleados deben usar una variedad de equipos y procedimientos en su trabajo.
- ii. **Autonomía:** el grado en que los empleados tienen mayor voz y voto en la programación de su trabajo, selección del equipo que usarán, y decisión sobre los procedimientos a ser utilizados.
- iii. **Identidad de la tarea:** el grado en que los empleados realizan una pieza de trabajo entera o completa y se puede claramente identificar el resultado de sus esfuerzos.
- iv. **Retroalimentación:** el grado en que los empleados reciben información en la medida que están trabajando, lo que revela que tan bien se están desempeñando en el trabajo.
- v. **El trato con los demás:** el grado en que un trabajo requiere que los empleados traten con otras personas para completar su trabajo.
- vi. **Oportunidades de amistad:** el grado en que un trabajo permite a los empleados hablar unos con otros en el trabajo y establecer relaciones informales con otros empleados del trabajo.

Hackman y Lawler (1971) segregaron las seis dimensiones en dos categorías. Las primeras cuatro dimensiones fueron denominadas “dimensiones esenciales” porque éstas postulaban que: “los individuos serán capaces de obtener satisfacción personal significativa cuando se desempeñen bien en sus trabajos, lo que implica experiencias elevadas en variedad, autonomía, identidad de la tarea y retroalimentación”. Las últimas dos dimensiones - el trato con otros y las oportunidades de amistad - no fueron vistas como centralmente relacionadas a la

satisfacción en el trabajo, pero fueron incluidas para “permitir la exploración del impacto de las características interpersonales del diseño del trabajo”.

El instrumento de medición propuesto por Sims et al. (1976) se denominó “inventario de características laborales” y se presenta a continuación. Muchas de las preguntas del inventario de características laborales fueron tomadas de la investigación de Hackman y Lawler (1971). Para mejorar la confiabilidad, Sims et al. adicionaron a cada escala otras preguntas que mostraron tener validez.

Las respuestas a cada pregunta fueron estructuradas en una escala de Likert de siete puntos. El primer grupo de ítems está planteado en forma de preguntas y el segundo grupo está planteado en forma de afirmaciones.

El estudio de Sims et al. (1976) desarrolló este instrumento mejorado de medición - el inventario de características laborales - cuyos resultados revelaron que dicha escala tiene características aceptables de fiabilidad y validez para la investigación de la relación entre las características laborales y las actitudes y comportamientos de los empleados, en entornos organizacionales completamente diferentes. En consecuencia, los ítems del inventario de características laborales son los siguientes:

1. ¿Cuánta variedad existe en su trabajo?
2. ¿Cuánta libertad tiene por su cuenta para hacer su propio trabajo?
3. ¿Con qué frecuencia usted mira los proyectos o trabajos hasta su finalización?
4. ¿En qué medida usted averigua que tan bien está desempeñando su labor mientras está trabajando?
5. ¿Cuánta oportunidad existe para conocer individuos con los cuales le gustaría desarrollar una amistad?
6. ¿Cuánto de su trabajo depende de su habilidad para trabajar con otros?
7. ¿Cuán repetitivas son sus tareas?

8. ¿Hasta qué punto es usted capaz de actuar independientemente de su supervisor en el desempeño de su función de trabajo?
9. ¿En qué medida usted recibe información de su superior para desempeñar su labor?
10. ¿En qué medida usted tiene oportunidad para hablar informalmente con otros empleados, mientras trabaja?
11. ¿En qué medida el trato con otras personas es una parte de su trabajo?
12. ¿Cuán similares son las tareas que usted desempeña en un día típico de trabajo?
13. ¿En qué medida es usted capaz de realizar su trabajo independientemente de los demás?
14. La retroalimentación de mi supervisor de lo bien que lo estoy haciendo.
15. La amistad de mis compañeros de trabajo.
16. La oportunidad de hablar con otras personas en mi trabajo.
17. La oportunidad de hacer una serie de cosas diferentes.
18. La libertad de hacer más o menos lo que yo quiero en mi trabajo.
19. El grado en que el trabajo en que estoy involucrado es manejado desde el principio hasta el final por mí mismo.
20. La oportunidad de averiguar que tan bien estoy desempeñando mi trabajo.
21. La oportunidad en mi trabajo de poder conocer otra gente.
22. La oportunidad para ejercer pensamiento y acción independiente.
23. La oportunidad para completar el trabajo que yo empiezo.
24. El sentimiento de saber si estoy desempeñando mi trabajo bien o de manera deficiente.
25. La oportunidad de desarrollar amistades cercanas en mi trabajo.
26. Reunirme con otras personas en mi trabajo.
27. El control que tengo sobre el ritmo de mi trabajo.
28. La oportunidad de realizar un trabajo desde el principio hasta el final (es decir, la oportunidad de hacer un trabajo completo).
29. El grado de retroalimentación que recibe de otras personas distintas a su supervisor.



Baral y Bhargava (2010) sugieren adaptar, ajustar y re-escribir cada ítem de acuerdo al contexto de investigación, de manera que sean más apropiados para cada caso de estudio. Sims et al. (1976) clasificaron los ítems de su escala de la siguiente manera:

Variedad: 1, 7, 12, 17

Autonomía: 2, 8, 9, 13, 18, 22, 27

Retroalimentación: 4, 14, 20, 24

Trato con otros: 6, 11, 26, 29

Identidad de la tarea: 3, 19, 23, 28

Amistad: 5, 10, 15, 16, 21, 25

En el cuestionario utilizado para esta investigación, se presentan los ítems de las características del trabajo, redactados con la correspondiente adaptación al contexto de estudio (ver página 294-295). A continuación se presenta la clasificación de ítems según Sims et al. (1976), en correspondencia con la numeración utilizada en el cuestionario de la Tesis Doctoral:

Variedad: 16.1 - 16.7 - 16.12 – 17.4.

Autonomía: 16.2 - 16.8 - 16.9 - 16.13 – 17.5 - 17.9 - 17.14.

Retroalimentación: 16.4 – 17.1 - 17.7 - 17.11.

Trato con otros: 16.6 - 16.11 – 17.13 - 17.16.

Identidad de la tarea: 16.3 – 17.6 - 17.10 - 17.15.

Amistad: 16.5 - 16.10 – 17.2 - 17.3 - 17.8 - 17.12.

#### **5.4.2. Cultura trabajo-familia**

La cultura trabajo-familia fue medida utilizando la versión de nueve ítems de la escala de cultura trabajo-familia de Lyness et al. (1999), originalmente desarrollada por Thompson et al. (1999), ocho de los ítems son muy similares a los del estudio de Thompson et al. (1999). La cultura trabajo-familia mide las percepciones de los participantes acerca de la cultura de apoyo a la familia que tiene su organización,

que también ha sido denominada por algunos académicos, como el clima trabajo-familia (Mauno et al., 2006).

Teniendo en cuenta el nivel individual de medición, el constructo puede ser referido como clima o cultura psicológica; sin embargo, existen debates y discusiones en la literatura para hacer una distinción entre la cultura, el clima y la forma en que se miden (Mauno et al., 2005). Teniendo en cuenta estudios anteriores (Thompson et al., 1999; Wayne et al., 2006; Gordon et al., 2007), se puede identificar que utilizaron el acuerdo de nivel individual y se refirieron a éste, como la cultura trabajo-familia.

Según Baral y Bhargava (2010), los encuestados indicaron su nivel de acuerdo con cada declaración en una escala de Likert de siete puntos, que va desde “completamente en desacuerdo” (1) hasta “completamente en acuerdo” (7). Las respuestas de los ítems individuales fueron promediadas dentro del factor que conformaron, al igual que en el caso de las características del trabajo. Es así que se obtuvo un solo puntaje percibido por factor para cada encuestado y el valor obtenido fue utilizado en el análisis de escalas globales.

Los ítems que fueron expresados de manera negativa se evaluaron de forma inversa, igualmente promediando las respuestas a través de los ítems, de tal manera que un puntaje elevado representaba una cultura de apoyo del trabajo hacia la familia. El alpha fue de 0,77 en Baral y Bhargava (2010).

La escala general de cultura presenta tres sub-escalas de cultura trabajo-familia, identificadas por Thompson et al. (1999). Las dimensiones de cultura son:

- i. Apoyo directivo para la conciliación trabajo-familia (por ejemplo, la dirección de esta organización es generalmente bastante complaciente con las necesidades relacionadas a la familia).

- ii. Menores consecuencias negativas de carrera asociadas a la utilización de los beneficios trabajo-familia (por ejemplo, muchos trabajadores toman a mal a las mujeres que se toman tiempo libre por licencia de maternidad).
- iii. Menores expectativas y demandas organizacionales de tiempo que puedan interferir con las responsabilidades familiares (por ejemplo, a menudo se espera que los empleados lleven trabajo a casa para la noche o los fines de semana).

Los ítems de medición de la cultura trabajo-familia de Lyness et al. (1999) son:

**Apoyo directivo:**

- 1. En esta organización, los trabajadores pueden fácilmente combinar carrera y su familia.
- 2. La dirección de esta organización es generalmente bastante complaciente con las necesidades relacionadas a la familia.
- 3. En esta organización, es aceptable en general, hablar de la familia de uno en el trabajo.

**Menores consecuencias negativas de carrera:**

- 4. Rechazar una promoción o traslado por razones relacionadas con la familia, es como “el beso de la muerte”.
- 5. Muchos trabajadores toman a mal a las mujeres que se tomen tiempo libre por licencia de maternidad.
- 6. Con el fin de hacerse “notar” en esta organización, los trabajadores deben constantemente poner su trabajo por delante de su familia o su vida personal.

### **Menores expectativas y demandas organizacionales de tiempo:**

7. A menudo se espera que los empleados lleven trabajo a casa para la noche o los fines de semana.
8. Se espera que los empleados antepongan sus puestos de trabajo antes que sus familias.
9. Para salir adelante, se espera que los empleados trabajen más de cincuenta horas a la semana.

En el cuestionario de la presente investigación, se re-escribieron y adaptaron dichos ítems al contexto aplicado de investigación ([ver página 295](#)).

#### **5.4.3. Enriquecimiento trabajo-familia**

Teniendo en cuenta el análisis teórico realizado sobre el enriquecimiento trabajo-familia y considerando la definición de Greenhaus y Powell (2006): “la medida en que las experiencias de un rol mejoran la calidad de vida de otro rol”; es necesario identificar ítems que contengan ambas ganancias de recursos: el tipo de beneficio derivado de un rol y el funcionamiento mejorado del individuo en el otro rol. Esta idea de incorporar múltiples elementos es fundamental cuando se aborda investigaciones que incorporan la interfaz de dominios que compiten o mejoran entre sí.

Esto se ve claramente en las medidas que examinan el lado negativo del trabajo y la familia. La mayoría de las escalas del conflicto trabajo-familia se basan en la definición de Greenhaus y Beutell (1985), que sugieren que los dominios del trabajo y la familia son incompatibles entre sí en algún aspecto. Así, cuando los ítems fueron creados para medir este constructo, consideraron la interferencia que ocurre en un dominio y el resultado que la interferencia tiene en el dominio de recepción (Carlson et al., 2000).

Por ejemplo, un tipo de ítem basado en la interferencia de la familia con el trabajo es “la tensión y la ansiedad de la vida familiar que a menudo debilita la capacidad de realizar el trabajo” (Carlson et al., 2000). En este caso, la interferencia en el dominio A (familia) es la tensión y la ansiedad, y el efecto negativo resultante en el dominio B (trabajo) es la capacidad debilitada. Los encuestados deben estar de acuerdo con los dos elementos del ítem - la interferencia y el efecto negativo resultante - para que el conflicto trabajo-familia se haya producido.

Del mismo modo, cuando se mide el enriquecimiento es imperativo que los ítems valoren los recursos obtenidos experimentados en el dominio A y el efecto resultante positivo en el dominio B. Así, cuando los encuestados estén de acuerdo que han experimentado un recurso obtenido en un dominio y el efecto positivo resultante en el otro, el enriquecimiento se habrá producido (Carlson et al., 2006).

Para generar los ítems, Carlson et al. (2006) comenzaron con la creación de una lista de posibles recursos obtenidos, a través de los cuales el enriquecimiento podría ocurrir. Recopilaron la lista mediante la revisión de la literatura, el estudio de las escalas existentes, la consulta a expertos en el área y el uso de anécdotas personales. Incluyeron los recursos obtenidos señalados por Greenhaus y Powell (2006) que se consideraban instrumentales (por ejemplo, habilidades, autoestima) y afectivos (por ejemplo, estados de ánimo y actitudes), pero debido a la amplia gama de recursos potenciales, incluyeron beneficios adicionales que no fueron cubiertos en dicho modelo.

En última instancia, produjeron un amplio listado de recursos obtenidos potenciales, a través de los cuales el enriquecimiento podría ocurrir, incluyendo las percepciones de los demás, comportamientos, habilidades, conocimientos, perspectivas, tiempo, energía, recursos, apoyo, auto-realización, autoestima, auto-eficacia, estados de ánimo y actitudes. Para aprovechar cada una de estas dimensiones, desarrollaron ítems para cada dimensión (del trabajo hacia la familia y de la familia hacia el trabajo). A través de este amplio enfoque de desarrollo de ítems, pudieron determinar empíricamente si los distintos recursos obtenidos, como

la adquisición de conocimientos, el desarrollo de nuevas habilidades o la obtención de nuevas perspectivas, creaban dimensiones múltiples o únicas.

### **Enriquecimiento del trabajo hacia la familia**

Para la dirección del trabajo hacia la familia, Carlson et al. (2006) propusieron tres factores. El primer factor consistía en los recursos obtenidos de auto-realización, auto-estima y seguridad: las formas más destacadas del capital psicosocial (Ryff y Singer, 1998). Esta dimensión fue etiquetada como capital trabajo-familia y definida como: “cuando la implicación en el trabajo promueve niveles de recursos psicosociales como la sensación de seguridad, confianza, logro o realización personal, que ayudan al individuo a ser un mejor miembro de familia”.

El segundo factor contenía elementos del estado de ánimo y la actitud obtenida. Esta dimensión fue etiquetada como el afecto trabajo-familia y definida como: “cuando de la implicación en el trabajo resulta una actitud o estado emocional positivo que ayuda al individuo a ser un mejor miembro de familia”.

El tercer factor consistió en unidades que representan los recursos obtenidos en habilidades, conocimientos, comportamientos y perspectivas. Todo lo cual refleja el desarrollo intelectual y personal. Esta dimensión fue etiquetada como desarrollo trabajo-familia. Este factor ha sido definido como: “cuando la implicación en el trabajo conduce a la adquisición o perfeccionamiento de habilidades, conocimientos, comportamientos o formas de ver las cosas, que ayudan a un individuo a ser un mejor miembro de familia”.

Estos resultados son en general consistentes con la afirmación de Greenhaus y Powell (2006), que sostiene que el enriquecimiento se produce a través de la vía instrumental y afectiva. Sin embargo, estos mismos resultados indican que el enriquecimiento se produce debido a los recursos obtenidos de desarrollo - tales como las habilidades y las perspectivas – puesto que se trata de una dimensión

empírica distinta de los recursos de capital social (como la sensación de seguridad y el logro).

Para la presente investigación, el enriquecimiento del trabajo hacia la familia fue valorado como en la escala de medición de Baral y Bhargava (2010), utilizando los nueve ítems de la escala de enriquecimiento trabajo-familia desarrollada por Carlson et al. (2006). Los encuestados indicaron su nivel de acuerdo con cada declaración (por ejemplo, mi implicación en el trabajo me ayuda a comprender puntos de vista diferentes y esto me ayuda a ser un mejor miembro de familia), en una escala de Likert de siete puntos que van desde “completamente en desacuerdo” (1) hasta “completamente en acuerdo” (7). El alpha fue de 0,87 en Baral y Bhargava (2010).

### **Enriquecimiento de la familia hacia el trabajo**

El análisis de los ítems en la dirección desde la familia hacia el trabajo de Carlson et al. (2006), resultó en tres factores. Mientras que dos factores fueron similares a la dirección trabajo-familia, uno de los factores fue único. El primer factor tuvo ítems que representaron los recursos obtenidos de habilidades, conocimientos y perspectivas, similar a la dirección del trabajo hacia la familia. Esta dimensión fue etiquetada como desarrollo familia-trabajo y definida como: “cuando la implicación en la familia conduce a la adquisición o perfeccionamiento de habilidades, conocimientos o modos de ver las cosas, que ayudan a una persona a ser mejor trabajador”.

El segundo factor tuvo ítems que representaron los recursos obtenidos del estado de ánimo y la actitud, similar a la dirección trabajo-familia. Esta dimensión fue etiquetada como afecto familia-trabajo y se definió como: “cuando la implicación en la familia resulta en una actitud y un estado emocional positivo, que ayuda al individuo a ser un mejor trabajador”.

El tercer factor tenía ítems que representaron los recursos obtenidos del tiempo y la eficiencia, lo que es exclusivo de esta dirección. Esta dimensión fue etiquetada como eficiencia familia-trabajo y se definió como: “cuando la implicación en la familia proporciona una sensación de enfoque o de urgencia, que ayuda al individuo a ser un mejor trabajador”.

Una vez más, estos resultados son consistentes con la noción de Greenhaus y Powell (2006), que hacen referencia a las vías instrumental y afectiva, con la salvedad que el análisis de Carlson et al. (2006) reveló que el desarrollo y la eficiencia, dos recursos potenciales que pueden ser transferidos a través de la vía instrumental, son empíricamente distintos.

Entonces, los resultados del estudio de Carlson et al. (2006) sugieren que tres dimensiones son la base de cada dirección del enriquecimiento. Para el enriquecimiento del trabajo hacia la familia, las tres dimensiones de desarrollo, afecto y capital eran frecuentes. En la dirección de enriquecimiento de la familia hacia el trabajo, las tres dimensiones son el desarrollo, el afecto y la eficiencia. Estas dimensiones encajan bien en los anteriores mecanismos conceptuales, donde se cree que ocurre el enriquecimiento (Greenhaus y Powell, 2006).

### **Escala de enriquecimiento trabajo-familia**

Es así que Carlson et al. (2006) terminaron identificando dieciocho ítems que representaban a cada una de las seis dimensiones de enriquecimiento. La forma en que se midieron se presenta a continuación:

#### **Escala de Enriquecimiento Trabajo-Familia**

Instrucciones:

Para responder a los ítems que se presentan a continuación, mentalmente inserte cada ítem en la frase que previamente se indica. A continuación, indique su



grado de acuerdo con la declaración completa, en base a la escala que a continuación se presenta. Coloque su respuesta en el espacio en blanco, al lado de cada ítem.

Tenga en cuenta que para que usted esté muy de acuerdo (4 ó 5) con un ítem, usted debe estar de acuerdo con la declaración completa. Tomemos de ejemplo la primera declaración:

“Mi implicación en mi trabajo me ayuda a comprender puntos de vista diferentes y esto me ayuda a ser un mejor miembro de familia”.

Para estar muy de acuerdo, usted tendría que convenir en que: 1) su implicación en el trabajo le ayuda a comprender puntos de vista diferentes, y 2) que estos puntos de vista diferentes transferidos a casa, le hacen un mejor miembro de familia.

Completamente

Completamente

En Desacuerdo

En Acuerdo

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5

Entonces:

I. Mi implicación en mi trabajo \_\_\_\_\_

Desarrollo del trabajo hacia la familia:

1. Me ayuda a comprender puntos de vista diferentes y esto me ayuda a ser un mejor miembro de familia.
2. Me ayuda a ganar conocimiento y esto me ayuda a ser un mejor miembro de familia.
3. Me ayuda a adquirir habilidades y esto me ayuda a ser un mejor miembro de familia.

Afecto del trabajo hacia la familia:

4. Me pone de buen humor y esto me ayuda a ser un mejor miembro de familia.
5. Me hace sentir feliz y esto me ayuda a ser un mejor miembro de familia.
6. Me hace jovial y esto me ayuda a ser un mejor miembro de familia.

Capital del trabajo hacia la familia:

7. Me ayuda a sentirme personalmente realizado y esto me ayuda a ser un mejor miembro de familia.
8. Me brinda una sensación de cumplimiento y esto me ayuda a ser un mejor miembro de familia.
9. Me brinda una sensación de éxito y esto me ayuda a ser un mejor miembro de familia.

II. Mi implicación en mi familia \_\_\_\_\_

Desarrollo de la familia hacia el trabajo:

10. Me ayuda a ganar conocimiento y esto me ayuda a ser un mejor trabajador.
11. Me ayuda a adquirir habilidades y esto me ayuda a ser un mejor trabajador.
12. Me ayuda a ampliar mi conocimiento en aspectos nuevos y esto me ayuda a ser un mejor trabajador.

Afecto de la familia hacia el trabajo:

13. Me pone de buen humor y esto me ayuda a ser un mejor trabajador.
14. Me hace sentir feliz y esto me ayuda a ser un mejor trabajador.

15. Me hace jovial y esto me ayuda a ser un mejor trabajador.

Eficiencia de la familia hacia el trabajo:

16. Me requiere evitar perder tiempo en el trabajo y esto me ayuda a ser un mejor trabajador.

17. Me anima a usar mi tiempo de trabajo de manera centrada y esto me ayuda a ser un mejor trabajador.

18. Me ocasiona estar más centrado en el trabajo y esto me ayuda a ser un mejor trabajador.

En el cuestionario utilizado para esta investigación, se presentan los ítems redactados con la correspondiente adaptación al contexto de estudio ([ver página 296](#)).

#### **5.4.4. Satisfacción en el trabajo**

La satisfacción en el trabajo se midió usando una versión adaptada de la escala de satisfacción laboral de seis ítems de Agho et al. (1992), que ha sido ampliamente utilizada por los académicos durante los últimos años y demostró ser fiable (Kumar, 2001; Singh, 2007). Los encuestados indicaron su grado de acuerdo o desacuerdo con cada declaración (por ejemplo, yo realmente disfruto de mi trabajo), en una escala de Likert de siete puntos que van desde “completamente en desacuerdo” (1) hasta “completamente en acuerdo” (7). Baral y Bhargava (2010) utilizaron esta misma escala de medición y obtuvieron un alpha de 0,87.

Los seis ítems de Ago et al. (1992) se presentan a continuación:

1. Yo realmente disfruto en mi trabajo.
2. Me gusta mi trabajo más que a la persona promedio.
3. Estoy rara vez aburrido con mi trabajo.
4. No consideraría cambiar mi trabajo actual por otro tipo de trabajo.

5. La mayoría de los días estoy entusiasmado con mi trabajo.
6. Me siento bastante satisfecho con mi trabajo.

En el cuestionario utilizado para esta investigación, se presentan los ítems redactados con la correspondiente adaptación al contexto de estudio (ver página 296).

#### **5.4.5. Compromiso organizacional**

El compromiso organizacional fue medido utilizando la escala de compromiso afectivo de seis ítems de Meyer et al. (1993). Los encuestados indicaron su grado de acuerdo o desacuerdo con cada declaración (por ejemplo, yo estaría muy feliz de permanecer el resto de mi carrera en esta organización), en una escala de Likert de siete puntos que van desde “completamente en desacuerdo” (1) hasta “completamente en acuerdo” (7). Baral y Bhargava (2010) utilizaron esta misma escala de medición y obtuvieron un alpha de 0,76.

Los seis ítems de Meyer et al. (1993) se presentan a continuación:

1. Yo estaría muy feliz de permanecer el resto de mi carrera en esta organización.
2. Realmente me siento como si los problemas de esta organización son los míos (propios).
3. No siento un fuerte sentido de “pertenencia” a mi organización.
4. No me siento “emocionalmente ligado” a esta organización.
5. No me siento como “parte de la familia” en mi organización.
6. Esta organización tiene un gran significado personal para mí.

En el cuestionario utilizado para esta investigación, se presentan los ítems redactados con la correspondiente adaptación al contexto de estudio (ver página 297).

#### 5.4.6. Conflicto trabajo-familia

El conflicto trabajo-familia se consideró como variable de control dentro del presente estudio. Para medir el conflicto trabajo-familia, Boyar y Mosley (2007) recomiendan seleccionar ítems de escalas establecidas, por ejemplo de Carlson et al. (2000). La escala de Carlson et al. (2000) consta de dieciocho ítems distribuidos en seis grupos, tres por cada dimensión (trabajo-familia y familia-trabajo), cada grupo consta de tres ítems. Los grupos de ítems son: interferencia basada en el tiempo del trabajo hacia la familia y de la familia hacia el trabajo, interferencia basada en el estrés del trabajo hacia la familia y de la familia hacia el trabajo, interferencia basada en el comportamiento del trabajo hacia la familia y de la familia hacia el trabajo.

Boyar y Mosley (2007), quienes recomiendan esta escala, eligieron seis ítems de la misma en función de las características del contexto de investigación. Los ítems elegidos para el presente estudio son los siguientes:

1. Mi trabajo me aleja de las actividades familiares, más de lo que me gustaría.
2. Tengo que sacrificar actividades familiares, debido a la cantidad de tiempo que debo dedicar a las responsabilidades de mi trabajo.
3. Cuando llego a casa del trabajo, a menudo estoy demasiado agotado para participar de las actividades/responsabilidades familiares.
4. Debido a todas las presiones del trabajo, a veces cuando llego a casa, estoy demasiado estresado como para hacer las cosas que disfruto.
5. El tiempo que paso con mi familia, a menudo me ocasiona no dedicar tiempo a actividades de trabajo, que podrían ser útiles para mi carrera.
6. Tengo que sacrificar actividades del trabajo, debido a la cantidad de tiempo que debo dedicar a mis responsabilidades familiares.
7. Debido al estrés del hogar, a menudo estoy preocupado por asuntos familiares en el trabajo.

8. La tensión y ansiedad de mi vida familiar, a menudo merma mi capacidad para hacer mi trabajo.

También se incorporaron dos ítems adicionales al presente grupo, uno para medir la sobrecarga de trabajo (ítem de la escala de [Duxbury y Higgins, 1994](#); utilizado también por [Aycan y Eskin, 2005](#)) y otro para evaluar el trabajo en horas extras (ítem propuesto y contrastado por [Yildirim y Aycan, 2008](#)).

1. En mi trabajo, por lo general, tengo demasiadas cosas que hacer.
2. Por lo general, mi trabajo me demanda dedicar horas extras.

En el cuestionario utilizado para esta investigación, se presenta este grupo de ítems, redactados con la correspondiente adaptación al contexto de estudio ([ver página 297](#)).

#### **5.4.7. Flexibilidad del horario de trabajo y de la gestión de recursos humanos**

Adicionalmente, se ha medido la satisfacción con la flexibilidad del horario de trabajo, a través de la escala de Rothausen ([1994](#)), utilizada también en el trabajo de Lee et al. ([2010](#)). Rothausen ([1994](#)) desarrolló una escala de cinco ítems, exclusivamente para medir la satisfacción con la flexibilidad de los horarios de trabajo. Rothausen indica que su escala mide el grado en que el individuo siente que tiene flexibilidad en su horario laboral. Es decir, que puede realizar su trabajo con cierta flexibilidad en cuanto a los horarios, o al menos de manera parcial con respecto a éstos, para conciliar sus responsabilidades laborales y familiares. Los ítems de dicha escala son:

1. El grado en que la dirección considera las necesidades de responsabilidad familiar, sin ninguna consecuencia negativa asociada, es satisfactorio.
2. Tengo la oportunidad de desempeñar mi trabajo y aún así ser capaz de realizar de manera adecuada, las tareas relacionadas con el hogar.

3. En función al trabajo, puedo conseguir tiempo libre para la familia con cierta facilidad, según sea necesario.
4. Tengo la oportunidad de realizar mi trabajo con cierta flexibilidad de horarios, o de manera parcial con respecto a éstos, sin ser penalizado.
5. El grado de flexibilidad en mis horarios de trabajo, es satisfactorio.

Por último, la flexibilidad en la gestión de recursos humanos fue medida con cuatro ítems de la escala de Ketkar y Sett (2010), adaptados al contexto de estudio y que comprenden la gestión flexible de habilidades, comportamientos y sistema de recursos humanos. Los ítems son los siguientes:

1. La Dirección gestiona una diversidad suficiente de conocimientos y habilidades entre nuestros compañeros de trabajo, como para satisfacer las cambiantes demandas del mercado.
2. La Dirección gestiona la flexibilidad en el comportamiento de los compañeros, con el fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes (estudiantes y otros beneficiarios).
3. Nuestras prácticas de recursos humanos (planeación, provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control de recursos humanos) nos permiten ser competitivos en el mercado.
4. El buen rendimiento es siempre reconocido y premiado en nuestra organización.

En el cuestionario utilizado para esta investigación, se presenta este grupo de ítems, redactados con la correspondiente adaptación al contexto de estudio ([ver página 297](#)).

#### **5.4.8. Cuestionario**

En base a los insumos de medición identificados en la revisión bibliográfica y teniendo en cuenta que se trata de escalas científicamente probadas y contrastadas, se procedió a elaborar el instrumento de recolección de datos que permitió obtener

la información primaria correspondiente para el presente estudio, con el fin de verificar los modelos propuestos y las hipótesis planteadas.

La elaboración y contextualización de dicho cuestionario fue también enriquecida con el aporte del pre-test y las entrevistas realizadas a los encuestados, previa utilización definitiva del instrumento de recolección de datos en el trabajo de campo. Esta situación permitió adecuar el formulario para una mejor comprensión y aplicación del mismo.

La estructura del cuestionario quedó organizada de la siguiente manera:

Tabla 5.2. Estructura del cuestionario

<b>Variable</b>	<b>Pregunta: Ítems</b>	<b>Escala de Medición</b>
Información personal	Preguntas 1-15	
Características del trabajo	Pregunta 16: 13 ítems (16.1-16.13) y Pregunta 17: 16 ítems (17.1-17.16)	Sims et al. (1976)
Cultura trabajo-familia	Pregunta 18: 9 ítems (18.1-18.9)	Lyness et al. (1999)
Enriquecimiento trabajo-familia	Pregunta 19: 9 ítems (19.1-19.9)	Carlson et al. (2006)
Enriquecimiento familia-trabajo	Pregunta 19: 9 ítems (19.10-19.18)	Carlson et al. (2006)
Satisfacción en el trabajo	Pregunta 20: 6 ítems (20.1-20.6)	Agho et al. (1992)
Compromiso Organizacional	Pregunta 21: 6 ítems (21.1-21.6)	Meyer et al. (1993)
Conflicto trabajo-familia	Pregunta 22: 4 ítems (22.1-22.4)	Carlson et al. (2000)
Conflicto familia-trabajo	Pregunta 22: 4 ítems (22.5-22.8)	Carlson et al. (2000)
Sobrecarga de trabajo	Pregunta 22: 1 ítem (22.9)	Duxbury y Higgins (1994)
Horas extras	Pregunta 22: 1 ítem (22.10)	Yildirim y Aycan (2008)
Flexibilidad de horarios	Pregunta 22: 5 ítems (22.11-22.15)	Rothausen (1994)
Flexibilidad de recursos humanos	Pregunta 22: 4 ítems (22.16-22.19)	Ketkar y Sett (2010)

Fuente: Propia

A continuación se presenta el cuestionario del estudio:





La información suministrada tiene como objetivo estudiar la conciliación trabajo-familia, sus antecedentes y resultados dentro del ámbito organizacional, con aplicación al personal docente de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras de la UAJMS. La publicación y divulgación de los resultados del estudio serán de forma agregada, sin identificar ninguna información individual de las personas encuestadas. Para simplificar la redacción del texto, se ha utilizado el género masculino para referirse a hombres y a mujeres en relación a cargos unipersonales o colectivos. El uso de dicha información tiene fines meramente académicos y de investigación científica. Por favor, en su condición de docente de la FCEF de la UAJMS, responda cuidadosamente a las siguientes preguntas:

**PARTE I: INFORMACIÓN PERSONAL.**

1. Sexo: Masculino  Femenino  2. Edad: \_\_\_\_\_
3. Lugar de Nacimiento (ciudad o país si es extranjero): \_\_\_\_\_
4. Estado Civil: Soltero/a  Casado/a o en convivencia  Divorciado/a  Viudo/a
5. Tiene hijos/as: No  Si  Indique cuántos hijos por edades (distribuya el nro. total entre las siguientes escalas):  
Menor/es de 2 años: \_\_\_\_\_ De 2 a 6 años: \_\_\_\_\_ De 7 a 12 años: \_\_\_\_\_ De 13 a 18 años: \_\_\_\_\_ Mayor/es de 18 años: \_\_\_\_\_
6. Indique el rol principal que desempeña dentro de la familia (elija una sola opción, priorizando en función del tiempo de dedicación y el grado de dependencia de los familiares bajo su responsabilidad):  
Abuelo/a  Padre/madre  Esposo/a (sin hijos a cargo)  Hijo/a  Está solo  Otro: \_\_\_\_\_
7. ¿Cuántas personas, al margen de sus hijos menores de edad (18 años), dependen económicamente de usted y/o requieren cuidados especiales suyos?: \_\_\_\_\_
8. ¿Delega usted el cuidado y la atención de sus familiares a terceras personas, contratadas especialmente para ello? (tercerización de servicios): No  Si
9. Universidad donde realizó los estudios de licenciatura (universidad de origen): \_\_\_\_\_
10. Grado máximo de formación posgradual: Diplomado  Especialidad  Maestría  Doctorado
11. Situación Laboral: Docente Titular  Docente Interino
12. Dedicación Horaria: Tiempo Completo  Medio Tiempo  Tiempo Horario
13. Años de antigüedad en la institución: \_\_\_\_\_ 14. Departamento Académico al que pertenece: \_\_\_\_\_
15. Ingreso promedio mensual (total bruto):  
Menos de Bs.3.000  Bs.3.001-4.000  Bs.4.001-5.000   
Bs.5.001-6.000  Bs.6.001-7.000  Bs.7.001-8.000  Bs.8.001-9.000   
Bs.9.001-10.000  Bs.10.001-11.000  Bs. 11.001-12.000  Más de Bs.12.001

**PARTE II: CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO.**

16. Indique la cantidad que percibe en cada 'pregunta' acerca de las características de su trabajo, teniendo en cuenta la escala del 1 al 7 que a continuación se presenta. Marque su respuesta, dentro de las opciones que se presentan al lado de cada ítem (desde 1: "cantidad mínima", hasta 7: "cantidad máxima"). Nota: el término 'compañeros' hace referencia a los colegas de trabajo, tanto del mismo nivel jerárquico como de niveles inferiores. La figura del supervisor o inmediato superior (ej: Director o Directora de Departamento para el caso del profesorado), se encuentra adicionalmente especificada en los correspondientes ítems.

	CANTIDADES MENORES			Cantidad moderada	CANTIDADES MAYORES		
	Mínima	Muy poca	Poca		Mucha	Muchísima	Máxima
1. ¿Cuánta variedad (de funciones y actividades) existe en su trabajo?	1	2	3	4	5	6	7
2. ¿Cuánta libertad tiene por su cuenta para hacer su propio trabajo?	1	2	3	4	5	6	7
3. ¿Con qué frecuencia usted mira los proyectos de investigación y/o trabajos prácticos hasta su finalización?	1	2	3	4	5	6	7
4. ¿En qué medida usted averigua que tan bien está desempeñando su labor mientras está trabajando?	1	2	3	4	5	6	7
5. ¿Cuánta oportunidad existe en su trabajo, para conocer compañeros con los cuales le gustaría desarrollar una amistad?	1	2	3	4	5	6	7
6. ¿Cuánto de su trabajo depende de su habilidad para trabajar con otros compañeros?	1	2	3	4	5	6	7
7. ¿Cuán repetitivas son sus tareas?	1	2	3	4	5	6	7
8. ¿Hasta qué punto es usted capaz de actuar independientemente de su supervisor o supervisora en el desempeño de su función de trabajo?	1	2	3	4	5	6	7
9. ¿En qué medida usted recibe información de su superior para desempeñar su labor?	1	2	3	4	5	6	7
10. ¿En qué medida usted tiene oportunidad para hablar informalmente con otros compañeros en el trabajo?	1	2	3	4	5	6	7
11. ¿En qué medida el trato con los supervisores y compañeros es una parte de su trabajo?	1	2	3	4	5	6	7
12. ¿Cuán similares son las tareas que usted desempeña en un día típico de trabajo?	1	2	3	4	5	6	7
13. ¿En qué medida es usted capaz de realizar su trabajo, independientemente de los demás compañeros (distintos del supervisor o supervisora)?	1	2	3	4	5	6	7



17. Indique en qué cantidad percibe cada ‘afirmación’ acerca de las características de su trabajo. Marque su respuesta, dentro de las opciones que se presentan al lado de cada ítem, utilizando la misma escala anterior.

	CANTIDADES MENORES			Cantidad moderada	CANTIDADES MAYORES		
	Mínima	Muy poca	Poca		Mucha	Muchísima	Máxima
1. La retroalimentación de mi supervisor o supervisora de lo bien que lo estoy haciendo.	1	2	3	4	5	6	7
2. La amistad de mis compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
3. La oportunidad de comunicarme con otros compañeros en mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
4. La oportunidad en mi trabajo de hacer una serie de cosas diferentes.	1	2	3	4	5	6	7
5. La libertad de hacer más o menos lo que yo quiero en mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
6. El grado en que el trabajo (que habitualmente realizo y con el que me involucro) es manejado desde el principio hasta el final por mí mismo/a.	1	2	3	4	5	6	7
7. En qué cantidad, existen los medios para averiguar que tan bien estoy desempeñando mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
8. La oportunidad en mi trabajo de poder conocer otra gente (en general), tanto dentro como fuera de la Facultad.	1	2	3	4	5	6	7
9. La oportunidad para ejercer de manera independiente el pensamiento y la acción.	1	2	3	4	5	6	7
10. La oportunidad para completar el trabajo que yo empiezo.	1	2	3	4	5	6	7
11. La sensación de saber si estoy desempeñando mi trabajo bien o de manera deficiente.	1	2	3	4	5	6	7
12. La oportunidad de hacer grandes amistades entre los compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
13. La frecuencia de reuniones laborales con supervisores y/u otros compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
14. El control que tengo sobre el ritmo de mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
15. La oportunidad de realizar una tarea específica (ej: extensión universitaria) desde el principio hasta el final (es decir la oportunidad de hacer una actividad completa).	1	2	3	4	5	6	7
16. El grado de retroalimentación que recibe de otras personas distintas a su supervisor/a.	1	2	3	4	5	6	7

**PARTE III: CULTURA TRABAJO-FAMILIA.**

18. Indique su grado de acuerdo con cada afirmación, teniendo en cuenta la escala del 1 al 7 que a continuación se presenta. Marque su respuesta, dentro de las opciones que se presentan al lado de cada ítem (desde 1: “totalmente en desacuerdo”, hasta 7: “totalmente de acuerdo”).

	EN DESACUERDO			INSEGURO	DE ACUERDO		
	Totalmente	En general	Un poco		Un poco	En general	Totalmente
1. En la Facultad, los compañeros de trabajo pueden fácilmente combinar carrera y familia.	1	2	3	4	5	6	7
2. La Dirección de la Facultad es generalmente bastante complaciente con las necesidades relacionadas a la familia.	1	2	3	4	5	6	7
3. En la Facultad, es aceptable en general, hablar de la familia (de uno) en el trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
4. Rechazar una declaratoria en comisión (ej: pasantías, becas, proyectos y/o trabajos institucionales, etc.) por razones relacionadas con la familia, se considera como un factor negativo que puede en el futuro limitar el desarrollo de la carrera laboral.	1	2	3	4	5	6	7
5. Muchos compañeros de trabajo, toman a mal a las mujeres que se toman tiempo libre por licencia de maternidad.	1	2	3	4	5	6	7
6. Con el fin de hacerse “notar” en la Facultad, los compañeros deben constantemente anteponer su trabajo a su familia y/o su vida personal.	1	2	3	4	5	6	7
7. A menudo se espera que los compañeros lleven trabajo a casa para la noche o los fines de semana.	1	2	3	4	5	6	7
8. Se espera que los compañeros antepongan sus puestos de trabajo, a sus familias.	1	2	3	4	5	6	7
9. Para salir adelante, se espera que los compañeros trabajen más de 40 horas a la semana.	1	2	3	4	5	6	7



**PARTE IV: ENRIQUECIMIENTO TRABAJO-FAMILIA.**

19. Exprese por favor, su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones, en cuanto a si su implicación en el trabajo le produce aportes para ser mejor miembro de familia y viceversa (si su implicación en la familia le aporta para ser un/a mejor trabajador/a).

	EN DESACUERDO			INSEGURO	DE ACUERDO		
	Totalmente	En general	Un poco		Un poco	En general	Totalmente
1 ...me ayuda a comprender puntos de vista diferentes, lo cual me ayuda a ser un/a mejor miembro de familia.	1	2	3	4	5	6	7
2 ...me ayuda a ganar conocimiento, lo cual me ayuda a ser un/a mejor miembro de familia.	1	2	3	4	5	6	7
3 ...me ayuda a adquirir habilidades, lo cual me ayuda a ser un/a mejor miembro de familia.	1	2	3	4	5	6	7
4 ...me pone de buen humor, lo cual me ayuda a ser un/a mejor miembro de familia.	1	2	3	4	5	6	7
5 ...me hace sentir feliz, lo cual me ayuda a ser un/a mejor miembro de familia.	1	2	3	4	5	6	7
6 ...me hace jovial, lo cual me ayuda a ser un/a mejor miembro de familia.	1	2	3	4	5	6	7
7 ...me ayuda a sentirme personalmente realizado, lo cual me ayuda a ser un/a mejor miembro de familia.	1	2	3	4	5	6	7
8 ...me brinda una sensación de cumplimiento, lo cual me ayuda a ser un/a mejor miembro de familia.	1	2	3	4	5	6	7
9 ...me brinda una sensación de éxito, lo cual me ayuda a ser un/a mejor miembro de familia.	1	2	3	4	5	6	7

**II. Mi implicación en mi familia .....**

10 ...me ayuda a ganar conocimiento, lo cual me ayuda a ser un/a mejor docente.	1	2	3	4	5	6	7
11 ...me ayuda a adquirir habilidades, lo cual me ayuda a ser un/a mejor docente.	1	2	3	4	5	6	7
12 ...me ayuda a ampliar mi conocimiento de cosas nuevas, lo cual me ayuda a ser un/a mejor docente.	1	2	3	4	5	6	7
13 ...me pone de buen humor, lo cual me ayuda a ser un/a mejor docente.	1	2	3	4	5	6	7
14 ...me hace sentir feliz, lo cual me ayuda a ser un/a mejor docente.	1	2	3	4	5	6	7
15 ...me hace jovial, lo cual me ayuda a ser un/a mejor docente.	1	2	3	4	5	6	7
16 ...me requiere evitar perder tiempo en el trabajo, lo cual me ayuda a ser un/a mejor docente.	1	2	3	4	5	6	7
17 ...me anima a usar mi tiempo de trabajo de manera centrada, lo cual me ayuda a ser un/a mejor docente.	1	2	3	4	5	6	7
18 ...me ocasiona estar más centrado en el trabajo, lo cual me ayuda a ser un/a mejor docente.	1	2	3	4	5	6	7

**PARTE V: SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO.**

20. Valore su grado de acuerdo con las siguientes frases, en cuanto a la satisfacción que le produce su trabajo.

	EN DESACUERDO			INSEGURO	DE ACUERDO		
	Totalmente	En general	Un poco		Un poco	En general	Totalmente
1. Yo realmente disfruto de mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
2. Me gusta mi trabajo más que a la persona promedio.	1	2	3	4	5	6	7
3. Estoy rara vez aburrido con mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
4. No consideraría cambiar mi trabajo actual por otro tipo de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
5. La mayoría de los días estoy entusiasmado con mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
6. Me siento bastante satisfecho con mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7



**PARTE VI: COMPROMISO ORGANIZACIONAL.**

21. Indique su grado de acuerdo con cada afirmación y negación, respecto al grado de compromiso que siente con su organización.

	EN DESACUERDO			INSEGURO	DE ACUERDO		
	Totalmente	En general	Un poco		Un poco	En general	Totalmente
1. Yo estaría muy feliz de permanecer el resto de mi carrera en la Facultad.	1	2	3	4	5	6	7
2. Realmente siento como si los problemas de la Facultad fueran los míos (propios).	1	2	3	4	5	6	7
3. No siento un fuerte sentido de “pertenencia” a la Facultad.	1	2	3	4	5	6	7
4. No me siento “emocionalmente ligado” a la Facultad.	1	2	3	4	5	6	7
5. No me siento como “parte de la familia” en la Facultad.	1	2	3	4	5	6	7
6. Esta Facultad tiene un gran significado personal para mí.	1	2	3	4	5	6	7

**PARTE VII: CONFLICTO TRABAJO-FAMILIA Y FLEXIBILIDAD.**

22. Valore su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones, en función de la escala anterior.

1. Mi trabajo me aleja de las actividades familiares, más de lo que me gustaría.	1	2	3	4	5	6	7
2. Tengo que sacrificar actividades familiares, debido a la cantidad de tiempo que debo dedicar a las responsabilidades de mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
3. Cuando llego a casa del trabajo, a menudo el agotamiento me impide participar de las actividades/responsabilidades familiares.	1	2	3	4	5	6	7
4. Debido a todas las presiones del trabajo, a veces cuando llego a casa, el estrés no me permite hacer las cosas que disfruto.	1	2	3	4	5	6	7
5. El tiempo que paso con mi familia, a menudo me ocasiona no dedicar tiempo a actividades de trabajo, que podrían ser útiles para mi carrera.	1	2	3	4	5	6	7
6. Tengo que sacrificar actividades del trabajo, debido a la cantidad de tiempo que debo dedicar a mis responsabilidades familiares.	1	2	3	4	5	6	7
7. Debido al estrés del hogar, a menudo me preocupo por asuntos familiares en el trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
8. La tensión y ansiedad de mi vida familiar, a menudo disminuye mi capacidad para hacer mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
9. En mi trabajo, por lo general, tengo demasiadas cosas que hacer.	1	2	3	4	5	6	7
10. Por lo general, mi trabajo me demanda dedicar horas extras.	1	2	3	4	5	6	7
11. El grado en que la Dirección de la Facultad considera las necesidades de responsabilidad familiar, sin ninguna consecuencia negativa asociada, es satisfactorio.	1	2	3	4	5	6	7
12. Tengo la oportunidad de desempeñar mi trabajo y aún así ser capaz de realizar de manera adecuada, las tareas relacionadas con el hogar.	1	2	3	4	5	6	7
13. En función al trabajo, puedo conseguir tiempo libre para la familia con cierta facilidad, según sea necesario.	1	2	3	4	5	6	7
14. Tengo la oportunidad de realizar mi trabajo con cierta flexibilidad de horarios o de manera parcial con respecto a éstos, sin ser penalizado.	1	2	3	4	5	6	7
15. El grado de flexibilidad en mis horarios de trabajo, es satisfactorio.	1	2	3	4	5	6	7
16. La Dirección de la Facultad gestiona una diversidad suficiente de conocimientos y habilidades entre nuestros compañeros de trabajo, como para satisfacer las cambiantes demandas del mercado.	1	2	3	4	5	6	7
17. La Dirección de la Facultad gestiona la flexibilidad en el comportamiento de los compañeros de nuestra Facultad, con el fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes (estudiantes y otros beneficiarios).	1	2	3	4	5	6	7
18. El accionar de la Dirección de la Facultad respecto a los recursos humanos: reclutamiento, selección, seguimiento, capacitación, control y evaluación docente, etc.; nos permiten ser competitivos en el mercado.	1	2	3	4	5	6	7
19. El buen rendimiento es siempre reconocido y premiado en nuestra Facultad.	1	2	3	4	5	6	7

Si desea hacer algún comentario sobre el cuestionario o tema de investigación, puede indicarlo a continuación. Para cualquier consulta o sugerencia adicional, por favor dirigirse a Daniel Jijena: [587135@celes.unizar.es](mailto:587135@celes.unizar.es). “Gracias por su colaboración”.



UNIVERSIDAD AUTONOMA  
«JUAN MISAEI SARACHO»

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS  
DECANATO

Campus Universitario "El Tejar" — Tel. 6638918 — Casilla 436 — Tarija - Bolivia  
Email: fceyf@uajms.edu.bo

Tarija, 28 de octubre de 2010

**SEÑORES**  
**DRA. MANUELA PÉREZ Y DR. ÁNGEL MARTÍNEZ**  
**PROFESORES TITULARES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**  
**UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA – ESPAÑA**

REFERENCIA: ENCUESTAS DE LA TESIS DE ROBERT DANIEL JIJENA MICHEL

Distinguidos Profesores,

Por medio de la presente, tengo a bien comunicarles sobre la realización de 125 encuestas aplicadas a los docentes de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras de la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho, para el estudio de investigación doctoral en Conciliación Trabajo-Familia, a cargo de Robert Daniel Jijena Michel (docente de nuestra Facultad postulado por esta Universidad a las becas MAEC-AECID, para la realización de los estudios doctorales en vuestra Facultad). Durante el presente curso académico, se cuenta con 131 profesores de asignaturas propias del área y de servicios (de otras facultades), bajo las distintas modalidades de dedicación horaria (tiempo completo, medio tiempo y tiempo horario), por lo que la tasa de respuesta es equivalente al 95%. Dicho trabajo de campo se realizó con éxito, en coordinación con el autor del proyecto de tesis doctoral y el Lic. Carlos Eduardo Jijena Michel, bajo la supervisión y apoyo logístico del Departamento de Estadística, representado por el docente titular de la asignatura de Estadística - M.Sc. Lic. Ronald Delgado – y su equipo de trabajo.

Sin otro particular, agradezco los esfuerzos de tutoría en la realización de dicha investigación, cuyos resultados serán de gran utilidad práctica para la gestión de nuestra unidad académica.

Atentamente,



*MSc. Lic. Bernardo Muñoz V.*  
DECANO  
Fac. Cs. Económicas y Financieras  
U. A. "J. M. S."



## 5.5. Características de la muestra

### 5.5.1. Estudio descriptivo

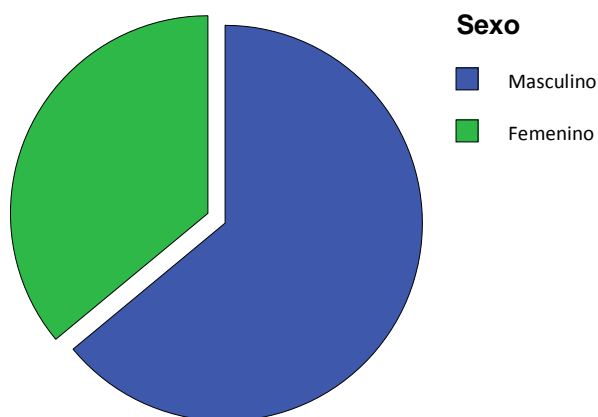
Seguidamente se presenta un análisis descriptivo de las diferentes variables demográfico-personales de los encuestados, como también de los distintos constructos identificados.

#### Sexo

De las 125 personas encuestadas, 45 son mujeres y 80 son varones, equivalente a un 36% de proporción femenina y un 64% de porcentaje masculino. Prácticamente, la presencia de varones dobla el número de mujeres.

**Sexo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Masculino	80	64,0	64,0	64,0
	Femenino	45	36,0	36,0	100,0
	Total	125	100,0	100,0	



## Edad

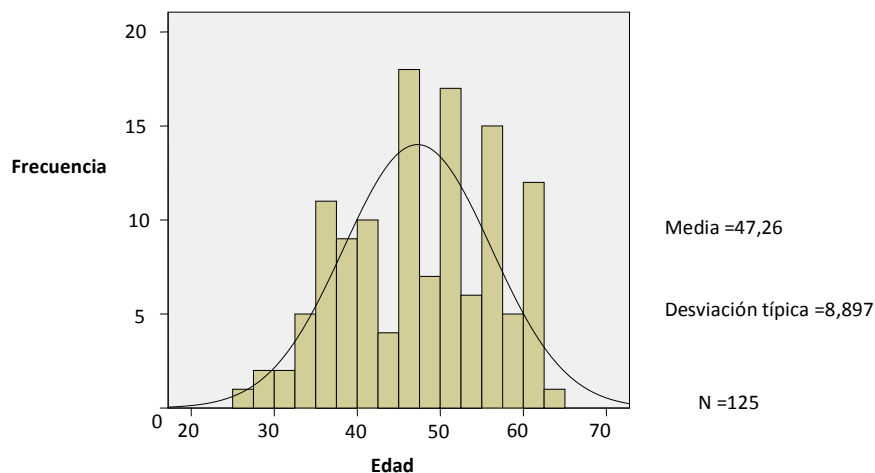
El promedio de edad de las 125 personas encuestadas es de 47 años (con un error típico de la media de 0,796 unidades), siendo la mediana de 48 años y la moda de 55 años. Los valores de la edad fluctúan alrededor de la media en un promedio de 8,897 años (desviación típica). La asimetría de la distribución etárea es cercana a cero y negativa (-0,182), sesgada a la izquierda, lo que refleja que los docentes más jóvenes son casos atípicos. El rango o amplitud de la distribución etárea es de 37 años, siendo 27 años la edad mínima y 63 la máxima.

