

*Esic Market Economics and Business Journal*  
Vol. 48, N.º 1, Enero-Abril 2017, 43-68



# Las medidas de conciliación en las empresas y la satisfacción laboral de los empleados: el papel explicativo del enriquecimiento trabajo-familia\*

Manuela Pérez-Pérez\*\*

M.<sup>a</sup> José Vela-Jiménez

Silvia Abella-Garcés

Ángel Martínez-Sánchez

*Universidad de Zaragoza*

## Resumen

Este trabajo analiza la relación de un conjunto de diferentes medidas de conciliación laboral y familiar con la satisfacción de los empleados y de esta con su compromiso hacia la empresa, introduciendo en esta relación el término novedoso del enriquecimiento trabajo-familia (T-F) *versus* familia-trabajo (F-T), así como manteniendo el rol clásico del conflicto trabajo-familia (T-F) *versus* familia-trabajo (F-T). El estudio se ha realizado con una muestra de 322 trabajadores, utilizando la metodología de ecuaciones estructurales. Los resultados indican que un mayor uso de las medidas de conciliación tiene efectos beneficiosos sobre el enriquecimiento y el conflicto, y hace que estos influyan en la satisfacción laboral de los empleados. En cambio, mayores niveles de interferencia o tensión en el trabajo hacen que el empleado se sienta menos satisfecho en su puesto de trabajo. El trabajo destaca el papel positivo del enriquecimiento para lograr una mayor satisfacción laboral del empleado y que, a su vez, aumente su compromiso hacia la organización.

**Palabras clave:** medidas de conciliación, conflicto, enriquecimiento, satisfacción, compromiso.

**Códigos JEL:** M12, M51, M54.

---

\* El estudio de este trabajo ha sido financiado por el Proyecto ECO2010-19704 del Ministerio de Ciencia e Innovación. Plan Nacional I+D+i. España.

\*\* Autor de correspondencia. e-mail: [manuela.perez@unizar.es](mailto:manuela.perez@unizar.es)

## 1. Introducción

La conciliación de la vida personal y familiar de los empleados constituye una necesidad básica social, siendo un tema de debate desde hace años. Distintos estudios indican que una gran parte de la población activa ocupada tiene problemas para compaginar su vida laboral con sus responsabilidades familiares, e incluso ponen de manifiesto el elevado absentismo que produce en ocasiones la inadecuada gestión de los problemas familiares (Heymann, 2006). La literatura recoge, por tanto, la necesidad que tienen los empleados de compaginar su trabajo con el tiempo dedicado a sus responsabilidades familiares, planteándose en muchos estudios la demanda hacia las empresas para que estas ofrezcan medidas o prácticas de conciliación que ayuden a conciliar la vida laboral y familiar de sus empleados.

Los estudios de tipo descriptivo apoyan en su gran mayoría que la implantación de medidas de conciliación que vayan más allá de lo estipulado por la legislación puede contribuir a mejorar la satisfacción de los empleados aumentando el atractivo de la empresa como lugar de trabajo y consiguiendo una mano de obra más comprometida con la organización. Las razones aducidas para justificar la adopción de estas medidas utilizan habitualmente como base el argumento de que las medidas de conciliación reducen el conflicto que pueden experimentar algunos empleados en su vida personal y laboral (Kossek et al., 2006; Hornung et al., 2008; Selvarajan et al., 2013). Las inquietudes o problemas surgidos por la responsabilidad del puesto de trabajo pueden redundar negativamente en las relaciones personales y/o familiares (*conflicto trabajo-familia*), a la vez que el peso de responsabilidades familiares, como el cuidado de hijos o de personas mayores dependientes, también pueden influir negativamente a la hora de desarrollar el trabajo en la empresa (*conflicto familia-trabajo*). Si bien el concepto del conflicto ha sido definido y analizado desde hace muchos años, no por ello terminan de ser concluyentes los resultados empíricos que intentan explicar la contribución de las medidas de conciliación a la satisfacción laboral de los empleados.

Existe otro concepto más novedoso que permitiría también explicar la contribución de las medidas de conciliación a la satisfacción laboral de los empleados, pero que ha tenido un menor desarrollo empírico (McNall et al., 2010a y 2010b). Se trata del enriquecimiento que, a diferencia del conflicto, no pone el énfasis en el hecho de que compartir actividades (trabajo y familia) sea siempre limitador (falta tiempo, energía, etc.), sino enriquecedor, porque mucho de lo que el empleado aprende en el desempeño de su actividad laboral, y que le hace ser mejor profesional, puede redundar positivamente en su relación familiar, y viceversa. Por ejemplo, el hecho de tener que desarrollar más paciencia con los hijos puede ayudar a relacionarse mejor con otras personas en el trabajo, o las habilidades de resolución de conflictos que se adquieren en el trabajo pueden permitir resolver con más eficacia los conflictos con los hijos, la pareja u otros miembros de la familia.