### Estadísticos

Edad

N	Válidos	125
	Perdidos	0
Media		47,26
Error típ. de la media		,796
Mediana		48,00
Moda		55
Desv. típ.		8,897
Varianza		79,160
Asimetría		-,182
Error típ. de asimetría		,217
Rango		36
Mínimo		27
Máximo		63

### Histograma

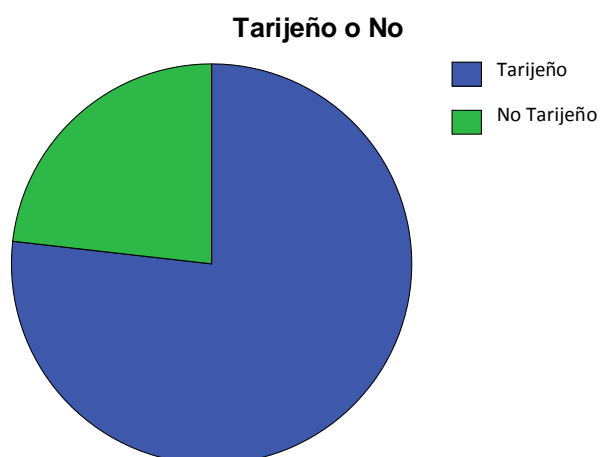


## Lugar de nacimiento

96 profesores (77%) han nacido en Tarija (capital del Departamento del mismo nombre) y sede geográfica de la Facultad. 29 (23%) profesores nacieron en otras ciudades de Bolivia: Potosí (10), Sucre (6), La Paz (5), Oruro (3), Santa Cruz (3), Pando (1) y Argentina (1). Tan solo un profesor es de nacionalidad extranjera, lo que implica que el 99% del profesorado de la Facultad es boliviano.

### Tarijeño o No

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Tarijeño	96	76,8	76,8	76,8
No Tarijeño	29	23,2	23,2	100,0
Total	125	100,0	100,0	



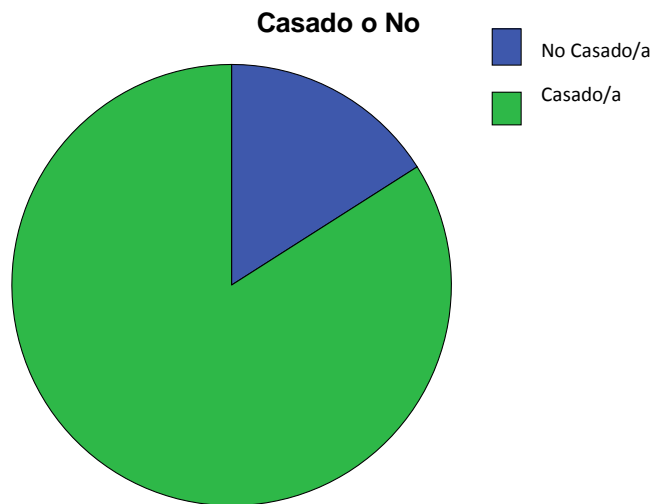
## Estado civil

Una gran mayoría de profesores - 105 (84%) - se encuentran casados y el resto no lo está - 20 (16%) -. Éstos últimos son: 12 solteros(as), 6 divorciados(as) y 2 viudos(as). Solamente el 5 y 1% de los profesores están divorciados y viudos respectivamente. Se podría especular que el elevado porcentaje de profesores casados estaría relacionado con el promedio también elevado de edad (47 años).



### Casado o No

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No Casado/a	20	16,0	16,0	16,0
	Casado/a	105	84,0	84,0	100,0
	Total	125	100,0	100,0	



### Tenencia de hijos

Una gran mayoría de profesores - 115 (92%) - tiene hijos y solamente 10 (8%) no tienen hijos.

#### Tiene Hijos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	10	8,0	8,0	8,0
	Si	115	92,0	92,0	100,0
	Total	125	100,0	100,0	



### Número de hijos

El 4% del profesorado tiene hijos menores de 2 años, el 22% tiene hijos entre 2 y 6 años, el 32% tiene hijos entre 7 y 12 años, el 29% tiene hijos entre 13 y 18 años y el 49% tiene hijos mayores de 18 años.

#### Hijos menores de 2 años

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	120	96,0	96,0	96,0
	1	4	3,2	3,2	99,2
	2	1	,8	,8	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

#### Hijos de 2 a 6 años

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	98	78,4	78,4	78,4
	1	20	16,0	16,0	94,4
	2	7	5,6	5,6	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

#### Hijos de 7 a 12 años

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	85	68,0	68,0	68,0
	1	31	24,8	24,8	92,8
	2	8	6,4	6,4	99,2
	3	1	,8	,8	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

### Hijos de 13 a 18 años

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 0	89	71,2	71,2	71,2
1	21	16,8	16,8	88,0
2	14	11,2	11,2	99,2
3	1	,8	,8	100,0
Total	125	100,0	100,0	

### Hijos mayores de 18 años

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 0	64	51,2	51,2	51,2
1	11	8,8	8,8	60,0
2	27	21,6	21,6	81,6
3	21	16,8	16,8	98,4
4	2	1,6	1,6	100,0
Total	125	100,0	100,0	

En promedio, cada profesor tiene 2 hijos en total, una medida de tendencia central apoyada por la mediana (2) y también la moda (2). Sin embargo, la desviación típica indica una variabilidad promedio de 1 hijo alrededor de la media, o sea que los profesores tienen entre 1 y 3 hijos en promedio. La asimetría es negativa (sesgo a la izquierda), lo que implica que los valores más pequeños con respecto a la media (pocos hijos) son los casos más atípicos. El máximo número de hijos por encuestado es de 4 y el mínimo es de 0, es decir que los datos fluctúan en un rango de 5 observaciones.

En promedio, cada profesor tiene 1 hijo menor de 18 años, una medida de tendencia central apoyada por la mediana (1), sin embargo el valor más frecuente es 0 hijos entre esas edades (moda). En este caso, la desviación típica indica una variabilidad promedio de 1 hijo alrededor de la media, o sea que los profesores tienen entre 0 y 2 hijos menores de 18 años. La asimetría es positiva (sesgo a la derecha), lo que implica que los valores más altos con respecto a la media (número de hijos menores de 18 años) son los casos más atípicos. El máximo número de hijos menores de 18 años es 4 y el mínimo es 0, es decir, un rango de 5

observaciones. A continuación se presenta la información estadística de los dos párrafos anteriores, sintetizada en el siguiente cuadro.

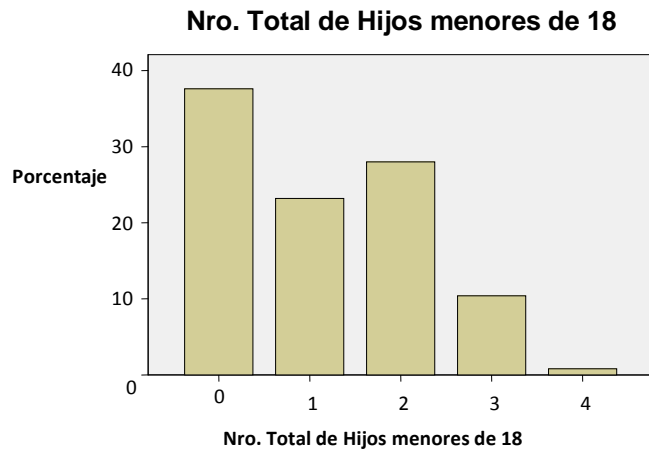
### Estadísticos

		Nro. Total de Hijos	Nro. Total de Hijos menores de 18
N	Válidos	125	125
	Perdidos	0	0
Media		2,22	1,14
Error típ. de la media		,094	,095
Mediana		2,00	1,00
Moda		2	0
Desv. típ.		1,054	1,065
Varianza		1,111	1,135
Asimetría		-,378	,416
Error típ. de asimetría		,217	,217
Rango		4	4
Mínimo		0	0
Máximo		4	4

Analizando específicamente el caso de hijos menores de 18 años, el 62% del profesorado tiene hijos menores de edad. Es casi 2/3 del claustro docente, que podría requerir mayor tiempo para la familia, teniendo en cuenta la dependencia tanto emocional como afectiva de los hijos, en dicha etapa de la vida.

### Nro. Total de Hijos menores de 18

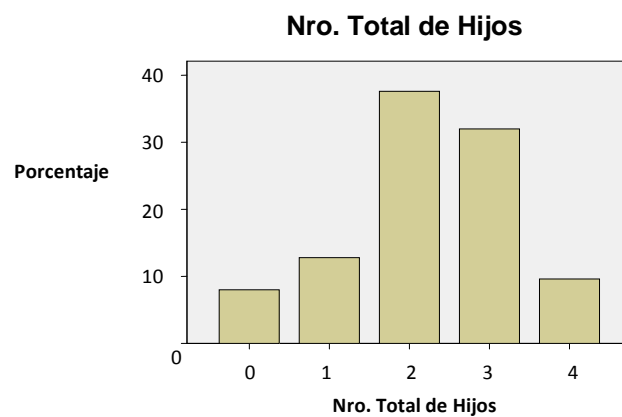
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 0	47	37,6	37,6	37,6
1	29	23,2	23,2	60,8
2	35	28,0	28,0	88,8
3	13	10,4	10,4	99,2
4	1	,8	,8	100,0
Total	125	100,0	100,0	



El 38% del profesorado tiene 2 hijos y el 70% tiene 2 o 3 hijos. El 80% del profesorado tiene más de 1 hijo. Solo el 8% no tiene hijos. Estos datos nos permiten identificar los casos de profesores que debido a su responsabilidad paterno/materna, podrían demandar mayores necesidades de conciliación trabajo-familia, en función del número de hijos.

**Nro. Total de Hijos**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 0	10	8,0	8,0	8,0
1	16	12,8	12,8	20,8
2	47	37,6	37,6	58,4
3	40	32,0	32,0	90,4
4	12	9,6	9,6	100,0
Total	125	100,0	100,0	



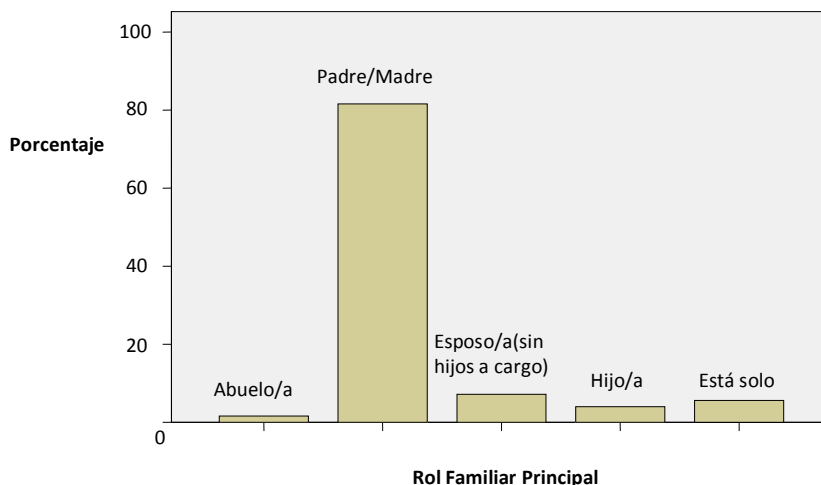
## Rol familiar principal

El 82% de los profesores (102 encuestados) han indicado que “padre/madre” es su principal rol familiar. El 18% restante se identifican con otros roles familiares como ser: 7% del profesorado ha seleccionado “esposo/a” (9 encuestados), 4% indicó “hijo/a” (5 encuestados), 6% marcó “está solo” (7 encuestados) y 1% escogió “abuelo/a” (2 encuestados). El papel de padre/madre es el más frecuente dentro de los roles familiares, cuya función seguramente demanda necesidades propias de conciliación trabajo-familia.

**Rol Paterno/Materno o No**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Otro rol	23	18,4	18,4	18,4
	Padre/Madre	102	81,6	81,6	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

**Rol Familiar Principal**



## Número de dependientes

La pregunta hace referencia concretamente al número de personas, al margen de los hijos menores de edad (18 años), que dependen económicamente y/o requieren cuidados especiales. Es así que en promedio hay 1 persona en dependencia de cada profesor. Sin embargo, tanto la mediana como la moda presentan un valor de 0, lo que implica una tendencia de valores menores con respecto al promedio. La desviación típica indica que el número de dependientes varía en promedio entre un rango de 0 y 2 personas. Teniendo en cuenta que la asimetría de la distribución de datos es positiva, se entiende que los valores más altos con respecto a la media son casos atípicos. El número máximo de dependientes es de 5 y el mínimo de 0, por lo que los datos se mueven dentro de un rango de 6 observaciones.

Estadísticos		
Nro. de Dependientes		
N	Válidos	125
	Perdidos	0
Media		,71
Error típ. de la media		,091
Mediana		,00
Moda		0
Desv. típ.		1,015
Varianza		1,029
Asimetría		1,737
Error típ. de asimetría		,217
Rango		5
Mínimo		0
Máximo		5

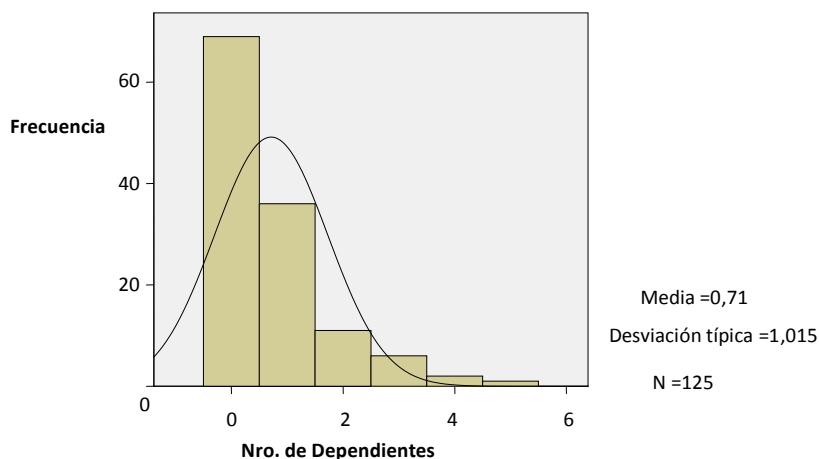
La asimetría positiva de esta distribución de datos y los valores de 0 de la mediana y la moda (menores con respecto a la media de 1), reflejan un sesgo en el lado derecho (positivo) y una concentración de valores menores a la media, la siguiente distribución de frecuencias confirma esta apreciación. El 55% del claustro docente indica no tener ninguna persona dependiente (al margen de sus hijos menores de edad) y el 29% tiene solo una persona en dependencia. El 84% de los

profesores tienen uno o ningún dependiente, es decir, que solo el 16% menciona tener más de un dependiente.

**Nro. de Dependientes**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	69	55,2	55,2	55,2
	1	36	28,8	28,8	84,0
	2	11	8,8	8,8	92,8
	3	6	4,8	4,8	97,6
	4	2	1,6	1,6	99,2
	5	1	,8	,8	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

**Histograma**



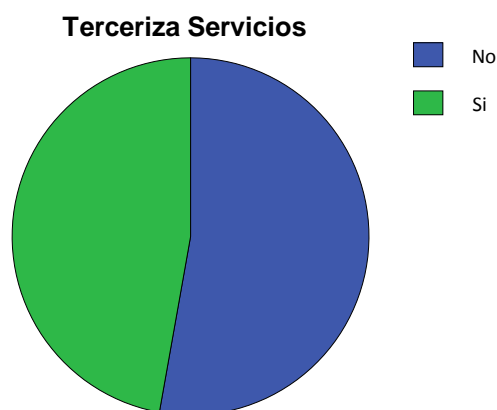
### **Tercerización de servicios**

La pregunta hace referencia concretamente a delegar el cuidado y la atención de los familiares a terceras personas, contratadas especialmente para ello. En ese sentido, un poco más de la mitad de los encuestados (el 53%) no delega estas responsabilidades a terceras personas. Sin embargo, casi la mitad de los profesores (el 47%) si lo hace. La tercerización o no de los servicios presentan proporciones casi similares.



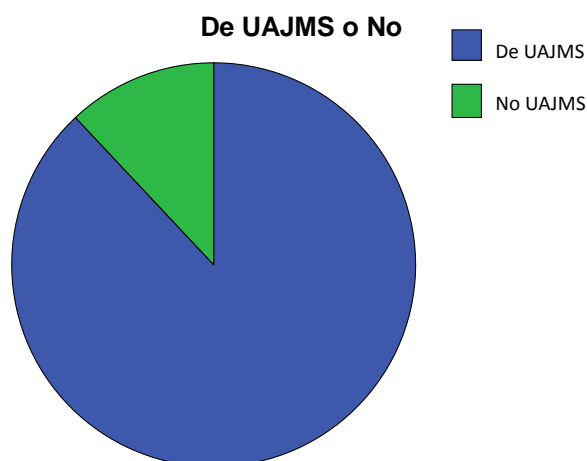
### Terceriza Servicios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	66	52,8	52,8	52,8
	Si	59	47,2	47,2	100,0
	Total	125	100,0	100,0	



### Universidad de origen

Una importante mayoría, el 88% del profesorado proviene de la misma universidad donde trabaja, Universidad Autónoma Juan Misael Saracho (UAJMS) de la ciudad de Tarija. El 12% restante provienen de otras universidades: 4,8% proviene de la Universidad Mayor Real Pontificia San Francisco Xavier de la ciudad Chuquisaca (UMRPSFXCh); 3,2% de la Universidad Mayor de San Andrés de la ciudad de La Paz (UMSA); 1,6% de la Universidad Autónoma Tomás Frías de la ciudad de Potosí (UATF); 1,6% de la Universidad Técnica de Oruro (UTO) de la ciudad de Oruro y 0,8% (un solo encuestado) viene de la Universidad Mayor de San Simón de la ciudad de Cochabamba. El 100% del profesorado proviene del sistema universitario de Bolivia, específicamente de seis universidades ubicadas en distintas ciudades de Bolivia.

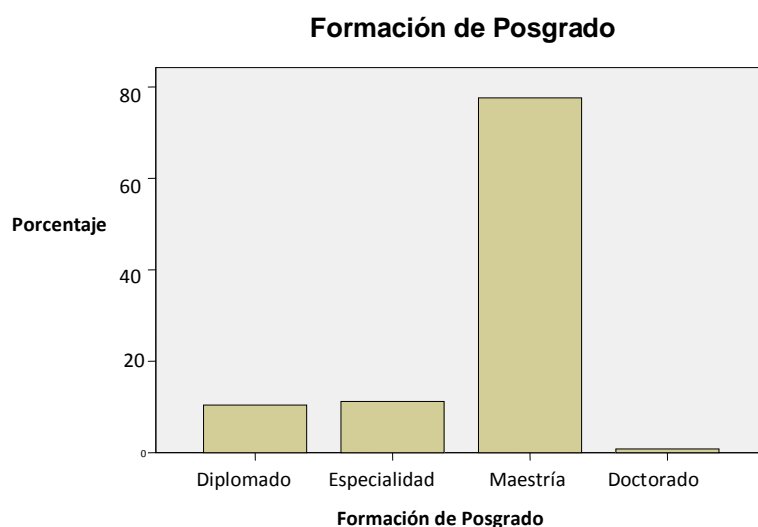


### Grado máximo de formación posgradual

Gran parte del profesorado - 78% - tiene formación de maestría. En proporciones mucho menores, el 11% logró una especialización y el 10% un diplomado. Solamente un 1% (un solo encuestado) alcanzó el nivel de formación doctoral.

### Formación de Posgrado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Diplomado	13	10,4	10,4	10,4
	Especialidad	14	11,2	11,2	21,6
	Maestría	97	77,6	77,6	99,2
	Doctorado	1	,8	,8	100,0
	Total	125	100,0	100,0	



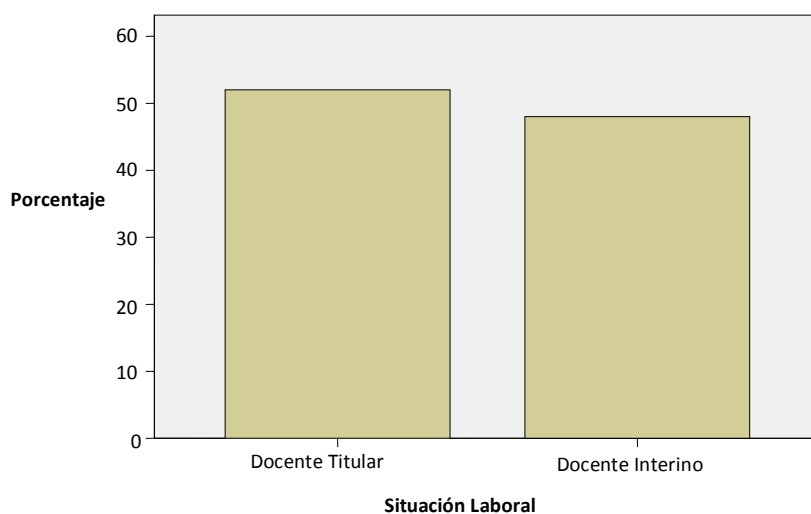
### Situación laboral

El 52% de los encuestados son docentes titulares, lo que implica que gozan de estabilidad laboral (contrato permanente e indefinido). La otra mitad de encuestados - el 48% - son docentes interinos (contratados por período definido de tiempo, es decir, trabajadores eventuales), y deben concursar cada curso académico en una convocatoria pública de méritos para acceder a una plaza docente, por lo que su situación laboral en la universidad no es estable en el largo plazo. La proporción de docentes permanentes y eventuales es similar.

**Situación Laboral**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Docente Titular	65	52,0	52,0	52,0
	Docente Interino	60	48,0	48,0	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

### Situación Laboral



### Dedicación horaria

El 48% de los profesores se dedica a tiempo completo a la función docente, mientras que el 52% restante, se dedica a tiempo parcial. Dentro de este segundo grupo se tiene que el 48% del profesorado de la Facultad presenta una dedicación de tiempo horario (facilitando una sola asignatura por curso académico) y únicamente el 4% presenta una dedicación horaria de medio tiempo (dos asignaturas por curso académico). La proporción de docentes a tiempo completo y tiempo parcial (tiempo horario y medio tiempo) es relativamente similar.

### Tiempo Completo o No

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Tiempo Horario y Medio Tiempo	65	52,0	52,0	52,0
Tiempo Completo	60	48,0	48,0	100,0
Total	125	100,0	100,0	

### Tiempo Completo o No



### Años de antigüedad

El claustro docente presenta un promedio de 13 años de antigüedad, la mediana y la moda son de 10 años. La asimetría de la distribución es positiva, es decir, sesgada hacia la derecha, lo que quiere decir que los valores más altos con respecto a la media son menos frecuentes y existe una mayor proporción de valores concentrados a la izquierda de la media. La desviación típica indica que los valores de la antigüedad varían en promedio alrededor de la media, dentro de un rango de 4 y 22 años (9,053 unidades).

#### Estadísticos

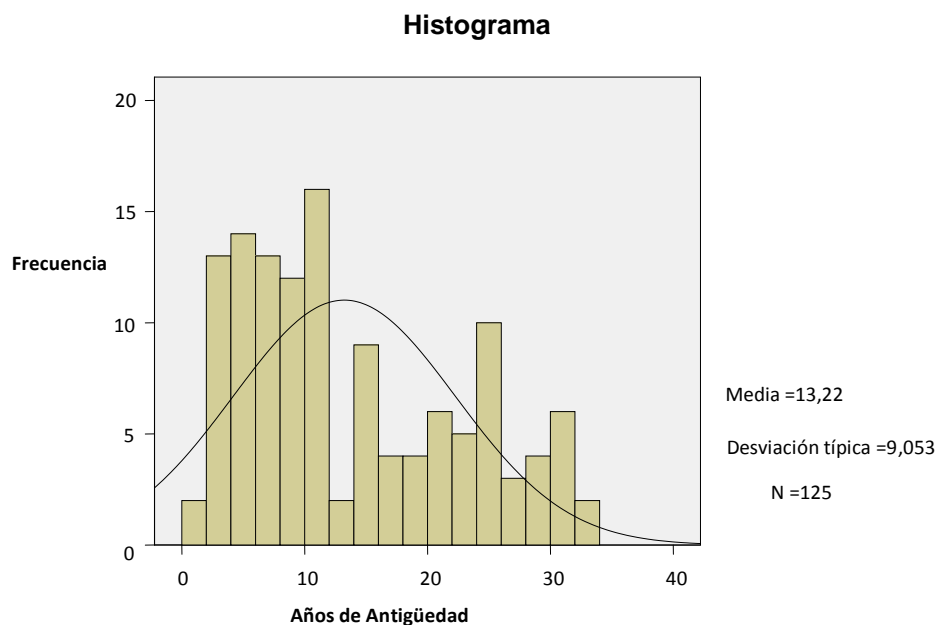
Años de Antigüedad

N	Válidos	125
	Perdidos	0
Media		13,22
Error típ. de la media		,810
Mediana		10,00
Moda		10
Desv. típ.		9,053
Varianza		81,966
Asimetría		,558
Error típ. de asimetría		,217
Rango		32
Mínimo		1
Máximo		33

En general, se puede apreciar que la proporción de docentes con menos experiencia en la institución es ligeramente mayor que los profesores más antiguos. Analizando la distribución de frecuencias relativas, se puede apreciar que el 54% del profesorado presenta 10 o menos años de antigüedad. Es decir, que el 46% de los encuestados lleva más de 10 años en la Facultad, valores porcentuales no muy distanciados (46% y 54%), lo que podría suponer un relativo equilibrio de experiencia y novatez.

#### Años de Antigüedad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	2	1,6	1,6	1,6
	2	7	5,6	5,6	7,2
	3	6	4,8	4,8	12,0
	4	11	8,8	8,8	20,8
	5	3	2,4	2,4	23,2
	6	8	6,4	6,4	29,6
	7	5	4,0	4,0	33,6
	8	9	7,2	7,2	40,8
	9	3	2,4	2,4	43,2
	10	14	11,2	11,2	54,4
	11	2	1,6	1,6	56,0
	12	2	1,6	1,6	57,6
	14	3	2,4	2,4	60,0
	15	6	4,8	4,8	64,8
	16	2	1,6	1,6	66,4
	17	2	1,6	1,6	68,0
	18	3	2,4	2,4	70,4
	19	1	,8	,8	71,2
	20	2	1,6	1,6	72,8
	21	4	3,2	3,2	76,0
	22	4	3,2	3,2	79,2
	23	1	,8	,8	80,0
	24	5	4,0	4,0	84,0
	25	5	4,0	4,0	88,0
	27	3	2,4	2,4	90,4
	28	2	1,6	1,6	92,0
	29	2	1,6	1,6	93,6
	30	5	4,0	4,0	97,6
	31	1	,8	,8	98,4
	32	1	,8	,8	99,2
	33	1	,8	,8	100,0
	Total	125	100,0	100,0	



## Departamento académico

Dentro de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras de la UAJMS existen siete Departamentos Académicos propios del área de conocimiento, que ofertan asignaturas a los tres programas de licenciatura de la Facultad: Contaduría Pública, Administración y Economía (por orden de cantidad de alumnos respectivamente). Asimismo, dichos programas de licenciatura reciben servicios de asignaturas complementarias provenientes de Departamentos pertenecientes a otras Facultades de la universidad.

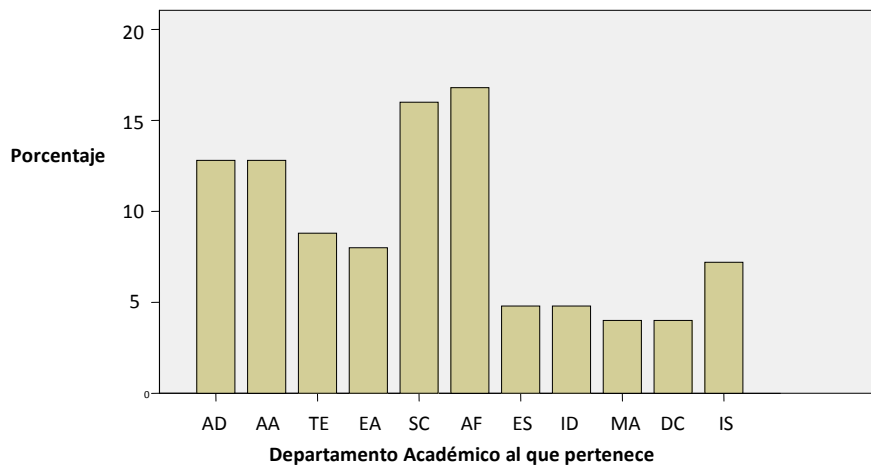
En ese sentido, la distribución de los profesores provenientes de los distintos Departamentos Académicos ha resultado proporcionalmente coherente. El 80% de los profesores pertenece a los Departamentos propios de la Facultad: Auditoría y Finanzas (17%), Sistemas Contables (16%), Administración (13%), Administración Aplicada (13%), Teoría Económica (9%), Economía Aplicada (8%) y Estadística (5%). El otro 20% del profesorado proviene de otras Facultades o áreas del conocimiento, cuyos Departamentos Académicos - Idiomas (5%), Matemáticas (4%),

Derecho Civil (4%), Informática y Sistemas (7%) - prestan servicios a través de asignaturas complementarias.

### Departamento Académico al que pertenece

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Administración	16	12,8	12,8	12,8
	Administración Aplicada	16	12,8	12,8	25,6
	Teoría Económica	11	8,8	8,8	34,4
	Economía Aplicada	10	8,0	8,0	42,4
	Sistemas Contables	20	16,0	16,0	58,4
	Auditoría y Finanzas	21	16,8	16,8	75,2
	Estadística	6	4,8	4,8	80,0
	Idiomas	6	4,8	4,8	84,8
	Matemáticas	5	4,0	4,0	88,8
	Ciencias Jurídicas (Derecho Civil)	5	4,0	4,0	92,8
	Informática y Sistemas	9	7,2	7,2	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

### Departamento Académico al que pertenece



AD: Administración      AA: Administración Aplicada  
 TE: Teoría Económica    EA: Economía Aplicada  
 SC: Sistemas Contables    AF: Auditoría y Finanzas  
 ES: Estadísticas          ID: Idiomas  
 MA: Matemáticas          DC: Derecho Civil  
 IS: Informática y Sistemas



## Ingreso

El ingreso promedio mensual (total bruto) de los encuestados está entre Bs. 7.000 - 8.000, asimismo, también la mediana y la moda se ubican dentro de ese mismo intervalo. El SPSS permite calcular las medidas de tendencia central a través del método de códigos, aunque por medio de la información proporcionada es también posible calcular los valores puntuales correspondientes. La media es equivalente a Bs. 7.320, la mediana a Bs. 7.270 y la moda a Bs. 7.000.

La desviación típica (Bs. 2.445) indica que los ingresos varían en promedio alrededor de la media dentro de un rango de Bs. 4.875 - 9.765. Al ser la mediana y la moda menores que la media, la distribución de ingresos presenta una asimetría positiva (sesgada a la derecha), lo que indica que los valores extremos mayores a los media, son los menos frecuentes.

La distribución de ingresos varía desde la opción 'menos de 3.000' hasta 'más de 12.000', contemplando un rango de 11 intervalos, cuyo ancho de clase es de 1.000 unidades monetarias. Teniendo en cuenta que el salario mínimo nacional para la gestión 2010 fijado por el Gobierno de Bolivia es de Bs. 679,50 (consultado el 9 de noviembre de 2010 en la página web del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas de Bolivia), equivalente a Euros 70,02 (1 Euro = Bs. 9,70414; consultado el 9 de noviembre de 2010 en la página web del Banco Central de Bolivia); el salario promedio del profesorado (Bs. 7.320 = Euros 754,32) es 10,77 veces mayor que el salario mínimo nacional.

## Estadísticos

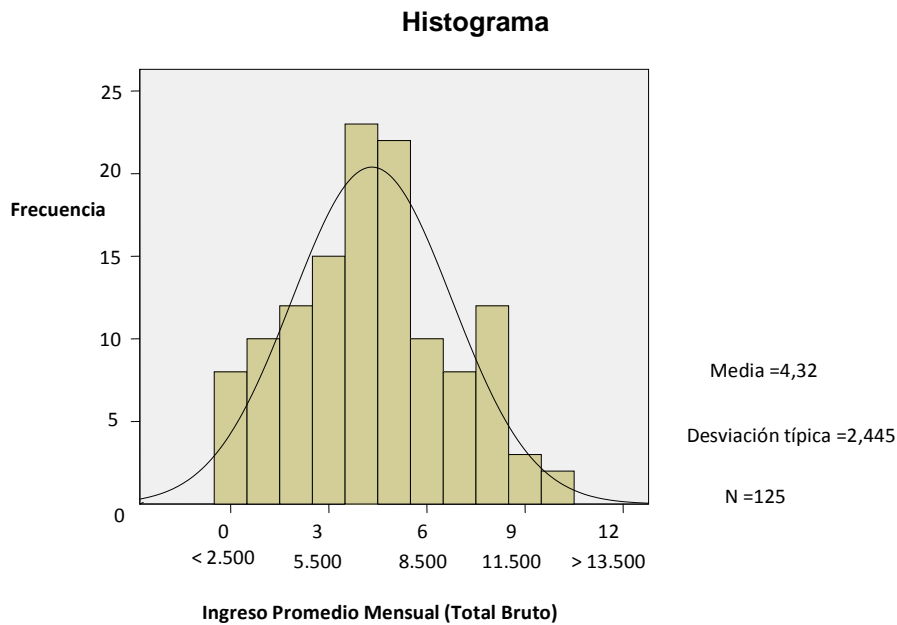
### Ingreso Promedio Mensual (Total Bruto)

N	Válidos	125
	Perdidos	0
Media		4,32
Mediana		4,27(a)
Moda		4
Desv. típ.		2,445
Varianza		5,977
Asimetría		,159
Error típ. de asimetría		,217
Rango		10
Mínimo		0
Máximo		10

a Calculado a partir de los datos agrupados.

### Ingreso Promedio Mensual (Total Bruto)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos de 3.000	8	6,4	6,4	6,4
	3.001-4.000	10	8,0	8,0	14,4
	4.001-5.000	12	9,6	9,6	24,0
	5.001-6.000	15	12,0	12,0	36,0
	6.001-7.000	23	18,4	18,4	54,4
	7.001-8.000	22	17,6	17,6	72,0
	8.001-9.000	10	8,0	8,0	80,0
	9.001-10.000	8	6,4	6,4	86,4
	10.001-11.000	12	9,6	9,6	96,0
	11.001-12.000	3	2,4	2,4	98,4
	Más de 12.001	2	1,6	1,6	100,0
	Total	125	100,0	100,0	



## Autonomía

El promedio de la autonomía percibida en el trabajo es de 4,74 unidades perceptuales y su desviación estándar es de 0,916 unidades; lo que significa que los distintos valores observados fluctúan 0,916 puntos en promedio alrededor de la media de autonomía.

### Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desv. típ.
Autonomía (16.8-17.5-17.6-17.9-17.10-17.15)	125	4,74	,916
N válido (según lista)	125		

## Retroalimentación

El promedio de la retroalimentación percibida en el trabajo es de 4,47 unidades perceptuales y su desviación estándar es de 0,944; lo que significa que los distintos valores observados fluctúan 0,944 puntos en promedio alrededor de la media de retroalimentación.

### Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desv. típ.
Retroalimentación (16.4-17.7-17.11-16.3-17.14)	125	4,47	,944
N válido (según lista)	125		

### Enriquecimiento trabajo-familia

El promedio del enriquecimiento trabajo-familia percibido es de 5,41 unidades perceptuales y su desviación estándar es de 1,136; lo que significa que los distintos valores observados fluctúan 1,136 puntos en promedio alrededor de la media del enriquecimiento trabajo-familia. Teniendo en cuenta que el valor máximo es 7 y el valor mínimo 1, los encuestados estarían percibiendo la existencia de enriquecimiento trabajo-familia.

### Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desv. típ.
Enriquecimiento Trabajo-Familia (19.2-19.4-19.5-19.6-19.7-19.8)	125	5,41	1,136
N válido (según lista)	125		

### Enriquecimiento familia-trabajo

El promedio del enriquecimiento familia-trabajo percibido es de 5,60 unidades perceptuales y su desviación estándar es de 1,126; lo que significa que los distintos valores observados fluctúan 1,126 puntos en promedio alrededor de la media del enriquecimiento familia-trabajo. Teniendo en cuenta que el valor máximo es 7 y el valor mínimo 1, los encuestados estarían percibiendo la existencia de enriquecimiento familia-trabajo.

### Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desv. típ.
Enriquecimiento Familia-Trabajo (19.10-19.11-19.12-19.13-19.14-19.15)	125	5,60	1,126
N válido (según lista)	125		

### Conflicto trabajo-familia

El promedio del conflicto trabajo-familia percibido es de 4,17 unidades perceptuales y su desviación estándar es de 1,394; lo que significa que los distintos valores observados fluctúan 1,394 puntos en promedio alrededor de la media del conflicto trabajo-familia.

### Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desv. típ.
Conflicto Trabajo-Familia (22.1-22.2-22.3-22.4)	125	4,17	1,394
N válido (según lista)	125		

### Conflicto familia-trabajo

El promedio del conflicto familia-trabajo percibido es de 3,23 unidades perceptuales y su desviación estándar es de 1,329; lo que significa que los distintos valores observados fluctúan 1,329 puntos en promedio alrededor de la media del conflicto familia-trabajo.

### Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desv. típ.
Conflicto Familia-Trabajo (22.5-22.6-22.7-22.8)	125	3,23	1,329
N válido (según lista)	125		

## Flexibilidad de horarios

El promedio de la flexibilidad de horarios percibida es de 4,83 unidades perceptuales y su desviación estándar es de 1,114; lo que significa que los distintos valores observados fluctúan 1,114 puntos en promedio alrededor de la media de la flexibilidad de horarios.

### Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desv. típ.
Flexibilidad del Horario de Trabajo (22.12-22.13-22.14-22.15)	125	4,83	1,114
N válido (según lista)	125		

## Flexibilidad de recursos humanos

El promedio de la flexibilidad de recursos humanos percibida es de 4,29 unidades perceptuales y su desviación estándar es de 1,208; lo que significa que los distintos valores observados fluctúan 1,208 puntos en promedio alrededor de la media de la flexibilidad de recursos humanos.

### Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desv. típ.
Flexibilidad de Recursos Humanos (22.16-22.17-22.18-22.19)	125	4,29	1,208
N válido (según lista)	125		

## Satisfacción en el trabajo

El promedio de la satisfacción en el trabajo es de 6,03 unidades perceptuales y su desviación estándar es de 0,889; lo que significa que los distintos valores observados fluctúan 0,889 puntos en promedio alrededor de la media de la

satisfacción en el trabajo. Teniendo en cuenta que el valor máximo es 7 y el valor mínimo 1, los encuestados estarían satisfechos en el trabajo.

#### Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desv. típ.
Satisfacción en el Trabajo (20.1-20.2-20.5-20.6)	125	6,03	,889
N válido (según lista)	125		

#### Compromiso organizacional

El promedio del compromiso organizacional es de 5,25 unidades perceptuales y su desviación estándar es de 1,454; lo que significa que los distintos valores observados fluctúan 1,454 puntos en promedio alrededor de la media del compromiso organizacional. Teniendo en cuenta que el valor máximo es 7 y el valor mínimo 1, los encuestados estarían algo comprometidos con su organización.

#### Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desv. típ.
Compromiso Organizacional (21.3-21.4-21.5)	125	5,25	1,454
N válido (según lista)	125		

A continuación se presenta una tabla resumen del promedio de las medias y desviaciones estándar de los constructos identificados en el presente estudio:

Tabla 5.3.: Tabla resumen: promedio de medias y desviaciones estándar de los constructos del estudio

<b>Constructo</b>	<b>Media promedio</b>	<b>Desviación estándar promedio</b>
Autonomía	4,74	0,916
Retroalimentación	4,47	0,944
Enriquecimiento trabajo-familia	5,41	1,136
Enriquecimiento familia-trabajo	5,60	1,126
Conflicto trabajo-familia	4,17	1,394
Conflicto familia-trabajo	3,23	1,329
Flexibilidad de horarios	4,83	1,114
Flexibilidad de recursos humanos	4,29	1,208
Satisfacción en el trabajo	6,03	0,889
Compromiso organizacional	5,25	1,454

Fuente: Propia

### 5.5.2. Diferencia de medias

En esta parte del análisis se utilizaron los datos de cultura trabajo-familia, cuyos valores no fueron tomados en cuenta anteriormente porque los indicadores de fiabilidad de sus componentes no son aceptables. Sin embargo, con el fin de aprovechar esta información y enriquecer el estudio estadístico, se tuvo en cuenta estos datos en el análisis de diferencia de medias. Lyness et al. (1999), mencionan que esta escala general de cultura trabajo-familia presenta tres dimensiones identificadas por Thompson et al. (1999): apoyo directivo para la conciliación trabajo-familia, menores consecuencias negativas de carrera asociadas a la utilización de los beneficios trabajo-familia, y menores expectativas y demandas organizacionales de tiempo que puedan interferir con las responsabilidades familiares.

Se procedió a analizar las diferencias de medias de los constructos del estudio, teniendo en cuenta las variables personales-demográficas de los encuestados. A continuación se presenta un detalle de los resultados:



- i. Los varones perciben mayor flexibilidad de horarios que las mujeres (5.00 vs 4,54 respectivamente).

Factor de Agrupación	Media (Vr. Identificada)	Dif. Med. (Sig.)	Dif. Var.
<u>Sexo</u> Hombre (64% de N) Mujer (36% de N)	<u>Flex horario</u> 5,00 4,54	0,029 **	Homogéneas

\*\* La diferencia de medias es significativa al nivel de confianza del 95%.

- ii. Los varones expresan que sienten menos compromiso por la organización que las mujeres (5,08 vs 5,55 respectivamente).

Factor de Agrupación	Media (Vr. Identificada)	Dif. Med. (Sig.)	Dif. Var.
<u>Sexo</u> Hombre (64% de N) Mujer (36% de N)	<u>Compromiso</u> 5,08 5,55	0,083 *	Homogéneas

\* La diferencia de medias es significativa al nivel de confianza del 90%.

- iii. Quienes no tienen hijos perciben mayor conflicto trabajo-familia que quienes si tienen hijos (4,93 vs 4,10 respectivamente).

Factor de Agrupación	Media (Vr. Identificada)	Dif. Med. (Sig.)	Dif. Var.
<u>Tiene hijos</u> No (8% de N) Si (92% de N)	<u>Conflicto trab-flia</u> 4,93 4,10	0,032 **	No homogéneas

\*\* La diferencia de medias es significativa al nivel de confianza del 95%.

- iv. Quienes no tienen hijos perciben menor apoyo directivo que quienes si tienen hijos (3,83 vs 4,53 respectivamente).

Factor de Agrupación	Media (Vr. Identificada)	Dif. Med. (Sig.)	Dif. Var.
<u>Tiene hijos</u> No (8% de N) Si (92% de N)	<u>Apoyo directivo</u> 3,83 4,53	0,084 *	Homogéneas

\* La diferencia de medias es significativa al nivel de confianza del 90%.

- v. Quienes no tienen hijos perciben menores expectativas y demandas organizacionales de tiempo que quienes si tienen hijos (3,03 vs 3,90 respectivamente).

Factor de Agrupación	Media (Vr. Identificada)	Dif. Med. (Sig.)	Dif. Var.
<u>Tiene hijos</u> No (8% de N) Si (92% de N)	<u>Exps y ddas org de tiempo</u> 3,03 3,90	0,051 *	Homogéneas

\* La diferencia de medias es significativa al nivel de confianza del 90%.

- vi. Quienes no tercerizan servicios perciben mayor conflicto familia-trabajo que quienes si tercerizan (3,45 vs 2,97 respectivamente).

Factor de Agrupación	Media (Vr. Identificada)	Dif. Med. (Sig.)	Dif. Var.
<u>Terceriza servicios</u> No (52,8% de N) Si (47,2% de N)	<u>Conflicto flia-trab</u> 3,45 2,97	0,045 **	Homogéneas

\*\* La diferencia de medias es significativa al nivel de confianza del 95%.

- vii. Quienes no tercerizan servicios perciben mayor flexibilidad de horarios que quienes si tercerizan (5,04 vs 4,61 respectivamente).

Factor de Agrupación	Media (Vr. Identificada)	Dif. Med. (Sig.)	Dif. Var.
<u>Terceriza servicios</u> No (52,8% de N) Si (47,2% de N)	<u>Flex horario</u> 5,04 4,61	0,030 **	Homogéneas

\*\* La diferencia de medias es significativa al nivel de confianza del 95%.

- viii. Quienes no tercerizan servicios perciben menor apoyo directivo que quienes si tercerizan (4,24 vs 4,74 respectivamente).

Factor de Agrupación	Media (Vr. Identificada)	Dif. Med. (Sig.)	Dif. Var.
<u>Terceriza servicios</u> No (52,8% de N) Si (47,2% de N)	<u>Apoyo directivo</u> 4,24 4,74	0,021 **	Homogéneas

\*\* La diferencia de medias es significativa al nivel de confianza del 95%.

- ix. Quienes nacieron en Tarija (sede geográfica de la Facultad) perciben menor conflicto familia-trabajo que quienes nacieron en otro lugar (3,08 vs 3,72 respectivamente).

Factor de Agrupación	Media (Vr. Identificada)	Dif. Med. (Sig.)	Dif. Var.
<u>Lugar de nacimiento</u>	<u>Conflicto flia-trab</u>	0,021 **	Homogéneas
Tarijeños (76,8 % de N)	3,08		
No Tarijeños (23,2 % de N)	3,72		

\*\* La diferencia de medias es significativa al nivel de confianza del 95%.

- x. Quienes nacieron en Tarija (sede geográfica de la Facultad) expresan menor satisfacción en el trabajo que quienes nacieron en otro lugar (5,95 vs 6,69 respectivamente).

Factor de Agrupación	Media (Vr. Identificada)	Dif. Med. (Sig.)	Dif. Var.
<u>Lugar de nacimiento</u>	<u>Satisfacción en el trabajo</u>	0,071*	Homogéneas
Tarijeños (76,8 % de N)	5,95		
No Tarijeños (23,2 % de N)	6,69		

\* La diferencia de medias es significativa al nivel de confianza del 90%.

- xi. Quienes nacieron en Tarija (sede geográfica de la Facultad) expresan mayor compromiso organizacional que quienes nacieron en otro lugar (5,37 vs 4,85 respectivamente).

Factor de Agrupación	Media (Vr. Identificada)	Dif. Med. (Sig.)	Dif. Var.
<u>Lugar de nacimiento</u>	<u>Compromiso organizacional</u>	0,093*	Homogéneas
Tarijeños (76,8 % de N)	5,37		
No Tarijeños (23,2 % de N)	4,85		

\* La diferencia de medias es significativa al nivel de confianza del 90%.

- xii. Quienes priorizan el rol de padre/madre perciben menor conflicto familia-trabajo que quienes priorizan otro rol (3,09 vs 3,83 respectivamente).

Factor de Agrupación	Media (Vr. Identificada)	Dif. Med. (Sig.)	Dif. Var.
<u>Rol familiar</u>	<u>Conflicto flia-trab</u>	0,016**	Homogéneas
Padre/madre (81,6% de N)	3,09		
Otro rol (18,4 de N)	3,83		

\*\* La diferencia de medias es significativa al nivel de confianza del 95%.

xiii. Quienes priorizan el rol de padre/madre perciben mayor apoyo directivo que quienes priorizan otro rol (4,58 vs 4,03 respectivamente).

Factor de Agrupación	Media (Vr. Identificada)	Dif. Med. (Sig.)	Dif. Var.
<u>Rol familiar</u> Padre/madre (81,6% de N) Otro rol (18,4 de N)	<u>Apoyo directivo</u> 4,58 4,03	0,053*	Homogéneas

\* La diferencia de medias es significativa al nivel de confianza del 90%.

xiv. Quienes se graduaron en la misma Universidad en donde trabajan expresan menor satisfacción en el trabajo que quienes se graduaron en otras universidades diferentes (5,98 vs 6,40 respectivamente).

Factor de Agrupación	Media (Vr. Identificada)	Dif. Med. (Sig.)	Dif. Var.
<u>Universidad origen</u> UAJMS (88% de N) No UAJMS (12% de N)	<u>Satisfacción en el trabajo</u> 5,98 6,40	0,087 *	Homogéneas

\* La diferencia de medias es significativa al nivel de confianza del 90%.

xv. Quienes se graduaron en la misma Universidad en donde trabajan perciben menor retroalimentación en el trabajo que quienes se graduaron en otras universidades diferentes (4,26 vs 4,76 respectivamente).

Factor de Agrupación	Media (Vr. Identificada)	Dif. Med. (Sig.)	Dif. Var.
<u>Universidad origen</u> UAJMS (88% de N) No UAJMS (12% de N)	<u>Retroalimentación</u> 4,26 4,76	0,071 *	Homogéneas

\* La diferencia de medias es significativa al nivel de confianza del 90%.

Seguidamente se muestra una tabla resumen que contiene todas las diferencias significativas identificadas que permiten conocer y describir mejor la población de estudio:

Tabla 5.4.: Tabla resumen: diferencias de medias de los distintos componentes, en función de las características personales de los encuestados

Nro.	Factor de Agrupación	Media (Vr. Identificada)	Dif. Med. (Sig.)	Observaciones
1	Sexo Hombre (64% de N) Mujer (36% de N)	<u>Flex horario</u> 5,00 4,54	0,029 **	Significativa al 95%
		<u>Compromiso</u> 5,08 5,55	0,083 *	Significativa al 90%
2	Tiene hijos No (8% de N) Si (92% de N)	<u>Conflicto trab-flia</u> 4,93 4,10	0,032 **	Significativa al 95%
		<u>Apoyo directivo</u> 3,83 4,53	0,084 *	Significativa al 90%
		<u>Exps y dds org de tiempo</u> 3,03 3,90	0,051 *	Significativa al 90%
3	Terceriza servicios No (52,8% de N) Si (47,2% de N)	<u>Conflicto flia-trab</u> 3,45 2,97	0,045 **	Significativa al 95%
		<u>Flex horario</u> 5,04 4,61	0,030 **	Significativa al 95%
		<u>Apoyo directivo</u> 4,24 4,74	0,021 **	Significativa al 95%
4	Lugar de nacimiento Tarijeños (76,8 % de N) No Tarijeños (23,2 % de N)	<u>Conflicto flia-trab</u> 3,08 3,72	0,021 **	Significativa al 95%
		<u>Satisfacción en el trabajo</u> 5,95 6,69	0,071*	Significativa al 90%
		<u>Compromiso organizacional</u> 5,37 4,85	0,093*	Significativa al 90%
5	Rol familiar Padre/madre (81,6% de N) Otro rol (18,4 de N)	<u>Conflicto flia-trab</u> 3,09 3,83	0,016**	Significativa al 95%
		<u>Apoyo directivo</u> 4,58 4,03	0,053*	Significativa al 90%
6	Universidad origen UAJMS (88% de N) No UAJMS (12% de N)	<u>Satisfacción en el trabajo</u> 5,98 6,40	0,087 *	Significativa al 90%
		<u>Retroalimentación</u> 4,26 4,76	0,071 *	Significativa al 90%

\*\* La diferencia de medias es significativa al nivel de confianza del 95%.

\* La diferencia de medias es significativa al nivel de confianza del 90%.

Fuente: Propia

Se analizaron las diferencias de medias de los constructos del estudio, teniendo en cuenta todas variables personales-demográficas. La tabla anterior enlista todos los casos significativos encontrados. Es así que si la tabla no muestra alguna diferencia de medias de un determinado componente en función de una variable personal-demográfica específica, es que dicho caso no presenta diferencias estadísticamente significativas. Por ejemplo, variables como estado civil, situación laboral, dedicación horaria, número de dependientes o ingreso; no fueron relevantes en ninguna situación, al momento de comparar diferencias de medias entre los distintos componentes del estudio, con respecto a los aspectos personales-demográficos de los encuestados.

## **CAPÍTULO VI: RESULTADOS**

En este capítulo se procede a analizar e interpretar los datos primarios recogidos a través del cuestionario, a partir de los resultados estadísticos obtenidos con SPSS 15.0 y EQS 6.1. En primer lugar, se describen los resultados del análisis factorial, de fiabilidad y de correlaciones, con el fin de identificar y validar los distintos constructos y sus respectivos ítems. Finalmente, se analizan los resultados de las regresiones multivariantes de cada modelo, planteadas a través de ecuaciones estructurales.

La validación cuantitativa de las escalas garantiza la fiabilidad del instrumento de medida, permitiendo identificar la dimensionalidad de la escala utilizada y en definitiva, indicar la validez que tiene el uso de dicha escala en la medición de las variables del modelo. En este proceso de validación se depuraron las escalas a partir de diversos análisis factoriales, tanto exploratorios como confirmatorios. Los análisis factoriales exploratorios se han realizado con el programa estadístico SPSS, versión 15.0, y para los análisis factoriales confirmatorios se utilizó el programa EQS, versión 6.1. En este capítulo se explica detalladamente el proceso de validación de las escalas y de forma paralela a la descripción metodológica, se presentan los resultados correspondientes.