La escasa evidencia empírica existente apoya la idea de que el enriquecimiento y el conflicto son fenómenos diferentes, desde una perspectiva tanto conceptual como

empírica, aunque podrían estar relacionados entre sí (Carlson et al., 2010; McNall et al. 2010a y 2010b). La utilización del concepto del enriquecimiento, sin menoscabo de la importancia que ya tiene adquirida el del conflicto, podría mejorar nuestro conocimiento explicativo de la contribución que realizan las medidas de conciliación a la satisfacción laboral de los empleados y su compromiso con la empresa. En la actualidad, estamos en plena fase de desarrollo de modelos integrados (Rode et al., 2007; Baral y Bhargava, 2010; McNall et al., 2010a y 2010b) que se basan en supuestos tales como que el compromiso y la satisfacción laboral del empleado pueden estar determinados por la interacción entre múltiples factores, tanto del ámbito del trabajo como del entorno personal-familiar del trabajador. Sin embargo, los estudios encontrados consideran de forma separada las relaciones entre medidas de conciliación, enriquecimiento, conflicto, satisfacción y compromiso. El objetivo de este trabajo es ir más allá analizando, incorporadas en un único modelo, las diferentes relaciones existentes entre estas variables.

Así mismo, queremos abordar el efecto de la conciliación con una perspectiva integradora, pues las medidas de conciliación suelen tener un efecto sinérgico que no siempre se tiene en cuenta y, por ello, los estudios que encontramos analizan medidas individuales como el teletrabajo o el horario flexible (Frye y Breugh, 2004; Pérez et al., 2008). En cambio, en nuestro estudio queremos analizar el efecto conjunto de las medidas de conciliación que habitualmente están al alcance de los trabajadores y cuya sinergia justificaremos más adelante. Las medidas de conciliación que hemos utilizado en el estudio son: teletrabajo, horario flexible, jornada intensiva, comprimir jornada laboral, bolsas de horas, contratos parciales, compartir puesto de trabajo, excedencias y vacaciones cortas/permisos. El interés de la relación que buscamos entre medidas de conciliación y enriquecimiento/conflicto radica en que estas pueden estar relacionadas con la satisfacción laboral y el compromiso con la organización, lo cual es de mucha utilidad para una buena gestión de los recursos humanos. El enriquecimiento, por los efectos beneficiosos de la conciliación; y el conflicto, porque la conciliación puede reducirlo.

Así, la aportación de este trabajo es doble: en primer lugar, el estudio del efecto conjunto de las medidas de conciliación sobre las diversas dimensiones del enriquecimiento y del conflicto; y, en segundo lugar, el análisis de la relación entre las distintas dimensiones del enriquecimiento y el conflicto sobre la satisfacción y el compromiso del empleado. Consideramos que este análisis puede ser de gran interés tanto para los trabajadores como para las empresas porque ofrece nuevos argumentos para justificar la adopción de medidas de conciliación y para gestionar el proceso organizativo de cambio que dichas medidas representan, buscando aquellas actividades que mejoren el enriquecimiento de los empleados.

El trabajo se estructura de la siguiente manera. En el apartado siguiente se desarrolla la fundamentación teórica y se plantean las hipótesis a contrastar. A continuación se expone la metodología del estudio empírico y los resultados. Finalmente se plantea la discusión del estudio y sus implicaciones.

## 2. Marco teórico e hipótesis

### La conciliación laboral y familiar: medidas y sinergia

En las últimas décadas han aumentado las dificultades para conciliar la vida laboral y familiar, tanto por la inestabilidad del mercado laboral como porque en la mayoría de las familias ambos miembros de la pareja trabajan y tienen hijos a edades más avanzadas, teniendo responsabilidades sobre hijos y personas mayores dependientes. También se observa recientemente un aumento en el número de familias monoparentales. De ahí que la necesidad de conciliación laboral de los empleados haya aumentado, demandando a las empresas que se muestren familiarmente responsables y apoyen explícitamente a sus empleados.