### **6.1. Proceso de validación de escalas**

El proceso de validación de una escala comienza con una serie de estudios exploratorios. El objetivo de esta fase exploratoria es obtener una visión preliminar sobre la adecuación de los instrumentos de medida utilizados para valorar el efecto de variables independientes (como características del trabajo o enriquecimiento trabajo-familia) sobre la satisfacción en el trabajo. La metodología del análisis exploratorio establece una serie de requisitos que deben cumplir los indicadores de las escalas y de esta forma, establece también un procedimiento para eliminar aquellos indicadores que impiden que las escalas alcancen valores aceptables en

sus propiedades de medida. Para detectar qué indicadores son susceptibles de ser eliminados se analizó la fiabilidad y dimensionalidad de las escalas.

El análisis de fiabilidad permite comprobar la consistencia interna de la escala, es decir, si la escala se encuentra libre de error aleatorio y es capaz de ofrecer unos resultados estables. Así, una escala va a ser fiable si los individuos han contestado de forma coherente y consistente a todos los indicadores que la componen y, de esta manera, los indicadores se encuentran altamente correlacionados (Churchill, 1979). Para analizar la consistencia interna de la escala disponemos de dos instrumentos bastante utilizados en ciencias empresariales: el estadístico alpha de Cronbach y la correlación ítem-total (Chandler y Lyon, 2001).

El estadístico alpha de Cronbach es un parámetro frecuentemente utilizado para analizar la consistencia interna de la escala y su fiabilidad (Nunnally, 1978). En general, se puede garantizar 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).

Si la escala inicialmente no supera estos límites, su fiabilidad puede mejorar eliminando aquellos indicadores que tienen una baja correlación con el resto de indicadores (Bagozzi, 1981). De esta forma, cuando un indicador no alcanza el nivel óptimo de 0,3 en la correlación ítem-total, se considera que no está suficientemente correlacionado con el resto de indicadores, y por tanto, no es significativa su permanencia en dicha escala (Nurosis, 1993).

De acuerdo con Gerbin y Anderson (1988), cuando en una escala subyacen diferentes dimensiones y la correlación entre algunos de los indicadores es baja, será conveniente analizar la correlación ítem-total sólo entre los indicadores de cada una de las dimensiones, de manera que si la correlación ítem-total entre esos indicadores es superior a 0,3; se podrá considerar que la escala es fiable. Si alguno de los indicadores no alcanza ese nivel mínimo, deberá ser eliminado por no ser consistente con el resto de indicadores de la sub-escala.



El segundo de los objetivos de la fase exploratoria del proceso de validación de una escala es analizar la dimensionalidad de la misma. Desde un punto de vista teórico, llegar a una estructura dimensional subyacente permitirá plantear una clasificación coherente de constructos representativos de las variables de los modelos de investigación (por ejemplo, características del trabajo, enriquecimiento trabajo-familia, flexibilidad organizacional, etc.). Desde un punto de vista empírico, disponer de una estructura subyacente en el conjunto de variables permite resumir la información en un número menor de variables, antes de analizar su efecto sobre la satisfacción laboral.

Con el propósito de llegar a dicha estructura subyacente para el conjunto de constructos que representan las variables de los modelos, se analizó el conjunto de relaciones entre dichas variables mediante el análisis de componentes principales. El análisis de componentes principales es una técnica de reducción de dimensiones que nos permite conseguir variables latentes, que son transformaciones matemáticas exactas de las variables observadas (componentes principales) (Luque, 2000). Por tanto, es un tipo de análisis que no requiere ninguna hipótesis particular respecto a la estructura que subyace a las variables, es decir, se busca la mejor combinación lineal de variables que recoja una mayor parte de la varianza de los datos.

### **6.1.1. Análisis factorial y de fiabilidad**

En ese sentido, se desarrolló un detallado análisis factorial y de fiabilidad de los datos, identificando los constructos del estudio. Se obtuvieron los siguientes resultados:

## Características del trabajo

Después de analizar los ítems de las preguntas 16 y 17 correspondientes a las características del trabajo, éstos se agruparon en distintos constructos; sin embargo, solamente dos fueron estadísticamente fiables. El componente 'autonomía' - compuesto por los ítems 16.8, 17.5, 17.6, 17.9, 17.10 y 17.15 - presentó valores aceptables de fiabilidad: una varianza explicada de 57,257% y un alfa de Cronbach de 0,84. El componente 'retroalimentación' - compuesto por los ítems 16.3, 16.4, 17.7, 17.11 y 17.14 - también resultó fiable: una varianza explicada de 56,414% y un alfa de Cronbach de 0,80. El resto de ítems se agruparon en componentes cuya fiabilidad era baja, al igual que sus varianzas explicadas.

Componente	Ítems	Varianza Explicada	Fiabilidad (Alfa de Cronbach)
Autonomía	16.8 17.5 17.6 17.9 17.10 17.15	57,257%	0,840
Retroalimentación	16.3 16.4 17.7 17.11 17.14	56,414%	0,800

## Cultura trabajo-familia

Analizando los ítems de la pregunta 18 que se refieren a la cultura trabajo-familia, los mismos conformaron ítems cuya fiabilidad era baja, al igual que las varianzas explicadas. Por lo tanto, no se pudo identificar constructos estadísticamente fiables que representen la cultura trabajo-familia. La irrelevancia estadística del constructo cultura trabajo-familia, se puede entender en el hecho de haber tomado en cuenta una sola organización dentro del estudio. En ese sentido, si hubiera más organizaciones, el concepto de cultura tendría más sentido y podría ser útil al momento de establecer comparaciones e identificar relaciones entre variables, puesto que los datos presentarían mayor variabilidad y fiabilidad

estadística. Sin embargo, una sola organización implica una sola cultura corporativa, lo que explicaría la indiferencia empírica de estos valores estadísticos.

### **Enriquecimiento trabajo-familia**

Analizando los ítems de la pregunta 19 correspondientes al enriquecimiento trabajo-familia, se identificaron dos constructos estadísticamente fiables. El componente 'enriquecimiento trabajo-familia' - compuesto por los ítems 19.2, 19.4, 19.5, 19.6, 19.7 y 19.8 - presentó valores aceptables de fiabilidad: una varianza explicada de 69,657% y un alfa de Cronbach de 0,911. El componente 'enriquecimiento familia-trabajo' - compuesto por los ítems 19.10, 19.11, 19.12, 19.13, 19.14 y 19.15 - también resultó fiable: una varianza explicada de 78,456% y un alfa de Cronbach de 0,919. El resto de ítems se agruparon en componentes cuya fiabilidad era baja, al igual que sus varianzas explicadas.

<b>Componente</b>	<b>Ítems</b>	<b>Varianza Explicada</b>	<b>Fiabilidad (Alfa de Cronbach)</b>
Enriquecimiento Trabajo-Familia	19.2 19.4 19.5 19.6 19.7 19.8	69,657%	0,911
Enriquecimiento Familia-Trabajo	19.10 19.11 19.12 19.13 19.14 19.15	78,456%	0,919

### **Conflicto trabajo-familia**

Analizando los ítems de la pregunta 22 correspondientes al enriquecimiento trabajo-familia (del 22.1 al 22.8), se identificaron dos constructos estadísticamente fiables. El componente 'conflicto trabajo-familia' - compuesto por los ítems 22.1, 22.2, 22.3 y 22.4 - presentó valores aceptables de fiabilidad: una varianza explicada de 72,541% y un alfa de Cronbach de 0,873. El componente 'conflicto familia-

trabajo' - compuesto por los ítems 22.5, 22.6, 22.7 y 22.8 - también resultó fiable: una varianza explicada de 67,801% y un alfa de Cronbach de 0,841.

Componente	Ítems	Varianza Explicada	Fiabilidad (Alfa de Cronbach)
Conflicto Trabajo-Familia	22.1 22.2 22.3 22.4	72,541%	0, 873
Conflicto Familia-Trabajo	22.5 22.6 22.7 22.8	67,801%	0, 841

### Flexibilidad de horarios y de recursos humanos

Analizando los ítems de la pregunta 22 correspondientes a la flexibilidad organizativa (del 22.11 al 22.19), se identificaron dos constructos estadísticamente fiables. El componente 'flexibilidad de horarios' - compuesto por los ítems 22.12, 22.13, 22.14 y 22.15 - presentó valores aceptables de fiabilidad: una varianza explicada de 58,338% y un alfa de Cronbach de 0,757. El componente 'flexibilidad de recursos humanos' - compuesto por los ítems 22.16, 22.17, 22.18 y 22.19 - también resultó fiable: una varianza explicada de 62,276% y un alfa de Cronbach de 0,794. El ítem 22.11 resultó aislado, sin relevancia estadística alguna.

Componente	Ítems	Varianza Explicada	Fiabilidad (Alfa de Cronbach)
Flexibilidad de horarios	22.12 22.13 22.14 22.15	58,338%	0, 757
Flexibilidad de recursos humanos (RRHH)	22.16 22.17 22.18 22.19	62,276%	0, 794

## Satisfacción en el trabajo

Analizando los ítems de la pregunta 20 que hacen referencia a la satisfacción en el trabajo (del 20.1 al 20.6), se obtuvo un constructo estadísticamente fiable. El componente 'satisfacción en el trabajo' - compuesto por los ítems 20.1, 20.2, 20.5 y 20.6 - reflejó valores aceptables de fiabilidad: una varianza explicada de 73,365% y un alfa de Cronbach de 0,874. Los ítems 20.3 y 20.4 resultaron aislados, sin relevancia estadística alguna.

Componente	Ítems	Varianza Explicada	Fiabilidad (Alfa de Cronbach)
Satisfacción en el trabajo	20.1 20.2 20.5 20.6	73,365%	0, 874

## Compromiso organizacional

Analizando los ítems de la pregunta 21 que hacen referencia al compromiso organizacional (del 21.1 al 21.6), se obtuvo un constructo estadísticamente fiable. El componente 'compromiso organizacional' - compuesto por los ítems 21.3, 21.4 y 21.5 - reflejó valores aceptables de fiabilidad: una varianza explicada de 76,636% y un alfa de Cronbach de 0,845. El resto de ítems (21.1, 21.2 y 21.6) resultaron aislados, sin relevancia estadística alguna.

Componente	Ítems	Varianza Explicada	Fiabilidad (Alfa de Cronbach)
Compromiso Organizacional	21.3 21.4 21.5	76,636%	0, 845

A continuación, se presenta una tabla global que contiene los indicadores de fiabilidad de los constructos identificados para el presente estudio:

Tabla 6.1.: Tabla resumen: análisis factorial y de fiabilidad

Componente	Ítems	Varianza Explicada	Fiabilidad (Alfa de Cronbach)	Observaciones
Autonomía	16.8 17.5 17.6 17.9 17.10 17.15	57,257%	0,840	✓ La varianza explicada y la fiabilidad del componente son aceptables, éstos ítems conforman el constructo autonomía
Retroalimentación	16.3 16.4 17.7 17.11 17.14	56,414%	0,800	✓ La varianza explicada y la fiabilidad del componente son aceptables, éstos ítems conforman el constructo retroalimentación
Enriquecimiento Trabajo-Familia	19.2 19.4 19.5 19.6 19.7 19.8	69,657%	0,911	✓ La varianza explicada y la fiabilidad del componente son aceptables, éstos ítems conforman el constructo enriquecimiento trabajo-familia
Enriquecimiento Familia-Trabajo	19.10 19.11 19.12 19.13 19.14 19.15	78,456%	0,919	✓ La varianza explicada y la fiabilidad del componente son aceptables, éstos ítems conforman el constructo enriquecimiento familia-trabajo
Conflicto Trabajo-Familia	22.1 22.2 22.3 22.4	72,541%	0,873	✓ La varianza explicada y la fiabilidad del componente son aceptables, éstos ítems conforman el constructo conflicto trabajo-familia
Conflicto Familia-Trabajo	22.5 22.6 22.7 22.8	67,801%	0,841	✓ La varianza explicada y la fiabilidad del componente son aceptables, éstos ítems conforman el constructo conflicto familia-trabajo
Flexibilidad de horarios	22.12 22.13 22.14 22.15	58,338%	0,757	✓ La varianza explicada y la fiabilidad del componente son aceptables, éstos ítems conforman el constructo flexibilidad de horarios
Flexibilidad de recursos humanos (RRHH)	22.16 22.17 22.18 22.19	62,276%	0,794	✓ La varianza explicada y la fiabilidad del componente son aceptables, éstos ítems conforman el constructo flexibilidad de recursos humanos
Satisfacción en el trabajo	20.1 20.2 20.5 20.6	73,365%	0,874	✓ La varianza explicada y la fiabilidad del componente son aceptables, éstos ítems conforman el constructo satisfacción en el trabajo
Compromiso Organizacional	21.3 21.4 21.5	76,636%	0,845	✓ La varianza explicada y la fiabilidad del componente son aceptables, éstos ítems conforman el constructo compromiso organizacional

Fuente: Propia

### 6.1.2. Análisis de correlaciones

Se analizó también la correlación de todos los ítems que componen cada constructo con los ítems que conforman la variable dependiente 'satisfacción en el trabajo'. Se obtuvieron los siguientes resultados:

#### Correlación autonomía y satisfacción en el trabajo

Coeficiente de correlación Rho de Spearman		Satisfacción en el trabajo			
Autonomía		20.1	20.2	20.5	20.6
16.8	Coeficiente de correlación	0,293(***)	0,391(***)	0,287(***)	0,24(***)
	Sig. (bilateral)	0,001	0	0,001	0,007
	N	125	125	125	125
17.5	Coeficiente de correlación	0,269(***)	0,327(***)	0,280(***)	0,226(**)
	Sig. (bilateral)	0,002	0	0,002	0,011
	N	125	125	125	125
17.9	Coeficiente de correlación	0,324(***)	0,428(***)	0,286(***)	0,260(***)
	Sig. (bilateral)	0	0	0,001	0,003
	N	125	125	125	125
17.6	Coeficiente de correlación	0,256(***)	0,415(***)	0,305(***)	0,280(***)
	Sig. (bilateral)	0,004	0	0,001	0,002
	N	125	125	125	125
17.10	Coeficiente de correlación	0,281(***)	0,371(***)	0,225(**)	0,222(**)
	Sig. (bilateral)	0,002	0	0,012	0,013
	N	125	125	125	125
17.15	Coeficiente de correlación	0,342(***)	0,248(***)	0,245(***)	0,315(***)
	Sig. (bilateral)	0	0,005	0,006	0
	N	125	125	125	125
***	La correlación es significativa al nivel de confianza del 99% (bilateral).				
**	La correlación es significativa al nivel de confianza del 95% (bilateral).				
*	La correlación es significativa al nivel de confianza del 90% (bilateral).				

Todos los coeficientes de correlación son significativos al menos al 95% de confianza, es así que todos los ítems de la variable autonomía están correlacionados con los ítems del componente satisfacción en el trabajo.

### Correlación retroalimentación y satisfacción en el trabajo

Coeficiente de correlación Rho de Spearman		Satisfacción en el trabajo			
Retroalimentación		20.1	20.2	20.5	20.6
17.14	Coeficiente de correlación	0,393(***)	0,351(***)	0,273(***)	0,336(***)
	Sig. (bilateral)	0	0	0,002	0
	N	125	125	125	125
16.4	Coeficiente de correlación	0,489(***)	0,361(***)	0,364(***)	0,366(***)
	Sig. (bilateral)	0	0	0	0
	N	125	125	125	125
17.7	Coeficiente de correlación	0,241(***)	0,290(***)	0,266(***)	0,231(***)
	Sig. (bilateral)	0,007	0,001	0,003	0,01
	N	125	125	125	125
17.11	Coeficiente de correlación	0,264(***)	0,216(**)	0,133	0,187(**)
	Sig. (bilateral)	0,003	0,016	0,138	0,037
	N	125	125	125	125
16.3	Coeficiente de correlación	0,416(***)	0,297(***)	0,291(***)	0,377(***)
	Sig. (bilateral)	0	0,001	0,001	0
	N	125	125	125	125
***	La correlación es significativa al nivel de confianza del 99% (bilateral).				
**	La correlación es significativa al nivel de confianza del 95% (bilateral).				
*	La correlación es significativa al nivel de confianza del 90% (bilateral).				

Todos los coeficientes de correlación son significativos al 99% de confianza, salvo dos. El coeficiente 17.11-20.2 es significativo al 95% de confianza y el coeficiente 17.11-20.5 no es significativo. Con excepción de este último caso, todos los demás ítems de la variable retroalimentación están correlacionados con los ítems del componente satisfacción en el trabajo. Dichas correlaciones son significativas al menos al 95% de confianza.



### Correlación enriquecimiento trabajo-familia y satisfacción en el trabajo

Coeficiente de correlación Rho de Spearman		Satisfacción en el trabajo			
Enriquecimiento trabajo-familia		20.1	20.2	20.5	20.6
19.2	Coeficiente de correlación	0,351(***)	0,324(***)	0,390(***)	0,344(***)
	Sig. (bilateral)	0	0	0	0
	N	125	125	125	125
19.4	Coeficiente de correlación	0,357(***)	0,249(***)	0,399(***)	0,319(***)
	Sig. (bilateral)	0	0,005	0	0
	N	125	125	125	125
19.5	Coeficiente de correlación	0,446(***)	0,328(***)	0,425(***)	0,412(***)
	Sig. (bilateral)	0	0	0	0
	N	125	125	125	125
19.6	Coeficiente de correlación	0,411(***)	0,325(***)	0,429(***)	0,408(***)
	Sig. (bilateral)	0	0	0	0
	N	125	125	125	125
19.7	Coeficiente de correlación	0,381(***)	0,303(***)	0,333(***)	0,346(***)
	Sig. (bilateral)	0	0,001	0	0
	N	125	125	125	125
19.8	Coeficiente de correlación	0,369(***)	0,346(***)	0,328(***)	0,329(***)
	Sig. (bilateral)	0	0	0	0
	N	125	125	125	125
***	La correlación es significativa al nivel de confianza del 99% (bilateral).				
**	La correlación es significativa al nivel de confianza del 95% (bilateral).				
*	La correlación es significativa al nivel de confianza del 90% (bilateral).				

Todos los coeficientes de correlación son significativos al 99% de confianza, es así que todos los ítems del enriquecimiento trabajo-familia están altamente correlacionados con los ítems del componente satisfacción en el trabajo.

### Correlación enriquecimiento familia-trabajo y satisfacción en el trabajo

Coeficiente de correlación Rho de Spearman		Satisfacción en el trabajo			
Enriquecimiento familia-trabajo		20.1	20.2	20.5	20.6
19.10	Coeficiente de correlación	0,295(***)	0,309(***)	0,313(***)	0,288(***)
	Sig. (bilateral)	0,001	0	0	0,001
	N	125	125	125	125
19.11	Coeficiente de correlación	0,285(***)	0,338(***)	0,376(***)	0,301(***)
	Sig. (bilateral)	0,001	0	0	0,001
	N	125	125	125	125
19.12	Coeficiente de correlación	0,318(***)	0,268(***)	0,366(***)	0,283(***)
	Sig. (bilateral)	0	0,002	0	0,001
	N	125	125	125	125
19.13	Coeficiente de correlación	0,272(***)	0,232(***)	0,310(***)	0,269(***)
	Sig. (bilateral)	0,002	0,009	0	0,002
	N	125	125	125	125
19.14	Coeficiente de correlación	0,250(***)	0,317(***)	0,310(***)	0,276(***)
	Sig. (bilateral)	0,005	0	0	0,002
	N	125	125	125	125
19.15	Coeficiente de correlación	0,278(***)	0,299(***)	0,368(***)	0,212(**)
	Sig. (bilateral)	0,002	0,001	0	0,018
	N	125	125	125	125
***		La correlación es significativa al nivel de confianza del 99% (bilateral).			
**		La correlación es significativa al nivel de confianza del 95% (bilateral).			
*		La correlación es significativa al nivel de confianza del 90% (bilateral).			

Todos los coeficientes de correlación son significativos al 99% de confianza, excepto el coeficiente 19.15-20.6, que es también significativo pero al 95% de confianza. Es así que todos los ítems del enriquecimiento familia-trabajo están correlacionados con los ítems del componente satisfacción en el trabajo.

### Correlación conflicto trabajo-familia y satisfacción en el trabajo

Coeficiente de correlación Rho de Spearman		Satisfacción en el trabajo (ítems)			
Conflicto trabajo-familia		20.1	20.2	20.5	20.6
22.1	Coeficiente de correlación	-0,167(*)	-0,1	-0,208(**)	-0,196(**)
	Sig. (bilateral)	0,063	0,268	0,02	0,028
	N	125	125	125	125
22.2	Coeficiente de correlación	-0,049	-0,031	-0,126	-0,087
	Sig. (bilateral)	0,589	0,729	0,161	0,336
	N	125	125	125	125
22.3	Coeficiente de correlación	-0,125	-0,106	-0,189(**)	-0,128
	Sig. (bilateral)	0,165	0,239	0,034	0,153
	N	125	125	125	125
22.4	Coeficiente de correlación	-0,302(***)	-0,285(***)	-0,323(***)	-0,307(***)
	Sig. (bilateral)	0,001	0,001	0	0
	N	125	125	125	125
***	La correlación es significativa al nivel de confianza del 99% (bilateral).				
**	La correlación es significativa al nivel de confianza del 95% (bilateral).				
*	La correlación es significativa al nivel de confianza del 90% (bilateral).				

La mitad de los coeficientes de correlación no son significativos (8 de 16). Por otra parte, menos de la mitad de los coeficientes son significativos al menos al 95% de confianza (7 de 16). A simple vista, no se puede corroborar a través de estos valores, la existencia de correlación entre el conflicto trabajo-familia y la satisfacción en el trabajo. Se hace necesaria la utilización de otros métodos estadísticos que permitan determinar si existe algún vínculo significativo entre estos dos elementos.

### Correlación conflicto familia-trabajo y satisfacción en el trabajo

Coeficiente de correlación Rho de Spearman		Satisfacción en el trabajo (ítems)			
Conflicto familia-trabajo		20.1	20.2	20.5	20.6
22.5	Coeficiente de correlación	-0,036	-0,072	-0,07	-0,1
	Sig. (bilateral)	0,686	0,425	0,44	0,267
	N	125	125	125	125
22.6	Coeficiente de correlación	-0,088	-0,04	-0,036	-0,146
	Sig. (bilateral)	0,331	0,659	0,687	0,105
	N	125	125	125	125
22.7	Coeficiente de correlación	-0,197(**)	-0,129	-0,206(**)	-0,275(***)
	Sig. (bilateral)	0,028	0,15	0,021	0,002
	N	125	125	125	125
22.8	Coeficiente de correlación	-0,163(*)	-0,155(*)	-0,163(*)	-0,248(***)
	Sig. (bilateral)	0,069	0,083	0,07	0,005
	N	125	125	125	125
***	La correlación es significativa al nivel de confianza del 99% (bilateral).				
**	La correlación es significativa al nivel de confianza del 95% (bilateral).				
*	La correlación es significativa al nivel de confianza del 90% (bilateral).				

Más de la mitad de los coeficientes de correlación no son significativos (9 de 16). Solamente cuatro coeficientes de correlación son significativos al menos al 95% de confianza (4 de 16 indicadores). A simple vista, parece que no existe correlación entre el conflicto familia-trabajo y la satisfacción en el trabajo. Se hace necesaria la utilización de otros métodos estadísticos que permitan determinar si existe algún vínculo significativo entre estos dos elementos.

### Correlación flexibilidad de horarios y satisfacción en el trabajo

Coeficiente de correlación Rho de Spearman		Satisfacción en el trabajo (ítems)			
Flexibilidad de horarios		20.1	20.2	20.5	20.6
22.12	Coeficiente de correlación	0,214(**)	0,255(***)	0,335(***)	0,275(***)
	Sig. (bilateral)	0,016	0,004	0	0,002
	N	125	125	125	125
22.13	Coeficiente de correlación	0,091	0,228(**)	0,223(**)	0,153(*)
	Sig. (bilateral)	0,311	0,011	0,012	0,088
	N	125	125	125	125
22.14	Coeficiente de correlación	0,092	0,164(*)	0,256(***)	0,095
	Sig. (bilateral)	0,305	0,067	0,004	0,29
	N	125	125	125	125
22.15	Coeficiente de correlación	0,221(**)	0,297(***)	0,346(***)	0,258(***)
	Sig. (bilateral)	0,013	0,001	0	0,004
	N	125	125	125	125
***	La correlación es significativa al nivel de confianza del 99% (bilateral).				
**	La correlación es significativa al nivel de confianza del 95% (bilateral).				
*	La correlación es significativa al nivel de confianza del 90% (bilateral).				

Más de la mitad de los coeficientes de correlación son significativos al menos al 95% de confianza (11 de 16 indicadores). Inicialmente es complicado afirmar que existe correlación entre la flexibilidad de horarios y la satisfacción en el trabajo. El uso de otras técnicas estadísticas complementarias permitirá determinar la existencia o no de algún tipo de vínculo significativo entre estos dos constructos.

### Correlación flexibilidad de recursos humanos y satisfacción en el trabajo

Coeficiente de correlación Rho de Spearman		Satisfacción en el trabajo (ítems)			
Flexibilidad de recursos humanos		20.1	20.2	20.5	20.6
22.16	Coeficiente de correlación	0,264(***)	0,291(***)	0,361(***)	0,283(***)
	Sig. (bilateral)	0,003	0,001	0	0,001
	N	125	125	125	125
22.17	Coeficiente de correlación	0,236(***)	0,166(*)	0,308(***)	0,273(***)
	Sig. (bilateral)	0,008	0,065	0	0,002
	N	125	125	125	125
22.18	Coeficiente de correlación	0,167(*)	0,129	0,243(***)	0,186(**)
	Sig. (bilateral)	0,063	0,151	0,006	0,037
	N	125	125	125	125
22.19	Coeficiente de correlación	0,175(*)	0,111	0,235(***)	0,231(***)
	Sig. (bilateral)	0,052	0,22	0,008	0,009
	N	125	125	125	125
***	La correlación es significativa al nivel de confianza del 99% (bilateral).				
**	La correlación es significativa al nivel de confianza del 95% (bilateral).				
*	La correlación es significativa al nivel de confianza del 90% (bilateral).				

Solamente dos coeficientes de correlación no son significativos (22.18-20.2 y 22.19-20.2), sin embargo, once valores son significativos al menos al 95% de confianza y tres al 90% (22.17-20.2, 22.18-20.1, 22-19-20.1). Es así que la mayoría (14 de 16) de ítems de la flexibilidad de recursos humanos se encuentran correlacionados con los ítems del componente satisfacción en el trabajo.

### Correlación compromiso organizacional y satisfacción en el trabajo

Coeficiente de correlación Rho de Spearman		Satisfacción en el trabajo (ítems)			
Compromiso organizacional		20.1	20.2	20.5	20.6
21.3	Coeficiente de correlación	0,092	0,215(**)	0,193(**)	0,145
	Sig. (bilateral)	0,31	0,016	0,031	0,107
	N	125	125	125	125
21.4	Coeficiente de correlación	0,171(*)	0,139	0,145	0,162(*)
	Sig. (bilateral)	0,057	0,122	0,108	0,072
	N	125	125	125	125
21.5	Coeficiente de correlación	0,259(***)	0,211(**)	0,208(**)	0,252(***)
	Sig. (bilateral)	0,003	0,018	0,02	0,005
	N	125	125	125	125
***	La correlación es significativa al nivel de confianza del 99% (bilateral).				
**	La correlación es significativa al nivel de confianza del 95% (bilateral).				
*	La correlación es significativa al nivel de confianza del 90% (bilateral).				

La mitad de los coeficientes de correlación son significativos al menos al 95% de confianza (6 de 12) y dos son significativos al 90%. Por otra parte, cuatro valores

no presentan significancia alguna. Inicialmente es complicado afirmar que existe correlación entre el compromiso organizacional y la satisfacción en el trabajo, el uso de otros métodos estadísticos permitirá determinar si existe vínculo alguno.

A continuación, se presenta una tabla global que contiene las principales observaciones de la correlación de los ítems de cada constructo del estudio, con respecto a los ítems de la satisfacción en trabajo:

Tabla 6.2.: Tabla resumen: análisis de correlación de los ítems de cada constructo del estudio, con respecto a los ítems de satisfacción en el trabajo

Coeficientes Rho de Spearman	Satisfacción en el trabajo				Observaciones
	20.1	20.2	20.5	20.6	
<b>Autonomía</b>					Todos los coeficientes de correlación son significativos al menos al 95% de confianza, es así que todos los ítems de la variable autonomía están correlacionados con los ítems del componente satisfacción en el trabajo.
16.8	0,293(***)	0,391(***)	0,287(***)	0,24(***)	
17.5	0,269(***)	0,327(***)	0,280(***)	0,226(**)	
17.9	0,324(***)	0,428(***)	0,286(***)	0,260(***)	
17.6	0,256(***)	0,415(***)	0,305(***)	0,280(***)	
17.10	0,281(***)	0,371(***)	0,225(**)	0,222(**)	
17.15	0,342(***)	0,248(***)	0,245(***)	0,315(***)	
<b>Retroalimentación</b>					Todos los coeficientes de correlación son significativos al 99% de confianza, salvo dos. El coeficiente 17.11-20.2 es significativo al 95% de confianza y el coeficiente 17.11-20.5 no es significativo. Con excepción de este último caso, todos los demás ítems de la variable retroalimentación están correlacionados con los ítems del componente satisfacción en el trabajo. Dichas correlaciones son significativas al menos al 95% de confianza.
17.14	0,393(***)	0,351(***)	0,273(***)	0,336(***)	
16.4	0,489(***)	0,361(***)	0,364(***)	0,366(***)	
17.7	0,241(***)	0,290(***)	0,266(***)	0,231(***)	
17.11	0,264(**)	0,216(**)	0,133	0,187(**)	
16.3	0,416(***)	0,297(***)	0,291(***)	0,377(***)	
<b>Enriquecimiento trabajo-familia</b>					Todos los coeficientes de correlación son significativos al 99% de confianza, es así que todos los ítems del enriquecimiento trabajo-familia están altamente correlacionados con los ítems del componente satisfacción en el trabajo.
19.2	0,351(***)	0,324(***)	0,390(***)	0,344(***)	
19.4	0,357(***)	0,249(***)	0,399(***)	0,319(***)	
19.5	0,446(***)	0,328(***)	0,425(***)	0,412(***)	
19.6	0,411(***)	0,325(***)	0,429(***)	0,408(***)	
19.7	0,381(***)	0,303(***)	0,333(***)	0,346(***)	
19.8	0,369(***)	0,346(***)	0,328(***)	0,329(***)	
<b>Enriquecimiento familia-trabajo</b>					Todos los coeficientes de correlación son significativos al 99% de confianza, excepto el coeficiente 19.15-20.6, que es también significativo pero al 95% de confianza. Es así que todos los ítems del enriquecimiento familia-trabajo están correlacionados con los ítems del componente satisfacción en el trabajo.
19.10	0,295(***)	0,309(***)	0,313(***)	0,288(***)	
19.11	0,285(***)	0,338(***)	0,376(***)	0,301(***)	
19.12	0,318(***)	0,268(***)	0,366(***)	0,283(***)	
19.13	0,272(***)	0,232(***)	0,310(***)	0,269(***)	
19.14	0,250(***)	0,317(***)	0,310(***)	0,276(***)	
19.15	0,278(***)	0,299(***)	0,368(***)	0,212(**)	
<b>Conflicto trabajo-familia</b>					La mitad de los coeficientes de correlación no son significativos (8 de 16). Por otra parte, menos de la mitad de los coeficientes son significativos al menos al 95% de confianza (7 de 16). A simple vista, no se puede corroborar a través de estos valores, la existencia de correlación entre el conflicto trabajo-familia y la satisfacción en el trabajo. Se hace necesaria la utilización de otros métodos estadísticos que permitan determinar si existe algún vínculo significativo entre estos dos elementos.
22.1	-0,167(*)	-0,1	-0,208(**)	-0,196(**)	
22.2	-0,049	-0,031	-0,126	-0,087	
22.3	-0,125	-0,106	-0,189(**)	-0,128	
22.4	-0,302(***)	-0,285(***)	-0,323(***)	-0,307(***)	
<b>Conflicto familia-trabajo</b>					Más de la mitad de los coeficientes de correlación no son significativos (9 de 16). Solamente cuatro coeficientes de correlación son significativos al menos al 95% de confianza (4 de 16 indicadores). A simple vista, parece que no existe correlación entre el conflicto familia-trabajo y la satisfacción en el trabajo. Se hace necesaria la utilización de otros métodos estadísticos que permitan determinar si existe algún vínculo significativo entre estos dos elementos.
22.5	-0,036	-0,072	-0,07	-0,1	
22.6	-0,088	-0,04	-0,036	-0,146	
22.7	-0,197(**)	-0,129	-0,206(**)	-0,275(***)	
22.8	-0,163(*)	-0,155(*)	-0,163(*)	-0,248(***)	
<b>Flexibilidad de horarios</b>					Más de la mitad de los coeficientes de correlación son significativos al menos al 95% de confianza (11 de 16 indicadores). Inicialmente es complicado afirmar que existe correlación entre la flexibilidad de horarios y la satisfacción en el trabajo. El uso de otras técnicas estadísticas complementarias permitirá determinar la existencia o no de algún tipo de vínculo significativo entre estos dos constructos.
22.12	0,214(**)	0,255(***)	0,335(***)	0,275(***)	
22.13	0,091	0,228(**)	0,223(**)	0,153(*)	
22.14	0,092	0,164(*)	0,256(***)	0,095	
22.15	0,221(**)	0,297(***)	0,346(***)	0,258(***)	
<b>Flexibilidad de recursos humanos</b>					Solamente dos coeficientes de correlación no son significativos (22.18-20.2 y 22.19-20.2), sin embargo, once valores son significativos al menos al 95% de confianza y tres al 90% (22.17-20.2, 22.18-20.1, 22-19-20.1). Es así que la mayoría (14 de 16) de ítems de la flexibilidad de recursos humanos se encuentran correlacionados con los ítems del componente satisfacción en el trabajo.
22.16	0,264(***)	0,291(***)	0,361(***)	0,283(***)	
22.17	0,236(***)	0,166(*)	0,308(***)	0,273(***)	
22.18	0,167(*)	0,129	0,243(***)	0,186(**)	
22.19	0,175(*)	0,111	0,235(***)	0,231(***)	
<b>Compromiso</b>					La mitad de los coeficientes de correlación son significativos al menos al 95% de confianza (6 de 12) y dos son significativos al 90%. Por otra parte, cuatro valores no presentan significancia alguna. Inicialmente es complicado afirmar que existe correlación entre el compromiso organizacional y la satisfacción en el trabajo, el uso de otros métodos estadísticos permitirá determinar si existe vínculo alguno.
21.3	0,092	0,215(**)	0,193(**)	0,145	
21.4	0,171(*)	0,139	0,145	0,162(*)	
21.5	0,259(***)	0,211(**)	0,208(**)	0,252(***)	
*** La correlación es significativa al nivel de confianza del 99% (bilateral).					
** La correlación es significativa al nivel de confianza del 95% (bilateral).					
* La correlación es significativa al nivel de confianza del 90% (bilateral).					

Fuente: Propia

Después de realizar tanto el análisis factorial y de fiabilidad de los datos primarios, como el análisis de correlación entre ítems individuales de cada constructo con respecto a los ítems de la variable dependiente 'satisfacción en el trabajo', e identificados los componentes o variables latentes del estudio; se procedió estudiar la correlación entre los constructos obtenidos y la variable dependiente.

Seguidamente, se presenta una tabla que contiene los coeficientes de correlación de los diferentes componentes con respecto a la satisfacción laboral:

Tabla 6.3.: Tabla resumen: análisis de correlación entre los distintos constructos y la satisfacción en el trabajo

Coeficiente de correlación Rho de Spearman		Satisfacción en el trabajo	Observaciones
<b>Autonomía</b>	Coeficiente de correlación	0,457(***)	Autonomía y satisfacción en el trabajo se encuentran correlacionadas al 99% de confianza
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	125,000	
<b>Retroalimentación</b>	Coeficiente de correlación	0,459(***)	Retroalimentación y satisfacción en el trabajo se encuentran correlacionadas al 99% de confianza
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	125,000	
<b>Enriquecimiento trabajo-familia</b>	Coeficiente de correlación	0,511(***)	Enriquecimiento trabajo-familia y satisfacción en el trabajo se encuentran correlacionados al 99% de confianza
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	125,000	
<b>Enriquecimiento familia-trabajo</b>	Coeficiente de correlación	0,427(***)	Enriquecimiento familia-trabajo y satisfacción en el trabajo se encuentran correlacionados al 99% de confianza
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	125,000	
<b>Conflicto trabajo-familia</b>	Coeficiente de correlación	-0,220(**)	Conflicto trabajo-familia y satisfacción en el trabajo se encuentran correlacionados al 95% de confianza
	Sig. (bilateral)	0,014	
	N	125,000	
<b>Conflicto familia-trabajo</b>	Coeficiente de correlación	-0,200(**)	Conflicto familia-trabajo y satisfacción en el trabajo se encuentran correlacionados al 95% de confianza
	Sig. (bilateral)	0,025	
	N	125,000	
<b>Flexibilidad del horario de trabajo</b>	Coeficiente de correlación	0,323(***)	Flexibilidad del horario de trabajo y satisfacción en el trabajo se encuentran correlacionadas al 99% de confianza
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	125,000	
<b>Flexibilidad de recursos humanos</b>	Coeficiente de correlación	0,338(***)	Flexibilidad de recursos humanos y satisfacción en el trabajo se encuentran correlacionadas al 99% de confianza
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	125,000	
<b>Compromiso organizacional</b>	Coeficiente de correlación	0,204(**)	Compromiso organizacional y satisfacción en el trabajo se encuentran correlacionados al 95% de confianza
	Sig. (bilateral)	0,023	
	N	125,000	
***		La correlación es significativa al nivel de confianza del 99% (bilateral).	
**		La correlación es significativa al nivel de confianza del 95% (bilateral).	
*		La correlación es significativa al nivel de confianza del 90% (bilateral).	

Fuente: Propia



Se observa que los constructos de conflicto trabajo-familia (en ambas direcciones) y el compromiso organizacional se encuentran correlacionados con la satisfacción en el trabajo, a un nivel de confianza del 95%. En tanto que el resto de los demás componentes (autonomía, retroalimentación, enriquecimiento trabajo-familia y familia-trabajo, flexibilidad del horario de trabajo y flexibilidad de recursos humanos) están correlacionados con la satisfacción en el trabajo, a un nivel de confianza del 99%. Las variables latentes del estudio están identificadas.

## **6.2. Análisis de ecuaciones estructurales**

Así, identificados los distintos componentes, se plantean los modelos de análisis factorial confirmatorio, con el fin de estudiar la adecuación de dichas estructuras. En las representaciones de los modelos se utiliza la notación LISREL.

Esta etapa confirmatoria sirve para continuar depurando las escalas y así conseguir una adecuada fiabilidad y validez. Si bien en la etapa exploratoria se han utilizado análisis factoriales para la depuración, para llevar a cabo esta etapa confirmatoria se han realizado nuevos análisis factoriales mediante la metodología de ecuaciones estructurales. El método de estimación utilizado ha sido el de máxima verosimilitud robusto. Se seleccionó este método porque presupone la normalidad de las variables e introduce las correcciones necesarias en los casos en que ésta no se cumpla ([Bentler, 1995](#)).

El estudio de la adecuación global de los modelos planteados, se basa en el análisis de los diferentes estadísticos robustos e índices más notables de la literatura relacionada. En concreto, los estadísticos e índices de referencia son: Satorra-Bentler Scaled Chi-square ( $\chi^2$  S-B), Robust Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA), Standardized Root Mean Square Residual (SRMR), Goodness-of-Fit Index (GFI), Adjusted Goodness-of-Fit Index (AGFI), Robust Normed Fit Index (NFI) y Robust Comparative Fit Index (CFI) ([Bollen, 1989](#); [Browne y Cudeck, 1993](#); [Bentler, 1995](#); [Jöreskog y Sörbom, 1996](#)).

Considerando las hipótesis planteadas a partir de los objetivos de investigación y su respectivo estudio teórico, se desarrolló el análisis factorial confirmatorio y el análisis de ecuaciones estructurales, para cada uno de los modelos propuestos. Los resultados se detallan a continuación:

### **6.2.1. Modelo 1: Características del trabajo – satisfacción docente – compromiso organizacional**

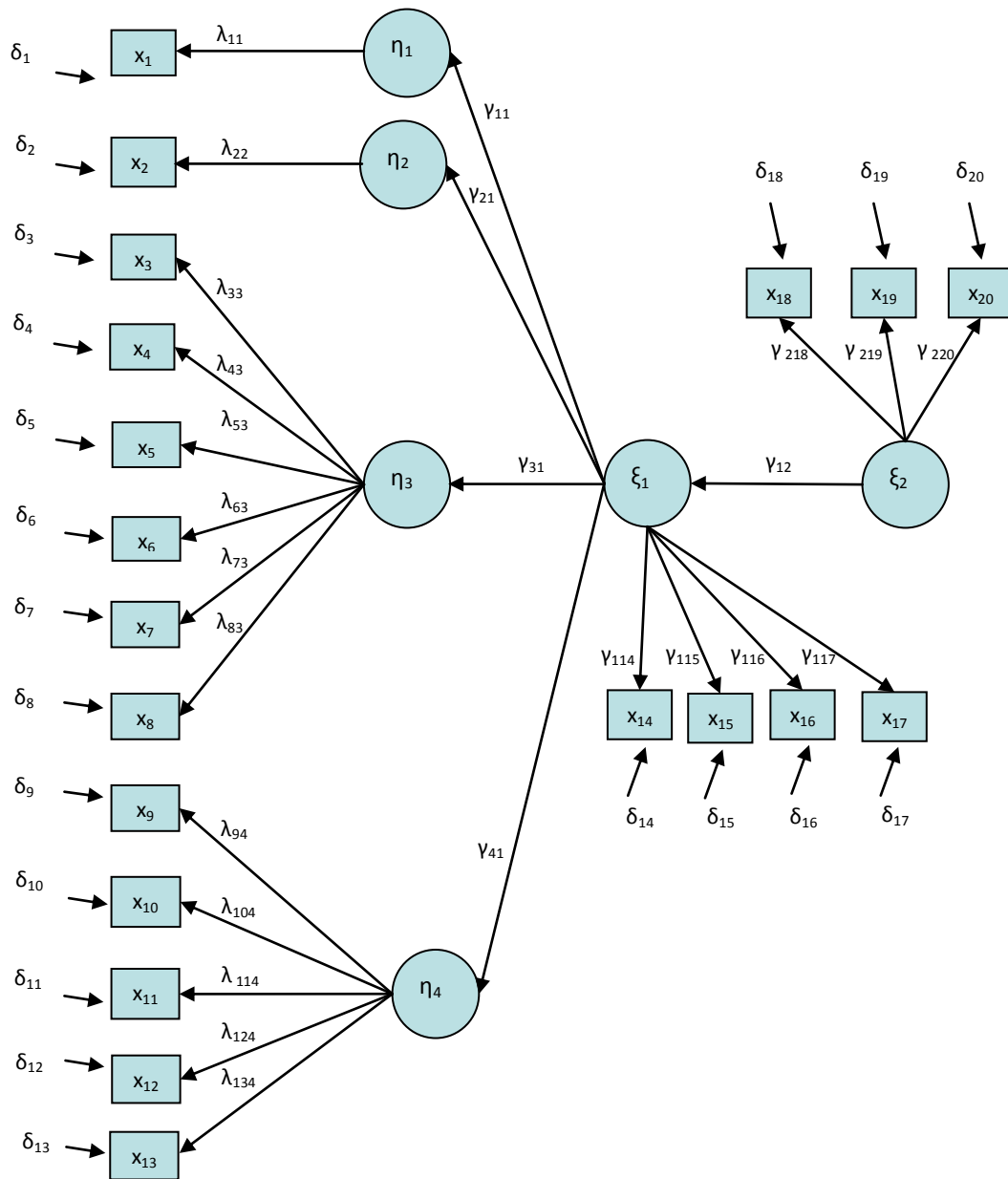
El modelo 1 considera las variables latentes autonomía y retroalimentación (en calidad de características del trabajo), género y situación laboral (como variables de control); todos estos elementos determinan la satisfacción en el trabajo. A su vez, el compromiso organizacional está en función de la satisfacción en el trabajo.

Satisfacción = f (género, situación laboral; autonomía, retroalimentación)

Compromiso = f (satisfacción)

El modelo de análisis factorial confirmatorio es el siguiente:

Figura 6.1. Modelo de análisis factorial confirmatorio: Modelo 1



La tabla 6.4. recoge los estadísticos e índices de bondad de ajuste global del modelo 1 y los niveles de aceptación recomendados (Schumacker y Lomax, 1996). A pesar que el índice SRMR no es inferior a 0,08; el resto de estadísticos son aceptables. El estadístico RMSEA es inferior a 0,1 y se aproxima a 0; los índices GFI, AGFI y NFI (0,817; 0,770 y 0,748 respectivamente) son cercanos a 0,9 y mayores que 0,7. El indicador CFI presenta un valor cercano a la unidad y es mayor que 0,8. Entonces, el ajuste del modelo es adecuado y razonable, dado que en

general los estadísticos e índices de ajuste cumplen los niveles de aceptación recomendados por Schumacker y Lomax (1996).

Tabla 6.4.: Indicadores de ajuste del modelo 1

Modelo estimado (vrs. latentes)	gl	$\chi^2$ S-B	RMSEA	SRMR	GFI	AGFI	NFI	CFI
Satisfacción = f (género, situación laboral; autonomía, retroalimentación) Compromiso = f (satisfacción)	167	287,5589	0,076	0,165	0,817	0,77	0,748	0,848
Nivel de aceptación recomendado			Inferior a 0,1	Inferior a 0,08	Cercano a 0,9	Cercano a 0,9	Cercano a 0,9	Próximo a 1

Fuente: Propia

La tabla 6.5. muestra los coeficientes  $\beta$  y sus respectivos estadísticos 't' robusto del modelo 1, planteado a través de ecuaciones estructurales. La autonomía y la retroalimentación se encuentran relacionadas de manera positiva y significativa con la satisfacción en el trabajo ( $\beta$ : 0,341 y 0,325 respectivamente), a un nivel de confianza del 99%. Además, la retroalimentación tiene un efecto indirecto positivo y significativo ( $\beta$ : 0,071) sobre el compromiso organizacional al 90% de confianza, a través de la satisfacción en el trabajo.

El género y la situación laboral no están relacionados con la satisfacción en el trabajo, sin embargo, la satisfacción laboral presenta una relación positiva y significativa con el compromiso organizacional ( $\beta$ : 0,219), a un nivel de confianza del 95%.

Tabla 6.5.: Coeficientes  $\beta$  y estadísticos t robusto del modelo 1

Modelo de ecuaciones estructurales: estimado con variables latentes		Situación			Retroalimentación		$R^2$
		Género	laboral	Autonomía	Satisfacción	Satisfacción	
Satisfacción = f (género, situación laboral; autonomía, retroalimentación)	coeficiente $\beta$	0,020	0,019	0,341	0,325	---	0,223
	t robusto	(0,242)	(0,224)	(2,808***)	(3,838***)		
Compromiso = f (satisfacción)	coeficiente $\beta$	<i>0,004</i>	<i>0,004</i>	<i>0,075</i>	<i>0,071</i>	0,219	0,048
	t robusto	<i>(0,240)</i>	<i>(0,227)</i>	<i>(1,600)</i>	<i>(1,819*)</i>	(2,058**)	

\*\*\* Significativo al nivel de confianza del 99%

\*\* Significativo al nivel de confianza del 95%

\* Significativo al nivel de confianza del 90%

Nota: los indicadores en cursiva corresponden a los efectos indirectos

Fuente: Propia

Para analizar el efecto moderador de las dos variables de flexibilidad organizacional (flexibilidad del horario de trabajo y de recursos humanos) sobre la relación características del trabajo - satisfacción en el trabajo, se adoptó la

metodología de puntuación de variables latentes (latent variable score approach) (Jöreskog et al, 1999; Jöreskog, 2000). Tal cual su nombre lo indica, este procedimiento se basa en el cálculo de la puntuación o factor score de la variable latente para cada componente involucrado en el efecto de moderación. Es decir, se procedió a calcular el factor score de ambas flexibilidades y ambas características del trabajo, como también de la variable dependiente - satisfacción en el trabajo -.

Las variables latentes score o factores score satisfacen las mismas relaciones que las variables latentes, y dan como resultado la misma media y matriz de covarianza que dichas variables (Jöreskog, 2000). A partir de aquí, se obtiene la variable latente interacción, la cual resulta de multiplicar la puntuación de las variables latentes independientes involucradas en el efecto de moderación (factor score de flexibilidad organizacional x factor score de característica del trabajo).

Este método aporta bastante información en cuanto al efecto moderador y no exige el producto de variables observadas, ni tampoco que se cumpla el requisito de linealidad (Schumacker, 2002). Por tanto, es un método fácil de aplicar y también muy útil en modelos de ecuaciones estructurales que puedan resultar más complejos (Vela, 2007).

En cuanto a su aplicación práctica para comprobar el efecto moderación, primero hay que analizar el ajuste del modelo estructural resultante, sin el término de interacción (Bollen y Paxton, 1998). En este modelo de investigación, la flexibilidad organizacional (flexibilidad del horario de trabajo o de recursos humanos) es considerada determinante de la satisfacción en el trabajo.

En un paso posterior, se obtienen las puntuaciones de las variables latentes (factores score) de los componentes involucrados en la moderación (flexibilidades organizacionales y características del trabajo), para después calcular el término de interacción del producto de estas variables. Finalmente, se plantean modelos estructurales para determinar el efecto del término interacción en la variable dependiente (factor score de satisfacción en el trabajo).

En tales modelos, la flexibilidad del horario de trabajo y las características de trabajo (por separado), y la flexibilidad de recursos humanos y las características del trabajo (también por separado), junto con el término de interacción que resulta del producto de la puntuación de estas variables, son considerados como predictores de la satisfacción en el trabajo. Si el parámetro del término interacción sobre la variable dependiente presenta un coeficiente estadísticamente significativo, se confirmará que la flexibilidad del horario de trabajo o de recursos humanos (dependiendo de la relación que se esté estudiando) modera la relación entre las características del trabajo (autonomía o retroalimentación) y la satisfacción en el trabajo.

Consecuentemente con lo expuesto, para proceder al estudio del efecto moderador de las variables de flexibilidad del horario de trabajo y de recursos humanos, en la relación de las características del trabajo (autonomía y retroalimentación) sobre la satisfacción en el trabajo, en primer lugar se calcularon los estadísticos e índices de ajustes de los modelos estructurales, sin considerar el término interacción de las variables latentes (características del trabajo y flexibilidad organizacional). Para tal fin, se plantearon cuatro modelos estructurales: dos para flexibilidad del horario de trabajo y otros dos para flexibilidad de recursos humanos, para cada una de las dos dimensiones de las características del trabajo (autonomía y retroalimentación). Estos modelos no incluyen la variable interacción y contienen tres variables latentes: la característica del trabajo (autonomía o retroalimentación) y la variable moderadora considerada (flexibilidad del horario de trabajo o de recursos humanos) como variables latentes independientes, y la satisfacción en el trabajo como variable dependiente.

Las tablas 6.6. y 6.7. presentan los estadísticos e índices de ajuste de los modelos estructurales para cada una de las características del trabajo junto con la flexibilidad del horario de trabajo y de recursos humanos (por separado), sin considerar el término de interacción de las variables latentes respectivas. Dichas tablas también indican los niveles de aceptación recomendados ([Schumacker y Lomax, 1996](#)).

A pesar que el índice SRMR no es inferior a 0,08 en ninguno de los casos (0,104; 0,099; 0,120 y 0,129 respectivamente); el resto de estadísticos son aceptables. Los estadísticos RMSEA son inferiores a 0,1 en todos los casos (0,077; 0,068; 0,067 y 0,065 respectivamente) y se aproximan a 0; los índices GFI, AGFI y NFI son cercanos a 0,9 y mayores que 0,7 en todos los casos. El indicador CFI presenta un valor cercano a la unidad y mayor que 0,8 en todos los casos (0,898; 0,917; 0,914 y 0,913 respectivamente). Entonces, el ajuste de todos los modelos es adecuado y razonable, dado que en general los estadísticos e índices de ajuste cumplen los niveles de aceptación recomendados por Schumacker y Lomax (1996).

Tabla 6.6.: Estadísticos e índices de bondad de ajuste de los modelos de ecuaciones estructurales: flexibilidad del horario de trabajo y autonomía o retroalimentación

Modelo estimado (vrs. latentes)	gl	X <sup>2</sup> S-B	RMSEA	SRMR	GFI	AGFI	NFI	CFI
Satisfacción = f (autonomía, flexHora)	75	130,8291	0,077	0,104	0,866	0,812	0,835	0,898
Satisfacción = f (retroalimentación, flexHora)	63	99,1884	0,068	0,099	0,883	0,831	0,845	0,917
<b>Nivel de aceptación recomendado</b>			<b>Inferior a 0,1</b>	<b>Inferior a 0,08</b>	<b>Cercano a 0,9</b>	<b>Cercano a 0,9</b>	<b>Cercano a 0,9</b>	<b>Próximo a 1</b>

Fuente: Propia

Tabla 6.7.: Estadísticos e índices de bondad de ajuste de los modelos de ecuaciones estructurales: flexibilidad de recursos humanos y autonomía o retroalimentación

Modelo estimado (vrs. latentes)	gl	X <sup>2</sup> S-B	RMSEA	SRMR	GFI	AGFI	NFI	CFI
Satisfacción = f (autonomía, flexRRHH)	75	117,0885	0,067	0,12	0,864	0,809	0,837	0,914
Satisfacción = f (retroalimentación, flexRRHH)	63	95,6342	0,065	0,129	0,875	0,82	0,838	0,913
<b>Nivel de aceptación recomendado</b>			<b>Inferior a 0,1</b>	<b>Inferior a 0,08</b>	<b>Cercano a 0,9</b>	<b>Cercano a 0,9</b>	<b>Cercano a 0,9</b>	<b>Próximo a 1</b>

Fuente: Propia

Seguidamente, para comprobar el efecto moderador, se obtuvieron las cargas factoriales de las variables latentes incluidas en el análisis (flexibilidades organizacionales y características del trabajo), y se calculó el término interacción (múltiplo de flexibilidad organizacional por característica del trabajo) directamente con la puntuación factorial obtenida de dichas variables. Asimismo, se calculó y se trabajó con el factor score de la variable dependiente - satisfacción en el trabajo -.

La puntuación factorial correspondiente se obtuvo con el programa estadístico EQS 6.1.

Posteriormente, se estimaron una serie de regresiones en las que se obtienen coeficientes para la variable característica del trabajo, variable moderadora (flexibilidad organizacional) y efecto interacción, que explican la satisfacción en el trabajo (tablas 6.8. y 6.9.). Un coeficiente estadísticamente significativo correspondiente al término interacción quiere decir que la variable en cuestión (flexibilidad del horario de trabajo o de recursos humanos) modera la relación entre la característica laboral y la satisfacción en el trabajo. En otras palabras, en esta etapa de análisis lo que interesa es la significancia del coeficiente que pertenece al término de interacción (el múltiplo), para determinar si existe o no el efecto correspondiente de moderación.

Es así que los resultados que a continuación se presentan, indican por una parte que la flexibilidad del horario de trabajo no modera la relación entre la autonomía y la satisfacción en el trabajo ( $\beta$ : 0,049 y sig. 0,659). Sin embargo, si modera la relación entre la retroalimentación y la satisfacción en el trabajo, de manera negativa y significativa al 99% de confianza ( $\beta$ : -0,022 y sig. -4,032).

Por otra parte, la flexibilidad de recursos humanos tampoco modera la relación entre la autonomía y la satisfacción en el trabajo ( $\beta$ : -0,001 y sig. -0,122). Sin embargo, si modera la relación entre la retroalimentación y la satisfacción en el trabajo, de manera positiva y de forma significativa al 95% de confianza ( $\beta$ : 0,175 y sig. 2,399).

Tabla 6.8.: Parámetros estructurales de los modelos que incluyen el término interacción entre flexibilidad del horario de trabajo y autonomía o retroalimentación

Modelo de ecuaciones estructurales: estimado con factores score: FS		Retroalime		Moderador	Moderador	R <sup>2</sup>	
		Autonomía	ntación	FlexHora	Hora_Auto		Hora_Retro
Satisfacción = f (autonomía, flexHora, interacción)	coeficiente $\beta$ t robusto	0,390 (3,926***)	---	0,075 (0,916)	0,049 (0,659)	---	0,16
Satisfacción = f (retroalimentación, flexHora, interacción)	coeficiente $\beta$ t robusto	---	0,471 (8,615***)	0,270 (3,814***)	---	-0,022 (-4,032***)	0,343

\*\*\* Significativo al nivel de confianza del 99%

\*\* Significativo al nivel de confianza del 95%

\* Significativo al nivel de confianza del 90%

Fuente: Propia



Tabla 6.9.: Parámetros estructurales de los modelos que incluyen el término interacción entre flexibilidad de recursos humanos y autonomía o retroalimentación

Modelo de ecuaciones estructurales: estimado con factores score: FS		Retroalime		Moderador		R <sup>2</sup>	
		Autonomía	ntación	FlexRRHH	RRHH_Auto		Moderador RRHH_Retro
Satisfacción = f (autonomía, flexRRHH, interacción)	coeficiente $\beta$ t robusto	0,385 (4,090***)	---	0,214 (2,720***)	-0,01 (-0,122)	---	0,194
Satisfacción = f (retroalimentación, flexRRHH, interacción)	coeficiente $\beta$ t robusto	---	0,074 (0,879)	0,282 (4,297***)	---	0,175 (2,399**)	0,116

\*\*\* Significativo al nivel de confianza del 99%

\*\* Significativo al nivel de confianza del 95%

\* Significativo al nivel de confianza del 90%

Fuente: Propia

### 6.2.2. Modelo 2: Enriquecimiento trabajo-familia – satisfacción docente – compromiso organizacional

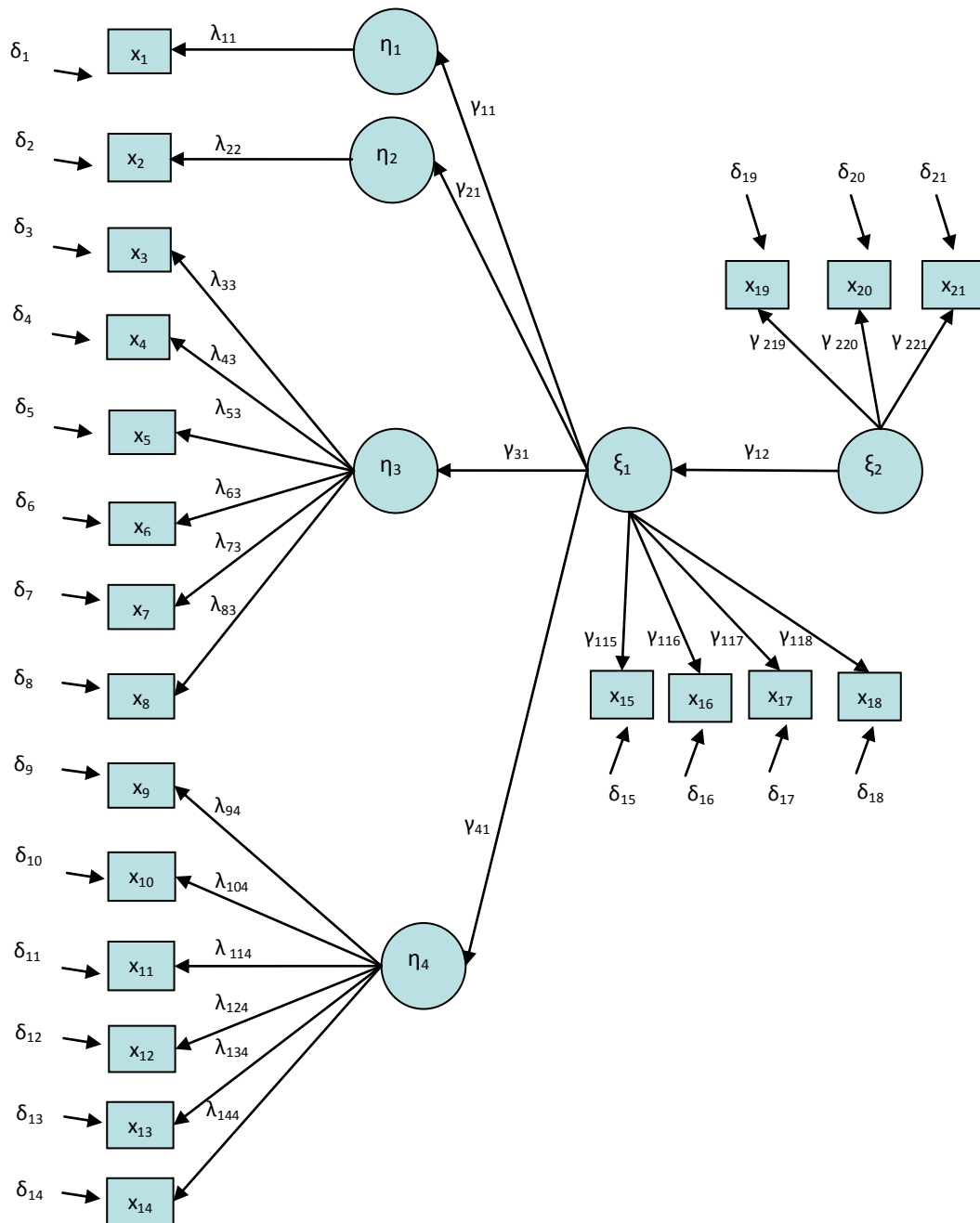
El modelo 2 considera las variables latentes enriquecimiento trabajo-familia y enriquecimiento familia-trabajo (ETF y EFT), número de dependientes e ingreso (como variables de control); todos estos elementos determinan la satisfacción en el trabajo. A su vez, el compromiso organizacional está en función de la satisfacción en el trabajo.

Satisfacción = f (nro. dependientes, ingreso; ETF, EFT)

Compromiso = f (satisfacción)

El modelo de análisis factorial confirmatorio es el siguiente:

Figura 6.2. Modelo de análisis factorial confirmatorio: Modelo 2



La tabla 6.10. recoge los estadísticos e índices de bondad de ajuste global del modelo 2 y los niveles de aceptación recomendados (Schumacker y Lomax, 1996). A pesar que el índice SRMR no es inferior a 0,08; el resto de estadísticos son aceptables. El estadístico RMSEA es inferior a 0,1 y se aproxima a 0; los índices GFI, AGFI y NFI (0,756; 0,757 y 0,764 respectivamente) son cercanos a 0,9 y mayores que 0,7. El indicador CFI presenta un valor cercano a la unidad y mayor

que 0,8. Entonces, el ajuste del modelo es adecuado y razonable, dado que en general los estadísticos e índices de ajuste cumplen los niveles de aceptación recomendados por Schumacker y Lomax (1996).

Tabla 6.10.: Indicadores de ajuste del modelo 2

Modelo estimado (vrs. latentes)	gl	$\chi^2$ S-B	RMSEA	SRMR	GFI	AGFI	NFI	CFI
Satisfacción = f (nro dependientes, ingreso; etf, eft) Compromiso = f (satisfacción)	186	333,9828	0,08	0,202	0,756	0,757	0,764	0,842
Nivel de aceptación recomendado			Inferior a 0,1	Inferior a 0,08	Cercano a 0,9	Cercano a 0,9	Cercano a 0,9	Próximo a 1

Fuente: Propia

La tabla 6.11. muestra los coeficientes  $\beta$  y sus respectivos estadísticos 't' robusto del modelo 2, planteado a través de ecuaciones estructurales. El enriquecimiento trabajo-familia se encuentra relacionado de manera positiva y significativa con la satisfacción en el trabajo ( $\beta$ : 0,458), a un nivel de confianza del 99%. Sin embargo el enriquecimiento familia-trabajo no es significativo para la satisfacción en el trabajo. Además el enriquecimiento trabajo-familia tiene un efecto indirecto positivo y significativo ( $\beta$ : 0,102) sobre el compromiso organizacional al 90% de confianza, a través de la satisfacción en el trabajo.

El número de dependientes también está relacionado con la satisfacción en el trabajo de manera positiva y significativa al 95% de confianza ( $\beta$ : 0,144). Sin embargo el ingreso no es significativo para la satisfacción en el trabajo. Por otra parte, la satisfacción en el trabajo presenta una relación positiva y significativa con el compromiso organizacional ( $\beta$ : 0,222), a un nivel de confianza del 95%.

Tabla 6.11.: Coeficientes  $\beta$  y t robusto del modelo 2

Modelo de ecuaciones estructurales: estimado con variables latentes		Nro. Depen dientes				Satisfacción	R <sup>2</sup>
		Ingreso	ETF	EFT			
Satisfacción = f (nro dependientes, ingreso; etf, eft)	coeficiente $\beta$ t robusto	0,144 (2,430**)	-0,007 (-0,067)	0,458 (2,855***)	0,125 (0,850)	---	0,246
Compromiso = f (satisfacción)	coeficiente $\beta$ t robusto	0,032 (1,617)	-0,002 (-0,067)	0,102 (1,857*)	0,028 (0,803)	0,222 (2,198**)	0,049

\*\*\* Significativo al nivel de confianza del 99%

\*\* Significativo al nivel de confianza del 95%

\* Significativo al nivel de confianza del 90%

Nota: los indicadores en cursiva corresponden a los efectos indirectos

Fuente: Propia

Para analizar el efecto moderador de las dos variables de flexibilidad organizacional (flexibilidad del horario de trabajo y de recursos humanos) sobre la relación enriquecimiento trabajo familia (en ambos sentidos) - satisfacción en el trabajo, se adoptó la metodología de puntuación de variables latentes (latent variable score approach) (Jöreskog et al, 1999; Jöreskog, 2000). Se procedió a calcular el factor score de ambas flexibilidades y ambos enriquecimientos (trabajo-familia y familia-trabajo), como también de la variable dependiente - satisfacción en el trabajo -. También se obtuvo la variable latente interacción, la cual resultó de multiplicar la puntuación de las variables latentes independientes involucradas en el efecto de moderación (factor score de flexibilidad organizacional x factor score del enriquecimiento trabajo-familia o familia-trabajo).

En cuanto a la aplicación práctica del método de factores score para comprobar el efecto moderación, primero hay que analizar el ajuste del modelo estructural resultante, sin el término de interacción (Bollen y Paxton, 1998). En este modelo de investigación, la flexibilidad organizacional (flexibilidad del horario de trabajo o de recursos humanos) también es considerada determinante de la satisfacción en el trabajo.

En un paso posterior, se obtienen las puntuaciones de las variables latentes (factores score) o componentes involucrados en la moderación (flexibilidades organizacionales y enriquecimientos trabajo-familia), para después calcular el término de interacción (como producto de estas variables). Finalmente, se plantean modelos estructurales para determinar el efecto del término interacción sobre la variable dependiente (factor score de satisfacción en el trabajo).

En tales modelos, la flexibilidad del horario de trabajo y los enriquecimientos trabajo-familia (por separado), y la flexibilidad de recursos humanos y los enriquecimientos trabajo-familia (también por separado), junto con el término de interacción que resulta del producto de la puntuación de dichas variables, son considerados como predictores de la satisfacción en el trabajo. Si el parámetro del término interacción sobre la variable dependiente presenta un coeficiente

estadísticamente significativo, se confirmará que la flexibilidad del horario de trabajo o de recursos humanos (dependiendo de la relación que se esté estudiando) modera la relación entre los enriquecimientos (trabajo-familia o familia-trabajo) y la satisfacción en el trabajo.

Consecuentemente con lo expuesto, para proceder al estudio del efecto moderador de las variables de flexibilidad del horario de trabajo y de recursos humanos, en la relación de los enriquecimientos (trabajo-familia y familia-trabajo) sobre la satisfacción en el trabajo, en primer lugar se calcularon los estadísticos e índices de ajustes de los modelos estructurales, sin considerar el término interacción de las variables latentes (enriquecimientos trabajo-familia y flexibilidad organizacional). Para tal fin, se plantearon cuatro modelos estructurales: dos para la flexibilidad del horario de trabajo y otros dos para la flexibilidad de recursos humanos, para cada una de las dos dimensiones del enriquecimiento (trabajo-familia y familia-trabajo). Estos modelos no incluyen la variable interacción y contienen tres variables latentes: el enriquecimiento (trabajo-familia o familia-trabajo) y la variable moderadora considerada (flexibilidad del horario de trabajo o de recursos humanos) como variables latentes independientes, y la satisfacción en el trabajo como variable dependiente.

Las tablas 6.12. y 6.13. presentan los estadísticos e índices de ajuste de los modelos estructurales para cada uno de los enriquecimientos trabajo-familia junto con la flexibilidad del horario de trabajo y de recursos humanos (por separado), sin considerar el término de interacción de las variables latentes respectivas. Dichas tablas también indican los niveles de aceptación recomendados ([Schumacker y Lomax, 1996](#)).

A pesar que el índice SRMR no es inferior a 0,08 en ninguno de los casos (0,095; 0,113; 0,109 y 0,087 respectivamente); el resto de estadísticos son aceptables. Los estadísticos RMSEA son inferiores a 0,1 en todos los casos (0,071; 0,099; 0,071 y 0,091 respectivamente) y se aproximan a 0; los índices GFI, AGFI y NFI son cercanos a 0,9 y mayores que 0,7 en todos los casos. El indicador CFI

presenta un valor cercano a la unidad y mayor que 0,8 en todos los casos (0,915; 0,847; 0,908 y 0,864 respectivamente). Entonces, el ajuste de todos los modelos es adecuado y razonable, dado que en general los estadísticos e índices de ajuste cumplen los niveles de aceptación recomendados por Schumacker y Lomax (1996).

Tabla 6.12.: Estadísticos e índices de bondad de ajuste de los modelos de ecuaciones estructurales: flexibilidad del horario de trabajo y enriquecimiento trabajo-familia o familia-trabajo

Modelo estimado (vrs. latentes)	gl	X <sup>2</sup> S-B	RMSEA	SRMR	GFI	AGFI	NFI	CFI
Satisfacción = f (etf, flexHora)	75	122,2445	0,071	0,095	0,815	0,741	0,834	0,915
Satisfacción = f (etf, flexHora)	75	171,9316	0,099	0,113	0,758	0,711	0,818	0,847
<b>Nivel de aceptación recomendado</b>			<b>Inferior a 0,1</b>	<b>Inferior a 0,08</b>	<b>Cercano a 0,9</b>	<b>Cercano a 0,9</b>	<b>Cercano a 0,9</b>	<b>Próximo a 1</b>

Fuente: Propia

Tabla 6.13.: Estadísticos e índices de bondad de ajuste de los modelos de ecuaciones estructurales: flexibilidad de recursos humanos y enriquecimiento trabajo-familia o familia-trabajo

Modelo estimado (vrs. latentes)	gl	X <sup>2</sup> S-B	RMSEA	SRMR	GFI	AGFI	NFI	CFI
Satisfacción = f (etf, flexRRHH)	75	122,2529	0,071	0,109	0,807	0,729	0,823	0,908
Satisfacción = f (etf, flexRRHH)	75	152,2535	0,091	0,087	0,818	0,705	0,814	0,864
<b>Nivel de aceptación recomendado</b>			<b>Inferior a 0,1</b>	<b>Inferior a 0,08</b>	<b>Cercano a 0,9</b>	<b>Cercano a 0,9</b>	<b>Cercano a 0,9</b>	<b>Próximo a 1</b>

Fuente: Propia

Seguidamente, para comprobar el efecto moderador, se obtuvieron las cargas factoriales de las variables latentes incluidas en el análisis (flexibilidades organizacionales y enriquecimientos trabajo-familia), y se calculó el término interacción (múltiplo de flexibilidad organizacional por enriquecimiento) directamente con la puntuación factorial obtenida de dichas variables. Asimismo, se calculó y se trabajó con el factor score de la variable dependiente 'satisfacción en el trabajo'. La puntuación factorial correspondiente se obtuvo con el programa estadístico EQS 6.1.

Posteriormente, se estimaron una serie de regresiones en las que se obtienen coeficientes para la variable enriquecimiento (trabajo-familia o familia-trabajo), la variable moderadora (flexibilidad organizacional) y el efecto interacción, que explican

la satisfacción en el trabajo (tablas 6.14. y 6.15.). Un coeficiente estadísticamente significativo correspondiente al término interacción quiere decir que la variable en cuestión (flexibilidad del horario de trabajo o de recursos humanos) modera la relación entre el enriquecimiento (trabajo-familia o familia-trabajo) y la satisfacción en el trabajo. En otras palabras, en esta etapa de análisis lo que interesa es la significancia del coeficiente que pertenece al término de interacción (el múltiplo), para determinar si existe o no el efecto correspondiente de moderación.

Es así que los resultados que a continuación se presentan, indican por una parte que la flexibilidad del horario de trabajo modera la relación entre el enriquecimiento trabajo-familia y la satisfacción en el trabajo, de manera positiva y significativa al 99% de confianza ( $\beta$ : 0,356 y sig. 3,930). Asimismo, dicha flexibilidad organizacional también modera la relación entre el enriquecimiento familia-trabajo y la satisfacción en el trabajo, de manera positiva y significativa al 99% de confianza ( $\beta$ : 0,639 y sig. 10,413).

Por otra parte, la flexibilidad de recursos humanos modera la relación entre el enriquecimiento trabajo-familia y la satisfacción en el trabajo, de manera positiva y significativa al 99% de confianza ( $\beta$ : 0,536 y sig. 5,683). Asimismo, dicha flexibilidad organizacional también modera la relación entre el enriquecimiento familia-trabajo y la satisfacción en el trabajo, de manera positiva y significativa al 99% de confianza ( $\beta$ : 0,626 y sig. 8,086).

Tabla 6.14.: Parámetros estructurales de los modelos que incluyen el término interacción entre flexibilidad del horario de trabajo y enriquecimiento trabajo-familia o familia-trabajo

Modelo de ecuaciones estructurales: estimado con factores score: FS		ETF	EFT	FlexHora	Moderador Hora ETF	Moderador Hora EFT	R <sup>2</sup>
Satisfacción = f (etf, flexHora, interacción)	coeficiente $\beta$ t robusto	0,231 (1,874*)	---	-0,117 (-1,252)	0,356 (3,930***)	---	0,194
Satisfacción = f (eft, flexHora, interacción)	coeficiente $\beta$ t robusto	---	-0,124 (-1,325)	-0,379 (-5,706***)	---	0,639 (10,413***)	0,567

\*\*\* Significativo al nivel de confianza del 99%

\*\* Significativo al nivel de confianza del 95%

\* Significativo al nivel de confianza del 90%

Fuente: Propia

Tabla 6.15.: Parámetros estructurales de los modelos que incluyen el término interacción entre flexibilidad de recursos humanos y enriquecimiento trabajo-familia o familia-trabajo

Modelo de ecuaciones estructurales: estimado con factores score: FS		Moderador					R <sup>2</sup>
		ETF	EFT	FlexRRHH	RRHH ETF	RRHH EFT	
Satisfacción = f (etf, flexRRHH, interacción)	coeficiente $\beta$ t robusto	0,063 (0,543)	---	-0,159 (-1,675*)	0,536 (5,683***)	---	0,317
Satisfacción = f (eft, flexRRHH, interacción)	coeficiente $\beta$ t robusto	---	-0,118 (-1,119)	-0,250 (-3,173***)	---	0,626 (8,086***)	0,468

\*\*\* Significativo al nivel de confianza del 99%

\*\* Significativo al nivel de confianza del 95%

\* Significativo al nivel de confianza del 90%

Fuente: Propia

### 6.2.3. Modelo 3: Conflicto trabajo-familia – enriquecimiento trabajo-familia – satisfacción docente – compromiso organizacional

El modelo 3 considera las variables latentes conflicto trabajo-familia y conflicto familia-trabajo (CTF y CFT), que determinan tanto el enriquecimiento trabajo-familia como el enriquecimiento familia-trabajo (ETF y EFT). A su vez, ambos enriquecimientos condicionan la satisfacción en el trabajo, donde el número de dependientes es una variable de control. Finalmente, el compromiso organizacional está en función de la satisfacción en el trabajo.

$$ETF = f (CTF, CFT)$$

$$EFT = f (CTF, CFT)$$

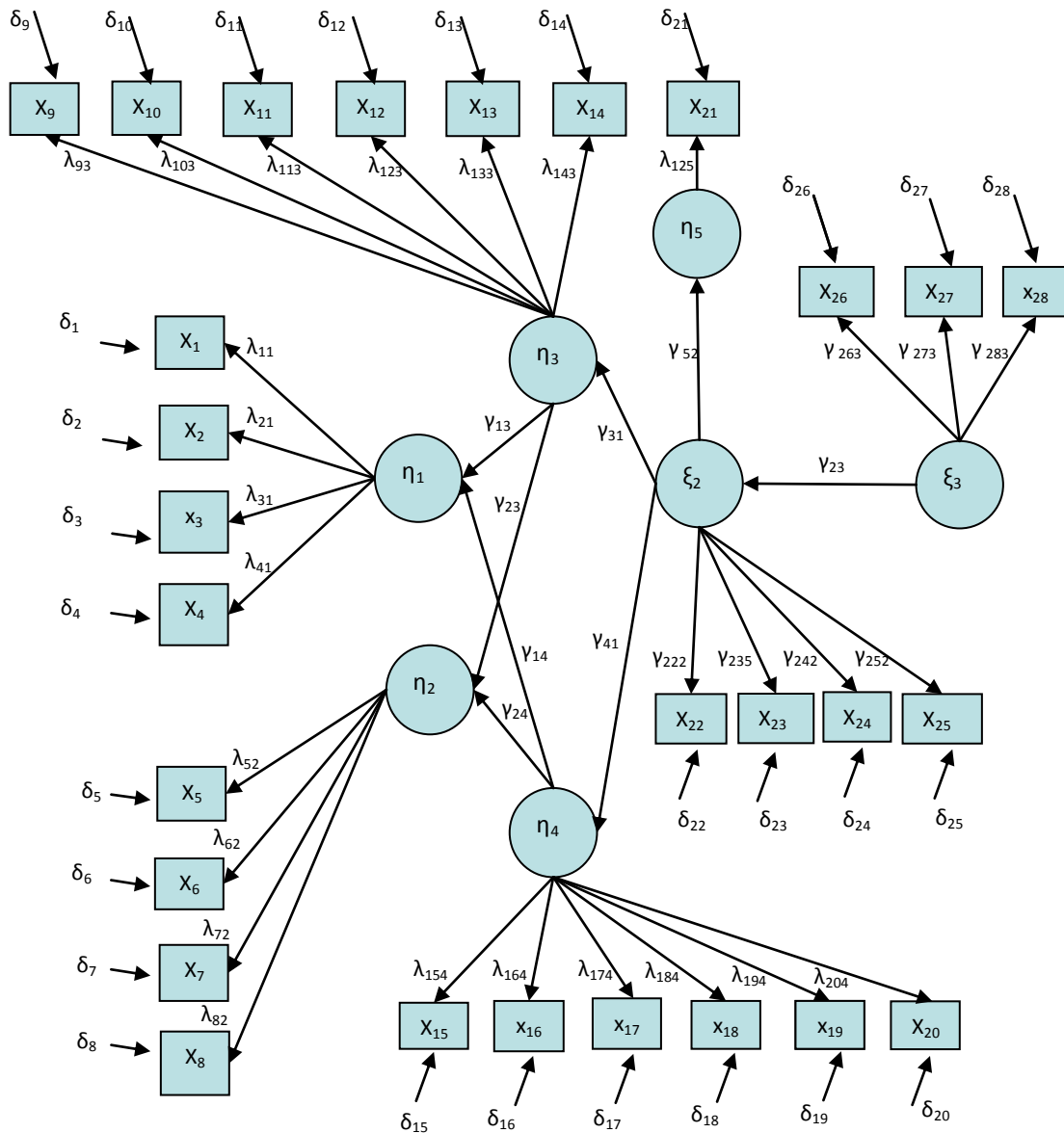
$$\text{Satisfacción} = f (\text{nro. dependientes}; ETF, EFT)$$

$$\text{Compromiso} = f (\text{satisfacción})$$

El modelo de análisis factorial confirmatorio es el siguiente:



Figura 6.3. Modelo de análisis factorial confirmatorio: Modelo 3



La tabla 6.16. recoge los estadísticos e índices de bondad de ajuste global del modelo 3 y los niveles de aceptación recomendados (Schumacker y Lomax, 1996). A pesar que el índice SRMR no es inferior a 0,08; el resto de estadísticos son aceptables. El estadístico RMSEA es inferior a 0,1 y se aproxima a 0; los índices GFI, AGFI y NFI (0,732; 0,711 y 0,720 respectivamente) son cercanos a 0,9 y mayores que 0,7. El indicador CFI presenta un valor cercano a la unidad y mayor que 0,8. Entonces, el ajuste del modelo es adecuado y razonable, dado que en

general los estadísticos e índices de ajuste cumplen los niveles de aceptación recomendados por Schumacker y Lomax (1996).

Tabla 6.16.: Indicadores de ajuste del modelo 3

Modelo de ecuaciones estructurales - estimado con variables latentes	gl	X <sup>2</sup> S-B	RMSEA	SRMR	GFI	AGFI	NFI	CFI
ETF = f (CTF, CFT); EFT = f (CTF, CFT) Satisfacción = f (nro dep,ETF, EFT); Compromiso = f (satisfacción)	343	629,9043	0,082	0,18	0,732	0,711	0,720	0,805
<b>Nivel de aceptación recomendado</b>			Inferior a 0,1	Inferior a 0,08	Cercano a 0,9	Cercano a 0,9	Cercano a 0,9	Próximo a 1

Fuente: Propia

La tabla 6.17. muestra los coeficientes  $\beta$  y sus respectivos estadísticos 't' robusto del modelo 3, planteado a través de ecuaciones estructurales. El conflicto trabajo-familia se encuentra relacionado de manera negativa y significativa con el enriquecimiento trabajo-familia ( $\beta$ : -0,179), a un nivel de confianza del 90%. El conflicto familia-trabajo también se relaciona de manera negativa y significativa con el enriquecimiento familia-trabajo ( $\beta$ : -0,308), a un nivel de confianza del 95%.

Por su parte, el número de dependientes se encuentra relacionado de manera positiva y significativa con la satisfacción en el trabajo ( $\beta$ : 0,142), a un nivel de confianza del 95%. El enriquecimiento trabajo-familia también se relaciona de manera positiva y significativa con la satisfacción en el trabajo ( $\beta$ : 0,458), a un nivel de confianza del 99%.

En tanto que la satisfacción en el trabajo está relacionada de manera positiva y significativa con el compromiso organizacional ( $\beta$ : 0,222), a un nivel de confianza del 95%. Además, el enriquecimiento trabajo-familia presenta un efecto indirecto positivo y significativo ( $\beta$ : 0,102) sobre el compromiso organizacional al 90% de confianza, a través de la satisfacción en el trabajo.

Tabla 6.17.: Coeficientes  $\beta$  y t robusto del modelo 3

Modelo de ecuaciones estructurales - estimado con variables latentes	Vr. Dep.		Nro Dep	ETF	EFT	CTF	CFT	Satisfacción	R <sup>2</sup>
ETF = f (CTF, CFT)	ETF	coeficiente $\beta$ t robusto	---	---	---	-0,179 (-1,900*)	-0,073 (-0,557)	---	0,037
EFT = f (CTF, CFT)	EFT	coeficiente $\beta$ t robusto	---	---	---	-0,024 (-0,247)	-0,308 (-2,459**)	---	0,095
Satisfacción = f (Nro Dep, ETF, EFT)	Satisfacción	coeficiente $\beta$ t robusto	0,142 (2,399**)	0,458 (2,889***)	0,127 (0,871)	-0,085 (-1,203)	-0,073 (-0,717)	---	0,25
Compromiso = f (satisfacción)	Compromiso	coeficiente $\beta$ t robusto	0,031 (1,611)	0,102 (1,659*)	0,028 (0,802)	-0,019 (-0,983)	-0,016 (-0,700)	0,222 (2,205**)	0,049

\*\*\* Significativo al nivel de confianza del 99%

\*\* Significativo al nivel de confianza del 95%

\* Significativo al nivel de confianza del 90%

Nota: los indicadores en cursiva corresponden a los efectos indirectos

Fuente: Propia

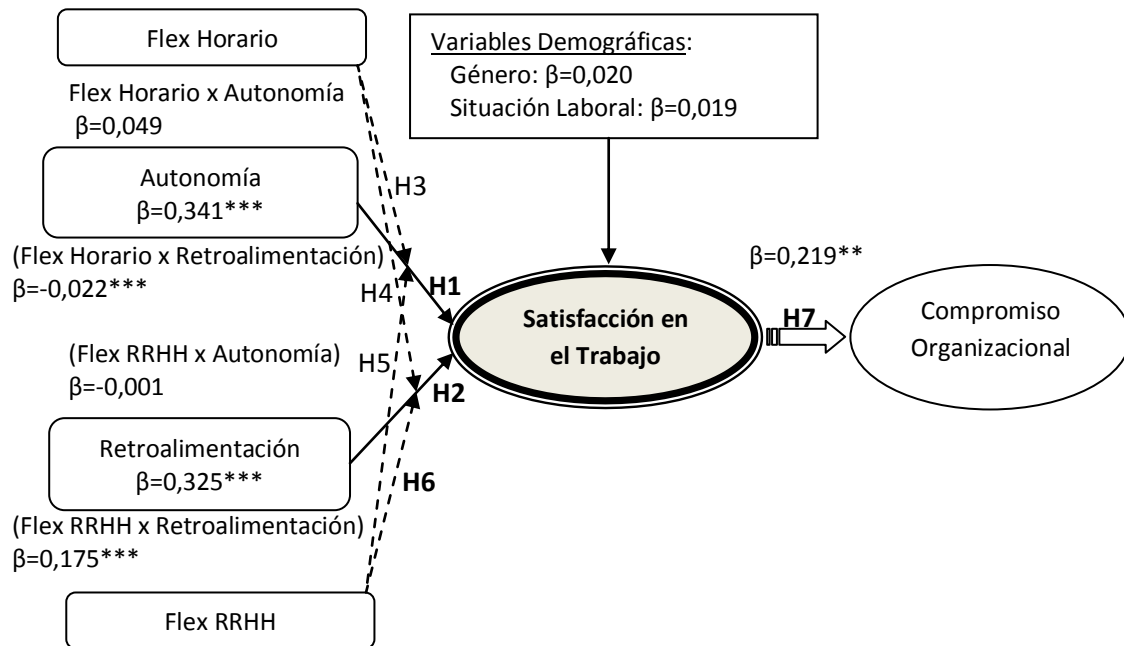
## 6.2.4. Síntesis y discusión de resultados

Con los resultados obtenidos en el análisis de ecuaciones estructurales, es posible aceptar o rechazar en base a fundamentos empíricos y estadísticos fiables, las hipótesis previamente planteadas en los distintos modelos de investigación. En este apartado, se presenta una síntesis de la contrastación de las hipótesis de investigación en base a los resultados obtenidos, situación que permite generar discusiones y reflexiones al respecto.

El caso de las hipótesis aceptadas con el respaldo de la información empírica, no hace más que confirmar el estudio y el planteamiento teórico previo de dichas relaciones. Es así que el correspondiente análisis y discusión se encuentran detallados en la revisión de la literatura de los capítulos previos, que derivaron en la propuesta de cada modelo y sus respectivas interacciones. Sin embargo, es necesaria la reflexión y razonamiento adicional en las situaciones donde las hipótesis son rechazadas, puesto que la realidad difiere del análisis teórico y es distinta a lo que inicialmente se hubiera esperado, lo que propicia la especulación con respecto a los resultados.

En ese sentido, se analiza caso por caso el contraste de la información empírica con respecto al estudio y planteamiento teórico:

Figura 6.4. Contrastación de hipótesis del modelo 1



Flex Horario: Flexibilidad del horario de trabajo

Flex RRHH: Flexibilidad de recursos humanos

\*\*\* Significativo al nivel de confianza del 99%

\*\* Significativo al nivel de confianza del 95%

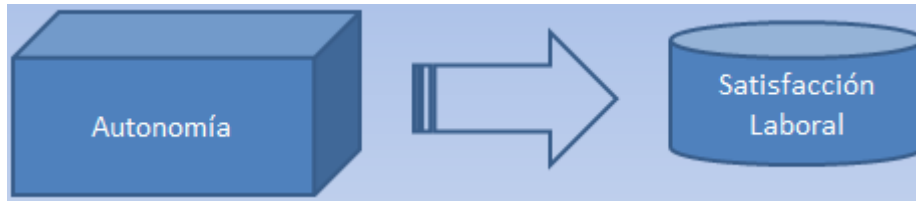
\* Significativo al nivel de confianza del 90%

**H<sub>i</sub>** en negrilla significa 'hipótesis aceptada'

- **H1:** La autonomía, en calidad de característica del trabajo, percibida por los profesores universitarios, está relacionada positivamente con la satisfacción laboral.

Los resultados de las ecuaciones estructurales confirman la aceptación de la hipótesis 1. La autonomía está positiva y significativamente relacionada con la satisfacción en el trabajo ( $\beta=0,341$ ), en un nivel de confianza del 99%. La variación de una unidad adicional en la percepción de autonomía en el trabajo, influye positivamente en el nivel de satisfacción laboral, variando éste de manera directa en 0,341 unidades perceptuales. La autonomía percibida no presenta ningún efecto indirecto sobre el compromiso organizacional.

## ENTONCES: H1 ACEPTADA

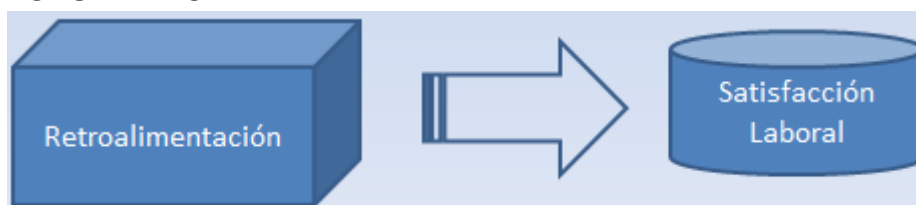


- **H2:** La retroalimentación, en calidad de característica del trabajo, percibida por los profesores universitarios, está relacionada positivamente con la satisfacción laboral.

Los resultados de las ecuaciones estructurales confirman la aceptación de la hipótesis 2. La retroalimentación está positiva y significativamente relacionada con la satisfacción en el trabajo ( $\beta=0,325$ ), en un nivel de confianza del 99%. La variación de una unidad adicional en la percepción de retroalimentación en el trabajo, influye positivamente en el nivel de satisfacción laboral, variando éste de manera directa en 0,325 unidades de percepción.

Asimismo, la retroalimentación genera un impacto indirecto sobre el compromiso organizacional a través de la satisfacción en el trabajo, positivo y marginalmente significativo (al nivel de confianza del 90%); puesto que la variación de una unidad adicional en la retroalimentación percibida, repercute a través de la satisfacción laboral, en el nivel de compromiso organizacional, variando este último en 0,071 unidades perceptuales.

## ENTONCES: H2 ACEPTADA



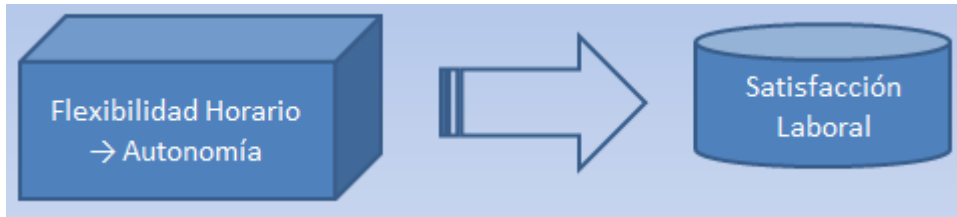
- **H3:** La flexibilidad del horario de trabajo percibida por los profesores universitarios, modera positivamente la relación entre la autonomía y la satisfacción laboral.

Los resultados de las ecuaciones estructurales proporcionan información estadística que respalda el rechazo de la hipótesis 3, dado que no existe relación significativa alguna entre estos dos elementos. El efecto moderador de la flexibilidad del horario de trabajo sobre la relación entre la autonomía y la satisfacción laboral, no presenta significancia estadística alguna.

Si reflexionamos al respecto, es razonable pensar que la flexibilidad de horarios puede verse minimizada por la autonomía, dado que si el empleado percibe que dispone de autonomía en su trabajo, la flexibilidad de horarios estaría ya incluida en dicha característica del trabajo; teniendo en cuenta que la autonomía se refiere al grado en que el trabajo proporciona libertad, independencia y discreción al empleado, para la programación de sus tareas y la determinación del procedimiento a utilizar para llevarlas a cabo, con el fin de alcanzar las metas. Los resultados empíricos demuestran que el docente universitario está percibiendo autonomía en su rol laboral y además ésta es fuertemente significativa con respecto a la satisfacción en el trabajo, por lo que si la flexibilidad de horarios no es más que una ventaja o consecuencia que resulta de esta característica del trabajo, entonces se puede entender que la misma no sea determinante al momento de moderar la relación entre la autonomía y la satisfacción laboral.

Bajo este razonamiento, se especula que la autonomía en el trabajo implica de alguna manera flexibilidad de horarios, es decir, que la libertad de decisión sobre los horarios de trabajo estaría en cierta medida incluida en la autonomía percibida, por lo que su efecto sobre la satisfacción laboral se canalizaría a través de la misma.

### ENTONCES: H3 RECHAZADA



- **H4:** La flexibilidad del horario de trabajo percibida por los profesores universitarios, modera positivamente la relación entre la retroalimentación y la satisfacción laboral.

Los resultados de las ecuaciones estructurales proporcionan información estadística que respalda el rechazo de la hipótesis 4, dado que si bien existe una relación significativa entre estos dos elementos, la misma es negativa. El efecto moderador de la flexibilidad del horario de trabajo sobre la retroalimentación, está significativamente relacionado con la satisfacción en el trabajo, en un nivel de confianza del 99%, pero su relación es negativa ( $\beta = -0,022$ ).

A diferencia de la autonomía, la retroalimentación en el trabajo no implica o contiene flexibilidad de horarios, más bien, se trata de dos elementos conceptualmente distintos que pudieran ser incompatibles dentro del sector educativo. Un proceso de retroalimentación efectivo requiere de una adecuada comunicación e intercambio de información con los diferentes agentes (clientes, supervisores, compañeros de trabajo, proveedores, competencia, etc.) que participan y se involucran de manera directa o indirecta con el proceso laboral productivo y/o de operaciones. En cierto modo, la interacción, el encuentro, el contacto personal y personalizado son fundamentales dentro de las relaciones humanas y laborales en el ambiente de trabajo, elementos que propician y facilitan la coordinación y comunicación entre personas ya que son esenciales para una óptima retroalimentación organizacional.

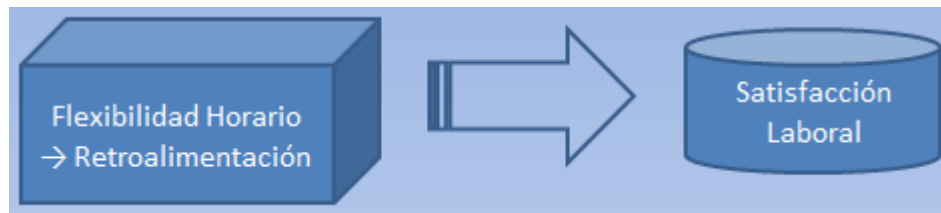
La retroalimentación se refiere al grado en que los empleados reciben la información que revela que tan bien se están desempeñando en el trabajo, proporciona información sobre los resultados de las actividades laborales y la eficacia de los medios utilizados para alcanzar las metas. En ese sentido, la flexibilidad de horarios podría generar desencuentros entre los actores del proceso educativo y obstaculizar una adecuada retroalimentación. Más aún cuando el relacionamiento humano es fundamental en el escenario de la educación y su tendencia contemporánea a la personalización de los servicios.

El signo negativo del efecto moderador de la flexibilidad de horarios puede implicar que dicha flexibilidad organizacional sea incompatible con la retroalimentación en el trabajo, porque podría perjudicar el encuentro, la coordinación y la comunicación personal entre interesados. Sería más complicado coincidir en persona, con los agentes involucrados en el proceso educativo para intercambiar criterios y promover una retroalimentación más efectiva y personalizada. La mejor retroalimentación es producto de la interacción personal entre actores, y la flexibilidad de horarios puede provocar desencuentros o problemas, tanto en el relacionamiento humano laboral como en la comunicación interpersonal, siendo éstas las formas más eficientes para optimizar la retroalimentación en el trabajo, especialmente en materia educativa y dentro del contexto de prestación de servicios.

He ahí varios motivos que nos llevan a especular la consecuencia negativa final del efecto moderador de la flexibilidad del horario de trabajo sobre la relación retroalimentación-satisfacción laboral. Entonces, es importante gestionar con precaución dicha flexibilidad organizacional, con el fin de maximizar su impacto sobre los resultados de la organización.



#### ENTONCES: H4 RECHAZADA



- **H5:** La flexibilidad de recursos humanos percibida por los profesores universitarios, modera positivamente la relación entre la autonomía y la satisfacción laboral.

Los resultados de las ecuaciones estructurales proporcionan información estadística que respalda el rechazo de la hipótesis 5, dado que no existe relación significativa alguna entre estos dos elementos. El efecto moderador de la flexibilidad de recursos humanos sobre la relación entre la autonomía y la satisfacción laboral, no presenta significancia estadística alguna.

Si reflexionamos al respecto, es probable que la flexibilidad en el manejo de recursos humanos se encuentre minimizada por la autonomía percibida en el trabajo, en cuanto a su efecto moderador dentro de la relación autonomía y satisfacción laboral. La propia autonomía en el trabajo implica una auto-gestión de sí mismo, de las personas y los procesos bajo responsabilidad del empleado, y de los recursos a su disposición. La libertad de decidir la programación de tareas y procedimientos para alcanzar las metas, puede ser una consecuencia de las políticas y prácticas de gestión de recursos humanos, propias de este tipo de ambientes de trabajo.

Por lo tanto, la autonomía en el trabajo estaría integrada a la flexibilidad de recursos humanos, al ser resultado de ésta, mermando el peso moderador de dicha flexibilidad sobre la satisfacción laboral. En ese sentido, es razonable pensar que la flexibilidad recursos humanos no influya de manera relevante en la relación entre autonomía y satisfacción laboral, ya que la autonomía en el trabajo surge de las políticas y prácticas de recursos humanos de la

organización. Es así que podría minimizar el efecto moderador de tales políticas y prácticas sobre la satisfacción en el trabajo, más aún, considerando que la autonomía acapara protagonismo en la explicación de dicha variable dependiente, dado su grado de significancia dentro del modelo propuesto.

Si el empleado percibe que dispone de autonomía en su trabajo, la flexibilidad de recursos humanos estaría vinculada a dicha característica del trabajo, teniendo en cuenta que la autonomía conlleva flexibilidad en el accionar de las personas dentro de su rol laboral. Los resultados empíricos demuestran que el docente universitario está percibiendo autonomía en su trabajo y además, ésta es fuertemente significativa con respecto a la satisfacción en el trabajo. Por lo que si la flexibilidad de recursos humanos no es más que una ventaja adicional y el origen de esta característica del trabajo, entonces se puede entender que la misma quede eclipsada al momento de moderar la relación autonomía-satisfacción laboral.

Bajo este razonamiento, se especula que la flexibilidad en gestión de recursos humanos implica autonomía en el trabajo, es decir que la auto-gestión de cada profesor universitario entendida como autonomía laboral, minimizaría el efecto moderador de dicha flexibilidad organizacional sobre la satisfacción en el trabajo. Más bien, la autonomía pudiera ser un elemento mediador de la flexibilidad de recursos humanos, sobre la satisfacción en el trabajo.

#### **ENTONCES: H5 RECHAZADA**



- **H6:** La flexibilidad de recursos humanos percibida por los profesores universitarios, modera positivamente la relación entre la retroalimentación y la satisfacción laboral.

Las ecuaciones estructurales proporcionan resultados estadísticos que confirman la aceptación de la hipótesis 6. El efecto moderador de la flexibilidad de recursos humanos sobre la relación retroalimentación-satisfacción laboral es positivo y significativo ( $\beta=0,175$ ), en un nivel de confianza del 99%. La variación de una unidad adicional en la percepción de la flexibilidad de recursos humanos, determina que la retroalimentación influya de manera directa en el nivel de satisfacción laboral, variando este último en 0,175 unidades perceptuales.

#### ENTONCES: H6 ACEPTADA



- **H7:** La satisfacción en el trabajo percibida por los profesores universitarios, está relacionada positivamente con el compromiso organizacional.

Los resultados de las ecuaciones estructurales confirman la aceptación de la hipótesis 7. La satisfacción en el trabajo está positiva y significativamente relacionada con el compromiso organizacional ( $\beta=0,219$  en el modelo 1 y  $\beta=0,222$  en el modelo 2), en un nivel de confianza del 95% en ambos casos. La variación de una unidad adicional en la satisfacción en el trabajo, influye positivamente en el nivel de compromiso organizacional experimentado, variando éste de manera directa en 0,22 unidades perceptuales.

**ENTONCES: H7 ACEPTADA**

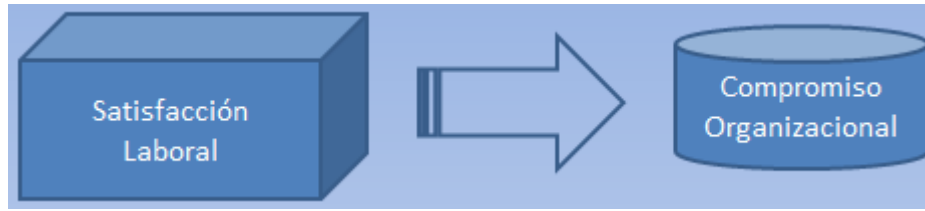
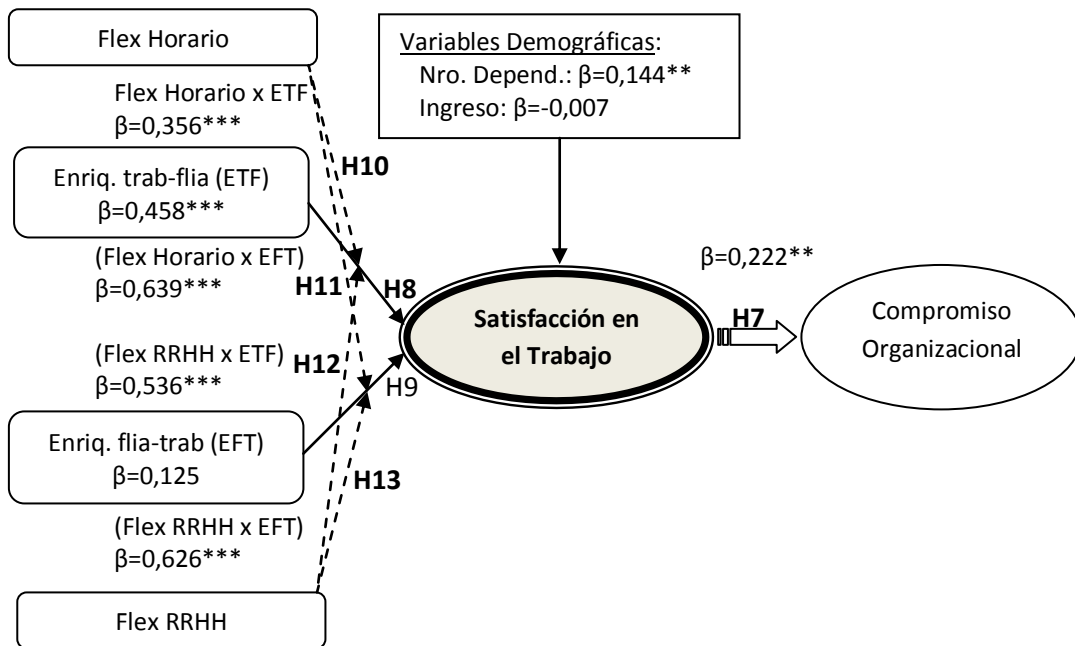


Figura 6.5. Contrastación de hipótesis del modelo 2



Flex Horario: Flexibilidad del horario de trabajo

Flex RRHH: Flexibilidad de recursos humanos

\*\*\* Significativo al nivel de confianza del 99%

\*\* Significativo al nivel de confianza del 95%

\* Significativo al nivel de confianza del 90%

**H<sub>i</sub> en negrilla significa 'hipótesis aceptada'**

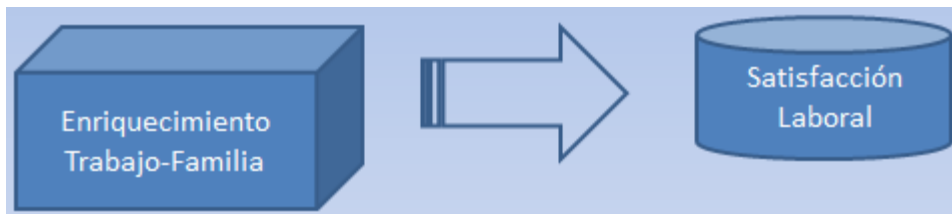
- **H8:** El enriquecimiento trabajo-familia percibido por los profesores universitarios, está relacionado positivamente con la satisfacción laboral.

Los resultados de las ecuaciones estructurales confirman la aceptación de la hipótesis 8. El enriquecimiento trabajo-familia está positiva y significativamente relacionado con la satisfacción en el trabajo ( $\beta=0,458$ ), en un nivel de confianza del 99%. La variación de una unidad adicional en el enriquecimiento trabajo-familia percibido, influye positivamente en el nivel de

satisfacción experimentado en el trabajo, variando éste de manera directa en 0,458 unidades perceptuales.

Asimismo, el enriquecimiento trabajo-familia presenta un efecto indirecto sobre el compromiso organizacional, positivo y marginalmente significativo, puesto que la variación de una unidad adicional en la percepción del enriquecimiento trabajo-familia, repercute a través de la satisfacción laboral, en el nivel de compromiso organizacional, variando este último en 0,102 unidades perceptuales.

**ENTONCES: H8 ACEPTADA**



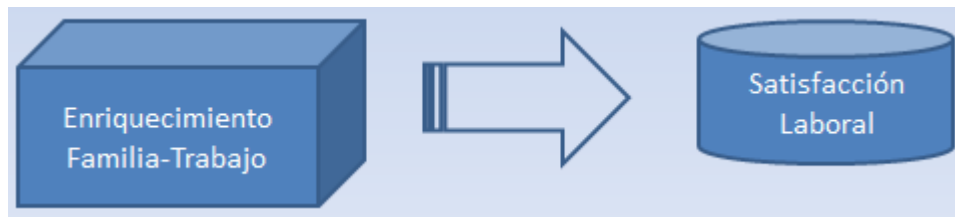
- **H9:** El enriquecimiento familia-trabajo percibido por los profesores universitarios, está relacionado positivamente con la satisfacción laboral.

Los resultados de las ecuaciones estructurales proporcionan información empírica para rechazar la hipótesis 9, dado que no existe relación significativa alguna entre estos dos elementos. El enriquecimiento familia-trabajo percibido no está significativamente relacionado con la satisfacción en el trabajo y tampoco presenta ningún efecto indirecto sobre el compromiso organizacional.

Considerando que los empleados perciben que su trabajo es la fuente-origen del enriquecimiento hacia su rol familiar, entonces es razonable pensar que estarán satisfechos con el entorno que les proporciona dicho beneficio o utilidad. Precisamente porque el trabajo no es la fuente generadora del enriquecimiento familia-trabajo, sino el entorno familiar, es posible comprender que los resultados obtenidos confirmen que dicho fenómeno no

está relacionado con la satisfacción laboral. Es más, dado que el enriquecimiento familia-trabajo se produce en la familia (aunque favorezca al trabajo), dicho elemento pudiera estar relacionado con la satisfacción familiar, puesto que el trabajador identifica a la familia, como el ámbito de origen de tal ventaja (Wayne et al., 2004, 2006).

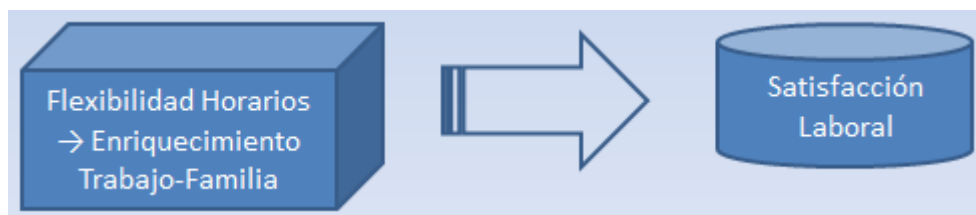
#### ENTONCES: H9 RECHAZADA



- **H10:** La flexibilidad del horario de trabajo percibida por los profesores universitarios modera positivamente la relación entre el enriquecimiento trabajo-familia y la satisfacción laboral.

Los resultados estadísticos de las ecuaciones estructurales confirman la aceptación de la hipótesis 10. El efecto moderador de la flexibilidad del horario de trabajo sobre la relación entre el enriquecimiento trabajo-familia y la satisfacción laboral, es positivo y significativo ( $\beta=0,356$ ), en un nivel de confianza del 99%. La variación de una unidad adicional en la percepción de la flexibilidad del horario de trabajo, determina que el enriquecimiento trabajo-familia percibido influya de manera directa en el nivel de satisfacción laboral, variando este último en 0,356 unidades perceptuales.

#### ENTONCES: H10 ACEPTADA



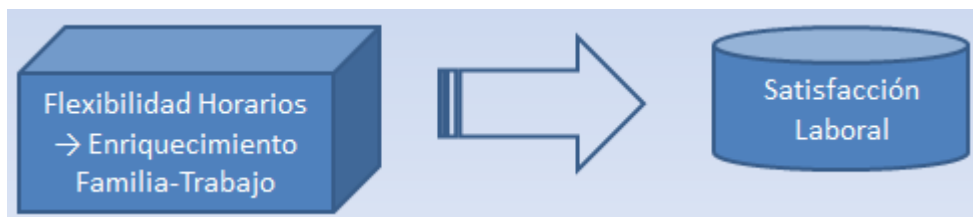
- **H11:** La flexibilidad del horario de trabajo percibida por los profesores universitarios modera positivamente la relación entre el enriquecimiento familia-trabajo y la satisfacción laboral.

Los resultados estadísticos de las ecuaciones estructurales confirman la aceptación de la hipótesis 11. El efecto moderador de la flexibilidad del horario de trabajo sobre la relación entre el enriquecimiento familia-trabajo y la satisfacción laboral, es positivo y significativo ( $\beta=0,639$ ), en un nivel de confianza del 99%. La variación de una unidad adicional en la percepción de la flexibilidad del horario de trabajo, determina que el enriquecimiento familia-trabajo percibido influya de manera directa en el nivel de satisfacción laboral, variando este último en 0,639 unidades perceptuales.

Resulta interesante observar que la flexibilidad de horarios es una herramienta útil para la gestión de la conciliación trabajo-familia, puesto que inicialmente el enriquecimiento familia-trabajo por sí solo no es relevante para la satisfacción laboral. Este tipo de enriquecimiento no se genera en el ámbito laboral, por lo que no se asocia con la satisfacción en el trabajo.

Sin embargo, la flexibilidad del horario de trabajo - como política o práctica emprendida por la organización - ayuda al empleado a manejar sus responsabilidades tanto laborales como familiares. Teniendo en cuenta que la familia también se beneficia de dicha flexibilidad organizacional, entonces el enriquecimiento familia-trabajo termina siendo positivo para la satisfacción en el trabajo, debido al efecto moderador de la flexibilidad de horarios.

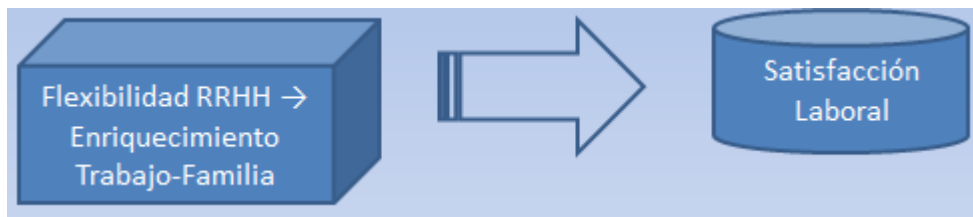
#### **ENTONCES: H11 ACEPTADA**



- **H12:** La flexibilidad de recursos humanos percibida por los profesores universitarios modera positivamente la relación entre el enriquecimiento trabajo-familia y la satisfacción laboral.

Los resultados estadísticos de las ecuaciones estructurales confirman la aceptación de la hipótesis 12. El efecto moderador de la flexibilidad de recursos humanos sobre la relación entre el enriquecimiento trabajo-familia y la satisfacción laboral, es positivo y significativo ( $\beta=0,536$ ), en un nivel de confianza del 99%. La variación de una unidad adicional en la percepción de la flexibilidad de recursos humanos, determina que el enriquecimiento trabajo-familia percibido influya de manera directa en el nivel de satisfacción laboral, variando este último en 0,536 unidades perceptuales.

#### ENTONCES: H12 ACEPTADA



- **H13:** La flexibilidad de recursos humanos percibida por los profesores universitarios modera positivamente la relación entre el enriquecimiento familia-trabajo y la satisfacción laboral.

Los resultados estadísticos de las ecuaciones estructurales confirman aceptación de la hipótesis 13. El efecto moderador de la flexibilidad de recursos humanos sobre la relación entre el enriquecimiento familia-trabajo y la satisfacción laboral, es positivo y significativo ( $\beta=0,626$ ), en un nivel de confianza del 99%. La variación de una unidad adicional en la percepción de la flexibilidad de recursos humanos, determina que el enriquecimiento familia-trabajo percibido influya de manera directa en el nivel de satisfacción laboral, variando este último en 0,626 unidades perceptuales.



Nótese que en este caso particular, la flexibilidad de recursos humanos es también una herramienta útil para la gestión de la conciliación trabajo-familia, puesto que inicialmente el enriquecimiento familia-trabajo por sí solo no es relevante para la satisfacción laboral. Este tipo de enriquecimiento no se genera en el ámbito laboral, por lo que no se asocia con la satisfacción en el trabajo.

Sin embargo, la flexibilidad de recursos humanos - como políticas o prácticas emprendidas por la organización - tiene un efecto moderador positivo entre el enriquecimiento familia-trabajo y la satisfacción laboral. La gestión flexible de recursos humanos que caracteriza a la Facultad resulta también favorable para el profesor universitario por la vía de la conciliación trabajo-familia, puesto que repercute en su satisfacción laboral a través del enriquecimiento familia-trabajo, logrando que los recursos adquiridos por el trabajador en su entorno familiar le beneficien a su vez en su rol laboral.

Teniendo en cuenta la teoría general del enriquecimiento trabajo-familia, la flexibilidad de recursos humanos estaría generando actitudes y afectos positivos hacia la Facultad, como resultado de canalizar a favor de la organización, recursos o beneficios que el empleado adquiere de su rol familiar. Considerando que la familia también se beneficia de las ventajas de dicha flexibilidad organizacional, entonces el enriquecimiento familia-trabajo termina siendo positivo para la satisfacción laboral, debido al efecto moderador de la flexibilidad de recursos humanos.

#### **ENTONCES: H13 ACEPTADA**

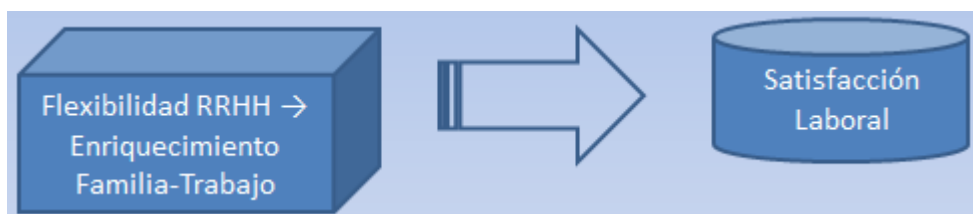
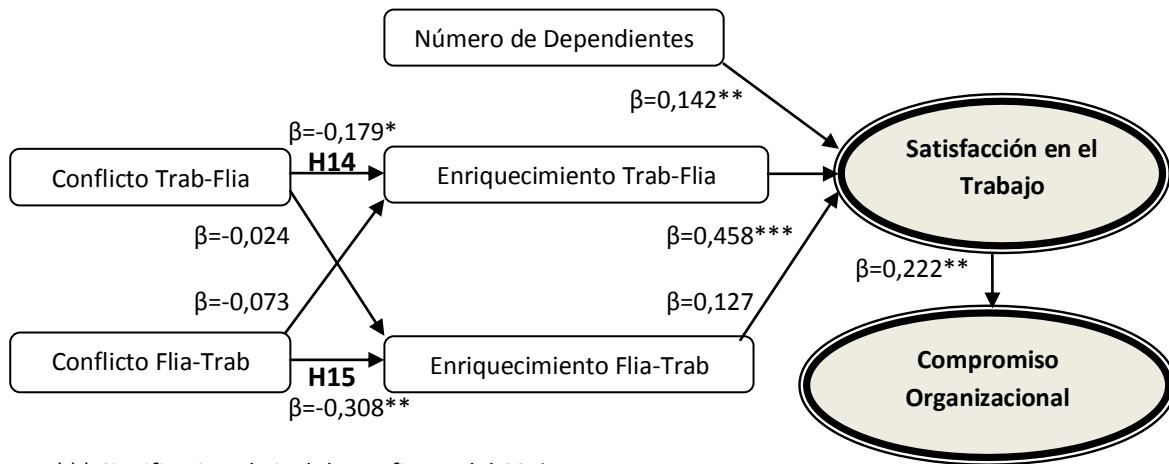


Figura 6.6. Contrastación de hipótesis del modelo 3



\*\*\* Significativo al nivel de confianza del 99%

\*\* Significativo al nivel de confianza del 95%

\* Significativo al nivel de confianza del 90%

**H<sub>i</sub> en negrilla significa 'hipótesis aceptada'**

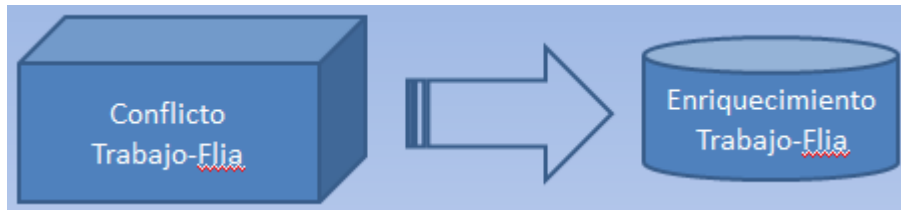
- **H14:** El conflicto trabajo-familia percibido por los profesores universitarios, está relacionado de manera negativa con el enriquecimiento trabajo-familia.

La información estadística de las ecuaciones estructurales respalda la aceptación de la hipótesis 14. El conflicto trabajo-familia está negativa y significativamente relacionado con el enriquecimiento trabajo-familia ( $\beta = -0,179$ ), en un nivel de confianza del 90%. La variación de una unidad adicional en la percepción del conflicto trabajo-familia, influye de manera inversa en el nivel de percepción del enriquecimiento trabajo-familia, variando este último en 0,179 unidades perceptuales.

El conflicto y el enriquecimiento desde el trabajo hacia la familia (en ambos casos), están relacionados entre sí. Esto quiere decir que si existe enriquecimiento trabajo-familia, es porque no hay conflicto trabajo-familia. Asimismo, si no existe enriquecimiento trabajo-familia, es porque se percibe conflicto trabajo-familia. En otras palabras, las experiencias negativas de la interfaz trabajo-familia, para el caso de profesores universitarios, están relacionadas con las experiencias positivas de tal interfaz. Es decir, el

conflicto repercute de manera inversa en el enriquecimiento, cuando se trata de la dirección trabajo-familia.

**ENTONCES: H14 ACEPTADA**

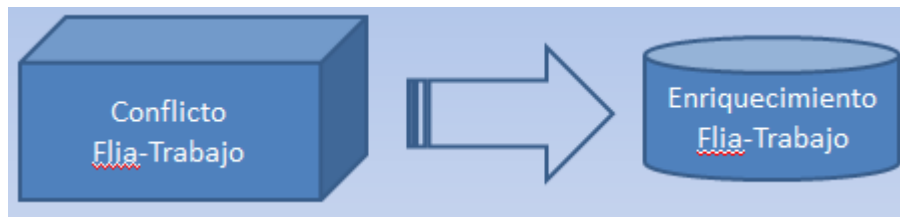


- **H15:** El conflicto familia-trabajo percibido por los profesores universitarios, está relacionado de manera negativa con el enriquecimiento familia-trabajo.

La información estadística de las ecuaciones estructurales respalda la aceptación de la hipótesis 15. El conflicto familia-trabajo está negativa y significativamente relacionado con el enriquecimiento familia-trabajo ( $\beta = -0,308$ ), en un nivel de confianza del 95%. La variación de una unidad adicional en la percepción del conflicto familia-trabajo, influye de manera inversa en el nivel de percepción del enriquecimiento familia-trabajo, variando este último en 0,308 unidades perceptuales.

El conflicto y el enriquecimiento desde la familia hacia el trabajo (en ambos casos), están relacionados entre sí. Esto quiere decir que si existe enriquecimiento familia-trabajo, es porque no hay conflicto familia-trabajo. Asimismo, si no existe enriquecimiento familia-trabajo, es porque se percibe conflicto familia-trabajo. En otras palabras, las experiencias negativas de la interfaz familia-trabajo, para el caso de profesores universitarios, están relacionadas con las experiencias positivas de tal interfaz. Es decir, el conflicto repercute de manera inversa en el enriquecimiento, cuando se trata de la dirección familia-trabajo.

## ENTONCES: H15 ACEPTADA



En síntesis, los resultados del análisis estadístico previo reflejan la aceptación o rechazo de las hipótesis de investigación, información proporcionada en la siguiente tabla resumen:

Tabla 6.18.: Hipótesis de investigación aceptadas o rechazadas

Hipótesis	Descripción	Aceptada
H1	Autonomía → Satisfacción	SI
H2	Retroalimentación → Satisfacción	SI
H3	Flex Horario → Autonomía-Satisfacción	NO
H4	Flex Horario → Retroalimentación-Satisfacción	NO
H5	Flex RRHH → Autonomía-Satisfacción	NO
H6	Flex RRHH → Retroalimentación-Satisfacción	SI
H7	Satisfacción → Compromiso Organizacional	SI
H8	ETF → Satisfacción	SI
H9	EFT → Satisfacción	NO
H10	Flex Horario → ETF-Satisfacción	SI
H11	Flex Horario → EFT-Satisfacción	SI
H12	Flex RRHH → ETF-Satisfacción	SI
H13	Flex RRHH → EFT-Satisfacción	SI
H14	CTF → ETF	SI
H15	CFT → EFT	SI

ETF: Enriquecimiento Trabajo-Familia

EFT: Enriquecimiento Familia-Trabajo

CTF: Conflicto Trabajo-Familia

CFT: Conflicto Familia-Trabajo

Flex Horario: Flexibilidad del horario de trabajo

Flex RRHH: Flexibilidad de recursos humanos

Fuente: Propia

La evidencia empírica determina aceptar las hipótesis H1, H2, H6, H7, H8, H10, H11, H12, H13, H14 y H15; y de manera complementaria, rechazar las hipótesis H3, H4, H5 y H9.

## **CONCLUSIONES**

Teniendo en cuenta los objetivos de investigación, la revisión de la literatura científica, las hipótesis planteadas, los modelos propuestos y después de analizar los resultados obtenidos en el estudio empírico, a continuación se presentan las conclusiones y recomendaciones de la presente Tesis Doctoral. Por último, se redactan las respectivas limitaciones del trabajo y se proponen líneas futuras de investigación que permitan ampliar o detallar el estudio del tema.

### **Conclusiones y recomendaciones**

El presente trabajo de investigación - su estudio teórico, análisis empírico y resultados obtenidos - es un insumo científico que pretende aportar tanto a la literatura académica como a la gestión aplicada de la educación superior, en materia de satisfacción laboral y conciliación trabajo-familia. La información y conclusiones generadas tienen como fin contribuir a la mejora de la calidad de la satisfacción laboral de los profesores, a partir de su vínculo con la autonomía, la retroalimentación, el enriquecimiento trabajo-familia y la flexibilidad organizativa.

Es por cuanto, desde el principio se hizo partícipe del proceso de investigación, a la comunidad universitaria interesada (objeto de estudio). Fue la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras de la UAJMS que promovió mi postulación a las becas MAEC-AECID para la realización de estudios doctorales y apoyó el desarrollo del correspondiente trabajo de investigación doctoral.

En ese sentido, luego de presentar la tesis a la Universidad de Zaragoza, existe el compromiso de entregar su contenido y resultados a las principales autoridades de mi universidad de origen (Decano, Vicedecano, Consejo Facultativo), para su correspondiente socialización académica-organizacional y consideración dentro de la gestión universitaria.

En el desarrollo de este último capítulo de tesis, paralelamente a la presentación de las conclusiones, se plantean reflexiones, recomendaciones, criterios y lineamientos estratégicos en base a los resultados obtenidos, para mejorar la satisfacción de los docentes, a partir de políticas de recursos humanos en enriquecimiento trabajo-familia y flexibilidad organizacional.

Considerando los objetivos de investigación, el estudio teórico-empírico, los modelos planteados y los resultados obtenidos, se derivaron las siguientes conclusiones y recomendaciones:

### **Modelo 1: Características del trabajo – satisfacción en el trabajo – compromiso organizacional**

Se logró el primer objetivo general de estimar un modelo que permita medir el nivel de satisfacción del profesorado universitario con su rol docente, a través de su vínculo con la autonomía y la retroalimentación. La autonomía y la retroalimentación percibidas por los profesores universitarios, son características del trabajo que determinan de manera significativa la satisfacción laboral. La relación en ambos casos es positiva. Asimismo, solo la retroalimentación tiene un efecto indirecto positivo y marginalmente significativo sobre el compromiso organizacional, a través de la satisfacción en el trabajo. La autonomía percibida no presenta ningún efecto indirecto sobre el compromiso organizacional.

De acuerdo con la teoría bifactorial de Herzberg, en el mundo laboral existe la satisfacción y la insatisfacción, según qué necesidades del individuo están o no cubiertas en el ambiente de trabajo. Entonces, las necesidades o factores higiénicos previenen la insatisfacción, pero no generan satisfacción positiva, a diferencia de los factores motivadores, que sí producen satisfacción. En estos casos, los factores de satisfacción o “motivadores”, se diferencian claramente: son intrínsecos al trabajo y pueden concretarse en el gusto por el trabajo mismo, la responsabilidad que deriva del mismo, sus características, el deseo de realización o de logro, de obtener estima

ajena y la propia promoción, considerando estos factores como los que provocan satisfacción positiva.

La autonomía y la retroalimentación se consideran factores intrínsecos, es decir que están ligados directamente a la realización de la tarea, y que son generadores de satisfacción en el trabajador. Maslow (1970) - máximo exponente de esta idea - sostiene que el hombre se encontrará más satisfecho mientras más se acerque a la fase de auto-realización, siendo el trabajo y sus características, la actividad que más posibilidades brinda al hombre para ingresar a esa fase, debido a los retos asociados a éste (interesantes, creativos y significativos) que motivan al logro.

Hackman y Lawler (1971) y McGregor (1972) también sostienen que el empleado, mientras perciba que su trabajo y sus características son interesantes y significativas, se sienta responsable por la calidad de sus productos (bienes o servicios), identificado por el resultado de su esfuerzo y asuma que se respeta y valora sus prescripciones, se sentirá motivado por los logros alcanzados. Nótese que todos estos elementos están relacionados con la tarea en sí misma y que la autonomía y la retroalimentación son factores intrínsecos que conllevan satisfacción laboral en los profesores universitarios. Es decir, que dichas características del trabajo son factores de satisfacción o motivadores.

En cuanto a los aspectos personales-demográficos, en este caso, ni el género ni la situación laboral fueron significativos para la determinación de la satisfacción en el trabajo. Además, se analizó el efecto moderador de la flexibilidad de los horarios de trabajo y de los recursos humanos sobre la relación entre dichas características del trabajo (autonomía y retroalimentación) y la satisfacción laboral. En cuanto a la flexibilidad del horario de trabajo y de los recursos humanos, se trata de factores extrínsecos, que giran en torno a la actividad laboral, tales como: el salario, las condiciones de trabajo, la estabilidad laboral, las relaciones con los compañeros de trabajo, supervisores y subordinados, entre otros. Es decir, son factores higiénicos que previenen la insatisfacción, pero que no generan satisfacción por sí mismos.

Sin embargo, dichas flexibilidades organizativas pueden tener un efecto moderador sobre la relación de la autonomía por una parte y la retroalimentación por otra, con respecto a la satisfacción en el trabajo.

En este caso particular de profesores universitarios, la flexibilidad del horario de trabajo no tiene efecto alguno sobre la relación autonomía-satisfacción en el trabajo, pero sí que influye de manera significativa y negativa en la relación retroalimentación-satisfacción laboral. Es decir que la variación de una unidad adicional en la percepción de la flexibilidad del horario de trabajo, determina que la retroalimentación influya de manera inversa en el nivel de satisfacción laboral, variando esta última en 0,022 unidades.

Esto implica que no es positiva la flexibilidad del horario de trabajo cuando se combina con la retroalimentación percibida del trabajo, dado su impacto negativo sobre la satisfacción laboral. En ese sentido, no siempre la flexibilidad del horario de trabajo es recomendable, se debe tener precaución para obtener un nivel adecuado de flexibilidad de horarios, ya que dicho beneficio organizacional resulta incompatible con la retroalimentación en el trabajo, lo que a su vez repercute en la satisfacción laboral.

Seguramente, existe un punto crítico o umbral de flexibilidad del horario de trabajo que maximiza tanto la retroalimentación en el trabajo como su efecto sobre la satisfacción laboral. En ese sentido, se recomienda gestionar con cautela la administración de esta política o práctica organizacional, con el propósito de optimizar su impacto sobre la satisfacción laboral y evitar así, los posibles rendimientos decrecientes que la flexibilidad del horario de trabajo pueden provocar en los resultados organizacionales.

Por otra parte, la flexibilidad de recursos humanos no tiene efecto alguno sobre la relación autonomía-satisfacción en el trabajo. Sin embargo, dicha flexibilidad organizacional sí que influye de manera significativa y positiva en la relación retroalimentación-satisfacción en el trabajo. Se observa que la flexibilidad



de recursos humanos es compatible con la retroalimentación. Entonces, esta combinación es recomendable, considerando su beneficio para la gestión organizacional, en términos de impacto positivo sobre la satisfacción en el trabajo. En este caso, tal flexibilidad organizacional es una herramienta útil de gestión que favorece a empleados y empleadores, mejorando el bienestar general de ambos. Podría ser ventajosa para alinear y alcanzar los objetivos tanto individuales como organizacionales, uno de los más importantes dilemas de la gestión de recursos humanos.

Se identificó la relación existente entre la satisfacción en el trabajo y el compromiso organizacional, para el caso de docentes universitarios, tal cual se planteó en el primer propósito específico de la tesis. Los resultados coincidieron con la sugerencia de la literatura revisada, puesto que la satisfacción en el trabajo influyó de manera significativa y positiva en el compromiso organizacional.

### **Modelo 2: Enriquecimiento trabajo-familia – satisfacción en el trabajo – compromiso organizacional**

Se logró el segundo objetivo general de elaborar y contrastar un modelo que permita determinar el nivel de satisfacción del profesorado universitario con su rol docente, a través de su vínculo con el enriquecimiento trabajo-familia, en ambos sentidos. El enriquecimiento trabajo-familia percibido por los profesores universitarios, determina de manera significativa la satisfacción en el trabajo, dicha relación es positiva. Asimismo, el enriquecimiento trabajo-familia presenta un efecto indirecto positivo y marginalmente significativo sobre el compromiso organizacional, a través de la satisfacción en el trabajo. Sin embargo, el enriquecimiento familia-trabajo percibido por los profesores no se relaciona con la satisfacción en el trabajo.

Según Wayne et al. (2004, 2006), la interfaz positiva trabajo-familia está relacionada con los resultados del dominio de origen; es decir que si los empleados perciben que su trabajo es el origen del enriquecimiento hacia su rol familiar, entonces tenderán a estar satisfechos con la fuente generadora de tal beneficio. Por

lo tanto y considerando los resultados del presente estudio, se comprueba que la gestión del enriquecimiento trabajo-familia es una herramienta útil e importante para promover mejoras en la satisfacción laboral de los profesores. Es recomendable que la dirección de la Facultad destine esfuerzos, recursos, políticas y prácticas organizacionales que propicien el enriquecimiento trabajo-familia, puesto que su efecto es significativo y positivo sobre la satisfacción en el trabajo.

Precisamente porque el trabajo no es la fuente generadora del enriquecimiento familia-trabajo, es probable que los resultados obtenidos confirmen que dicho fenómeno no está relacionado con la satisfacción laboral. De acuerdo al razonamiento anterior, es lógico pensar que si el trabajador percibe que la familia es el origen del enriquecimiento hacia su rol laboral, entonces se sienta satisfecho con la familia - la fuente generadora de tal beneficio -. Sería interesante entonces, estudiar la relación entre el enriquecimiento familia-trabajo y la satisfacción familiar del trabajador; puesto que si bien es la familia la fuente de dicha percepción, en definitiva es el trabajo, el dominio-destino que aprovecha los recursos y/o beneficios originados en la familia.

Sin embargo, es el ámbito laboral el que se encuentra bajo control de la organización y que a su vez se puede administrar desde la dirección. Entonces, los resultados de la presente tesis identifican al enriquecimiento trabajo-familia, como una variable estratégica para la organización, con respecto a la gestión óptima de la satisfacción laboral. Además, en cuanto al enriquecimiento familia-trabajo se refiere, es más difícil incidir desde la organización en el ámbito familiar del individuo, ya que dicho dominio no está bajo control de la organización.

En el caso de estudiar las variables del entorno familiar que afectan los resultados organizacionales, hay que manejarse con mayor precaución y tino, puesto que si el trabajador percibe intromisión por parte de la organización en su privacidad personal o intimidad familiar, los efectos podrían tener secuelas contrarias a las esperadas. Es así que el enriquecimiento trabajo-familia es un elemento identificado como fundamental para la determinación de la satisfacción en el trabajo,

y que se puede gestionar desde la propia organización ([Wayne et al., 2007](#); [McNall et al., 2010b](#)).

Por otra parte, el enriquecimiento trabajo-familia es un factor intrínseco, es decir que está ligado directamente a la realización de la tarea, puesto que se origina en el ejercicio del rol laboral y es generador de satisfacción en el trabajador. Tanto así, que la autorrealización del empleado trasciende las fronteras del trabajo y éste siente que los recursos adquiridos en el rol laboral le benefician en su faceta familiar; por lo tanto, el desempeño de su tarea promueve la realización en su vida misma.

La familia es en principio el aspecto más importante y fundamental en la vida de los seres humanos y de su auto-realización. Es así que, si la empresa es capaz de vincular positivamente el ámbito laboral con el entorno familiar, de manera que el individuo perciba que su participación en el trabajo le genera beneficios favorables de manera directa para su vida personal y familiar; entonces, la organización habrá identificado un elemento clave para la aplicación óptima de los recursos humanos y la administración eficaz-eficiente de la organización. Estamos ante una herramienta estratégica de gestión, útil tanto para los empleados como para los empleadores, que facilitaría la alineación del logro de objetivos tanto individuales como organizacionales; es decir, el clásico dilema de la administración de los recursos humanos y de las organizaciones como tal ([Robbins, 2004](#)).

Entonces, el enriquecimiento trabajo-familia está relacionado con la tarea en sí misma y es un factor intrínseco que conlleva satisfacción laboral en los profesores universitarios. Es decir, que definitivamente se trata de un factor de satisfacción o motivador.

A este respecto, [Robbins \(2004\)](#) sostiene que los trabajadores que están orientados hacia el logro, son más eficaces y tienen alto rendimiento en sus metas individuales si perciben que su trabajo les ofrece autorrealización personal, responsabilidad, autonomía, retroalimentación y riesgos moderados, lo que no sucede si el estímulo está limitado únicamente a compensaciones económicas.

Barry (1985) encontró que los factores motivacionales estructuralmente ligados a la tarea, podrían ser los desencadenantes del logro de la satisfacción laboral, al estar ligados a las expectativas de autorrealización que genera el trabajo. Esto explicaba por qué las estrategias utilizadas para mejorar el ambiente de trabajo, a través del aumento de niveles salariales, eran ineficaces para hacer que los trabajadores se sintieran satisfechos con la labor que desempeñan.

En cuanto a las variables demográfico-personales del presente trabajo, el número de dependientes del empleado es una variable significativa para la satisfacción laboral. Sin embargo, el ingreso no lo es, puesto que se trataría de un factor higiénico para el empleado en este tipo de trabajos. Es decir, que la ausencia de un buen ingreso generaría insatisfacción, mientras que su presencia no es motivo de satisfacción positiva. Para el caso de los profesores de la Universidad Juan Misael Saracho, tiene sentido considerar el ingreso como un factor de insatisfacción y no así como un factor motivador, puesto que los salarios de la universidad son considerables con respecto a la realidad social del país. El profesor universitario en este contexto se encuentra bien pagado, puesto que si tenemos en cuenta la media del nivel de ingresos de los profesores (Bs. 7.320 = Euros 754,32); dicho valor es 10,77 veces más que el salario mínimo nacional (Bs. 679,50 = Euros 70,02) y representa el 49% del máximo salario público nacional (Bs. 15.000 = Euros 1.545,73: sueldo oficial del Presidente del Estado Plurinacional de Bolivia) (1 Euro = Bs. 9,70414; consultado el 9 de noviembre de 2010 en la página web del Banco Central de Bolivia) (más detalles - [ver página 318](#) - información descriptiva sobre variable ingreso, en capítulo V: 5.5. Características de la muestra).

Además, se analizó el efecto moderador de la flexibilidad del horario de trabajo y de recursos humanos sobre la relación entre el enriquecimiento trabajo-familia (en ambos sentidos) y la satisfacción laboral. Como se vio en el modelo anterior, la flexibilidad del horario de trabajo y de recursos humanos son factores extrínsecos, que giran en torno a la actividad laboral. Es decir, son factores higiénicos que previenen la insatisfacción, pero que no generan satisfacción por sí

mismos. Sin embargo, dichas flexibilidades organizativas pueden tener un efecto moderador sobre la relación enriquecimiento trabajo-familia y satisfacción laboral.

En el presente estudio, la flexibilidad del horario de trabajo influye de manera significativa y positiva en la relación entre el enriquecimiento trabajo-familia (en ambos sentidos) y la satisfacción en el trabajo. Por su parte, la flexibilidad de recursos humanos también influye de manera significativa y positiva en dicha relación.

Esto implica que tanto la flexibilidad del horario de trabajo como de recursos humanos son siempre ventajosas, cuando se combinan con el enriquecimiento trabajo-familia y familia-trabajo percibidos, dado su impacto positivo sobre la satisfacción laboral. En ese sentido, la flexibilidad del horario de trabajo y de recursos humanos son recomendables para la gestión de esta organización, ya que dichas políticas o prácticas organizacionales resultan compatibles con ambos sentidos del enriquecimiento trabajo-familia, cuyos beneficios repercuten de forma positiva sobre la satisfacción laboral.

Es importante resaltar que la flexibilidad organizacional, representada por la flexibilidad del horario de trabajo y de recursos humanos, es una herramienta de gestión provechosa para balancear la vida laboral y familiar. Adviértase que el enriquecimiento familia-trabajo como tal, no se relaciona con la satisfacción laboral, seguramente porque la percepción de dicho enriquecimiento indica que se origina en la familia y no en el trabajo. Sin embargo, las políticas o prácticas que promueven flexibilidad organizacional y favorecen al empleado en la conciliación de su vida y de su trabajo, revierten dicha situación.

Teniendo en cuenta la repercusión positiva de tales iniciativas organizacionales en el rol familiar, entonces el enriquecimiento familia-trabajo termina siendo positivo para la satisfacción laboral, debido al efecto moderador de la flexibilidad organizacional. Si estos aspectos específicos de flexibilidad organizacional incrementan el bienestar general del empleado y éste adquiere

recursos en su rol familiar, que a su vez le favorecen en su desempeño laboral, entonces experimentará actitudes y afectos positivos hacia la organización.

Es decir, la flexibilidad organizacional estaría propiciando un mejor uso de los recursos adquiridos dentro del ámbito familiar, en el entorno laboral, incrementando la satisfacción de los empleados y beneficiando a la organización. En cuanto al compromiso organizacional, el mismo también depende en este modelo de manera significativa y positiva de la satisfacción en el trabajo.

### **Modelo 3: Conflicto trabajo-familia y Enriquecimiento trabajo-familia**

Se logró el tercer objetivo general de obtener un modelo que permita establecer la existencia o no de la relación entre el conflicto y el enriquecimiento trabajo-familia que percibe el profesorado universitario, teniendo en cuenta la satisfacción docente como consecuencia de la interfaz positiva trabajo-familia.

Por una parte, el conflicto trabajo-familia percibido por los profesores universitarios, determina el enriquecimiento trabajo-familia, dicha relación es negativa y marginalmente significativa. Por otra parte, el conflicto familia-trabajo percibido por los profesores universitarios se relaciona de manera significativa con el enriquecimiento familia-trabajo, dicha relación es negativa. Aunque el conflicto y el enriquecimiento trabajo-familia son diferentes conceptual y empíricamente, la existencia o no de su relacionamiento, depende de las circunstancias y el contexto donde se desarrollan dichos fenómenos. Era necesario contrastar estas hipótesis en el sector de la educación superior para poder aportar argumentos objetivos al novedoso análisis científico de esta relación.

Los resultados en esta situación particular reflejan que, por una parte, la ausencia de conflicto trabajo-familia es equivalente a la presencia de enriquecimiento trabajo-familia. Por otro lado, la presencia de conflicto trabajo-familia implica la ausencia de enriquecimiento trabajo-familia. La misma relación es aplicable en la dirección contraria de dominios (familia-trabajo), es decir que, el

conflicto familia-trabajo está inversamente relacionado con el enriquecimiento familia-trabajo. A pesar que los argumentos teóricos muestran diferencia entre conflicto y enriquecimiento, y que la medición de éstos constructos presenta una débil relación, su dependencia es relativa y está en función de la circunstancia o contexto de estudio, tal cual se observa en este particular caso.

En cuanto a los profesores universitarios de esta Facultad, los conflictos y enriquecimientos están relacionados de manera negativa, cuando se trata de la misma dirección de dominios, y no así en sentidos contrarios. Esto implicaría que la falta de interferencia en un sentido (trabajo-familia o familia-trabajo), provocaría la presencia de mejora en el mismo sentido. A su vez, la presencia de interferencia en un sentido (trabajo-familia o familia-trabajo), provocaría la carencia de mejora en el mismo sentido. Según los resultados obtenidos, el lado negativo de la interfaz trabajo-familia repercute en el lado positivo de dicha interfaz, en la misma dirección de dominios.

Confirmando las conclusiones obtenidas previamente, este modelo también refleja que el enriquecimiento trabajo-familia percibido por los encuestados, se encuentra positiva y significativamente relacionado con la satisfacción en el trabajo, que a su vez, tiene un efecto indirecto marginalmente significativo sobre el compromiso organizacional. De igual manera, como se observa en los modelos anteriores, la satisfacción en el trabajo determina de manera positiva y significativa el compromiso organizacional.

Los resultados resaltan el rol de la interfaz trabajo-familia como una herramienta útil para la gestión organizacional, puesto que en la medida que se reduce el conflicto, se incrementa el enriquecimiento, luego la satisfacción laboral mejora y consecuentemente se obtiene mayor compromiso organizacional. Administrar la interfaz trabajo-familia ayuda a los empleados a sobrellevar sus responsabilidades laborales y familiares, esta situación crearía un sentimiento de seguridad en los trabajadores que su organización se preocupa por su bienestar y necesidades (Lewis, 2003). Según la teoría de apoyo organizacional percibido y la

teoría de intercambio social, esta sensación de apoyo provoca actitudes positivas hacia la organización y promueve la innovación, participación y la obligación sentida de dar esfuerzo extra a cambio de tales beneficios ([Lambert, 2000](#)). El conflicto trabajo-familia está inversamente relacionado con el enriquecimiento trabajo-familia (en ambas direcciones de dominios), cuyo efecto es positivo para la satisfacción laboral del profesorado y para la organización en general. Si la organización es capaz de ayudar a los docentes a optimizar la conciliación trabajo-familia, administrando ambas facetas relacionadas de dicha interfaz (conflicto y enriquecimiento), entonces la organización habrá identificado un instrumento importante de gestión de recursos humanos, que beneficia a empleados y empleadores. La familia es en principio, la faceta más importante en la vida de las personas y de su autorealización; entonces, la interfaz trabajo-familia (ambos lados relacionados en este caso: conflicto y enriquecimiento) pueden facilitar la alineación y el logro del bienestar individual y organizacional, uno de las más importantes preocupaciones de la gestión organizacional ([Robbins 2004](#)).

### **Limitaciones y futuras líneas de investigación**

Este estudio adolece limitaciones que a continuación se describen. Asimismo, se proponen futuras líneas de trabajo que permitan ampliar, profundizar y/o mejorar el tópico de investigación, previamente delimitado y definido para los objetivos de la presente Tesis Doctoral.

Se trabajó con datos de corte transversal, útiles para contrastar las relaciones objeto de estudio en esta investigación. Este tipo de datos no permite contrastar relaciones dinámicas entre los componentes de los modelos propuestos. En el caso que interese analizar la causalidad de dichos fenómenos, es necesario recolectar datos de naturaleza longitudinal, con el fin de estudiar dichas interacciones y sus efectos a través del tiempo.

El presente trabajo es el desarrollo del proyecto de investigación propuesto y aceptado por el organismo que financia mi estancia en España y la Facultad que



propició mi postulación al programa de becas MAEC-AECID. Por lo tanto, mi persona se siente comprometida con el estudio e impulso de la investigación del entorno de donde provengo, en el cual emprenderé mi proyecto de vida, tanto personal, como profesional y académico. Es así que la investigación se encuentra previamente delimitada al estudio de una sola organización y un único sector (educación superior pública).

Superando las restricciones presupuestarias que implica un trabajo de campo más extenso, sería interesante analizar muestras más amplias que incluyan más organizaciones y diversos sectores de actividad, tanto productiva como de servicios. En ese sentido, los resultados se pudieran comparar entre sí y las conclusiones del estudio serían más generalizables. En relación a esta idea, los resultados empíricos arrojaron algunos indicadores de ajuste no tan altos como se esperaba, e incluso existen algunos  $R^2$  bajos. Muestras más grandes y heterogéneas podrían incidir en mejores estadísticos de ajuste, de manera que los modelos también sean más generalizables.

El hecho de realizar futuros trabajos sobre este tema con muestras más amplias que abarquen más organizaciones y sectores, también permitiría tener en cuenta la influencia de la cultura y los valores organizacionales, cuando los trabajadores perciben fenómenos como el enriquecimiento trabajo-familia y las políticas o prácticas favorables a la familia.

Asimismo, futuras líneas de investigación podrían concebir modelos más integrales de características del trabajo, interfaz trabajo-familia, flexibilidad organizacional, satisfacción en el trabajo y/o compromiso organizacional, donde se incluyan otras variables organizacionales de interés. Por ejemplo: desempeño laboral, productividad, rentabilidad, iniciativa, innovación, emprendedurismo, en calidad de variables dependientes de los constructos anteriores.

Se plantearon y obtuvieron modelos que explican las relaciones entre variables latentes, a través de regresiones lineales. El estudio teórico y las hipótesis

propuestas resultaron sugerir relaciones lineales entre variables. Sin embargo, futuras investigaciones podrían profundizar el estudio específico de dichas interacciones a través de otras formas funcionales, no necesariamente lineales, que modelen y expliquen una determinada realidad concreta. Es posible que en determinados contextos, las relaciones entre variables se ajusten mejor a otras formas funcionales matemáticas y por lo tanto, se obtengan modelos más fiables y con mejores ajustes estadísticos. Cada dispersión de datos en particular, debería dar más ideas al respecto.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abraham, K.G. (1990): Restructuring the employment relationship: The growth of market-mediated work arrangements. En K.G. Abraham y R.B. McKersie (Eds.). *New developments in the labor market: Toward a new institutional paradigm*. Cambridge, Mass: MIT Press, p. 85-119.
- Abraham, K.G. y Taylor, S.K. (1996): "Firms use of outside contractors: Theory and evidence". *Journal of Labor Economics*, 14 (3), p. 994-424.
- Acorn, S. (1991): "Relationship of role conflict and role ambiguity to selected job dimensions among joint appointees". *Journal of Professional Nursing*, 7, p. 221-227.
- Acuña, S.T.; Gómez, M. y Juristo, N. (2009): "How do personality, team processes and task characteristics relate to job satisfaction and software quality?". *Information and Software Technology*, 51, p. 627-639.
- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. En L. Berkowitz (Ed.). *Advances in Experimental Social Psychology* (2da Ed.). New York: Academic Press.
- Adler, P.; Goldoftas, B. y Levine, D. (1999): "Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system". *Organization Science*, 10, p. 43-68.
- Agho, A.O.; Price, J.L. y Mueller, C.W. (1992): "Discriminant validity of measures of job satisfaction, positive affectivity and negative affectivity". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65 (3), p. 185-196.
- Albizu, E. (1997): *Flexibilidad laboral y gestión de los recursos humanos*. Barcelona: Ariel.
- Allen, T.D. (2001): "Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions". *Journal of Vocational Behavior*, 58 (3), p. 414-435.
- Allen, T.; Herst, D.; Bruck, C. y Sutton, M. (2000): "Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research". *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, p. 278-308.
- Allis, P. y O'Driscoll, M. (2008): "Positive effects of nonwork-to-work facilitation on well-being in work, family and personal domains". *Journal of Managerial Psychology*, 23 (3), p. 273-291.
- Allwood, J.M. y Lee, W.L. (2004): "The impact of job rotation on problem solving skills". *International Journal of Production Research*, 42 (5), p. 865-881.
- Ambrose, M.L. y Cropanzano, R. (2003): "A longitudinal analysis of organizational fairness: An examination of reactions to tenure and promotion decisions". *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), p. 266-275.
- Amit, R. y Shoemaker, P.J. (1993): "Strategic asset and organizational rent". *Strategic Management Journal*, 14 (1), p. 33-46.
- Anderson, S.E.; Coffey, B.S. y Byerly, R.T. (2002): "Formal organizational initiatives and informal workplace practices: Links to work-family conflict and job-related outcomes". *Journal of Management*, 28 (6), p. 787-810.

- Andreassi, J.K. y Thompson, C.A. (2007): "Dispositional and situational sources of control: Relative impact on work-family conflict and positive spillover". *Journal of Managerial Psychology*, 22 (8), p. 722-740.
- Andrews, A. y Bailyn, L. (1993): Segmentation and synergy: Two models linking work and family. En J.C. Hood (Ed.). *Men, work, and family*. Newbury Park, CA: Sage, p. 262-275.
- Antonovsky, A. (1985): *Health, Stress, and Coping*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Argyle, M. (1989): "Do happy workers work harder? The effect of job satisfaction on work performance". En R. Veenhoven (Ed). *How harmful is happiness? Consequences of enjoying life or not*. Rotterdam: Universitaire Pers Rotterdam, p. 94-105.
- Argyle, M. (2001): *The Psychology of Happiness* (2da Ed.). New York: Routledge.
- Arroyo, S. y Rodríguez, J. (1999): La flexibilidad funcional. Análisis empírico. Comunicación XII Congreso AEDEM, Logroño.
- Arthur, J.B. (1994): "Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover". *Academy of Management Journal*, 37 (6), p. 670-687.
- Arthur, J.B. y Jeff, G.S. (1999): "The effects of gainsharing on grievance rates and absenteeism over time". *Journal of Labor Research*, 20 (1), p. 133-165.
- 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 (1), p. 132-46.
- Ashforth, B.E.; Kreiner, G.E. y Fugate, M. (2000): "All in a day's work: Boundaries and micro role transitions". *Academy of Management Review*, 25, p. 472-491.
- Atkinson, J. (1984): "Manpower strategies for flexible organizations". *Personnel Management*, agosto, p. 28-31.
- Atkinson, J. (1985): "Flexibility: planning for the uncertain future". *Manpower Policy and Practice*, 1 (verano), p. 26-29
- Atkinson, J. (1987): "Flexibility or fragmentation? The United Kingdom labour market in the eighties". *Labour and Society*, 12 (1), p. 87-105.
- Atkinson, J. y Meager, N. (1986): "Is flexibility just a flash in the pan?". *Personnel Management*, septiembre, p. 26-29.
- Aycan, Z. y Eskin, M. (2005): "Childcare, spousal, and organizational support in predicting work-family conflict for females and males in dual-earner families with preschool children". *Sex Roles*, 53 (7), p. 453-471.
- Bagozzi, R.P. (1980): "Performance and satisfaction in an industrial sales force: An examination of their antecedents and simultaneity". *Journal of Marketing*, 15 (4), p. 65-67.

- Bagozzi, R.P. (1981): "Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement error: A comment". *Journal of Marketing Research*, 18 (agosto), p. 375-381.
- Bailey, B.I. (1995): "Faculty practice in an academic nursing care center model: Autonomy, job satisfaction, and productivity". *Journal of Nursing Education*, 34, p. 84-86.
- Bakker, A.B. y Demerouti, E. (2007): "The job demands-resources model: State of the art". *Journal of Managerial Psychology*, 22, p. 309-328.
- Bakker, A.B. y Leiter, M.P. (2010): *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press.
- Bakker, A.B.; Schaufeli, W.B.; Leiter, M.P. y Taris, T.W. (2008): "Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology". *Work & Stress*, 22, p. 187-200.
- Balmforth, K. y Gardner, D. (2006): "Conflict and facilitation between work and family: Realizing the outcomes for organizations". *New Zealand Journal of Psychology*, 35 (2), p. 69-76.
- Baltes, B.B.; Briggs, T.E.; Huff, J.W.; Wright, J.A. y Neuman, G.A. (1999): "Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria". *Journal of Applied Psychology*, 84, p. 496-513.
- Balzer, W.K.; Smith, P.C.; Kravitz, D.A.; Lovell, S.E.; Paul, K.B. y Reilly, B.A. (1990): *Users' manual for the Job Descriptive Index (JDI) and the Job In General (JIG) scales*. Bowling Green, OH: Bowling Green State University.
- Barad, M. y Sapir, D. (2003): "Flexibility in logistic systems-modeling and performance evaluation". *International Journal of Production Economics*, 85 (3), p. 155-170.
- 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), p. 274-300.
- Barling, J. y Sorensen, D. (1997): Work and family: In search of a relevant research agenda. En C.L. Cooper y S.E. Jackson (Eds). *Creating Tomorrow's Organizations*. New York: Wiley, p. 157-169.
- Barnett, R.C. (1998): "Toward a review and reconceptualization of the work/family literature". *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 124, p. 125-182.
- Barnett, R.C. y Hyde, J.S. (2001): "Women, men, work, and family: An expansionist theory". *American Psychologist*, 56, p. 781-796.
- Barnett, R.C.; Marshall, N.L. y Sayer, A. (1992): "Positive-spillover effects from job to home: a closer look". *Women & Health*, 19, p. 13-41.
- Barney, J.B. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, 17 (1), p. 99-120.

- Barney, J.B. y Wright, P.M. (1998): "On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage". *Human Resource Management*, 37 (1), p. 31-46.
- Baron, J.N. y Kreps, D.M. (1999). *Strategy human resources. Frameworks for general managers*. USA: Jhon Wiley & Sons, Inc.
- Barrett, M.C.; Goldenberg, D. y Faux, S. (1992): "Career patterns and job satisfaction of Canadian nurse educators". *Journal of Advanced Nursing*, 17, p. 1002-1011.
- Barriball, L.; While, A. y Gui, L. (2009): "Job satisfaction of nurse teacher: Effects and related factors". *Nurse Education Today*, 29, p. 477-487.
- Barry, J. (1985): "Satisfaction in job". *Cornell Review*, 3 (4), p. 12-23.
- Bartol, K.M. (1979): "Professionalism as a predictor of organizational commitment, role stress, and turnover: A multidimensional approach". *Academy of Management Journal*, 22, p. 815-821.
- Bateman, T.S. y Strasser, S. (1984): "A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment". *Academy of Management Review*, 27, p. 95-112.
- Batt, R. y Valcour, P.M. (2003): "Human resources practices as predictors of work-family outcomes and employee turnover". *Industrial Relations*, 42, p. 189-220.
- Baumeister, R.F. y Leary, M.R. (1995): "The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation". *Psychological Bulletin*, 117, p. 497-529.
- Bayo, A. y Merino, J. (2000): Dirección de recursos humanos y resultados operacionales en la industria española. Actas del X Congreso Nacional de ACEDE, Oviedo, España.
- Becker, G. (1964): *Human Capital*. New York: Columbia University Press.
- Becherer, R.C.; Morgan, F.W. y Richard, L.M. (1982): "The job characteristics of industrial salespersons: Relationship to motivation and satisfaction". *Journal of Marketing*, 46, p. 125-135.
- Beer, M. (1964): "Organizational size and job satisfaction". *Academy of Management Journal*, 7, p. 34-44.
- Beehr, T.A.; Jex, S.M.; Stacy, B.A. y Murray, M.A. (2000): "Work stressors and co-worker support as predictors of individual strain and job performance". *Journal of Organizational Behavior*, 21, p. 391-405.
- Behson, S.J. (2005): "The relative contribution of formal and informal organizational work-family support". *Journal of Vocational Behavior*, 66, p. 487-500.
- Bel, P. y Ausin, J.M. (2007): "Contribución de las sociedades cooperativas al desarrollo territorial". *REVESCO*, 2, p. 41-71.
- Beltrán, I. (2004): Contribución de la gestión de recursos humanos por alto compromiso a la flexibilidad estratégica: Un estudio multi-nivel. Castellón, España: Universitat Jaume I.

- Bentler, P.M. (1995): *EQS structural equations program manual* (7ma Ed.). Los Angeles: BMDP Statistical Software Inc.
- Bertalanffy, L.V. (1962): "General system theory: A critical review". *General Systems*, 7, p. 1-20.
- Beutell, N.J. y Wittig-Berman, U. (2008): "Work-family conflict and work-family synergy for generation X, baby boomers, and matures: Generational differences, predictors, and satisfaction outcomes". *Journal of Managerial Psychology*, 23 (5), p. 507-523.
- Bharat, S. (2003): Women, work, and family in urban India: Towards new families?. En J.W. Berry, R.C. Mishra y R.C. Tripathi (Eds). *Psychology in Human and Social Development: Lessons from Diverse Cultures*. New Delhi: Sage, p. 155-169.
- Bhattacharya, M. y Wright, P.M. (2005): "Managing human assets in an uncertain world: Applying real options theory to HRM". *International Journal of Human Resource Management*, 16 (6), p. 929-948.
- Bhuiyan, S.N. y Menguc, B. (2002): "An extension and evaluation of job characteristics, organizational commitment and job satisfaction in a expatriate, guest worker, sales setting". *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22 (1), p. 1-11.
- Blakely, G.L.; Andrews, M.C.; Fuller, J. (2003): "Are chameleons good citizens? A longitudinal study of the relationship between self-monitoring and organizational citizenship behavior". *Journal of Business and Psychology*, 18 (2), p. 131-144.
- Bland, C.J.; Seaquist, E.; Pacala, J.; Center, B. y Finstad, D. (2001): *Assuring faculty and institutional vitality*. Minneapolis: University of Minnesota School of Medicine.
- Blau, P.M. (1964): *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley & Sons.
- Blum I.M. y Naylor C.J. (1999): *Psicología industrial: Sus fundamentos teóricos y sociales*. México: Trillas.
- Blyton, P. y Morris, J. (1992): HRM and the limits of flexibility. En Blyton y Turnbull. *Reassessing Human Resource Management*. London: SAGE publications Ltd.
- Bohen, H. y Viveros-Long, V. (1981): *Balancing jobs and family life: Do flexible work schedules help?*. Philadelphia: Temple University.
- Bollen, K.A. (1989): *Structural equations with latent variables*. North Carolina: John Wiley & Sons, Inc.
- Bollen, K.A. y Paxton, P. (1998): "Interactions of latent variables: A least-squares approach". *Sociological Methodology*, 25, p. 223-251.
- Bolon, D.S. (1997): "Organizational citizenship behavior among hospital employees: A multidimensional analysis involving job satisfaction and organizational commitment". *Hospital & Health Services Administration*, 42 (2), p. 221-241.
- Bond, J.T.; Thompson, C.A.; Galinsky, E. y Prottas, D. (2002): *Highlights of the national study of the changing workforce*. New York: Families and Work Institute.

- Bonjean, C.M.; Brown, B.J.; Grandjean, B.D. y Macken, P.O. (1982): "Increasing work satisfaction through organizational change: A longitudinal study of nursing educators". *Journal of Applied Behavioral Science*, 18, p. 357-369.
- Bonjean, C.M. y Vance, G.G. (1968): "A short-form measure of self-actualization". *Journal of Applied Behavioral Science*, 4, p. 299-312.
- Boyar, S.L. y Mosley, D.C. (2007): "The relationship between core self-evaluations and work and family satisfaction: The mediating role of work-family conflict and facilitation". *Journal of Vocational Behavior*, 71, p. 265-281.
- Boyer, R. (1986): *La flexibilidad del trabajo en Europa: Un estudio comparativo*. Madrid: Ministerio de Trabajo.
- Bowman, E.H. y Hurry, D. (1993): "Strategy through the option lens: An integrated view of resource investments and the incremental choice process". *Academy of Management Review*, 18 (4), p. 760-782.
- Brady, M.S. (2007): "Recruitment and retention of associate degree nursing faculty". *Journal of Nursing Education*, 46 (4), p. 190-192.
- Bragger, J.D.; Rodriguez-Srednicki, O.; Dutcher, E.J.; Indovino, L. y Rosner, E. (2005): "Work-family conflict, work-family climate, and organizational citizenship behavior among teachers". *Journal of Business and Psychology*, 20 (2), p. 303.
- Brashear, T.G; Boles, J.S.; Bellenger, D.N. y Brooks, C.M. (2003): "An empirical test of trust-building processes and outcomes in sales manager-salesperson relationships". *Journal of Academy of Marketing Science*, 31 (2), p. 189-200.
- Brass, D.J. (1981): "Structural relationships, job characteristics, and worker satisfaction and performance". *Administrative Science Quarterly*, 26, p. 331-348.
- Bravo, M.J.; Peiró, J.M. y Rodríguez, I. (1996): Satisfacción laboral. En J.M. Peiró y F. Prieto. *Tratado de Psicología del Trabajo* (1 síntesis). Madrid.
- Breaugh, J.A. (1985): "The measurement of work autonomy". *Hum. Relat.*, 38, p. 551-570.
- Bronfenbrenner, U. (1989): "Ecological systems theory". *Annals of Child Development*, 6, p. 187-249.
- Brough, P.; O'Driscoll, M. y Kalliath, T. (2005): "The ability of 'family-friendly' organizational resources to predict work-family conflict and job and family satisfaction". *Stress and Health*, 21, p. 223-234.
- Brown, S.P. y Peterson, R.A. (1993): "Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: Meta-analysis and assessment and causal effects". *Journal of Marketing Research*, 30, p. 63-77.
- Brown, S.P. y Peterson, R.A. (1994): "The effect of effort on sales performance and job satisfaction". *Journal of Marketing*, 58, p. 70-80.
- Browne, M.W. y Cudeck, R. (1993): "Alternative ways of assessing model fit". En A. Bollen y J.S. Long (Eds.). *Testing structural equations models*. Kenneth: Sage Publications, p. 136-162.



- Brunhes, B. (1991): La flexibilidad de la mano de obra en las empresas: Estudio comparativo de cuatro países europeos. OCDE-1991.
- Bueno, E. (1996). *Organización de empresas. Estructura, procesos y modelos*. Madrid: Pirámide.
- Buendía, J. y Ramos, F. (2001): *Empleo, estrés y salud*. Madrid: Pirámide.
- Butler, A.; Gasser, M. y Smart, L. (2004): "A social-cognitive perspective on using family-friendly benefits". *Journal of Vocational Behavior*, 65, p. 57-70.
- Butler, J.E.; Ferris, G.R. y Napier, N.K. (1991): *Strategy and human resources management*. South Western, Cincinnati.
- Byron, K. (2005): "A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents". *Journal of Vocational Behavior*, 67, p. 169-198.
- Callister, R.R. (2006): "The impact of gender and department climate on job satisfaction and intentions to quit for faculty in science and engineering fields". *Journal of Technology Transfer*, 31, p. 367-375.
- Cam, O. (2001): "The burnout in nursing academicians in Turkey". *International Journal of Nursing Studies*, 38, p. 201-207.
- Camisón, C. (1996): La competitividad de la PYME industrial española: Un análisis de su dinámica en la década 1984-94. Actas del VI Congreso Nacional de ACEDE, La Coruña, España.
- Campbell, J.; Dunnette, M.; Lawler, E. y Weick, K. (1970): *Management Behavior, Performance and Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Cano-Vindel, A.; Sirgo, A.; Díaz-Ovejero, M.B. (1999): "Control, defensa y expresión de emociones: Relaciones con la salud y la enfermedad". En E.G. Fernández-Abascal y F. Palmero (Coord.). *Emociones y salud*. Barcelona: Ariel.
- Cappelli, P. (2000): Examining the incidence of downsizing and its effect on establishment performance. En D. Neumark (Ed.). *On the job: Is long-term employment a thing of the past*. New York: Russell Sage Foundation.
- Cappelli, P. y Neumark, D. (2001): "Do 'high performance' work practices improve establishment-level outcomes?". *Industrial and Labor Relations Review*, 54 (4), p. 737-775.
- Cappelli, P. y Neumark, D. (2004): "External churning and internal flexibility: Evidence on the functional flexibility and core-periphery hypotheses". *Industrial Relations*, 43 (1), p. 148-182.
- Cardenas, R.A. y Major, D.A. (2008): An inclusive environment's impact on the work-family interface. En D.A. Major (Chair). Exploring linkages between diversity and workfamily research. San Francisco: Symposium conducido en la 23rd Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology.
- Carlsson, B. (1989): "Flexibility and the theory of the firm". *International Journal of Industrial Organization*, 7 (2), p. 179-203.

- 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*, 25 (4), p. 330-355.
- Carlson, D.S.; Grzywacz, J.G. y Zivnuska, S. (2009): "Is work-family balance more than conflict and enrichment?". *Human Relations*, 62, p. 1459-1486.
- Carlson, D.S.; Kacmar, K.M.; Wayne, J.H. y Grzywacz, J.G. (2006): "Measuring the positive side of the work-family interface: Development and validation of a work-family enrichment scale". *Journal of Vocational Behavior*, 68, p. 131-164.
- Carlson, D.S.; Kacmar, M.K. y Williams, L.J. (2000): "Construction and validation of a multidimensional measure of work-family conflict". *Journal of Vocational Behavior*, 56, p. 249-276.
- Carmona, E.; Céspedes, J.J. y Jerez, P. (2000): "El papel de los recursos humanos en el desarrollo de capacidades estratégicas. Una evidencia empírica". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9 (2), p. 117-130.
- Cascio, W.F. y Young, C.E (2005): Work-family balance: Does the market reward firms that respect it?. En D.F. Halpern y S.E. Murphy. *From work-family balance to work-family interaction. Changing the metaphor*. London: Lawrence Erlbaum Associates, p. 49-64.
- Casey, P.R. y Grzywacz, J.G. (2008): "Employee health and well-being: The role of flexibility and work-family balance". *The Psychologist-Manager Journal*, 11, p. 31-47.
- Casper, W.J. y Buffardi, L.C. (2004): "Work-life benefits and job pursuit intentions: The role of anticipated organizational support". *Journal of Vocational Behavior*, 65, p. 391-410.
- Casper, W.J. y Harris, C.M. (2008): "Work-life benefits and organizational attachment: Self-interest utility and signaling theory models". *Journal of Vocational Behavior*, 72, p. 95-109.
- Castells, M. (1999). *La era de la información: economía, sociedad y cultura* (1ra. Ed.). Madrid: Alianza.
- Chan, L.L.M.; Shafer, M.A. y Snape, E. (2004): "In search of sustained competitive advantage: The impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance". *The International Journal of Human Resource Management*, 15 (1), p. 17-35.
- 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.
- Chen, L.Y. (2004): "Examining the effect of organization culture and leadership behaviors on organizational commitment, job satisfaction, and job performance at small and middle-sized firms of Taiwan". *Journal of American Academy of Business*, 5 (1-2), p. 432-438.
- Chen, H.; Beck, S.L. y Amos, L.K. (2005): "Leadership styles and nursing faculty job satisfaction in Taiwan". *Journal of Nursing Scholarship*, 37, p. 374-380.

- Choi, J. (2008): "Work and family demands and life stress among Chinese employees: The mediating effect of work-family conflict". *International Journal of Human Resource Management*, 19 (5), p. 878-895.
- Christensen, K.L. y Staines, G.L. (1990): "Schedule flexibility: A viable solution to work-family conflict?". *Journal of Family Issues*, 11, p. 455-476.
- Christian, P.L. (1986): "The impact of expectations on faculty job satisfaction". *Journal of Nursing Education*, 25, p. 378-383.
- Churchill, G.A. (1979): "A paradigm for developing better measures of marketing constructs". *Journal of Marketing Research*, 1 (1), p. 64-73.
- Clark, A. (2001): "What really matters in a job? Hedonic measurement using quit data". *Labour Economics*, 8, p. 223-242.
- Clark, A. (2004): "What makes a good job? Evidence from OECD countries". *Delta Working Paper*, 28.
- Clark, S.C. (2000): "Work/family border theory: A new theory of work/family balance". *Human Relations*, 53, p. 747-770.
- Clegg, C.W. (1983): "Psychology of employee lateness, absence and turnover: A methodological critique and an empirical study". *Journal of Applied Psychology*, 68, p. 88-101.
- Cleveland, J.N.; O'Neill, J.W.; Himelright, J.L.; Harrison, M.M.; Crouter, A.C. y Drago, R. (2007): "Work and family issues in the hospitality industry: Perspectives of entrants, managers, and spouses". *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 31, p. 275-298.
- Cohen, A. y Kirchmeyer, C. (1995): "A multidimensional approach to the relation between organizational commitment and nonwork participation". *Journal of Vocational Behavior*, 46, p. 189-202.
- Colbert, B. A. (2004): "The complex resource-based view: implications from theory and practice in strategic human resource management". *Academy of Management Review*, 29 (3), p. 341-358.
- Collins, C.J. y Clark, K.D. (2003): "Strategic human resources practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating competitive advantage". *Academy of Management Journal*, 46 (6), p. 740-751.
- Collins, C.J. y Smith, K.G. (2006): "Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms". *Academy of Management Journal*, 49 (3), p. 544-560.
- Combs, J. y Ketchen, D. (1999): "Explaining inter firm cooperation and performance: Toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics". *Strategic Management Journal*, 20 (9), p. 867-888.

- Comm, C.L. y Mathaisel, D.F.X. (2000): "Assessing employee satisfaction in service firms: A example in higher education". *Journal of Business and Economic Studies*, 6 (1), p. 43-53.
- Cooper, C.L. (1998): "The changing nature of work". *Community Work and Family*, 1 (3), p. 313-317.
- Cordero, R.; Walsh, S.T. y Kirchoff, B.A. (2005): "Motivating performance in innovative manufacturing plants". *Journal of High Technology Management Research*, 16 (1), p. 89-99.
- Cornelißen, Thomas (2006): Job characteristics as determinants of job satisfaction and labour mobility (Discussion Paper 334). Germany: University of Hannover, Institute of Quantitative Economic Research, University of Hannover.
- Corporate Voices for Working Families (2005): Business impacts of flexibility: An imperative for expansion. Boston, MA: WFD Consulting. Extraído el 25 Octubre, 2009 de [www.cvworkingfamilies.org/flex\\_report/flex\\_report.shtml](http://www.cvworkingfamilies.org/flex_report/flex_report.shtml)
- Cotton, J. y Tuttle, J. (1986): Employee turnover. A meta-analysis and review with implications for research. En J.M. Peiro y F. Prieto (Eds.). *Tratado de Psicología del trabajo. La actividad laboral en su contexto*. Madrid: Síntesis Psicología.
- Dalmau, M. (2004): Estudi de la satisfacció docent del professorat universitari: procés de validació d' un instrument per a la seva mesura. Universitat Ramon Llull.
- Dalmau, M. (2001): Estrés laboral (Monográfico). Extraído el 20 Mayo, 2010 de <http://educaweb.com>
- Das, T.K y Elango, B. (1995): "Managing strategic flexibility: Key to effective performance". *Journal General Management*, 20 (3), p. 60-75.
- Davis, J.W. y Newstrom (1999): *Comportamiento humano en el trabajo* (10ma Ed.). México: McGraw-Hill.
- Davies, M.; Laschinger, H.K.S. y Andrusyszyn, M. (2006): "Clinical educators' empowerment, job tension, and job satisfaction: A test of Kanter's theory". *Journal for Nurses in Staff Development*, 22, p. 78-86.
- De la Calle, M.C. y Fernández, M.L. (1999). La adopción de programas de formación orientados hacia la flexibilidad: Una perspectiva institucional. Ponencia presentada en el XII Congreso AEDEM, Logroño, España.
- De Luis Carnicer, M. P.; Martínez Sánchez, A.; Pérez Pérez, M. y Vela Jiménez, M. J. (2004): "El conflicto trabajo-familia: Un estudio empírico de factores familiares y laborales". *Capital Humano*, 175, p. 54-76.
- De Miguel, J.M. y otros (2001): *Excelencia. Calidad de las universidades españolas*. Madrid: CIS.
- De Saá, P. (1999). El sistema de recursos humanos como factor determinante de la competitividad de las cajas de ahorros españolas: Una aplicación de la teoría de la empresa basada en los recursos. Islas Canarias: Universidad de las Palmas de Gran Canaria.

- De Saá , P. y García, J.M. (2000): "El valor de los recursos humanos según la visión de la empresa basada en los recursos". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9, (2), p. 97-116.
- De Saá, P. y García, J.M. (2002): "A resource-based view of human resource management and organizational capabilities development". *International Journal of Human Resource Management*, 13 (1), p. 123-140.
- De Toni A.F. y Tonchia S. (2005): "Definitions and linkages between operational and strategic flexibilities". *Omega – The international Journal of Management Science*, 33 (6), p. 525-540.
- Deci, W.L. y Ryan, R.M. (1985): *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Deery, M., y Shaw, R. (1997): "An exploratory analysis of turnover culture in the hotel industry in Australia". *International Journal of Hospitality Management*, 16 (4), p. 375-392.
- Delaney, J.T. y Huselid, M.A. (1996): "The impact of human resource management practices on perceptions of organization performance". *Academy of Management Journal*, 39 (4), p. 949-969.
- Delery, J.E. y Doty, D.H. (1996): "Models of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic contingency, and configurational performance predictions". *Academy of Management Journal*, 39 (4), p. 802-835.
- Demerouti, E. y Cropanzano, R. (2010): From thought to action: Employee work engagement and job performance. En A.B. Bakker y M.P. Leiter (Eds.). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press.
- Den Dulk, L. (2005): Workplace work-family arrangements: A study and explanatory framework of differences between organizational provisions in different welfare states. En S.A.Y. Poelmans (Ed.). *Work and family. An International Research Perspective*. London: Lawrence Erlbaum Associates, p. 211-240.
- Desselle, S. y Conklin, M. (2010): "Predictor of pharmacy faculty work satisfaction". *Currents in Pharmacy Teaching and Learning*, 2, p. 20–30.
- Dikkers, J.S.E.; Den Dulk, L.; Geurts, S.A.E. y Peper, B. (2005): Work-nonwork culture, utilization of work-nonwork arrangements, and employee-related outcomes in two dutch organizations. En S.A.Y. Poelmans (Ed.). *Work and family. An International Research Perspective*. London: Lawrence Erlbaum Associates, p. 147-172.
- Disch, J.; Edwardson, S. y Adwan, J. (2004): "Nursing faculty satisfaction with individual, institutional and leadership factors". *Journal of Professional Nursing*, 20, p. 323-331.
- Dolan, S.L.; Valle, R.; Jackson, S.E. y Schuler, R.S. (2003): *La gestión de los recursos humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI* (2da Ed.). McGraw-Hill Interamericana de España.

- Dolan, S.L.; Valle, R.; Jackson, S.E. y Schuler, R.S. (2007): *La gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación* (3ra Ed.). McGraw-Hill Interamericana de España.
- Donohue, J.D. (1986): "Faculty perceptions of organizational climate and expressed job satisfaction in selected baccalaureate schools of nursing". *Journal of Professional Nursing*, 2, p. 373-379.
- Drago, R. (1998): "Workplace transformation and the disposable workplace: Employee involvement in Australia". *Industrial Relations*, 35 (4), p. 526-543.
- Dreyer, B. y Gronhaug, K. (2004): "Uncertainty, flexibility, and sustained competitive advantage". *Journal of Business Research*, 57 (5), p. 484-494.
- Durchanrme, M.J.; Singh, P. y Podolsky, M. (2005): "Exploring the links between performance appraisals and pay satisfaction". *Compensation & Benefits Review*, 37 (5), p. 46-52.
- Duxbury, L. y Higgins, C. (1991): "Gender differences in work-family conflict". *Journal of Applied Psychology*, 71 (1), p. 60-74.
- Duxbury, L. y Higgins, C. (1994): "Interference between work and family: A status report on dualcareer and dualearner mothers and fathers". *Employee Assistance*, 9, p. 55-80.
- Dyson-Washington, F. (2006): The relationship between optimism and work-family enrichment and their influence on psychological well-being. Unpublished doctoral dissertation, Drexel University, Philadelphia, PA.
- Eaton, S. (2003): "If you can use them: Flexibility policies, organizational commitment, and perceived performance". *Industrial Relations*, 42, p. 145-167.
- Eagly, A.H. (1987): *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Eby, L.T.; Casper, W.J.; Lockwood, A.; Bordeaux, C. y Brindley, A. (2005): "Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980-2002)". *Journal of Vocational Behavior*, 66, p. 124-197.
- Edwards, J.R. y Rothbard, N.P. (2000): "Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs". *Academy of Management Review*, 25, p. 178-199.
- Eisenberger, R.; Huntington, R.; Hutchison, S. y Sowa, D. (1986): "Perceived organizational support". *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), p. 500-507.
- Eppink, D.J. (1978): "Planning for strategic flexibility". *Long Range Planning*, 11 (4), p. 9-15.
- Evans, B.K. y Fischer, D.G. (1992): "A hierarchical model of participatory decision-making, job autonomy, and perceived control". *Hum. Relat.*, 45, p. 1169-1189.
- Evans, J. (1991): "Strategic flexibility for high technology manoeuvres: A conceptual framework". *Journal of Management Studies*, 28 (1), p. 69-89.

- Fain, J.A. (1987): "Perceived role conflict, role ambiguity, and job satisfaction among nurse educators". *Journal of Nursing Education*, 26, p. 233-238.
- Families and Work Institute (1998): The 1997 National study of the changing workforce - Executive summary. New York: Families and Work Institute.
- Farthing, F. (1968): Choice of teaching nursing as a career questionnaire. En M.J. Ward y M.E. Fetler (Eds.). *Instruments for Use in Nursing Education Research* (1979). Colorado: Western Institute Commission for Higher Education, p. 93-97.
- Feather, N.T. y Rauter, K.A. (2004): "Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, p. 81-94.
- Ferrer-i-Carbonel, A. y Frijters, P. (2004): "How important is methodology for the estimates of the determinants of happiness?". *The Economic Journal*, 114, p. 641-659.
- Flynn, D.M. y Tannenbaum, S.I. (1993): "Correlates of organizational commitment: Differences in the public and private sector". *Journal of Business and Psychology*, 81, p. 103-116.
- Fong, C.M. (1990): "Role overload, social support, and burnout among nursing educators". *Journal of Nursing Education*, 29, p. 102-108.
- Fong, C.M. (1993): "A longitudinal study of the relationships between overload, social support, and burnout among nursing educators". *Journal of Nursing Education*, 32, p. 24-29.
- Ford, M.T.; Heinen, B.A. y Langkamer, K.L. (2007): "Work and family satisfaction and conflict: A meta-analysis of cross-domain relations". *Journal of Applied Psychology*, 92, p. 57-80.
- Foss, N.J. y Laursen, K. (2005): "Performance pay, delegation and multitasking under uncertainty and innovativeness: An empirical investigation". *Journal of Economic Behavior & Organization*, 58, p. 246-276.
- Fredrickson, B.L. (1998): "What good are positive emotions?". *Review of General Psychology*, 2, p. 300-319.
- Fredrickson, B.L. (2001): "The role of positive emotions in positive psychology. The broaden-and-build theory of positive emotions". *American Psychologist*, 56, p. 218-226.
- Freeman, R. (1978): "Job satisfaction as an economic variable". *American Economic Review*, 68, p. 135-141.
- Frías Azcárate, R. (2006): "Estudio de satisfacción del profesorado en la Universidad Pública Española". *EMPIRIA – Revista de Metodología de Ciencias Sociales*, 11, p. 175-201.
- Friedman, S.D. y Greenhaus, J.H. (2000): *Work and family-allies or enemies? What happens when business professionals confront life choices*. New York: Oxford University Press.

- Fritzsche, B.A. y Parrish, T.J. (2005): Theories and research on job satisfaction. En S.D. Brown y R.W. Lent (Eds.). *Career development and counseling: Putting theory and research to work*. Hoboken, NJ: Wiley, p. 180-202.
- Frone, M.R. (2003): Work-family balance. En J.C. Quick y L.E. Tetrick (Eds.). *Handbook of occupational health psychology*, Washington, DC: American Psychological Association, p. 143-162.
- Frone, M.R.; Russell, M. y Cooper, M.L. (1992): "Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface". *Journal of Applied Psychology*, 77, p. 65-78.
- Frone, M.R.; Russell, M. y Cooper, M.L. (1992b): "Prevalence of work-family conflict: Are work and family boundaries asymmetrically permeable?". *Journal of Organizational Behavior*, 13, p. 723-729.
- Frone, M.R. y Yardley, J.K. (1996): "Workplace family-supportive programs: Predictors of employed parents' importance ratings". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, p. 351-366.
- Frone, M.R.; Yardley, J.K. y Markel, K.S. (1997): "Developing and testing an integrative model of the work-family interface". *Journal of Vocational Behavior*, 50, p. 145-167.
- Galbreath, J. (2005): "Which resources matter the most to firm success? An exploratory study of resource-based theory". *Technovation*, 25 (9), p. 979-987.
- Galinsky, E.; Bond, J.T.; Sakai, K.; Kim, S.S. y Giuntoli, N. (2008): 2008 National Study of Employers. New York: Families and Work Institute. Extraído el 12 Junio, 2008 de <http://familiesandwork.org/site/research/reports/2008nse.pdf>
- García-Bernal, J.; Gargallo, A.; Marzo, M. y Rivera, P. (2005): "Job satisfaction: empirical evidence of gender differences". *Women in Management Review*, 20 (4), p. 279-288.
- García del Junco, J. y Brás Dos Santos, J.M. (2008): "Satisfacción profesional y compromiso organizativo: Un meta-análisis". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17 (3), p. 61-78.
- Gargallo Castel, A. y Freundlich, F. (2010): "Percepciones de los socios y no socios cooperativistas sobre la satisfacción laboral". *REVESCO*, 103, p. 33-58.
- Garmendia, J.A. y Parra, F. (1993): *Sociología industrial y de los recursos humanos*. Madrid: Taurus.
- Garrido, I. (2000): *Psicología de la emoción*. Madrid: Síntesis.
- Gattiker, U.E. y Larwood, L. (1988): "Predictors for managers' career mobility, success, and satisfaction". *Human Relations*, 41, p. 569-591.
- Gazioğlu, Ş. (2002): "Job satisfaction in Britain: Individual and job related factors". *ERC Working Papers in Economics*, 03 (03).



- Gerbin, D.W. y Anderson, J.C. (1988): "An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment". *Journal of Marketing Research*, 25 (mayo), p. 186-192.
- Geurts, S.A.E.; Beckers, D.G.J.; Taris, T.W.; Kompier, M.A.J. y Smulders, P.G.W. (2009): "Worktime demands and work-family interference: Does worktime control buffer the adverse effects of high demands?". *Journal of Business Ethics*, 84, p. 229-241.
- Gharajedaghi, J. (1999). *Systems thinking: Managing chaos and complexity*. Boston: Butterworth Heinemann.
- Gibson, C.B. y Birkinshaw, J. (2004): "The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity". *Academy of Management Journal*, 47 (2), p. 209-226.
- Giese, J.L. y Cote, J.A. (1999): "Defining customer satisfaction". *Academy of Marketing Science Review*, 00 (01), p. 1-34.
- Giese, J.; Chen, Y. y Hoshower, L. (2004): "Motivation of engineering students to participate in teaching evaluations". *Journal of Engineering Education*. Washington, 93(4), p. 303.
- Gilbert, A.; King, A. y Cregan, C. (2002): "Gender and wages: A cohort study of primary school teachers". *Applied Economics*, 34 (3), p. 363-375.
- Ginther, D.K. (2004): "Why women earn less: Economic explanations for gender salary gap in science". *AWIS Magazine*, 33, p. 1-5.
- Goldberg, D. (1978). *Manual of the General Health Questionnaire*. Windsor: NFER-Nelson.
- Golden, W. y Powell, P. (2000): "Towards a definition of flexibility: In search of the holy grail". *The International Journal of Management Science*, 28 (4), p. 373-384.
- Gómez-Mejía, L.R.; Balkin, D.B. y Cardy R.B. (2001): *Dirección y gestión de recursos humanos* (3ra Ed.). Madrid: Prentice Hall.
- Good, L.K.; Page, T.J. y Young, C.E. (1996): "Assessing hierarchical differences in job-related attitudes and turnover among retail managers". *Academy of Marketing Science Journal*, 24 (2), p. 148-156.
- Goode, W. (1960): "A theory of role strain". *American Social Review*, 25, p. 483-486.
- Gordon, J.R.; Whelan-Berry, K. y Hamilton, E.A. (2007): "The relationship among work-family conflict and enhancement, organizational work-family culture, and work outcomes for older working women". *Journal of Occupational Health Psychology*, 12 (4), p. 350-364.
- Gormley, D.K. (2003): "Factors affecting job satisfaction in nurse faculty: A metaanalysis". *Journal of Nursing Education*, 42, p. 174-178.
- Gramm, C.L. y Schnell, J.F. (2001): "The use of flexible staffing arrangements in core production jobs". *Industrial and Labour Relations Review*, 54 (2), p. 245-258.

- Grande, I. y Abascal, E. (2003): *Fundamentos y técnicas de investigación comercial* (7ma Ed.). Madrid: ESIC.
- Grandey, A.A.; Cordeiro, B.L. y Crouter, A.C. (2005): "A longitudinal and multi-source test of the work-family conflict and job satisfaction relationship". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, p. 305-323.
- Grandey, A.A. y Cropanzano, R. (1999): "The conservation of resources model applied to work-family conflict and strain". *Journal of Vocational Behavior*, 54, p. 350-370.
- Grandjean, B.D.; Aiken, L.H. y Bonjean, C.M. (1976): "Professional autonomy and the work satisfaction of nursing educators". *Nursing Research*, 25, p. 216-221.
- Grant, R. (1991): "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation". *California Management Review*, 33 (3), p. 114-135.
- Grant, R.M. (1996): "Toward a knowledge-based theory of the firm". *Strategic Management Journal*, 17 (special issue), p. 109-122.
- Greenhaus, J.H. y Beutell, N.J. (1985): "Sources of conflict between work and family roles". *Academy of Management Review*, 10, p. 76-88.
- Greenhaus, J.; Parasuman, S.; Granrose, C.; Rabinowitz, S. y Beutell, N. (1989): "Source of work-family conflict among two-career couples". *Journal of Vocational Behaviour*, 34, p. 133-153.
- 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, p. 72-92.
- Grenier, J.; Giles, A. y Belanger, J. (1997): "Internal versus external labour flexibility: A two-plant comparison in Canadian manufacturing". *Industrial Relations*, 52 (4), p. 683-711.
- Grover, S.L. y Crooker, K.J. (1995): "Who appreciates family-responsive human resource policies: The impact of family-friendly policies on the organizational attachment of parents and nonparents". *Personnel Psychology*, 48, p. 271-288.
- Grzywacz, J.G. (2000): "Work-family spillover and health during midlife: Is managing conflict everything?". *American Journal of Health Promotion*, 14, p. 236-243.
- Grzywacz, J.G. (2002, November): Toward a theory of work-family enrichment. Paper presentation at The 34th Annual Theory Construction and Research Methodology Workshop, Houston, USA.
- Grzywacz, J.G. y Bass, B.L. (2003): "Work, family, and mental health: Testing different models of work-family fit". *Journal of Marriage and Family*, 65, p. 248-261.
- Grzywacz, J.G. y Butler, A. (2005): "The impact of job characteristics on work-to-family enrichment: Testing a theory and distinguishing a construct". *Journal of Occupational Health Psychology*, 10 (2), p. 97-109.
- Grzywacz, J.G.; Carlson, D.S. y Shulkin, S. (2008): "Schedule flexibility and stress: Linking formal flexible arrangements and perceived flexibility to employee health". *Community, Work, and Family*, 11, p. 199-214.

- Grzywacz, J.G. y Marks, N.F. (2000): "Reconceptualizing the work-family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family". *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, p. 111-126.
- Grzywacz, J.G. y Marks, N.F. (2000b): "Family, work, work-family spillover and problem drinking during midlife". *Journal of Marriage and the Family*, 62, p. 336-348.
- Gui, L.; Barriball, K.L. y While A.E. (2009): "Job satisfaction of nurse teachers: Measurement, levels and components". *Nurse Education Today*, 29, p. 469-476.
- Guidry, S.F. (1991): Job satisfaction of Israeli nursing faculty. One factor affecting the advancement of nursing in the State of Israel. Birmingham: University of Alabama.
- Gustavsson, S. (1984): "Flexibility and productivity in complex production processes". *International Journal Production*, 22 (5), p. 801-808.
- Guthrie, J.P. (2001): "High-involvement work practices, turnover, productivity: Evidence from New Zealand". *Academy of Management Journal*, 44 (1), p. 180-190.
- Gutek, B.; Searle, S. y Klepa, L. (1991): "Rational versus gender role explanations for work-family conflict". *Journal of Applied Psychology*, 76 (4), p. 560-568.
- Haas, L. (1999): Families and work. En M.B. Sussman, S.K. Steinmetz y G.W. Peterson (Eds). *Handbook of Marriage and the Family* (2da Ed.). New York: Plenum, p. 571-612.
- Hackman, J. y Lawler, E. (1971): "Employee reactions to job characteristics". *Journal of Applied Psychology*, 55, p. 259-286.
- Hackman, J.R. y Oldham, G.R. (1975): "Development of the job diagnostic survey". *The Journal of Applied Psychology*, 60, p. 159-170.
- Hackman, J.R. y Oldham, G.R. (1976): "Motivation through the design of work: Test of a theory". *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, p. 250-279.
- Hackman, J.R. y Oldham, G.R. (1980): *Job redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hagedorn, L.S. (2000): "Conceptualizing faculty job satisfaction: Components, theories, and outcomes". *New Directions for Institutional Research*, 105, p. 5-20.
- Halbesleben, J.R.B. (2010): A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources and consequences. En A.B. Bakker y M.P. Leiter (Eds.). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press.
- Halbesleben, J.R.B.; Harvey, J. y Bolino, M.C. (2009): "Too engaged? A conservation of resources view of the relationship between work engagement and work interference with family". *The Journal of Applied Psychology*, 94, p. 1452-1465.
- Hall, D.T. y Richter, J. (1988): "Balancing work life and home life: What can organizations do to help?". *Academy of Management Executive*, 2, p. 213-223.
- Halpern, D.F.; Drago, R. y Boyle, N. (2005): How we study work-family interactions. En D.F. Halpern y S.E. Murphy. *From work-family balance to work-family interaction. Changing the metaphor*. London: Lawrence Erlbaum Associates, p. 11-24.

- Halpern, D.F. y Murphy, S.E. (2005): From balance to interaction: Why the metaphor is important. En D.F. Halpern y S.E. Murphy. *From work-family balance to work-family interaction. Changing the metaphor*. London: Lawrence Erlbaum Associates, p. 3-10.
- Hamermesh, D.S. (1977): Economic aspects of job satisfaction. En O.C. Ashenfelter, W.E. Oates (Eds.). *Essays in Labor Market Analysis*. New York: John Wiley.
- Hamermesh, D.S. (2001): "The changing distribution of job satisfaction". *Journal of Human Resources*, 36, p. 1-30.
- Hammer, L.B. (2003): Work-family enrichment: An expansion of the work-family paradigm. En L.B. Hammer (Chair). Symposium, 18th Annual Society for Industrial and Organizational Psychology Conference (abril). Orlando, FL.
- Hammer, L.B.; Cullen, J.C.; Neal, M.B.; Sinclair, R.R. y Shafiro, M.V. (2005b): "The longitudinal effects of work-family conflict and positive spillover on depressive symptoms among dual earner couples". *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, p. 138-154.
- Hammer, L.B.; Neal, M.B.; Newson, J.T.; Brockwood, K.J. y Colton, C.L. (2005): "A longitudinal study of the effects of dual-earner couples' utilization of family-friendly workplace supports on work and family outcomes". *Journal of Applied Psychology*, 90 (4), p. 799-810.
- Hansen, G.S. y Wernerfelt, B. (1989): "Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors". *Strategic Management Journal*, 10 (5), p. 399-411.
- Hanson, G.C.; Hammer, L.B. y Colton, C.L. (2006): "Development and validation of a multidimensional scale of perceived work-family positive spillover". *Journal of Occupational Health Psychology*, 11 (3), p. 249-265.
- Hardy, M.E. (1978): Role stress and role strain. En M.E. Hardy y M.E. Conway (Eds.). *Role Theory Perspectives for Health Professionals*. New York: Appleton-Century-Crofts, p. 73-109.
- Harr, J.M. y O'Driscoll, M.P. (2005): "Exploring gender differences in employee attitudes toward work-family practices and use of work-family practices". *Equal Opportunities International*, 24, p. 86-98.
- Harrigan, K. (1984): "Formulating vertical integration strategies". *Academy of Management Review*, 9 (4), p. 638-652.
- Harrison, B. y Kelley, M.R. (1993): "Outsourcing and the search for flexibility". *Work, Employment and Society*, 7 (2), p. 213-235.
- Haygroup (2002): *Gestión del Talento*. México. Extraído el 29 Enero, 2010 de disponible en: [www.haydata.com](http://www.haydata.com)
- Helfat, C.E.; Finkelstein, S.; Michell, W.; Peteraf, M.A.; Singh, H.; Teece, D.J. y Winter, S.G. (2007): *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Oxford: Blackwell Publishing.

- Hellriegel, D., y Slocum, J.W. (1974): "Organizational climate: Measures, research and contingencies". *Academy of Management Review*, 17, p. 255-280.
- Hennessey, K.D. (2007): Work-family balance: An exploration of conflict and enrichment for women in a traditional occupation. Unpublished doctoral dissertation, University of Maryland, College Park, MD.
- Herman, J. y Gyllstrom, K. (1997): "Working men and women: Inter and intrarole conflict". *Psychology of Women Quarterly*, 1, p. 319-333.
- Herzberg, F.; Mausner, B. y Snyderman, B. (1959): *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Herzberg, F. (1966): *Work and the nature of man*. Cleveland: The World Publishing Company.
- Heshizer, B. (1994): "The impact of flexible benefits plans on job satisfaction, organizational commitment and turnover intention". *Benefits Quarterly*, 10 (4), p. 84-90.
- Hewitt's Associates (2006): Hewitt's Attrition and Retention Asia Pacific Study. Extraído el 8 Marzo, 2009 de [www.hewittassociates.com/Lib/assets/AP/en-AP/pdfs/attrition\\_retention\\_2006.pdf](http://www.hewittassociates.com/Lib/assets/AP/en-AP/pdfs/attrition_retention_2006.pdf)
- Hill, E.J. (2005): "Work-family facilitation and conflict, working fathers and mothers, work-family stressors and support". *Journal of Family Issues*, 26 (6), p. 793-819.
- Hill, E.J.; Grzywacz, J.G.; Allen, S.; Blanchard, V.L.; Matz-Costa, C.; Shulkin, S. y Pitt-Catsouphes, M. (2008): "Defining and conceptualizing workplace flexibility". *Community, Work, and Family*, 11, p. 149-163.
- Hill, E.J.; Jacob, J.I.; Shannon, L.L.; Brennan, R.T.; Blanchard, V.L. y Martinengo, G. (2008b): "Exploring the relationship of workplace flexibility, gender, and life stage to family-to-work conflict, and stress and burnout". *Community, Work, and Family*, 11, p. 165-81.
- Hinshaw, A.S. y Atwood, J.R. (1983): "Nursing staff turnover, stress and satisfaction: Models, measures and management". En H.H. Werley y J.J. Fitzpatrick (Eds.). *Annual Review of Nursing Research* (1ra Ed., Springer, New York), p. 133-153.
- Hitt, M.A.; Keats, B.W. y DeMarie, S.M. (1998): "Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st Century". *Academy of Management Executive*, 12 (4), p. 22-42.
- Hobfoll, S.E. (1989): "Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress". *The American Psychologist*, 44, p. 513-524.
- Hobfoll, S.E. (2002): "Social and psychological resources and adaptation". *Review of General Psychology*, 6, p. 307-324.
- Hobfoll, S.E. y Spielberger, C.D. (1992): "Family stress: Integrating theory and measurement". *Journal of Family Psychology*, 6, p. 99-112.
- Hodson, R. (1985): "Workers comparisons and job satisfaction". *Social Science Quarterly*, 66, p. 266-280.

- Holbrook, S. (2005): Development and initial validation of the work-family facilitation scale. Unpublished doctoral dissertation, University of Florida, Gainesville, FL.
- Holland, C.B. (1992): The influence of job satisfaction and organizational commitment on intention to leave of nurse educators. Louisiana: Louisiana State University and Agricultural and Mechanical Col.
- Holtom, B.C.; Lee, T.W. y Tidd, S.T. (2002): "The relationship between work status congruence and work-related attitudes and behaviors". *Journal of Applied Psychology*, 87 (5), p. 903-915.
- Hom, P.; Caranikas-Walker, R.A.; Prussia, G. y Griffeth, R.A. (1992): "A meta-analysis structural equations analysis of a model of employee turnover". *Journal of Applied Psychology*, 77, p. 890-909.
- Hood, L.J. (1997): The effects of nurse faculty hardiness and sense of coherence on perceived stress, scholarly productivity, and job satisfaction. Widener University School of Nursing.
- Hoppock, R. (1935): *Job Satisfaction*. New York: Arno Press.
- Hornung, S.; Rousseau, D.M. y Glaser, J. (2008): "Creating flexible work arrangements through idiosyncratic deals". *Journal of Applied Psychology*, 93, p. 655-664.
- Houseman, S.N. (1997): "Earnings and benefits of contingent and noncontingent workers". *Monthly Labor Review*, 119 (10), p. 22-30.
- Houston, D.; Meyer, L.H. y Paewai, S. (2006): "Academic staff workloads and job satisfaction: Expectations and values in academe". *J Higher Educ Policy Manag*, 28, p. 17-30.
- Hunt, J.W. y Saúl, P.N. (1975): "The relationship of age, tenure, and job satisfaction in males and females". *Academy of Management Journal*, 18, p. 690-702.
- Hunter, E.M.; Perry, S.J.; Carlson, D.S. y Smith, S.A. (2010): "Linking team resource to work-family enrichment and satisfaction". *Journal of Vocational Behavior*, 77, p. 304-312.
- Hunter, J.W. (2000): "The adoption of innovative work practices in service establishments". *The International Journal of Human Resource Management*, 11 (3), p. 477-496.
- Hunter, P. y Houghton, D.M. (1993): "Nurse teacher stress in Northern Ireland". *Journal of Advanced Nursing*, 18, p. 1315-1323.
- Huselid, M.A. (1995): "The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance". *Academy of Management Journal*, 38 (3), p. 635-72.
- Hutchinson, S. y Brewster C. (1995): *La flexibilidad en el trabajo. Estrategias y prácticas en Europa. Cómo organizar el trabajo de forma flexible* (Ed. Gestión 2000). Barcelona.

- Iaffaldno, M.T. y Muchinsky, P.M. (1985): "Job satisfaction and job performance: A meta-analysis". *Psychological Bulletin*, 97, p. 251-73.
- Ichniowski, C.; Shaw, K. y Prennushi, G. (1997): "The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines". *American Economic Review*, 87 (3), p. 291-313.
- Ilgén, D. y Hollenbeck, J.R. (1991): The structure of work: Job design and roles. En M.D. Dunnette y L.M. Hough (Eds.). *Handbook of industrial and organizational psychology* (2da Ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, p. 165-207.
- Ironson, G.H.; Smith, E.C.; Brannick, M.R.; Gibson, W.M. y Paul, K.B. (1989): "Construction of a job in general scale: A comparison of global, composite and specific measures". *Journal of Applied Psychology*, 74, p. 193-200.
- James, L.R. (1982): "Aggregation bias in estimates of perceptual agreement". *Journal of Applied Psychology*, 67, p. 219-229.
- James, L.R. y Jones, A.P. (1974): "Organizational climate: A review of theory and research". *Psychological Bulletin*, 81, p. 1096-1112.
- Jansen, J.P.; Van Den Bosch; F.A.J. y Volberda, H.W. (2005): "Managing potential and realized absorptive capacity: How do organizational antecedents matter?". *Academy of Management Journal*, 48 (6), p. 999-1015.
- Johnson, R.B. y Onwuegbuzie, A.J. (2004): "Mixed methods research: A research paradigm whose time has come". *Educational Researcher*, 33 (7), p. 14-26.
- Jones, F. y Fletcher, B. (1993): "An empirical study of occupational stress transmission in working couples". *Human Relations*, 46 (7), p. 881-901.
- Jones, B.L.; Scoville, 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, p. 774-783.
- Jöreskog, K.G. (2000): *Latent variables scores and their uses*. Lincolnwood, IL: Scientific Software International, Inc.
- Jöreskog, K.G. y Sörbom, D. (1996): *LISREL 8: User's referent guide*. USA: SSI Scientific Software International.
- Jöreskog, K.G.; Sörbom, D.; Du Toit, S. y Du Toit, M. (1999): Nonlinear structural equations Models: The Kenny-Judd Model with Interaction Effects. En G.A. Marcoulides y R.E. Schumaker (Eds.). *Advanced Structural Equation Modeling: Issues and Techniques*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Inc., p. 57-89.
- Judge, T.A.; Bono, J.E. y Locke, E.A. (2000): "Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics". *Journal of Applied Psychology*, 85 (2), p. 237-249.
- Judge, T.A.; Boudreau, J.W. y Bretz, R.D. (1994): "Job and life attitudes of male executives". *Journal of Applied Psychology*, 79, p. 767-782.

- Judge, T.A. y Hulin, C.L. (1993): "Job satisfaction as a reflection of a disposition: A multiple source causal analysis". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56, p. 388-421.
- Judge, T.A.; Thoreson, C.J.; Bono, J.E. y Patton, G.K. (2001): "The job satisfaction - job performance relationship: A qualitative and quantitative review". *Psychological Bulletin*, 127, p. 376-407.
- Kahn, R.L.; Wolfe, D.M.; Quinn, R.P.; Snoek, J.D. y Rosenthal, R. (1964): *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Role Ambiguity*. New York: John Wiley & Sons.
- Kahn, W.A. (1990): "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work". *Academy of Management Journal*, 33, p. 692-724.
- Kalleberg, A. (2001): "Organizing flexibility: The flexible firm in a new century". *British Journal of Industrial Relations*, 39 (4), p. 479-504.
- Kalleberg, A.L. y Loscocco, K.A. (1983): "Aging, values, and rewards: Explaining age differences in job satisfaction". *American Sociological Review*, 48 (1), p. 78-90.
- Kamoche, K. (1996): "Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm". *Journal of Management Studies*, 33 (2), p. 213-233.
- Kanter, R.M. (1977). *Work and Family in the United States: A Critical Review and Agenda for Research and Policy*. New York: Russell Sage Foundation.
- Kanter, R.M. (1993). *Men and Women of the Corporation* (2da Ed.). New York: Basic Books.
- Karasek, R.A. (1979): "Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign". *Administrative Science Quarterly*, 24, p. 285-308.
- Karatepe, O.M. y Bekteshi, L. (2008): "Antecedents and outcomes of work-family facilitation and family-work facilitation among frontline hotel employees". *International Journal of Hospitality Management*, 27, p. 517-528.
- Katsikea, E.; Theodosiou, M.; Perdakis, N. y Kehagias, J. (2011): "The effects of organizational structure and job characteristics on export sales managers' job satisfaction and organizational commitment". *Journal of World Business*, 46, p. 221-233.
- Keith, P. y Schafer, R. (1980): "Role strain in two-job families". *Family Relations*, 29, p. 483-488.
- Kelliher, C. y Riley, M. (2003): "Beyond efficiency: Some by-products of functional flexibility". *The Service Industries Journal*, 23 (4), p. 98-116.
- Kelloway, E.K.; Gottlieb, B.H. y Barham, L. (1999): "The source, nature, and direction of work and family conflict: A longitudinal investigation". *Journal of Occupational Health Psychology*, 4, p. 337-346.
- Kelly, E.; Kossek, E.; Hammer, L.; Durham, M.; Bray, J.; Chermack, K.; Murphy, L. y Kaskubar, D. (2008): "Getting there from here: Research on the effects of work-



- family initiatives on work-family conflict and business outcomes". *The Academy of Management Annals*, 2 (1), p. 305-349.
- Kelly, R. y Voydanoff, P. (1985): "Work-family role strain among employed parents". *Family Relations*, 34, p. 367-374.
- Kennerly, S.M. (1989): "Leadership behavior and organizational characteristics: Implications for faculty satisfaction". *Journal of Nursing Education*, 28, p. 198-202.
- Kerr, J.L. y Jackofsky, E.F. (1989): "Aligning managers with strategies: Management development versus selection". *Strategic Management Journal*, 10, p. 157-170.
- Ketkar, S. y Sett, P.K. (2010): "Environmental dynamism, human resource flexibility, and firm performance: Analysis of a multi-level causal model". *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (8), p. 1173-1206.
- Ketkar, S. y Sett, P.K. (2009): "HR flexibility and firm performance: Analysis of a multi-level causal model". *The International Journal of Human Resource Management*, 20 (5), p. 1009-1038.
- Kim, J. y Ling, C. (2001): "Work-family conflict of women entrepreneurs in Singapore". *Women in Management Review*, 16 (5), p. 204-221.
- Kini, R.B. y Hobson, C.J. (2002): "Motivational theories and successful total quality initiatives". *International Journal of Management*, 19 (4), p.605-614.
- Kinman, G. y Jones, F. (2008): "Effort-reward imbalance, over-commitment and work-life conflict: Testing an expanded model". *Journal of Managerial Psychology*, 23, p. 236-251.
- Kinnunen, U.; Feldt, T.; Geurts, S. y Pulkkinen, L. (2006): "Types of work-family interface: Well-being correlates of negative and positive spillover between work and family". *Scandinavian Journal of Psychology*, 47, p. 149-162.
- Kinnunen, U.; Mauno, S.; Geurts, S. y Dikkers, J. (2005): Work-family culture in organizations: Theoretical and empirical approaches. En S.A.Y. Poelmans (Ed.). *Work and family. An International Research Perspective*. London: Lawrence Erlbaum Associates, p. 87-120.
- Kirchmeyer, C. (1992): "Perceptions of nonwork-to-work spillover: Challenging the common view of conflict-ridden domain relationships". *Basic and Applied Social Psychology*, 13, p. 231-249.
- Kirchmeyer, C. (1992b): "Nonwork participation and work attitudes: A test of scarcity vs. expansion models of personal resource". *Human Relations*, 45 (8), p. 775-795.
- Kirchmeyer, C. (1993): "Nonwork-to-work spillover: A more balanced view of the experiences and coping of professional women and men". *Gender Roles*, 28 (9/10), p. 531-552.
- Kirchmeyer, C. (1995): "Managing the work-nonwork boundary: An assessment of organizational responses". *Human Relations*, 48, p. 515-536.
- Kobasa, S. (1979): "Stressful life events, personality, and health: An inquiry into hardiness". *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, p. 1-11.

- Konrad, A.M. y Mangel, R. (2000): "The impact of work-life programs on firm productivity". *Strategic Management Journal*, 21, p. 1225-1237.
- Kopelman, R. (1992): Alternative work schedules. En W. Hodson (Ed.). *Maynard's Industrial Engineering Handbook* (4ta Ed.). New York: Mc Graw-Hill, p. 10105-10121.
- Kopelman, R.E.; Prottas, 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, p. 232-253.
- Korman, L. (1978): *Psicología de la industria y de las organizaciones*. Madrid: Marova.
- Koslowsky, M.; Caspy, T. y Lazar, M. (1991): "Cause and effect explanations of job satisfaction and commitment: The case of exchange commitment". *The Journal of Psychology*, 125 (2), p. 153-162.
- Kossek, E.E. (2005): Workplace policies and practices to support work and families. En S. Bianchi, L. Capser y R. King (Eds). *Work, Family Health, and Well-being*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, p. 97-116.
- 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, p. 347-367.
- Kossek, E.E.; Noe, R.A. y DeMarr, B.J. (1999): "Work-family role synthesis: Individual and organizational determinants". *The International Journal of Conflict Management*, 10, p. 102-129.
- Kossek, E. y Ozeki, C. (1998): "Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior-human resources research". *Journal of Applied Psychology*, 83, p. 139-149.
- Kossek, E.E. y Ozeki, C. (1999): "Bridging the work-family policy and productivity gap: A literature review". *Community, Work, and Family*, 2, p. 7-32.
- Kovach, K.A. (1977): *Organization size, job satisfaction, absenteeism and turnover*. Washington DC: University Press of America.
- Kozlowski, S.W.J. y Doherty, M. (1989): "Integration of climate and leadership: Examination of a neglected issue". *Journal of Applied Psychology*, 74, p. 546-553.
- Kreiner, G.E.; Hollensbe, E.C. y Sheep, M.L. (2009): "Balancing borders and bridges: Negotiating the work-home interface via boundary tactics". *Academy of Management Journal*, 52, p. 704-730.
- Krijnen, H.G. (1979): "The flexible firm". *Long Range Planning*, 12 (2), p. 63-75.
- Kuehn, K.W. y Al-Busaidi, Y. (2002): "Citizenship behaviour in a non-western context: An examination of the role of satisfaction, commitment and job characteristics on self-reported OCB". *International Journal of Commerce and Management*, 12, p. 107-125.
- Kuhn, A. (1974): *The logic of social systems*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Kumar, M. (2001): Emotional intelligence and leadership behavior: Consequences on organizational outcomes. Unpublished doctoral dissertation, IIT Bombay.
- Ladik, D.; Marshall, G.; Lassk, F. y Moncrief, W. (2002): "Reexamining gender issues in salesperson propensity to leave". *Industrial Marketing Management*, 31 (7), p. 597-607.
- Lado, A. y Wilson, M. (1994): "Human resource system and sustained competitive advantage: Competency-based perspective". *Academy of Management Review*, 19 (4), p. 699-727.
- Lambert, S.J. (2000): "Added benefits: The link between work-life benefits and organizational citizenship behaviour". *Academy of Management Journal*, 43, p. 801-815.
- Lane, K.A.; Esser, J.; Holte, B. y McCusker, M.A. (2010): "A study of nurse faculty job satisfaction in community colleges in Florida". *Teaching and Learning in Nursing*, 5, p. 16-26.
- Lapierre, L.M. y Allen, T.D. (2006): "Work-supportive family, family-supportive supervision, use of organizational benefits, and problem-focused coping: Implications for work-family conflict and employee well-being". *Journal of Occupational Health Psychology*, 11, p. 169-181.
- Larson, R.W.; Richards, M.H. y Perry-Jenkins, M. (1994): "Divergent worlds: The daily emotional experience of mothers and fathers in the domestic and public spheres". *Journal of Personality and Social Psychology*, 67 (6), p. 1034-1046.
- Lasierra, J.M. (2001): *Mercado de trabajo y estrategias empresariales*. Madrid: Consejo Económico y Social, Colección Estudios.
- Lasierra, J.M. (2007): "Labour flexibility and job market segmentation in Spain: A perspective from the labour demand side". *International Journal of Human Resource Management*, 18 (10), p. 1858-1880.
- Lau, R.S. (1996): "Strategic flexibility: A new reality for world-class manufacturing". *SAM Adv Management Journal*, 61 (2), p.111-115.
- Lautsch, B.A.; Kossek, E.E. y Eaton, S.C. (2009): "Supervisory approaches and paradoxes in managing telecommuting implementation". *Human Relations*, 62, p. 795-827.
- Lawler, E.E. y Porter, L.W. (1967): "Antecedent attitudes of effective managerial performance". *Organizational Behavior and Human Performance*, 2, p. 122-142.
- Leal, A.; Alfaro De Prado, A.; Rodríguez, L. y Román, M. (1999): *El factor humano en las relaciones laborales*. Editorial Pirámide.
- Lee, E.S.; Chang, J.Y. y Kim, H. (2008): The sunny side of the work-family interface in Korea: Can family life facilitate work life?. Ponencia presentada en el Academy of Management Meeting, Anaheim, CA.

- Lee, G.; Magnini, V.P. y Kim, B. (2010): "Employee satisfaction with schedule flexibility: Psychological antecedents and consequences within the workplace". *International Journal of Hospitality Management*, en prensa.
- Lee, T. (1988): "How job satisfaction leads to turnover". *Journal of Business and Psychology*, 2, p. 263-271.
- Lengnick-Hall, C. y Lengnick-Hall, M. (1988): "Strategic human resource management: A review of the literature and a proposed typology". *Academy of Management Review*, 13 (3), p. 454-470.
- Lent, R.W. (2008): Understanding and promoting work satisfaction: An integrative view. En S.D. Brown y R.W. Lent (Eds.). *Handbook of counseling psychology* (4ta Ed.). New York: Wiley, p. 462-480.
- Lent, R.W.; Nota, L.; Soresi, S.; Ginevra, M.C.; Duffy, R.D. y Brown, S.D. (2011). "Predicting the job and life satisfaction of Italian teachers: Test of a social cognitive model". *Journal of Vocational Behavior*, 79, p. 91-97.
- Lent, R.W. y Brown, S.D. (2006): "Integrating person and situation perspectives on work satisfaction: A social-cognitive view". *Journal of Vocational Behavior*, 69, p. 236-247.
- Lent, R.W. y Brown, S.D. (2008). "Social cognitive career theory and subjective well-being in the context of work". *Journal of Career Assessment*, 16, p. 6-21.
- Lenz, E.R. y Waltz, C.F. (1983): "Patterns of job search and mobility among nurse educators". *Journal of Nursing Education*, 22, p. 267-273.
- Levine, K.C. (1999): The motivation of information systems contract workers to participate on client work teams: An expectancy theory approach, business administration. Nova Southeastern University. Extraído el 6 Octubre, 2009 de [www.proquest.com](http://www.proquest.com)
- Lewis, S. (2003): Flexible working arrangements: Implementation, outcomes and management. En C.L. Cooper y I.T. Roberts (Eds). *Annual Review of Industrial and Organizational Psychology*, 18. New York: Wiley, p. 1-28.
- Lewis, S.; Izraeli, D.N. y Hootsman, H. (1992): *Dual-Earner Families: International Perspectives*. London: Sage.
- Lin, C.H. (2002): The effect of perceived presidential leadership styles upon instructor job satisfaction in institutes of technology in Taiwan. Unpublished doctoral dissertation, University of South Dakota, Vermillion.
- Litwin, G.H.; Humphrey, J.W. y Wilson, T.B. (1978): Organizational climate: A proven tool for improving performance". En W.W. Burke (Ed.). *The cutting edge: Current theory and practice in organizational development*. La Jolla, CA: University Associates, p. 187-206.
- Lobel, S.A. (1991): "Allocation of investment in work and family roles: Alternative theories and implications for research". *Academy of Management Review*, 16, p. 507-521.

- Locke, E.A. (1976): The nature and consequences of job satisfaction. En M.D. Dunnette (Ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally College Publishing Co, p. 1297-1349.
- Loher, B.T.; Noe, R.A.; Moeller, N.L. y Fitzgerald, M.P. (1985): "A meta-analysis of the relation of job characteristics and job satisfaction". *Journal of Applied Psychology*, 70, p. 280-289.
- Lok, P. y Crawford, J. (2004): "The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment: a cross-national comparison". *The Journal of Management Development*, 23 (3-4), p. 321-338.
- López Chánez, F.J.; Casique Guerrero, A. y Ferrer Guerra, J. (2007): "La satisfacción hacia el trabajo. Un análisis basado en las teorías de las expectativas y de equidad". *Entelequia, Revista Interdisciplinaria*, 3, 219-234.
- López Guzmán, T.J.; Sánchez Cañizares, S.M. y Nascimento Jesus, M.M. (2010): "La satisfacción laboral como valor intangible de los recursos humanos. Un estudio de caso en establecimientos hoteleros". *Teoría y Praxis*, 7, p. 35-53.
- Lu, J.F.; Shi, K. y Lawler, J. (2002): "A preliminary model of work-family conflict". *Chinese Journal of Applied Psychology*, 8, p. 45-52.
- Lu, J.F.; Siu, O.L.; Spector, P. y Shi, K. (2009): "Antecedents and outcomes of a four-fold taxonomy of work-family balance in chinese employed parents". *Journal of Occupational Health Psychology*, 14, p. 182-192.
- Luk, M.D.; Winkel, D.E. y Shaffer, M. (2008): The effect of workplace conflict and facilitation on well-being: Do individual differences matter?. Ponencia presentada en el Academy of Management Meeting, Anaheim, CA.
- Luque, T. (2000): *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*. México: Pirámide.
- Lyness, K.; Thompson, C.; Francesco, A. y Judiesch, M. (1999): "Work and pregnancy: Individual and organizational factors influencing organizational commitment timing of maternity leave and return to work". *Sex Roles*, 41, p. 485-508.
- MacDuffie, J.P. (1995): "Human resources bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry". *Industrial and Labor Relations Review*, 48 (2), p. 197-221.
- Maíllo, A.; Riesco, M.; De Frutos, J.A.; Peña, J.I. y González, P. (2008): "Condiciones de trabajo y satisfacción laboral de los docentes en las escuelas católicas de Madrid". *SEMST – Revista de la Sociedad Española de Medicina y Seguridad del Trabajo*, 3 (3), p. 106-119.
- March, J.G. (1995): "The future disposable organizations and the rigidities of imagination". *Organization Science*, 2 (3-4), p. 427-440.
- Markham, W.T. y Bonjean, C.M. (1975): Self-expression at work: The validation of a measure and testing of P and O theory. Ponencia presentada en el Annual Meeting of Southwestern Social Science Association. San Antonio, TX.

- Marks, S.R. (1977): "Multiple roles and role strain: Some notes on human energy, time, and commitment". *American Sociological Review*, 42, p. 921-936.
- Marriner, A. (1975): Job satisfaction and mobility of nursing educator's questionnaire. En M.J. Ward y M.E. Fetler (Eds.). *Instruments for Use in Nursing Education Research (1979)*. Colorado: Western Institute Commission for Higher Education, p. 291-226.
- Marriner, A. y Craigie, D. (1977): "Job satisfaction and mobility of nursing educators in baccalaureate and higher degree programs in the West". *Nursing Research*, 26, p. 349-360.
- Martín, A. (1995): *Flexibilidad y relaciones laborales. Estrategias empresariales y acción sindical*. Madrid: Consejo Económico y Social.
- Martínez, A. y Pérez, M. (2006): "La flexibilidad en la cadena de suministro: Un estudio empírico en la industria de automoción". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 26, p. 123-147.
- Martínez, A.; Urbina, O.; Pérez, M. y Alonso, I. (1998): "La flexibilidad en la empresa: Un modelo de gestión". *Estudios Empresariales*, 97, p. 38-51.
- Maslach, C. (2005): Understanding burnout: Work and family issues. En D.F. Halpern y S.E. Murphy. *From work-family balance to work-family interaction. Changing the metaphor*. London: Lawrence Erlbaum Associates, p. 99-114.
- Maslach, C. y Jackson, S.E. (1981): "The measurement of experienced burnout". *Journal of Occupational Behavior*, 2, p. 99-113.
- Maslach, C. y Jackson, S.E. (1986): *Maslach burnout inventory manual (2da Ed.)*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C.; Jackson, S.E. y Leiter, M. (1996): *Maslach burnout inventory manual (3ra Ed.)*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslow, A. (1970): *Motivation and Personality (2da Ed.)*. New York: Harper and Row.
- Maslow, A. (2001): Escritos inéditos, recop. En A.A. Hoffman. *Visiones de futuro*. Barcelona: Kairós.
- Mathieu, J.E. (1991): "A cross-level non-recursive model of the antecedents of organizational commitment and satisfaction". *Journal of Applied Psychology*, 76 (5), p. 607-618.
- Mathieu, J.E. y Hamel, K. (1989): "A causal model of the antecedents of organizational commitment among professionals and nonprofessionals". *Journal of Vocational Behavior*, 34, p. 299-317.
- Matthews, R.A. y Barnes-Farrell, J.L. (2010): "Development and initial evaluation of an enhanced measure of boundary flexibility for the work and family domains". *Journal of Occupational Health Psychology*, 15, p. 330-346.
- Matthews, R.A.; Barnes-Farrell, J.L. y Bulger, C.A. (2010): "Advancing measurement of work and family domain boundary characteristics". *Journal of Vocational Behavior*, 77, P. 447-460.

- Matthews, R.A.; Del Priore, R.E.; Acitelli, L.K. y Barnes-Farrell, J.L. (2006): "Work-to-relationship conflict: Crossover effects in dual-earner couples". *Journal of Occupational Health Psychology*, 11, p. 228-240.
- Mauno, S.; Kinnunen, U. y Pyykkö, M. (2005): "Does work-family conflict mediate the relationship between work-family culture and self-reported distress? Evidence from five Finnish organizations". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78 (4), p. 509-530.
- Mauno, S.; Kinnunen, U. y Ruokolainen, M. (2006). "Exploring work - and organization - based resources as moderators between work-family conflict, well-being and job attitudes". *Work and Stress*, 20, p. 210-233.
- Mayo, M.; Cruz, C.; Gómez-Mejía, L. y Pastor, J.C. (2004): Políticas de conciliación familia-trabajo empresas familiares españolas: Antecedentes estructurales, demográficos y culturales (IE Working Paper, WPE04-22). Extraído el 16 Febrero, 2009 de [http://latienda.ie.edu/working\\_papers\\_economia/WPE04-22.pdf](http://latienda.ie.edu/working_papers_economia/WPE04-22.pdf).
- McCarthy, N.B. (1999): Relations between work-family interface modes and patterns of coping behavior. Unpublished doctoral dissertation, George Mason University, Fairfax, VA.
- McGregor, D. (1972): *El aspecto humano de las empresas*. México: Diana.
- McHale, C. (1991): "Job mobility among nurse teachers". *Nursing Standard*, 6, p. 30-32.
- McKenna, E. (2000): *Business psychology and organizational behavior: A student's handbook* (3ra. Ed.). Philadelphia: Psychology Press.
- McNall, L.A.; Masuda, A.D. y Nicklin, J.M. (2010): "Flexible work arrangements, job satisfaction, and turnover intentions: The mediating role of work-to-family enrichment". *The Journal of Psychology*, 144, p. 61-81.
- McNall, L.A.; Nicklin, J.M. y Masuda, A.D. (2010b): "A meta-analytic review of the consequences associated with work-family enrichment". *J Bus Psychol*, 25, p. 381-396.
- McNeese-Smith, D. (1996): "Increasing employee productivity, job satisfaction, and organizational commitment". *Hospital & Health Services Administration*, 41 (2), p. 160-175.
- Meliá, J.L. y Peiró, J.M. (1989): "La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El cuestionario de satisfacción S20/23". *Psicologemas*, 5, p. 59-74.
- Meliá, J.L.; Pradilla, J.F.; Martí, N.; Sancerni, M.D.; Oliver, A. y Tomás, J.M. (1990): "Estructura factorial, fiabilidad y validez del cuestionario de satisfacción S21/26: Un instrumento con formato dicotómico orientado al trabajo profesional". *Revista de Psicología Universitas Tarraconensis*, 12 (1/2), p. 25-39.
- Menguc, B. y Bhuian, S.N. (2004): "Career stage effects on job characteristic-job satisfaction relationships among guest worker salespersons". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24 (3), p. 215-227.

- Mesmer-Magnus, J.R. y Viswesvaran, C. (2005): "Convergence between measures of work-to-family and family-to-work conflict: A meta-analytic examination". *Journal of Vocational Behavior*, 67, p. 215-232.
- Mesmer-Magnus, J.R. y Viswesvaran, C. (2006): "How family-friendly work environments affect work-family conflict: A meta-analytic examination". *Journal of Labor Research*, 27, p. 555-574.
- Meyer, J.P.; Allen, N.J. y Smith, C.A. (1993): "Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three component conceptualization". *Journal of Applied Psychology*, 78, p. 538-551.
- Michel, J.S.; Mitchelson, J.K.; Kotrba, L.M.; LeBreton, J.M. y Baltes, B.B. (2009): "A comparative test of work-family conflict models and critical examination of work-family linkages". *Journal of Vocational Behavior*, 74, p. 199-218.
- Michie, J. y Sheehan, M. (2005): "Business strategy, human resources, labour market flexibility and competitive advantage". *The International Journal of Human Resource Management*, 16 (3), p. 445-464.
- Miller, D. y Shamsie, J. (1996): "The resource-based view of the firms in two environments: The Hollywood Film Studios from 1936 to 1965". *Academy of Management Journal*, 39, p. 519-543.
- Milliman, J.; Von Glinow, M.A. y Nathan, M. (1991): "Organizational life cycles and strategic international human resource management in multinational companies". *Academy of Management Review*, 16 (2), p. 318-339.
- Miquel, S.; Bigné, E.; Lévy, I.F.; Cuenca, A.C. y Miquel, M.J. (1996): *Investigación de mercados*. Madrid: McGraw-Hill.
- Molleman, E.; Nauta, A. y Jehn, K.A. (2004): "Person-job fit applied to teamwork: A multilevel approach". *Small Group Res.*, 35, p. 515-539.
- Moody, N.B. (1996): "Nurse faculty job satisfaction: A national survey". *Journal of Professional Nursing*, 12, p. 277-288.
- Moore, T. (1996): "Work and family - a balancing act". *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 34 (2), p. 119-125.
- Morrison, E.W. (1994): "Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employees perspective". *Academy of Management Journal*, 37, p. 1543-1567.
- Morse, N. (1963): "Satisfaction in the White-Collar Job". *University of Michigan Review*, 54 (6), p. 112-134.
- Mueller, F. (1996): "Human resources as strategic assets: An evolutionary resource-based theory". *Journal of Management Studies*, 33 (6), p. 757-785.
- Mulvaney, R.H.; O'Neill, J.W.; Cleveland, J.N. y Crouter, A.C. (2006): "A model of work-family dynamics of hotel managers". *Annals of Tourism Research*, 34, p. 66-87.



- Mumford, E. (1991): "Job satisfaction: A method of analysis". *Personnel Review*, 20 (3), p. 11-19.
- Munck, B. (2001): "Changing a climate of face time". *Harvard Business Review*, 79, p. 125-131.
- Murphy, S.E. y Zagorski, D.A. (2005): Enhancing work-family and work-life interaction: the role of management. En D.F. Halpern y S.E. Murphy. *From work-family balance to work-family interaction. Changing the metaphor*. London: Lawrence Erlbaum Associates, p. 27-48.
- Murray, B. y Gerhart, B. (1998): "An empirical analysis of a skill-based pay program and plant performance outcomes". *Academy of Management Journal*, 41 (1), p. 68-78.
- NASSCOM Newslines (2008): IT-BPO Sector-Overview. Extraído el 16 Diciembre, 2009 de [www.nasscom.in/Nasscom/templates/NormalPage.aspx?id%54612](http://www.nasscom.in/Nasscom/templates/NormalPage.aspx?id%54612)
- Neuman, B. (1989): The Neuman systems model. En B. Neuman (Ed.). *The Neuman systems model* (2da Ed.). Norwalk, CT: Appleton & Lange, p. 3-47.
- Nunnally, J.C. (1978): *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Nurosis, M.J. (1993): SPSS. *Statistical data analysis*. SPSS Inc.
- O'Driscoll, M.P.; Ilgen, D.R. y Hildreth, K. (1992): "Time devoted to job and off-job activities, interrole conflict, and affective experiences". *Journal of Applied Psychology*, 77, p. 272-279.
- Okpara, J.O.; Squillace, M. y Erondy, E.A. (2005): "Gender differences and job satisfaction: A study of university teachers in the United States". *Women in Management Review*, 20 (3-4), p. 177-190.
- Oldham, G.R. (1996): Job design. En C.L. Cooper y I.T. Robertson (Eds). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 11. Chichester: Wiley, p. 35-60.
- O'Leary, S. y Deegan, J. (2005): "Career progression of Irish tourism and hospitality management graduates". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17 (4/5), p. 421-432.
- O'Neill, J.W.; Harrison, M.M.; Cleveland, J.; Almeida, D.; Stawski, R. y Crouter, A. (2009): "Work-family climate, organizational commitment, and turnover: Multilevel contagion effects of leaders". *Journal of Vocational Behavior*, 74, p. 18-29.
- O'Reilly III, C.A.; Chatman, J. y Caldwell, D.F. (1991): "People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit". *Academy of Management Journal*, 34, p. 487-516.
- Organ, D. y Ryan, K.A. (1995): "A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational behavior". *Personnel Psychology*, 48, p. 775-802.
- Osterman, P. (1988): Los mercados internos de trabajo. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

- Ostroff, C. (1992): "The relationship between satisfaction, attitudes and performance: An organizational level analysis". *Journal of Applied Psychology*, 77 (6), p. 963-974.
- Ostroff, C.; Kinicki, A.J, y Tamkins, M.M. (2003): Organizational culture and climate. En W.C. Borman, D.R. Ilgen y R.J. Klimoski (Eds.). *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (2da Ed.). Hoboken, NJ: John Wiley and Sons, p. 565-593.
- Overholt, M.H. (1997). "Flexible organizations: Using organizational design as a competitive advantage". *Human Resources Planning*, 20 (1), p. 22-32.
- Pagell, M. y Krause, D. (1999): "A multiple-method study of environmental uncertainty and the manufacturing environment". *Journal of Operations Management*, 17 (3), p. 307-325.
- Parasuraman, S. y Greenhaus, J.H. (2002): "Toward reducing some critical gaps in work-family research". *Human Resource Management Review*, 12, p. 299-312.
- Park, H.; Ofori-Dankwa, I. y Bishop, D. (1994): "Organizational and environment determinants of functional and dysfunctional turnover: Practical and research implications". *Human Relations*, 47, p. 353-366.
- Peiró J.M. y Prieto F. (1996): *Tratado de psicología del trabajo. Síntesis, 1996*. Tomo 1 y 2 (Volumen I. La actividad laboral en su contexto. Volumen II: Aspectos psicosociales del trabajo).
- Peiró, J.M. (2001). *Psicología de las Organizaciones*. Madrid: UNED.
- Penrose, E.T. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley.
- Perrewe, P.L. y Hochwarter, W.A. (2001): "Can we really have it all? The attainment of work and family values". *Current Directions in Psychological Science*, 10, p. 29-33.
- Perry, J. (1961): *Las relaciones humanas en la industria*. Buenos Aires: Selección Contable.
- Peteraf, M.A. (1993): "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view". *Strategic Management Journal*, 14, p. 179-191.
- Pfeffer, J. (1994): *Competitive advantage through people*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Pierce, J.L. y Newstrom, J.W. (1983): "The design of flexible work schedules and employee responses: Relationships and process". *Journal of Occupational Behavior*, 4, p. 247-262.
- Pierce, J.L.; Newstrom, J.W.; Dunham, R.B. y Barber, A.E. (1989): *Alternative work schedules*. Newton, MA: Allyn y Bacon.
- Plawecki, J.A. y Plawecki, H.M. (1976): "Factors that influence attraction and retention of qualified nurse educators". *Nursing Research*, 25, p. 133-135.
- Pleck, J.H. (1977): "The work-family role system". *Social Problems*, 24, p. 417-427.

- Pleck, J.; Staines, G. y Lang, L. (1980): "Conflicts between work and family life". *Monthly Labor Review*, 103 (1), p. 29-32.
- Poelmans, S. (2001): Individual and organizational issues in work-family conflict (Documento de Trabajo 444). Barcelona: IESE - Barcelona.
- Poelmans, S.; O'Driscoll, M. y Beham, B. (2005): An overview of international research on the work-family interface. En S.A.Y. Poelmans (Ed.). *Work and family. An International Research Perspective*. London: Lawrence Erlbaum Associates. p. 3-46.
- Podsakoff, P.M. y MacKenzie, S.B. (1997): "Impact of organizational citizenship behaviour on organizational performance: A review and suggestions for future research". *Human Performance*, 10 (2), p. 133-153.
- Porter, M.E. (1985): *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Porter, C.W. y Lawler, E.E. (1968): *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Porter, L. y Lawler, E. (1969): "What job attitudes tell about motivation". *Harvard Business Review*, 46 (1), p. 118-126.
- Poster, W.R. (2005): Three reasons for a transnational approach to work-life policy. En E.E. Kossek y S.J. Lambert (Eds). *Work and Life Integration: Organizational, Cultural, and Individual Perspectives*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, p. 375-400.
- Powell, G.N. (1998): "The abusive organization". *Academy of Management Executive*, 12 (2), p. 95-96.
- Powell, G. y Greenhaus, J. (2004): Is the opposite of positive negative? The relationship between work-family enrichment and conflict?. Ponencia presentada en Academy of Management Meetings, New Orleans, LA.
- Powell, G. y Greenhaus, J. (2006): "Is the opposite of positive negative? Untangling the complex relationship between work-family enrichment and conflict". *Career Development International*, 11 (7), p. 650-659.
- Powell, I.; Montgomery, M. y Cosgrove, J. (1994): "Compensation structure and establishment quit and fire rates". *Industrial Relations*, 33, p. 229-248.
- Prahalad, C. y Hamel, G. (1990): "The core competence of the corporation". *Harvard Business Review*, 68 (3), p. 79-91.
- Price, J.L. y Muller, C.W. (1986): *Absenteeism and turnover among hospital employees*. Greenwich: JAI Press.
- Probst, T.M. (2003): "Exploring employee outcomes of organizational restructuring: A Solomon four-group study". *Group & Organization Management*, 28 (3), p. 416-439.
- Puchol, L. (1997): *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: ESIC.

- Raisch, S. y Birkinshaw, J. (2008): "Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators". *Journal of Management*, 34 (3), p. 375-409.
- Rajadhyaksha, U. y Bhatnagar, D. (2000): "Life role salience: A study of dual career couples in the Indian context". *Human Relations*, 53, p. 489-511.
- Ramírez, Tulio y D'Aubeterre, María Eugenia (2007): "Los niveles de satisfacción laboral del maestro venezolano, 10 años después (1996-2006)". *Investigación y Posgrado*, 22 (2), p. 57-86.
- Rapoport, A. (1976): "General systems theory: A bridge between two cultures". *Third annual Ludwig von Bertalanffy Memorial Lecture, Behavioral Science*, 21, p. 228-239.
- Rapoport, R.; Bailyn, L.; Fletcher, J. y Pruitt, B. (2002): *Beyond work-family balance in advancing gender equity and workplace performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rapoport, R. y Rapoport, R.N. (1969): "The dual-career family: A variant pattern and social change". *Human Relations*, 22, p. 3-30.
- Recio, A. (1997): *Trabajo, personas, mercado*. Economía Crítica.
- Reichers, A.E. (1985): "A review and reconceptualization of organizational commitment". *Academy of Management*, 10, p. 465-476.
- Reiner, M.D. y Zhao, J. (1999): "The determinants of jobs satisfaction among United States Air Forces Security Police". *Review of Public Personnel Administration*, 19, p. 5-18.
- Reynolds, E.M.H. (1997): The relationship between job satisfaction and collegial support to retention of nurse educators in baccalaureate and higher degree nursing programs in Virginia. Old Dominion University, p. 109.
- Rhoades, L. y Eisenberger, R. (2002): "Perceived organizational support: A review of the literature". *Journal of Applied Psychology*, 87, p. 698-714.
- Rindova, V.P. y Kotha, S. (2001): "Continuous morphing: Competing through dynamic capabilities, form and function". *Academy of Management Journal*, 44 (6), p. 1263-1280.
- Robbins, S.P. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10ma Ed.). México: Pearson.
- Roehling, P.V.; Roehling, M.V. y Moen, P. (2001): "The relationship between work-life policies and practices and employee loyalty: A life course perspective". *Journal of Family and Economic Issues*, 22, p. 141-170.
- Rosser, V.J. (2004): "Faculty members' intention to leave: A national study on their worklife and satisfaction". *Res Higher Educ*, 45, p. 285-309.
- Rothausen, T.J. (1994): "Job satisfaction and the parent worker: The role of flexibility and rewards". *Journal of Vocational Behavior*, 44, p. 317-336.
- Rothbard, N. (2001): "Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles". *Administrative Science Quarterly*, 46, p. 655-684.

- Rothbard, N.P.; Phillips, K.W. y Dumas, T.L. (2005): "Managing multiple roles: Work-family policies and individuals' desires for segmentation". *Organization Science*, 16, p. 243-258.
- Rotondo, D.M. y Kincaid, J.F. (2008): "Conflict, facilitation, and individual coping styles across the work and family domains". *Journal of Managerial Psychology*, 23 (5), p. 484-506.
- Rotter, J.B. (1954): *Social learning and clinical psychology*. New York: Prentice-Hall.
- Ruderman, M.N.; Ohlott, P.J.; Panzer, K. y King, S.N. (2002): "Benefits of multiple roles for managerial women". *Academy of Management Journal*, 45, p. 369-386.
- Ruiz, C. y Ruiz, J. (2003): La flexibilidad de la estructura organizativa y efecto en los resultados de la PYME. Actas de XIII Congreso Nacional de ACEDE, Salamanca, España.
- Ruiz, J.; Ruiz, C. y Sabater, R. (2000): "La flexibilidad numérica en las pymes. Análisis comparativo y perfiles sectoriales". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 6 (2), p. 111-130.
- Ruiz-Santos, C.; Ruiz-Mercader, J. y McDonald, F. (2003): "The use of contractual working time flexibility by Spanish SMEs". *Personnel Review*, 32 (2), p. 164-186.
- Ryan, R.M. y Deci, E.L. (2000): "Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being". *The American Psychologist*, 55, p. 68-78.
- Ryan, R.M. y Frederick, C.M. (1997): "On energy, personality, and health: Subjective vitality as a dynamic reflection of well-being". *Journal of Personality*, 65, p. 529-565.
- Ryan, A.M. y Kossek, E.E. (2008): "Work-life policy implementation: Breaking down or creating barriers to inclusiveness?". *Human Resource Management*, 47, p. 295-310.
- Ryff, C.D. y Singer, B. (1998): "The contours of positive human health". *Psychological Inquiry*, 9, p. 1-28.
- Sabharwal, M. y Corley, E.A. (2009): "Faculty job satisfaction across gender and discipline". *The Social Science Journal*, 46, p. 539-556.
- Saks, A.M. (2006): "Antecedents and consequences of employee engagement". *Journal of Managerial Psychology*, 21 (7), p. 600-619.
- Sanchez, R. (1995): "Strategic flexibility in product competition". *Strategic Management Journal*, 16 (special issue), p. 135-159.
- Sanik, M. (1993): "The effects of time allocation on parental stress". *Social Indicators Research*, 30, p. 175-184.
- Sarmiento, T.P.; Laschinger, H.K.S. y Iwasiw, C. (2004): "Nurse educators' workplace empowerment, burnout, and job satisfaction: Testing Kanter's theory". *Journal of Advanced Nursing*, 46, p. 134-143.
- Sastre, M.A. y Aguilar, E.M. (2003): *Dirección de recursos humanos. Un enfoque estratégico*. McGraw-Hill Interamericana de España.

- Schaufeli, W.B. y Bakker, A.B. (2004): "Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study". *Journal of Organizational Behavior*, 25, p. 293-315.
- Scheibl, F. y Dex, S. (1998): "Should we have more family-friendly policies?". *European Management Journal*, 16 (5), p. 586-599.
- Schieman, S. y Glavin, P. (2008): "Trouble at the border? Gender, flexibility at work, and the work-home interface". *Social Problems*, 55, p. 590-611.
- Schuler, R.S. (1992): "Strategic human resource management. Linking people with the strategic needs of the business". *Organizational Dynamics*, 21 (1), p. 18-32.
- Schumacker, R. (2002): "Latent variable interaction modeling". *Structural Equation Modelling*, 9 (1), p. 40-54.
- Schumacker, R. y Lomax, R.G. (1996): *A beginner's guide to structural equation modelling*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Schwab, R.L. (1986): Burnout in education. En C. Maslach y S.E. Jackson (Eds.). *The maslach burnout inventory*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, p. 18-22.
- Seligman, M.E.P.; Rashid, T. y Parks, A.C. (2006): "Positive psychology". *American Psychologists*, 61, p. 774-788.
- Sethi, A.K. y Sethi, S.P. (1990): "Flexibility in manufacturing: a survey". *The International Journal of Flexible Manufacturing Systems*, 2 (4), p. 289-328.
- Shaffer, M.A.; Joplin, J.R.W.; Francesco, A.M.; Lau, T. (2005): Easing the pain: A cross-cultural study of support resources and their influence on work-family conflict. En S.A.Y. Poelmans (Ed.). *Work and family. An International Research Perspective*. London: Lawrence Erlbaum Associates, p. 319-342.
- Shaw, J.D.; Gupta, N. y Delery, J. (2001): "Congruence between technology and compensation systems: Implications for strategy implementation". *Strategic Management Journal*, 22, p. 379-386.
- Shelton, B. y John, D. (1996): "The division of house-hold labour". *Annual Review of Sociology*, 22, p. 299-322.
- Shieh, H.; Mills, M.E. y Waltz, C.F. (2001): "Academic leadership style predictors for nursing faculty job satisfaction in Taiwan". *Journal of Nursing Education*, 40, p. 203-209.
- Shockley, K.M. y Singla, N. (2011): "Reconsidering work-family interactions and satisfaction: A meta-analysis". *Journal of Management*, en prensa.
- Sieber, S.D. (1974): "Toward a theory of role accumulation". *American Sociological Review*, 39, p. 567-578.
- Simo, P.; Sallan, J.M. y Fernández, V. (2008): "Compromiso organizativo, satisfacción con el trabajo e intención de abandonar la organización: Análisis comparativo entre

- el profesorado universitario a tiempo parcial y a tiempo completo". *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 16 (22).
- Sims, H.P.; Szilagyi, A. y Keller, R. (1976): "The measurement of job characteristics". *Academy of Management Journal*, 19, p. 195-212.
- Singh, J. (1998): "Striking a balance in boundary-spanning positions: An investigation of some unconventional influences of role stressors and job characteristics on job outcomes of salespeople". *Journal of Marketing*, 62, p. 69-86.
- Singh, V. (2007): Synergistic effect of organizational learning orientation and self-development orientation on job outcomes. Unpublished doctoral dissertation, IIT Bombay.
- Sirgy, M.J.; Efraty, D.; Siegel, P. y otros (2001): "A new measure of quality of work life (QoWL) based on need satisfaction and spillover theories". *Soc Indicators Res*, 55, p. 241-302.
- Sirmon, D.G.; Hitt, M.A. e Ireland, R.D. (2007): "Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box". *Academy of Management Review*, 32 (1), p. 273-292.
- Siu, O.L.; Lu, J.; Brough, P.; Lu, C.; Bakker, A.B.; Kalliath, T.; O'Driscoll, M.; Phillips, D.R.; Chen, W.; Lo, D.; Sit, C. y Shi, K. (2010): "Role resources and work-family enrichment: The role of work engagement". *Journal of Vocational Behavior*, 77, p. 470-480.
- Siu, O.L. y Phillips, D.R. (2007): Research on family-friendly employment policies and practices (FEPPs) - Executive summary. Hong Kong SARG: Equal Opportunity Commission and Women's Commission.
- Small, S. y Riley, D. (1990): "Towards a multidimensional assessment of work conflict into family life". *Journal of Marriage and the Family*, 52 (1), p. 56-61.
- Smith, A. (2004): "Cybercriminal impacts on online business and consumer confidence". *Online Information Review*, 28 (4).
- Smith, A. (2004b): "Information exchanges associated with internet travel marketplaces". *Online Information Review*, 28 (4).
- Smith, E.C.; Kendall, L.M. y Hulin, C.L. (1969): *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Snarr, C.E. y Krochalk, P.C. (1996): "Job satisfaction and organizational characteristics: Results of a nationwide survey of baccalaureate nursing faculty in the United States". *Journal of Advanced Nursing*, 24, p. 405-412.
- Society for Human Resource Management (2003): HR professionals see more employees struggle with eldercare. Extraído el 18 Febrero, 2009 de <http://www.businessknowhow.com/manage/eldercare.htm>
- Spector, P.E. (1997): *Job Satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

- Spender, J.C. (1996): "Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm". *Strategic Management Journal*, 17 (special issue 2), p. 45-62.
- Spitzer, A. y Perrenoud, S. (2006): "Reforms in nursing education across Western Europe: From agenda to practice". *Journal of Professional Nursing*, 22, p. 150-161.
- Staines, G. y Pleck, J. (1984): "Nonstandard work schedules and family life". *Journal of Applied Psychology*, 69 (3), p. 515-523.
- Stalcup, L.D. y Pearson, T.A. (2001): "A model of the causes of management turnover in hotels". *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 25 (1), p. 17-30.
- Stavrovsky, L.G. (1992): Burnout in nurse faculty: Relationship to job satisfaction and self identified job related stressors. University of Texas at Austin, p. 227.
- Stephen, R. (1999): *Comportamiento organizacional* (4ta Ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Stephens, M.P.; Franks, M.M. y Atienza, A.A. (1997): "Where two roles intersect: Spillover between parent care and employment". *Psychology and Aging*, 12 (1), p. 30-37.
- Stevens, M.J. y Campion, M.A. (1999): "Staffing work teams: Development and validation of a selection test for teamwork settings". *Journal of Management*, 25 (2), p. 207-228.
- Stevenson, M. y Spring, M. (2007): "Flexibility form a supply chain perspective: Definition and review". *International Journal of Operations & Production Management*, 27 (7), p. 685-713.
- Stewart, T.A. (1996): "La satisfacción de los empleados en España. Una Perspectiva Europea". *Capital Humano*, 93, p. 16-22.
- Streek, W. (1986): "Management de la incertidumbre e incertidumbre del management: Los empresarios, las relaciones laborales y el ajuste industrial durante la crisis". *Papeles de Economía Española*, 28, p. 138-155.
- Stryker, S. y Serpe, R.T. (1994): "Identity salience and psychological centrality: Equivalent, overlapping, or complementary concepts?". *Social Psychology Quarterly*, 57, p. 16-35.
- Sumer, H.C. y Knight, P.A. (2001): "How do people with different attachment styles balance work and family? A personality perspective on work-family linkage". *Journal of Applied Psychology*, 85, p. 653-663.
- Swoody, C.A. (2008): The role of work stress in work-family positive spillover. Ponencia presentada en la Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New York.
- Taboada, L. y Fernández, R. (2001): Introducción a la problemática de la satisfacción en el trabajo de los empleados públicos. XI Congreso Nacional ACEDE, Sevilla.
- Tack, M.W. y Patitu, C.L. (1992): Faculty job satisfaction: Women and minorities in peril (ASHE-ERIC higher education report, 4). Washington DC: Association for the study of higher education.



- Teece, D.J. (2007): "Explicating dynamic capabilities: The nature and micro-foundations of (sustainable), enterprise performance". *Strategic Management Journal*, 28, p. 1319-1350.
- Tekleab, A.G.; Quigley, N.R. y Tesluk, P.E. (2009): "A longitudinal study of team conflict, conflict management, cohesion, and team effectiveness". *Group and Organization Management*, 34, p. 170-205.
- Tett, R.P. y Meyer, J.P. (1993): "Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings". *Personnel Psychology*, 46, p. 259-294.
- Thoits, P.A. (1991): "On merging identity theory and stress research". *Social Psychology Quarterly*, 54, p. 101-112.
- 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, p. 6-15.
- Thompson, C.; Beauvais, L. y Lyness, K. (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), p. 392-415.
- Thompson, C. y Prottas, D. (2005): "Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being". *Journal of Occupational Health Psychology*, 10 (4), p. 100-118.
- Tiedje, L.B.; Wortman, C.B.; Downey, G.; Emmons, C.; Biernat, M. y Lang, E. (1990): "Women with multiple roles: Role-compatibility perceptions, satisfaction, and mental health". *Journal of Marriage and the Family*, 52, 63-72.
- Upton, D. (1994): "The management of manufacturing flexibility". *California Management Review*, 36 (2), p. 72-89.
- Upton, D. (1995): "What really makes factories flexible?". *Harvard Business Review*, 162 (2), p. 74-84.
- Ugarteburu Gastañares, I.; Cerrato Allende, J. y Ibarretxe Zorriketa, R. (2008): "Transformando el conflicto trabajo-familia en interacción y conciliación trabajo-familia". *Lan Harremanak-Revista de Relaciones Laborales*, 18, p. 17-41.
- Valle, R. (1995): *La gestión estratégica de los recursos humanos*. Addison-Wesley Iberoamericana.
- Van den Broeck, A.; Vansteenkiste, M.; De Witte, H. y Lens, W. (2008): "Explaining the relationships between job characteristics, burnout and engagement: The role of basic psychological need satisfaction". *Work & Stress*, 22, p. 277-294.
- Van Dick, R.; Hirst, G.; Grojean, M.W. y Wieseke, J. (2007): "Relationships between leader and follower organizational identification and implications for follower attitudes and behavior". *Journal of Organizational and Occupational Psychology*, 80, p. 133-150.

- Van Dyne, L.; Kossek, E.E. y Lobel, S. (2007): "Less need to be there: Cross level effects of work practices that support work-life flexibility and enhance group processes and group level OCB". *Human Relations*, 60, p. 1123-1154.
- Van Praag, B. y Ferrer-i-Carbonel, A. (2004): *Happiness quantified: A satisfaction calculus approach*. Oxford: Oxford University Press.
- van Steenbergen, E.F.; Ellemers, N. y Mooijaart, A. (2007): "How work and family can facilitate each other: Distinct types of work-family facilitation and outcomes for women and men". *Journal of Occupational Health Psychology*, 12 (3), p. 279-300.
- Vela Jiménez, M.J. (2007): La flexibilidad de los recursos humanos como nexo de unión entre las prácticas de gestión de recursos humanos y el performance empresarial: Estudio empírico de la empresa española. Universidad de Zaragoza, España.
- Vélaz, J.I. (1996). *Motivos y motivación en la empresa*. Madrid: Díaz de Santos.
- Volberda, H.W. (1996): "Toward the flexible firm: How to remain vital in hypercompetitive environments". *Organization Science*, 7 (4), p. 359-374.
- Volberda, H.W. (1998): *Building the flexible firm: How to remain competitive*. Oxford: Oxford University Press.
- Volkwein, J.F. y Parmley, K. (2000): "Comparing administrative satisfaction in public and private universities". *Research in Higher Education*, 41 (1), p. 95-116.
- Voydanoff, P. (2004): "The effects of work demands and resources on work-to-family conflict and facilitation". *Journal of Marriage and Family*, 66, p. 398-412.
- Voydanoff, P. (2005): "Toward a conceptualization of perceived work-family fit and balance: A demands and resources approach". *Journal of Marriage and Family*, 67 (4), p. 822-836.
- Voydanoff, P. (2005b). "Social integration, work-family conflict and facilitation, and job and marital quality". *Journal of Marriage and Family*, 67, p. 666-679.
- Voydanoff, P. (2007): *Work, family, and community: Exploring interconnections*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Voydanoff, P. (2008): "A conceptual model of the work-family interface". *Handbook of Work-Family Integration: Research, Theory, and Best Practices*, p. 37-55.
- Vroom, V. (1979): *Motivación y Alta Dirección*. México: Trillas.
- Wadsworth, L.L. y Owens, B.P. (2007): "The effects of social support on work-family enhancement and work-family conflict in the public sector". *Public Administration Review*, 67 (1), p. 75-87.
- Wakefield-Fisher, M. (1987): "The relationship between professionalization of nursing faculty, leadership styles of deans, and faculty scholarly productivity". *Journal of Professional Nursing*, 3, p. 155-164.

- Wall, T.D.; Cordery, J.L. y Clegg, C.W. (2002): "Empowerment, performance, and operational uncertainty: A theoretical integration". *Applied Psychology: An International Review*, 51 (1), p. 146-169.
- Wanous, J. (1975): "Organizational entry: Newcomers moving from outside to inside". *Psychological Bulletin*, 84, p. 601-618.
- Warr (1999): Well-being and the workplace. En D. Kahnemann, E. Diener y N. Schwarz (Eds.). *Well-being: the foundations of hedonic psychology*. New York: Russell Sage Foundation.
- Wayne, J.H.; Grzywacz, J.G.; Carlson, D.S. y Kacmar, K.M. (2007): "Work-family facilitation: A theoretical explanation and model of primary antecedents and consequences". *Human Resource Management Review*, 17, p. 63-76.
- Wayne, J.H.; Musisca, N., y Fleeson, W. (2004): "Considering the role of personality in the work-family experience: Relationships of the big five to work-family conflict and enrichment". *Journal of Vocational Behavior*, 64, p. 108-130.
- Wayne, J.H.; Randel, A.E. y Stevens, J. (2006): "The role of identity and work-family support in work-family enrichment and its work-related consequences". *Journal of Vocational Behavior*, 69 (3), p. 445-461.
- Weinert, A.B. (1985): *Manual de psicología de la organización*. Barcelona: Herder.
- Westman, M. y Etzion, D. (1999): "The crossover of strain from school principals to teachers and vice-versa". *Journal of Occupational Health Psychology*, 4, p. 269-278.
- Westman, M. y Vinokur, A. D. (1998): "Unraveling the relationship of distress levels within couples: Common stressors, empathetic reactions, or crossover via social interaction". *Human Relations*, 51, p. 137-156.
- Whitener, E.M. (2001): "Do 'high commitment' human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling". *Journal of Management*, 27 (5), p. 515-535.
- Williams, A.; Franche, R.L.; Ibrahim, S.; Mustard, C.A. y Layton, F.R. (2006): "Examining the relationship between work-family spillover and sleep quality". *Journal of Occupational Health Psychology*, 11, p. 27-37.
- Williams, L.J. y Anderson, S.E. (1991): "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors". *Journal of Management*, 17 (3), p. 601-617.
- Witt, L.A. y Carlson, D.S. (2006): "The work-family interface and job performance: Moderating effects of conscientiousness and perceived organizational support". *Journal of Occupational Health Psychology*, 11, p. 343-357.
- Wright, P.M.; McMahan, G.C. y McWilliams, A. (1994): "Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective". *International Journal of Human Resource Management*, 5 (2), p. 301-326.
- Wright, P.M. y McMahan, G.C. (1992): "Theoretical perspectives for strategic human resource management". *Journal of Management*, 18 (2), p. 295-320.

- Wright, P.M. y Snell, S.A. (1998): "Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management". *Academy of Management Review*, 23 (4), p. 756-772.
- Xu, Y.J. (2008): "Faculty turnover: Discipline-specific attention is warranted". *Research in Higher Education*, 49 (1), p. 40-61.
- Yeh, C.J.; Arora, A.K. y Wu, K.A. (2006): A new theoretical model of collectivistic coping. En E.P.T. Wong y L.C.L. Wong (Eds.). *Handbook of multicultural perspectives on stress and coping*. New York: Springer, p. 55-72.
- Yildirim, D. y Aycan, Z. (2008): "Nurse's work demands and work-family conflict: A questionnaire survey". *International Journal of Nursing Studies*, 45, p. 1366-1378.
- Yilmaz, C. (2002): "Salesperson performance and job attitudes revisited: An extended model and effects of potential moderators". *European Journal of Marketing*, 36 (11-12), p. 1389-1414.
- Youndt, M.; Snell, S.A.; Dean, J.W. Jr. y Lepak, D.P. (1996): "Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance". *Academy of Management Journal*, 39 (4), p. 836-866.
- Zaraï, R. (1996). *Las emociones que curan*. Barcelona: Martínez Roca.
- Zheng, S.M.; Tian, J.N.; Zhou, P.; Chen, M. y Hu, X.M. (2003): "A survey of clinical nurse teacher's satisfaction on instruction and teaching in practice". *Chinese Journal of Practical Nursing*, 19, p. 67-68.



**UNIVERSITY OF ZARAGOZA**

**DEPARTAMENT OF BUSINESS MANAGEMENT AND ORGANIZATION**

**DOCTORAL THESIS (SUMMARY)**

**WORK-FAMILY ENRICHMENT AND  
FACULTY SATISFACTION**

**Thesis Directors: Prof. PhD. Ángel Martínez Sánchez  
Prof. PhD. Manuela Pérez Pérez**

**Author: Robert Daniel Jijena Michel**

**Zaragoza, January 2012**

## SUMMARY

Counseling and industrial/organizational psychologists have long been concerned with understanding the factors responsible for job satisfaction, which can be defined as the extent to which people like their jobs either on the whole or with respect to particular conditions or rewards ([Spector, 1997](#)). A number of theoretical models have been developed to explain job satisfaction. Each of these models features a somewhat different set of predictors, such as job characteristics, affective dispositions and person-environment fit ([Fritzsche and Parrish, 2005](#)).

A more recent trend in this literature is the development of integrative models that are based on the assumption that job satisfaction is likely to be determined by the interplay among multiple factors of work domain and other areas of worker's life ([Lent, 2008](#)).

Lent and Brown ([2006, 2008](#)) highlight the joint operation of several types of job satisfaction predictors. For example, these authors emphasize the nature of the relationship between job satisfaction and:

- Personality and affective traits.
- Participation in goal-directed activities.
- Work-related with self-efficacy.
- Perceived work conditions (including job characteristics and outcome expectations).
- Goal and efficacy of supports or obstacles that are relevant in the context (including the various organizational policies and practices).
- And overall life satisfaction (where family is an important part of human beings existence).

Lent et al. ([2011](#)) posits that people are likely to be generally satisfied with their jobs when they feel competent to perform their major work tasks or attain their work

goals (self-efficacy), are exposed to (or expect to receive) favorable job characteristics and work conditions, perceive that they are making progress at personally-relevant work goals, receive organizational support for their goals and self-efficacy, and possess benefits that predispose them to experience positive affect in most life situations. For Lent et al. (2011), job satisfaction is also reciprocally related to general life satisfaction, which includes the family domain and the need to conciliate work and family.

Under this approach, job characteristics, work-family conciliation (i.e., management of work-family interface, both positive and negative sides), organizational flexibility (implemented through organizational policies and practices) could be significant predictors of university teachers' job satisfaction. That's why, the thesis approach and the proposed models related to the interaction of the aforementioned variables.

The research problem of this Doctoral Thesis is to study university professors' satisfaction in their teaching role and its link with work-family enrichment, to establish if exists a relationship between these variables within a specific university context. Specifically, the problem was raised in the following research question:

- Will work-family enrichment affect on faculty's job satisfaction?

In order to point out concrete referents that guide this research, the following objectives are postulated:

- Estimate a model to measure the level of faculty satisfaction with their teaching role, through its link with the autonomy and feedback at job. Furthermore, analyze the moderating effect of flexibility in job schedule and human resources on the relationship between these job characteristics (autonomy and feedback) and job satisfaction.

- Develop and test a model capable to determine the level of faculty satisfaction with their teaching role, through its link with work-family enrichment, in both directions. Furthermore, analyze the moderating effect of flexibility in job schedule and human resources on the relationship between work-family enrichment (in both senses) and job satisfaction.
- Get a model to establish whether exists or no a relationship between work-family conflict and work-family enrichment in university teachers, taking into account faculty satisfaction as a result of work-family positive interface.

This Doctoral Thesis contains three theoretical models to be tested in the empirical field, specified in detail in Chapters II, III and IV. The research was conducted in public higher education context (characterized by its social and non-profit nature) and within the University System of Bolivia, specifically in Economics and Finance Faculty from Universidad Autónoma Juan Misael Saracho (UAJMS) of Tarija city (southern Bolivia).

Primary information was collected during September and October 2010, through questionnaires directly applied to the total population of the Faculty. The form was distributed to 131 teachers and the response rate of the data collection process was 95%, i.e., 125 surveys were fully completed. Since the sampling process has considered all teaching staff members of the Faculty (analysis unit), then a census was conducted.

Below is the technical data, which summarizes the methodology used:



## Study's Technical Data

Item	Description
Data Collection Instrument	Questionnaire on job satisfaction and work-family interface, developed by the thesis author, based on validated and contrasted scales.
Analyzed Population	Economics and Finance Faculty of Juan Misael Saracho Autonomus University.
Sampling	A census was conducted.
Respondents	All Faculty members were surveyed.
Geographical ccope	City of Tarija, Bolivia.
Temporal Scope	September and October, 2010.
Population Size	131 university professors.
Sample Size	125 university professors.
Response Rate	95%: equivalent to 125 completed questionnaires.
Sampling Error / Confidence Level	2% at 95% of confidence level. 2,2% at 97% of confidence level.
Methodology used to contrast the proposed theoretical models	Structural Equation Model (SEM): EQS 6.1.

Source: Own

Chapter I highlights the organizational approach of human resources, providing the theoretical basis for proposing this doctoral work on job satisfaction and work-family enrichment to the Department of Business Management and Organization at University of Zaragoza. This chapter begins by referring to human resources and its importance to the organization. It also presents the Theory of Resources and Capabilities, as the organizational approach that addresses the study of human resources, their management and job satisfaction. It also mentions the Theory of Perceived Organizational Support and Social Exchange Theory, as organizational approaches that

theoretically allow to understand an increase of positive attitudes towards the organization by workers, due to institutional policies and practices that benefit employees.

From a general perspective, organizational flexibility is also discussed, its concept, elements and dimensions. Flexible work arrangements are also studied and their relationship to job satisfaction and work-family enrichment. In particular, human resource flexibility is analyzed, its concept, sub-dimensions, its relationship with organizational results and its construct status.

Chapter II presents a literature review study about job satisfaction, which in turn provides the theoretical basis to pose at the end of this chapter, a model of job satisfaction explained by job characteristics (autonomy and feedback). In addition, it's also analyzed the moderating effects of specific organizational flexibility elements on the relationship between these characteristics and job satisfaction.

It introduces the concept of job satisfaction, its importance and the main approaches of its study (Expectancy Theory, Equity Theory, Two-Factor Theory and Needs Hierarchy). It also examines job satisfaction in academia's contemporary context, the measurement of faculty satisfaction, its antecedents and effects.

It discusses the relationship of autonomy and feedback (job characteristics), with respect to job satisfaction. It also examines the moderating effect of flexibility in job schedule and human resources on previous interactions. Finally, the model is posed: job characteristics (autonomy and feedback)-faculty satisfaction-organizational commitment.

Chapter III presents a literature review on work-family enrichment (the positive side of work-family interface), which provides the theoretical basis to pose at the end of this chapter, a model of job satisfaction explained by work-family enrichment. In addition, it also analyzed the moderating effects of specific organizational flexibility

elements on the relationship between both work-family enrichment directions and job satisfaction.

It begins by introducing the work-family interface topic, its general conceptual model and the description of work-family boundary characteristics. Then it sets out the work-family enrichment definition, its importance in the present context, the organizational approach of this variable, the need of measurement, the antecedents and consequences.

It also discusses the organizational practices for work-life balance and organizational flexibility with respect to their relationship with work-family enrichment. Finally, the model is posed: work family enrichment-faculty satisfaction-organizational commitment.

Chapter IV begins by analyzing the work-family conflict and later addresses the probable links with work-family enrichment (widely discussed in the previous chapter). Thus, it is analyzed the work-family conflict, the importance of its study, the theoretical and behavioral models that describe this phenomenon, the organizational practices and resources to deal with this problem, the antecedents and consequences.

Considering the previous theoretical evidence, dual comparisons were established about antecedents and consequences between conflict and work-family enrichment. Subsequently, it's analyzed the relationship of conflict with respect to work-family enrichment, the impact on performance and roles satisfaction. This literature review provides the theoretical basis needed to pose at the end of this chapter, a model that explains the relationship between these constructs and the effect on job satisfaction. Then, the model arises: conflict-enrichment-faculty satisfaction.

Chapter V presents the research methodology, i.e., the different methodological background: research problem and objectives, analysis unit, geographic scope, temporal scope, sample, study's technical data. The hypotheses and research models

are postulated (previously proposed in prior chapters). It also explains the collecting and analyzing data process. Then it describes the measurement of the variables and the data collection instrument. Finally, it presents a descriptive study and a mean difference's analysis, whose data provide a better understanding of the main characteristics of the sample.

Chapter VI contains the scales validation process, which includes the factor analysis (exploratory and confirmatory), the reliability analysis and the correlation analysis. It also presents the obtained results from structural equation analysis, methodology used to contrast the proposed research models.

Finally, it presents conclusions, recommendations, limitations and future research for this scientific study. Analyzing the different factors considered as determinants of university teachers' job satisfaction, it is possible to identify useful inputs for increasing the satisfaction of human resources in order to improve the optimal Faculty functioning. Then, satisfied teachers with their work and their role, can lead a greater organizational commitment, which allows an effective and efficient achievement of higher education social purposes, given that current society is demanding a university system of quality and excellence, according to the needs of the contemporary context.

The practical utility of this research affects the organizational area, because of its implications for educational management. Identifying the factors that determine faculty satisfaction, allows university directors/managers to define human resource strategies in order to achieve optimal satisfaction levels, improving institutional performance, service delivery and the achievement of institutional social goals. The study results are important inputs to define and/or redirect human resource management.

This work is approached from an organizational perspective, based on the principles and the conceptual framework of the General Theory of Administration, the Theory of Resources and Capabilities particularly, the model of Organizational Behavior

(where job satisfaction is one of the major dependent variables), among other organizational theories that are mentioned throughout the document.

The study is justified by the need to influence on human resource management in order to ensure high levels of job satisfaction that allow to improve the commitment and performance of university teachers, and to increase the competitive capabilities of the organization. It is important to investigate on faculty's job satisfaction, given the importance of this group in educational organizations management. The human resource management in universities should be based on understanding the background and the attitudes of teachers, to ensure adequate levels of job satisfaction, organizational commitment, continuity and performance.

There is extensive literature on work-family conflict and its negative consequences on individual health and organizational results. However, recently researchers have made efforts to examine the positive impact of work-family interface on the attitude and behavior of the individual. That's the novelty of this research initiative, focused on the analysis of work-family enrichment and its relationship to job satisfaction. If the study of enrichment is current, even more is the analysis of the relationship between conflict and work-family enrichment, another contribution of this scientific work.

## **Synthesis and discussion of results**

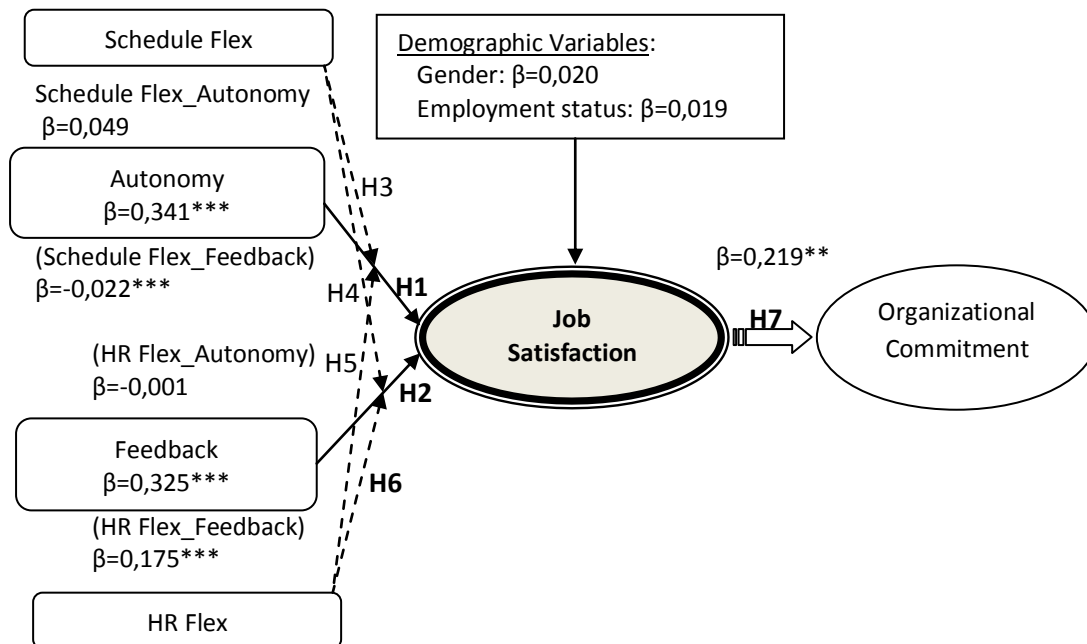
Considering the results of structural equation analysis, it is possible to accept or reject the hypotheses raised in previous research models. This section presents a summary of the tested research hypotheses based on obtained results, situation that can generate discussion and reflection.

The case of accepted hypotheses supported by empirical data, confirms the previous theoretical study of these relationships. Thus, analysis and discussion are detailed in literature review of previous chapters, which led to propose each model and

the interactions. However, it is necessary an additional reasoning and reflection about the situations where hypotheses are rejected, because the reality differs from the theoretical analysis and is different from what was initially expected, which encourages speculation about results.

In this sense, each case is analyzed, contrasting the empirical information and the theoretical background:

**Figure 1. Hypotheses testing of model 1**

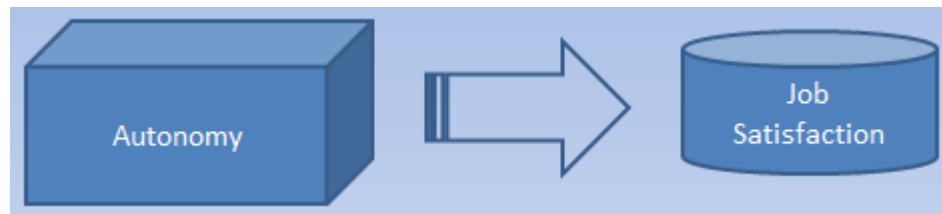


Schedule Flex: Job Schedule Flexibility  
 HR Flex: Human Resource Flexibility  
 \*\*\* Significant at 99% of level confidence  
 \*\* Significant at 95% of level confidence  
 \* Significant at 90% of level confidence  
 Bold hypotheses (**Hi**) means 'accepted hypothesis'

- **H1:** Faculty’s perceived autonomy, as job characteristic, is positively related to job satisfaction.

Structural equations results confirm the acceptance of hypothesis 1. Autonomy is positively and significantly related to job satisfaction ( $\beta = 0,341$ ), at 99% of confidence level. The variation of one additional unit in perceived job autonomy positively influences job satisfaction level, which directly changes this latter variable in 0,341 perceptual units. Perceived autonomy has no indirect effect on organizational commitment.

**THEN: HYPOTHESIS 1 IS ACCEPTED**

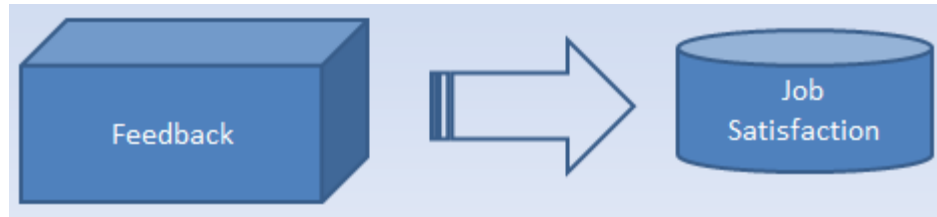


- **H2:** Faculty's perceived feedback, as job characteristic, is positively related to job satisfaction.

Structural equation results confirm the acceptance of hypothesis 2. Feedback is positively and significantly related to job satisfaction ( $\beta = 0,325$ ), at 99% of confidence level. The variation of one additional unit in perceived job feedback positively influences job satisfaction level, which directly changes the latter variable in 0,325 perceptual units.

Also, feedback generates an indirect impact on organizational commitment, positive and marginally significant (at 90% of confidence level), since the variation of one additional unit in perceived feedback has repercussions through job satisfaction on organizational commitment level, the latter varying in 0,071 perceptual units.

## THEN: HYPOTHESIS 2 IS ACCEPTED



- **H3:** Faculty's perceived job schedule flexibility positively moderates the relationship between autonomy and job satisfaction.

Structural equation results provide statistical information that supports the rejection of hypothesis 3, since there is no significant relationship between these elements. The moderating effect of job schedule flexibility on the relationship between autonomy and job satisfaction, does not present any statistical significance.

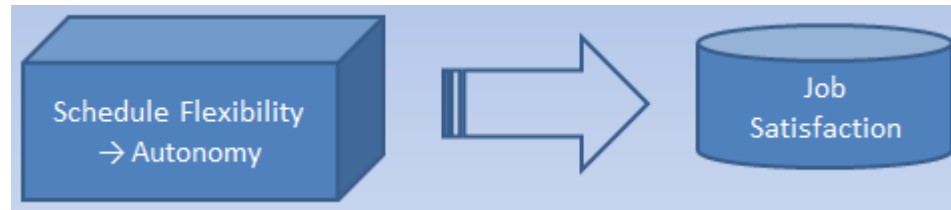
Thinking about it, it is reasonable that job schedule flexibility can be minimized by autonomy. If employees perceive that they have autonomy at work, then, job schedule flexibility could be already included in such characteristic considering that autonomy is the extent to which a job provides freedom, independence and discretion to employees for scheduling their tasks and determining procedures to be used in order to achieve the goals. Empirical results show that university teachers are perceiving job autonomy and this is highly significant with respect to job satisfaction. So if job schedule flexibility is only an advantage or consequence that results from such job characteristic, then it's understandable that it is not determinative when moderating the relationship between autonomy and job satisfaction.

Under this reasoning, it is speculated that job autonomy somehow involves job schedule flexibility, i.e., the freedom to decide about working hours would be to



some extent included in perceived autonomy. So, the effect of job schedule flexibility on job satisfaction would be already channeled through job autonomy.

### THEN: HYPOTHESIS 3 IS REJECTED



- **H4:** Faculty's perceived job schedule flexibility positively moderates the relationship between feedback and job satisfaction.

Structural equation results provide statistical information that supports the rejection of hypothesis 4, because although there is a significant relationship between these two elements, it is negative. The moderating effect of job schedule flexibility on feedback is significantly related to job satisfaction, at 99% of confidence level, but the relationship is negative ( $\beta = -0,022$ ).

Unlike autonomy, feedback does not imply or include job schedule flexibility, rather, these are two conceptually distinct elements that would be inconsistent in education sector. An effective feedback process requires proper communication and exchange of information with various stakeholders (customers, supervisors, coworkers, suppliers, competitors, etc.) involved directly or indirectly in the productive labor process. In a way, interaction, meeting, personal contact and personalized service are fundamental to human and labor relations in work environment, elements that encourage and facilitate coordination and communication between people because they are essential for the optimal organizational feedback.

Feedback refers to the extent that employees receive information that reveals how well they are doing at work. It provides information about results of work activities and effectiveness of the means that are used to achieve the goals. In that sense, job schedule flexibility could create missed connections between the actors of the educational process and could hinder an adequate feedback. Even more when human relations are essential in the education scene and its contemporary tendency to personalize the services.

Negative sign of the moderating effect of job schedule flexibility may mean such organizational flexibility is incompatible with feedback, because it could difficult the meeting, coordination and communication between stakeholders. It would be more complicated to meet personally with people involved in the educational process to exchange views and promote a more effective and personalized feedback. The best feedback is a result of personal interaction between actors, and job schedule flexibility can lead to disencounters or problems, both in labor human relations and interpersonal communication, being the most efficient ways to optimize feedback, especially in the education and service delivery context.

Here are several reasons that lead to speculate the final negative consequence of the moderating effect of job schedule flexibility on the relationship between feedback and job satisfaction. So it is important to carefully manage such organizational flexibility in order to maximize its impact on organizational outcomes.

**THEN: HYPOTHESIS 4 IS REJECTED**



- **H5:** Faculty's perceived human resource flexibility positively moderates the relationship between autonomy and job satisfaction.

Structural equation results provide statistical information that supports the rejection of hypothesis 5, since there is no significant relationship between these elements. The moderating effect of human resource flexibility on the relationship between autonomy and job satisfaction does not present any statistical significance.

Thinking about it, it's possible that human resource flexibility is minimized by perceived job autonomy, in terms of its moderating effect on the relationship between autonomy and job satisfaction. Job autonomy means that employees can manage themselves and have discretion to administrate processes and resources under their responsibility and availability. Freedom to decide the task scheduling and procedures to achieve the goals may be a consequence of policies and practices in human resource management, typical in such academic environments.

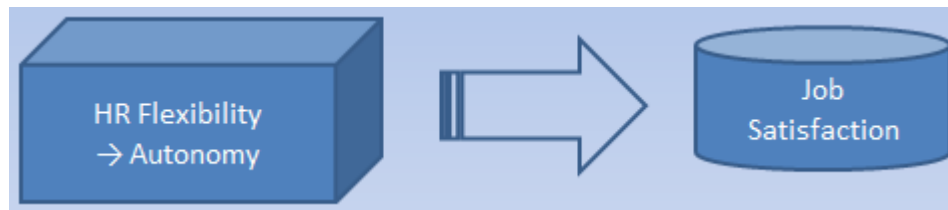
Therefore, autonomy would be integrated to human resource flexibility for being a result of it; as a result, the moderate weight of such flexibility on job satisfaction would be overshadowed. In that sense, it is reasonable to think that human resource flexibility does not have a relevant influence on the relationship between autonomy and job satisfaction, since autonomy is a result of policies and practices in human resource management. That's why the moderating effect of such policies and practices on job satisfaction could be minimized, considering that autonomy captures protagonism in the explanation of the dependent variable (job satisfaction), given its significance level within the proposed model.

If employee perceives autonomy at work, human resource flexibility would be associated with such job characteristic, given that autonomy also entails flexibility

of the individual actions at work. Empirical results show that university teachers perceive job autonomy, and indeed, it is highly significant to job satisfaction. So if human resource flexibility is just an added benefit and the origin of this job characteristic, then it is understandable that such flexibility is eclipsed when moderates the relationship between autonomy and job satisfaction.

Under this reasoning, it is speculated that human resource flexibility involves job autonomy, i.e., self-management of each university professor would minimize the moderating effect of such organizational flexibility on job satisfaction. Rather, autonomy could be a mediating element of human resource flexibility on job satisfaction.

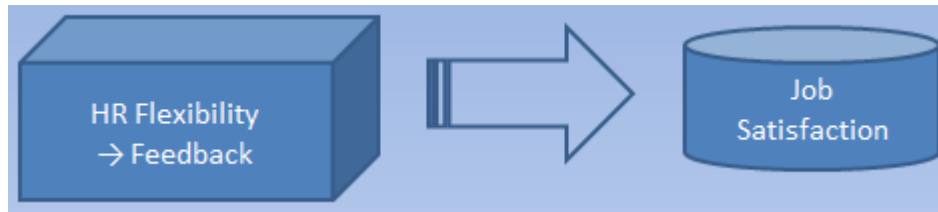
#### **THEN: HYPOTHESIS 5 IS REJECTED**



- **H6:** Faculty's perceived human resource flexibility positively moderates the relationship between feedback and job satisfaction.

Structural equations provide statistical results that confirm the acceptance of hypothesis 6. The moderating effect of human resource flexibility on the relationship between feedback and job satisfaction is positive and significant ( $\beta = 0,175$ ), at 99% of confidence level. The variation of one additional unit in perceived human resource flexibility determines that perceived feedback directly influences on job satisfaction level, the latter varying in 0,175 perceptual units.

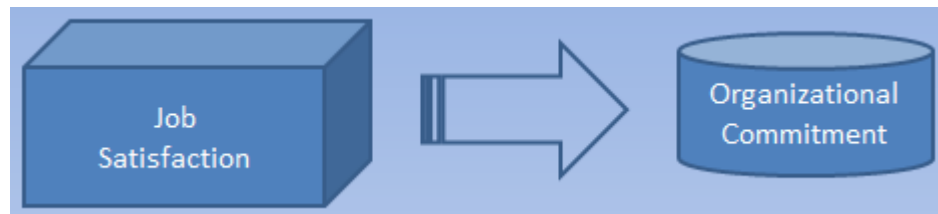
**THEN: HYPOTHESIS 6 IS ACCEPTED**



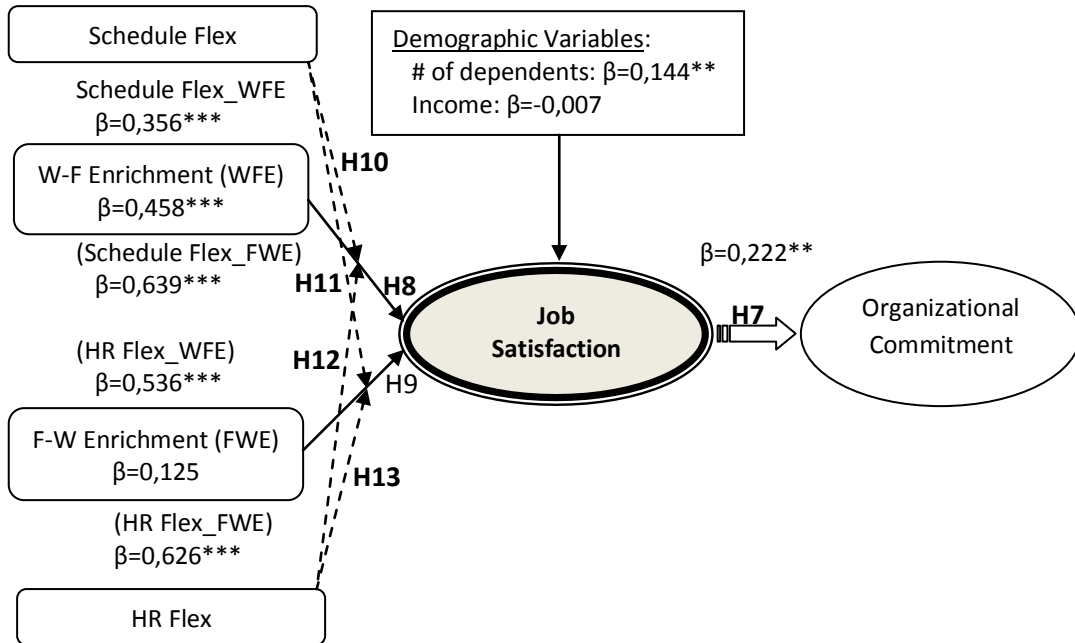
- **H7:** Faculty's perceived job satisfaction is positively related to organizational commitment.

Structural equation results confirm the acceptance of hypothesis 7. Job satisfaction is positively and significantly related to organizational commitment ( $\beta = 0,219$  in model 1 and  $\beta = 0,222$  in model 2), at 99% of confidence level in both cases. The variation of one additional unit in job satisfaction positively influences organizational commitment level, which directly changes the latter variable in 0,22 perceptual units.

**THEN: HYPOTHESIS 7 IS ACCEPTED**



**Figure 2. Hypotheses testing of model 2**



Schedule Flex: Job Schedule Flexibility  
 HR Flex: Human Resource Flexibility  
 WFE: Work-Family Enrichment  
 FWE: Family-Work Enrichment  
 \*\*\* Significant at 99% of level confidence  
 \*\* Significant at 95% of level confidence  
 \* Significant at 90% of level confidence  
 Bold hypotheses (Hi) means 'accepted hypothesis'

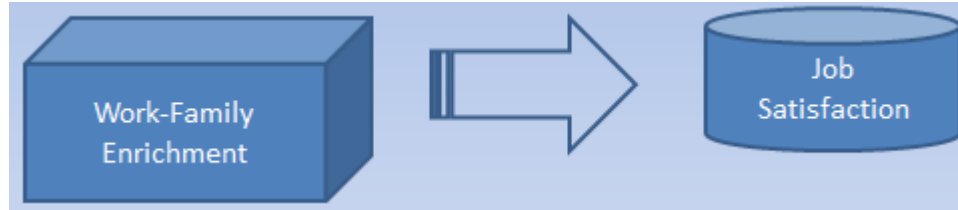
- **H8:** Faculty's perceived work-family enrichment is positively related to job satisfaction.

Structural equation results confirm the acceptance of hypothesis 8. Work-family enrichment is positively and significantly related to job satisfaction ( $\beta = 0,458$ ), at 99% of confidence level. The variation of one additional unit in perceived enrichment positively influences job satisfaction level, which directly changes this latter variable in 0,458 perceptual units.

In addition, work-family enrichment has an indirect effect on organizational commitment, positive and marginally significant (at 90% of confidence level),

since the variation of one additional unit in perceived work-family enrichment has repercussions through job satisfaction on organizational commitment level, the latter varying in 0,102 perceptual units.

**THEN: HYPOTHESIS 8 IS ACCEPTED**

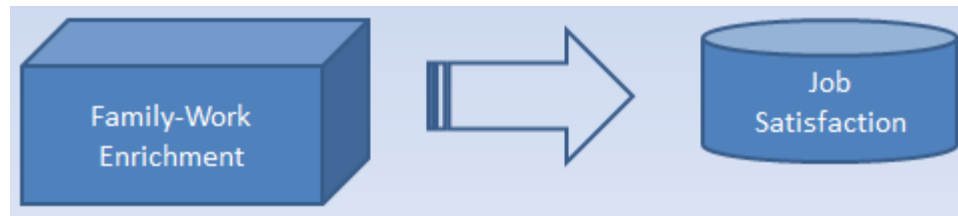


- **H9:** Faculty's perceived family-work enrichment is positively related to job satisfaction.

Structural equation results provide empirical evidence to reject hypothesis 9, since there is no significant relationship between these two elements. Perceived family-work enrichment is not significantly related to job satisfaction, nor has any indirect effect on organizational commitment.

Considering that employees perceive that their work is the source-origin of the enrichment to their family role, then it is reasonable to think that they will be satisfied with the domain that provides such benefit or profit. Precisely because work is not the generating source of family-work enrichment (family domain is the source), it is possible to understand that obtained results confirm that this phenomenon is not related to job satisfaction. Moreover, since family-work enrichment occurs in family (although it is favorable to work), this element may be related to family satisfaction because workers identify the family domain as the origin of such an advantage (Wayne et al., 2004, 2006).

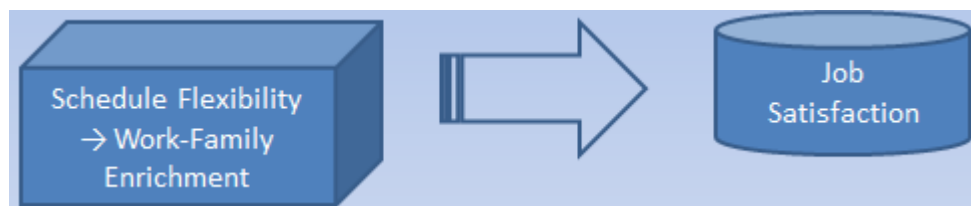
**THEN: HYPOTHESIS 9 IS REJECTED**



- **H10:** Faculty's perceived job schedule flexibility positively moderates the relationship between work-family enrichment and job satisfaction.

Statistical results of structural equations confirm the acceptance of hypothesis 10. The moderating effect of job schedule flexibility on the relationship between work-family enrichment and job satisfaction is positive and significant ( $\beta = 0,356$ ), at 99% of confidence level. The variation of one additional unit in perceived job schedule flexibility determines that perceived work-family enrichment directly influences on job satisfaction level, the latter varying in 0,356 perceptual units.

**THEN: HYPOTHESIS 10 IS ACCEPTED**



- **H11:** Faculty's perceived job schedule flexibility positively moderates the relationship between family-work enrichment and job satisfaction.

Statistical results of structural equations confirm the acceptance of hypothesis 11. The moderating effect of job schedule flexibility on the relationship between family-work enrichment and job satisfaction is positive and significant ( $\beta = 0,639$ ), at 99% of confidence level. The variation of one additional unit in perceived job

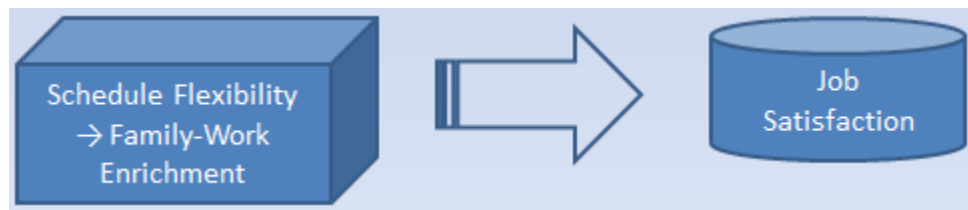


schedule flexibility determines that perceived family-work enrichment directly influences on job satisfaction level, the latter varying in 0,639 perceptual units.

Interestingly, job schedule flexibility is a useful tool for managing work-family balance, since initially family-work enrichment alone is not relevant for job satisfaction. This type of enrichment is not generated in the workplace, so it is not associated with job satisfaction.

However, job schedule flexibility - as a policy or practice undertaken by the organization - helps employees to manage their work and family responsibilities. Considering that family role also benefits from this organizational flexibility, then, family-work enrichment ends up being positive for job satisfaction due to the moderating effect of job schedule flexibility.

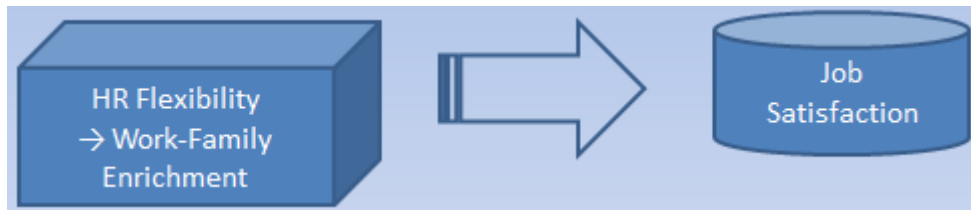
#### **THEN: HYPOTHESIS 11 IS ACCEPTED**



- **H12:** Faculty's perceived human resource flexibility positively moderates the relationship between work-family enrichment and job satisfaction.

Statistical results of structural equations confirm the acceptance of hypothesis 12. The moderating effect of human resource flexibility on the relationship between work-family enrichment and job satisfaction is positive and significant ( $\beta = 0,536$ ), at 99% of confidence level. The variation of one additional unit in perceived human resource flexibility determines that perceived work-family enrichment directly influences on job satisfaction level, the latter varying in 0,536 perceptual units.

## THEN: HYPOTHESIS 12 IS ACCEPTED



- **H13:** Faculty's perceived human resource flexibility positively moderates the relationship between family-work enrichment and job satisfaction.

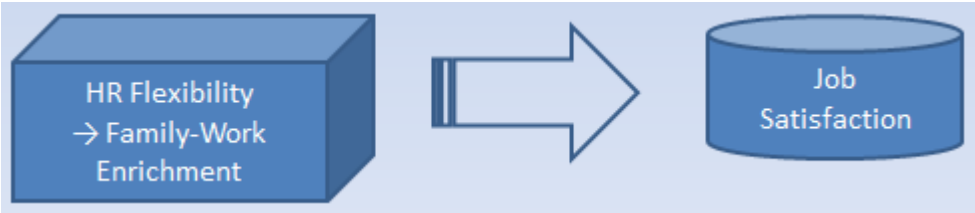
Statistical results of structural equations confirm the acceptance of hypothesis 13. The moderating effect of human resource flexibility on the relationship between family-work enrichment and job satisfaction is positive and significant ( $\beta = 0,626$ ), at 99% of confidence level. The variation of one additional unit in perceived human resource flexibility determines that perceived family-work enrichment directly influences on job satisfaction level, the latter varying in 0,626 perceptual units.

Note that in this particular case, human resource flexibility is also a useful tool for managing work-family balance, since initially family-work enrichment alone is not relevant for job satisfaction. This type of enrichment is not generated in the workplace, so it is not associated with job satisfaction.

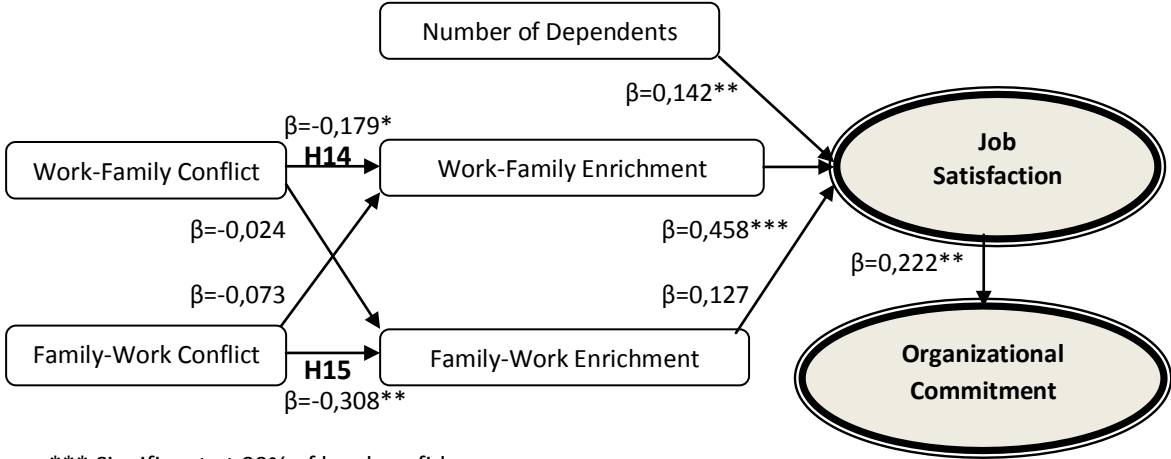
However, human resource flexibility - as a policy or practice undertaken by the organization - has a positive moderating effect between family-work enrichment and job satisfaction. Human resource flexibility is also favorable for university professors in order to manage work-family balance, because of its positive impact on job satisfaction through family-work enrichment, making resources acquired by workers at home will in turn also benefit them at work.

According to the general theory of work-family enrichment, human resource flexibility would be generating positive attitudes and feelings toward the organization as a result of channeling for work, resources or benefits that employees gain from their family role. Considering that family also benefits from advantages of such organizational flexibility, then, family-work enrichment ends up being positive for job satisfaction because of the moderating effect of human resource flexibility.

**THEN: HYPOTHESIS 13 IS ACCEPTED**



**Figura 3. Hypotheses testing of model 3**



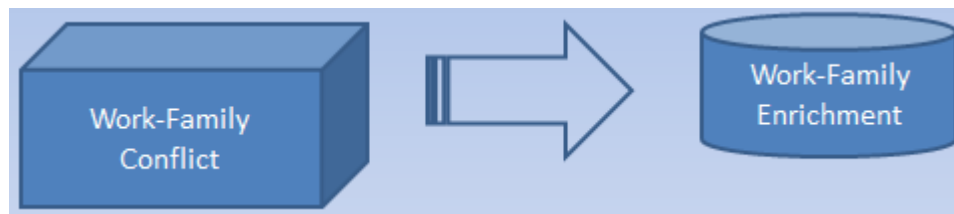
\*\*\* Significant at 99% of level confidence  
 \*\* Significant at 95% of level confidence  
 \* Significant at 90% of level confidence  
 Bold hypotheses (**H<sub>i</sub>**) means 'accepted hypothesis'

- **H14:** Faculty's perceived work-family conflict is negatively related to work-family enrichment.

Statistical information of structural equations supports the acceptance of hypothesis 14. Work-family conflict is negatively and significantly related to work-family enrichment ( $\beta = -0,179$ ), at 99% of confidence level. The variation of one additional unit in perceived work-family conflict inversely influences work-family enrichment level, the latter varying in 0,179 perceptual units.

Conflict and enrichment from work to family (in both cases) are related each other. This means that if work-family enrichment exists, it is because there is no work-family conflict. Also, if work-family enrichment does not exist, it is because work-family conflict has been perceived. In other words, negative experiences of work-family interface are related to positive experiences of such interface, in the case of university professors. Therefore, conflict inversely affects on enrichment from work to family direction.

**THEN: HYPOTHESIS 14 IS ACCEPTED**

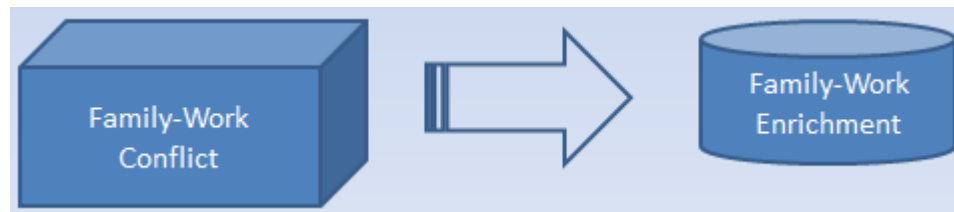


- **H15:** Faculty's perceived family-work conflict is negatively related to family-work enrichment.

Statistical information of structural equations supports the acceptance of hypothesis 15. Family-work conflict is negatively and significantly related to family-work enrichment ( $\beta = -0,308$ ), at 99% of confidence level. The variation of one additional unit in perceived family-work conflict inversely influences family-work enrichment level, the latter varying in 0,308 perceptual units.

Conflict and enrichment from family to work (in both cases) are related each other. This means that if family-work enrichment exists, it is because there is no family-work conflict. Also, if family-work enrichment does not exist, it is because family-work conflict has been perceived. In other words, negative experiences of family-work interface are related to positive experiences of such interface, in the case of university professors. Therefore, conflict inversely affects on enrichment from family to work direction.

**THEN: HYPOTHESIS 15 IS ACCEPTED**



In synthesis, results of previous statistical analysis reflect the acceptance or rejection of the research hypotheses. This general information is provided in the summary table below:

Table 1. Research hypotheses accepted or rejected

<b>Hypotheses</b>	<b>Description</b>	<b>Accepted</b>
<b>H1</b>	Autonomy → Satisfaction	YES
<b>H2</b>	Feedback → Satisfaction	YES
<b>H3</b>	Schedule Flex → Autonomy-Satisfaction	NO
<b>H4</b>	Schedule Flex → Feedback-Satisfaction	NO
<b>H5</b>	HR Flex → Autonomy-Satisfaction	NO
<b>H6</b>	HR Flex → Feedback-Satisfaction	YES
<b>H7</b>	Satisfaction → Organizational Commitment	YES
<b>H8</b>	WFE → Satisfaction	YES
<b>H9</b>	FWE → Satisfaction	NO
<b>H10</b>	Schedule Flex → WFE-Satisfaction	YES
<b>H11</b>	Schedule Flex → FWE-Satisfaction	YES
<b>H12</b>	HR Flex → WFE-Satisfaction	YES
<b>H13</b>	HR Flex → FWE-Satisfaction	YES
<b>H14</b>	WFC → WFE	YES
<b>H15</b>	FWC → FWE	YES

WFE: Work-Family Enrichment

FWE: Family-Work Enrichment

WFC: Work-Family Conflict

FWC: Family-Work Conflict

Schedule Flex: Job Schedule Flexibility

HR Flex: Human Resource Flexibility

Source: Own

Empirical evidence determines to accept hypotheses H1, H2, H6, H7, H8, H10, H11, H12, H13, H14 and H15, and in addition, to reject hypotheses H3, H4, H5 and H9.

## **CONCLUSIONS**

Given the research objectives, the scientific literature review, the hypotheses, the proposed models and after analyzing the empirical study results, then this Doctoral Thesis presents its conclusions and recommendations. Finally, it mentions the limitations of the study and the suggestions for future research in order to broaden or deepen the study subject.

### **Conclusions and recommendations**

The present research - its theoretic study, empirical analysis and results - is a scientific input that aims to contribute to the academic literature and the applied management of higher education, in terms of job satisfaction and work-family balance. The information and conclusions generated are intended to help improve the quality of faculty's job satisfaction based on its link with autonomy, feedback, work-family enrichment and organizational flexibility.

That's why since the beginning, the university community was involved in the research process. It was the Economics and Finance Faculty of UAJMS that promoted my application to the MAEC-AECID scholarships for doctoral studies and supported the development of this doctoral research.

In that sense, after submitting the thesis to the University of Zaragoza, there is the compromise to deliver its content and results to the main authorities of my home university (Dean, Vicedean, Faculty Board) for the academic and organizational socialization.

This final chapter of the thesis includes conclusions and also proposed insights, recommendations and strategic guidelines, based on the results, in order to improve faculty satisfaction, considering human resource policies in work-family enrichment and organizational flexibility.

Base on the research objectives, theoretical and empirical study, the proposed models and the obtained results, were derived the following conclusions and recommendations:

### **Model 1: Job characteristics - job satisfaction - organizational commitment**

The first general objective was achieved, estimating a model to measure the level of faculty satisfaction with their teaching role, through the link with autonomy and feedback. Autonomy and feedback perceived by university professors are job characteristics that significantly determine job satisfaction. The relationship is positive in both cases. Furthermore, only feedback has an indirect positive and marginally significant effect on organizational commitment, through job satisfaction. Perceived autonomy does not have any indirect effect on organizational commitment.

According to Herzberg's Two-Factor Theory, in the working world there is satisfaction and dissatisfaction, depending on what individual needs are or are not covered in the work context. So, the hygienic factors prevent dissatisfaction, but do not generate positive satisfaction, unlike the motivating factors that they do produce satisfaction. In these cases, factors of satisfaction or "motivators" are clearly different: they are intrinsic to work and can be specified in the taste for work itself, work responsibility, job characteristics, desire of self-realization or goal achievement, obtaining esteem of others and promotion itself, considering these factors as the leading aspects to positive satisfaction.

Autonomy and feedback are considered intrinsic factors, i.e., they are directly linked to the task performance and are generators of job satisfaction. Maslow (1970) – main exponent of this idea - holds that man will be more satisfied the closer he is to the self-realization stage, since work and its characteristics is the activity that provides the most likely to reach such stage due to the challenges associated with it (interesting, creative and significant) that motivate the achievement.



Hackman and Lawler (1971) and McGregor (1972) also argue that the employee while perceives that his work and its characteristics are interesting and significant, feels responsible for the quality of his products (goods or services), identified by the result of his effort and assumes that his prescriptions are respected and valued, then he will feel motivated by the achievements. Note that all these elements are related to task itself and that autonomy and feedback are intrinsic factors which could lead to job satisfaction of university teachers. This means that these job characteristics are satisfactors or motivational factors.

Regarding the personal-demographic aspects, in this case, neither gender nor employment status were significant for determining job satisfaction. In addition, it was examined the moderating effect of flexibility in job schedule and human resources on the relationship between these job characteristics (autonomy and feedback) and job satisfaction. Flexibility in job schedule and human resources are extrinsic factors which revolve around the work activity, such as wages, working conditions, job security, relation with job peers, supervisors and subordinates, among others. They are hygienic factors which prevent dissatisfaction, but do not generate satisfaction by themselves. However, such organizational flexibility can have a moderating effect on the relationship of autonomy (on one hand) and feedback (by the other hand) with respect to job satisfaction.

In this particular case of academics, job schedule flexibility has no effect on the relationship autonomy-job satisfaction, but it does influence significantly and negatively on the relationship feedback-job satisfaction. This means that the variation of an additional unit in the perception of job schedule flexibility, determines that the feedback influences inversely on job satisfaction level, so this latter varies in 0.022 units.

This implies that job schedule flexibility is not positive when combined with feedback perceived at job, considering its negative impact on job satisfaction. In that sense, job schedule flexibility is not always recommended, so it should be carefully

managed in order to obtain an adequate level of job schedule flexibility, since this organizational benefit is incompatible with job feedback, which in turn affects job satisfaction.

Surely, there is a critical point or threshold of job schedule flexibility that maximizes job feedback and its effect on job satisfaction. In that sense, it is recommended caution when managing this organizational policy or practice, in order to optimize its impact on job satisfaction and to avoid the possible decreasing performance that job schedule flexibility can cause on organizational outcomes.

Moreover, human resource flexibility has no effect on the relationship autonomy-job satisfaction. However, this organizational flexibility does influence significantly and positively on feedback-job satisfaction relationship. It is observed that human resource flexibility is compatible with feedback. Then, this combination is recommended considering its benefit for organizational management, in terms of the positive impact on job satisfaction. In this specific case, such organizational flexibility is a useful management tool that benefits both - employees and employers - by improving their overall welfare. It could be helpful to align and meet individual and organizational goals, one of the most important dilemmas in human resource management.

It was also identified the relationship between job satisfaction and organizational commitment, in the case of university teachers. The results agree with the suggestions of the literature, since job satisfaction influences on organizational commitment significantly and positively.

## **Model 2: Work-Family Enrichment - job satisfaction - organizational commitment**

The second general objective was achieved, developing and testing a model capable to determine the level of faculty satisfaction with their teaching role, through the link with work-family enrichment, in both directions. Work-family enrichment perceived by university professors determines job satisfaction significantly, this relationship is

positive. In addition, work-family enrichment has a indirect positive and marginally significant effect on organizational commitment, through job satisfaction. However, perceived family-work enrichment by teachers is not related to job satisfaction.

According to Wayne et al. (2004, 2006), work-family positive interface is related to results of the source domain, meaning that if employees perceive that their work is the source of enrichment to their family role, then they tend to be satisfied with the source generating of such benefit. Therefore and considering the study results, it was found that management of work-family enrichment is a useful and important tool for promoting improvements in faculty's job satisfaction. It is recommended that university directors should allocate effort, resources, policies and organizational practices to promote work-family enrichment, since its effect on job satisfaction is significant and positive.

Precisely because work is not the generating source of work-family enrichment, it is likely that obtained results are confirming this phenomenon is not related to job satisfaction. According to the above reasoning, it is logical that if employee perceives that family is the source of enrichment to his job role, then he feels satisfied with family (the source of such benefit). It would be interesting then to study the relationship between family-work enrichment and family satisfaction, since although family is the perception source, work is truly the destination domain, which actually leverages the resources and/or the benefits arising from family.

However, it's the work domain which is under the organization's control and that in turn can be administered from the organization management. Then, thesis results are identifying work-family enrichment, as a strategic variable for the organization with respect to the optimal management of job satisfaction. Furthermore, concerning to family-work enrichment, it is more difficult to intervene in individual's family from the organization management, since this domain is not under the organization's control.

The case of studying the family domain variables that affect organizational outcomes, must be handled with utmost caution and tact. This is because if workers

perceive intrusion by the organization in their personal privacy or family intimacy, the effects may have consequences contrary to the expected. Thus, work-family enrichment is an element identified as essential for the determination of job satisfaction, and that can be handled from the own organization management ([Wayne et al., 2007](#); [McNall et al., 2010b](#)).

Moreover, work-family enrichment is an intrinsic factor, i.e., it's directly linked to task, since it originates in labor realization. It's also a generator of job satisfaction. Thus, employees' self-realization transcends job boundaries because they feel that acquired resources at job will benefit to their family domain. Therefore, the performance of their work promotes fulfillment in life itself.

In principle, family is the most important and fundamental aspect for human beings life and their self-realization. If organization is able to positively link workplace with family role, so that the individuals can perceive that their participation at work generates positive-direct benefits to their personal and family life, then, organization will have identified a key element for the optimal application of human resources and the effective and efficient organizational management. We are facing a strategic management tool, useful for both employees and employers, which would facilitate the alignment of achieving individual and organizational objectives, i.e., the classic dilemma of human resource management and organizational management ([Robbins, 2004](#)).

Then work-family enrichment is related to task itself and is an intrinsic factor, which leads to faculty's job satisfaction. This means that it's definitely a motivating factor or satisfactor.

[Robbins \(2004\)](#) argues that workers oriented toward the achievement, are more effective and have high performance in their individual goals if they perceive that their work offers personal fulfillment, responsibility, autonomy, feedback and moderate risks. This is not true if the stimulus is limited only to economic compensations. [Barry \(1985\)](#) found that motivational factors structurally related to the task, could be the trigger for the

achievement of job satisfaction, since they are linked to the self-realization expectations of job. This explains why the strategies used to improve the work environment through the increase of wage levels, were ineffective to make workers feel satisfied with the work they perform.

Regarding to the demographic-personal variables, the number of dependents of the employee is a significant variable for job satisfaction. However, income is not, since it would be a hygienic factor for workers in this kind of jobs. This means that the absence of a good income could generate dissatisfaction, while its presence is not a reason for a positive satisfaction. In the case of Juan Misael Saracho's professors, it makes sense to consider the income as a factor of dissatisfaction and not as a motivating factor because the university wages are good, considering the country's social reality. In this context, university professors are well paid considering the average income of the sample (Bs. 7.320 = 754,32 Euros), this value is 10,77 times the national minimum wage (Bs. 679,50 = 70,02 Euros) and represents 49% of the maximum national public wage (Bs. 15.000 = 1.545,73 Euros: the official salary of the President of the Plurinational State of Bolivia) (1 Euro = Bs. 9,70414; accessed November 9th, 2010, on the website of the Central Bank of Bolivia) (more details - see page 318 - descriptive information about income, Chapter V: 5.5. Sample Characteristics).

In addition, it was examined the moderating effect of flexibility in job schedule and human resources on the relationship between work-family enrichment (in both senses) and job satisfaction. As seen in the previous model, flexibility in job schedule and human resources are extrinsic factors, which revolve around the work activity. They are hygienic factors that prevent dissatisfaction, but do not generate satisfaction by themselves. However, such organizational flexibility can have a moderating effect on the relationship of work-family enrichment and job satisfaction.

In the present study, job schedule flexibility has a significant and positive effect on the relationship between work-family enrichment (in both senses) and job satisfaction. Human resource flexibility also influences to this relationship, significantly and positively.

This implies that both flexibilities in job schedule and human resources are always advantageous when combined with perceived work-family enrichment (in both sense), given the positive impact on job satisfaction. Therefore, flexibility in job schedule and human resources are recommended for organizational management, because such organizational policies and practices are compatible with both directions of work-family enrichment, whose benefits have an impact on job satisfaction in a positive way.

It is worth mentioning that organizational flexibility - represented by flexibility in job schedule and human resources - is a useful management tool to balance work and family life. Note that family-work enrichment as such, is not related to job satisfaction, probably because the perception of such enrichment comes from family and not from work. However, policies or practices that promote organizational flexibility and encourage employees in balancing their personal and work life can reverse the situation.

Considering the positive impact of such organizational initiatives in family role, then, family-work enrichment ends up being positive for job satisfaction because of the moderating effect of organizational flexibility. If these specific aspects of organizational flexibility increase the general job satisfaction of employees and they acquire resources in their family role, which in turn will also help to their job performance, then they will experience positive attitudes and feelings toward the organization.

Then, organizational flexibility would be helping to make a better use of the resources acquired at family, within the work domain, increasing the employee satisfaction and the benefits for the organization. In this model, organizational commitment also depends of job satisfaction significantly and positively.

### **Model 3: Work-family conflict and work-family enrichment**

The third overall objective was achieved, obtaining a model to establish the existence or not of the relationship between conflict and work-family enrichment perceived by teachers, taking into account faculty's satisfaction as a result of the positive work-family interface.

Work-family conflict perceived by teachers determines work-family enrichment, the relationship is negative and significant in a marginal way. Moreover, family-work conflict perceived by teachers is significantly associated with family-work enrichment, the relationship is negative. Although conflict and work-family enrichment are different conceptually and empirically, the existence or not of their relationship depends on different circumstances and contexts in which these phenomena are developed. It was necessary to test these hypotheses in the higher education sector in order to provide objective arguments to the recent analysis of this relationship.

In this particular situation, in one hand, results reflect that the absence of work-family conflict is equivalent to the presence of work-family enrichment. In the other hand, the presence of work-family conflict implies the absence of work-family enrichment. The same relationship applies in the reverse direction of domains (from family to work), i.e., family-work conflict is inversely related to family-work enrichment. Although the theoretical arguments show differences between conflict and enrichment, and the measurement of these constructs has a weak relationship, their dependence is relative and depends on the circumstances.

In this university context, conflict and enrichment are related in a negative way in the same direction of domains, and not in opposite directions. This would imply that the lack of interference in one direction (work-family or family-work), would be equivalent to presence of the improvement in the same direction. In turn, the presence of interference in one direction (work-family or family-work), would be equivalent to the lack of

improvement in the same direction. Therefore, the negative side of work-family interface is inversely related to the positive side of that interface in the same direction of domains.

Confirming the previous findings, this model also shows that work-family enrichment perceived by respondents is positively and significantly related to job satisfaction, which in turn has a marginally significant indirect effect on organizational commitment. Similarly, as seen in previous models, job satisfaction has a positive and significant effect on organizational commitment.

Results highlight the role of work-family interface as a tool for organizational management because in the extent as the conflict is reduced, enrichment increases, then job satisfaction improves and consequently results a greater organizational commitment. Managing work-family interface helps employees cope with work and family responsibilities; this would create a feeling of security among workers that their organization cares about their welfare and needs ([Lewis, 2003](#)). According to the Theory of Perceived Organizational Support and Social Exchange Theory, this sense of support leads to positive attitudes toward the organization and promotes innovation, participation and felt obligation to give extra effort in exchange for these benefits ([Lambert, 2000](#)). Work-family conflict is inversely related to work-family enrichment (in both directions of domains), which effect is positive for teacher's job satisfaction and the organization in general. If the organization is able to help teachers optimize the work-family balance by managing both facets of the interface (conflict and enrichment), then the organization will be identifying an important means of human resource management, which benefits employees and employers. Family is in principle the most important and fundamental aspect in the life of human beings and their self-realization; then, work-family interface (both related sides in this case: conflict and enrichment) can facilitate the alignment and achievement of the individual and organizational welfare, one of the most important dilemmas in organizational management ([Robbins 2004](#)).



## Limitations and Future Research

The limitations of the study are described below. This section also proposes future lines of work that will expand, deepen and/or improve the research topic, previously bounded and defined for the purposes of this Doctoral Thesis.

The research used cross-sectional data, helpful in order to contrast the analyzed relationships in this study. These data type cannot contrast dynamic relationships between the components of the proposed models. In the case of studying the causality of these phenomena through the time, then it is necessary to collect longitudinal data in order to analyze such interactions and their dynamic effect.

This work is the development of the research project proposed and accepted by the agency that funded my stay in Spain and by the Faculty that supported my application to the scholarship program from the Government of Spain (MAEC-AECID). Therefore, I feel committed with the study and promotion of the research in the context where I come from, where my personal, professional and academic life project will take place. Therefore, research has been previously defined to the study of a single organization and a single sector (public higher education).

Overcoming budget constraints that involves a wider field research, then it would be interesting to analyze larger samples that include more organizations and various activity sectors (production and service areas). In that sense, results could be compared with each other and study's conclusions would be more generalizable. In relation to this constraining, empirical results shed some goodness fit indicators not as high as expected, and there are even some low  $R^2$ . Larger and more heterogeneous samples could affect to get better goodness fit statistics, so that models would be also more generalizable.

The fact of performing further work on this issue with larger samples that cover more organizations and sectors would also be a chance to consider the influence of

culture and organizational values, when employees perceive phenomena such as work-family enrichment and family friendly policies or practices.

Also, future research could devise more comprehensive models of job characteristics, work-family interface, organizational flexibility, job satisfaction and/or organizational commitment, including other organizational results of interest. For example: job performance, productivity, profitability, initiative, innovation, entrepreneurship, as dependent variables of previous constructs.

The study posed and got models that explain relationships between latent variables through linear regressions. Theoretical study and hypotheses suggested the linear relationships between variables. However, future research might analyze these interactions through other functional forms, not necessarily linear, in order to model and explain a particular context. It is possible that in certain situations, the relationships between variables could fit better to other mathematical functions and therefore it could be possible to obtain more reliable models, with better goodness fit statistics. Each particular data dispersion should give more ideas in this sense.