Las medidas de conciliación laboral y familiar hacen referencia a un conjunto de prácticas de recursos humanos, como pueden ser el horario flexible o el teletrabajo, las cuales pueden o no haberse implantado con el objetivo de facilitar la conciliación, pero que son reconocidas en la literatura como poseedoras de una influencia positiva. Por su parte, un programa de conciliación es un programa establecido con el objetivo explícito de crear en la empresa un entorno familiarmente responsable (es decir, que favorece la conciliación de los empleados).

Si bien existen distintos tipos de medidas de conciliación, hemos centrado nuestro estudio en aquellas que están más relacionadas con la organización del trabajo, porque pensamos que son las que mejor permiten establecer el mecanismo causal de su influencia sobre la satisfacción del empleado a través del enriquecimiento y del conflicto. No incluiremos, por tanto, aquellas otras medidas de conciliación financiadas directamente por la propia empresa como, por ejemplo, ayudas a guarderías, cuidados domésticos o dependencia de personas mayores, entre otras.

Para los propósitos del estudio, las medidas de conciliación van a ser aquellas que generalmente facilitan una flexibilidad temporal o espacial a los empleados para que puedan atender sus responsabilidades familiares. Por ejemplo, la empresa puede adoptar el horario flexible para facilitar la entrada o salida de los empleados que han de dejar y recoger a los niños del colegio, o pueden introducir el teletrabajo para aquellas personas que tengan dificultades de desplazamiento al centro de trabajo habitual. El conjunto de medidas de conciliación que vamos a estudiar en nuestro trabajo es el siguiente: teletrabajo, horario flexible, jornada intensiva, comprimir jornada laboral, bolsas de horas, contratos parciales, compartir puesto de trabajo, excedencias y vacaciones cortas/permisos. Todas estas medidas podemos considerar que son potencialmente facilitadoras de la conciliación, aunque el propósito de la empresa al introducirlas pueda responder quizás a otras necesidades como, por ejemplo, la reducción de costes.

Pensamos que entre estas prácticas existe una sinergia que avala su contrastación empírica respecto al enriquecimiento y al conflicto. Las medidas de conciliación pueden reforzarse mutuamente entre sí, por lo que aquellos estudios que analizan prácticas individuales adolecen de limitaciones que los propios estudios reconocen

(Pedersen y Jeppesen, 2012). Así, el horario flexible y la bolsa de horas pueden reforzarse mutuamente ya que podría llegar a flexibilizarse el horario utilizando la bolsa de horas, de forma que, por ejemplo, un empleado puede aumentar su bolsa de horas disponibles en función de que llegue antes o salga más tarde del trabajo. Similarmente, hay medidas de conciliación cuya utilización conjunta puede facilitar la organización del trabajo en la empresa y con ello sus efectos beneficiosos sobre la multiplicidad de roles de los empleados. Por ejemplo, el teletrabajo y el compartir un puesto de trabajo se pueden reforzar mutuamente en la medida que faciliten la disponibilidad de los empleados en una franja horaria determinada para celebrar reuniones virtuales de seguimiento y control. Esta misma argumentación puede utilizarse para justificar el refuerzo mutuo de las medidas de teletrabajo y horario flexible, pues ambas van a facilitar la gestión del trabajo en equipo y otras cuestiones. En esta misma línea, compartir puesto de trabajo puede permitir la existencia de jornada intensiva, comprimir la jornada en menos de cinco días y coexistir con contratos parciales. Estos razonamientos pueden ser ampliables a otras medidas, para justificar por qué consideramos que las medidas de conciliación son potencialmente sinérgicas entre sí y pueden analizarse conjuntamente y relacionarse con el enriquecimiento y el conflicto.

La utilización de un enfoque conjunto para el estudio de las medidas de conciliación que permita considerarlas como un constructo, en vez de analizarlas individualmente, es consistente con las ideas más avanzadas en la gestión estratégica de los recursos humanos. Un constructo de medidas de conciliación puede considerarse como un grupo de prácticas complementarias, altamente relacionadas e incluso solapadas entre sí, que pueden ayudar a los empleados a gestionar sus roles no laborales. La literatura trabajo-familia sugiere que el tipo de medidas individuales que pueden formar parte de este tipo de constructo incluyen prácticas como el horario flexible o distintos tipos de permisos por motivos familiares. Sin embargo, el enfoque global de un constructo se centra menos en los componentes específicos que lo forman, y más en el grado con el que dichas prácticas están altamente interrelacionadas y son interactivas, sugiriendo una filosofía a nivel organizativo. Como resultado, un constructo de conciliación permite tener en cuenta un efecto global más amplio a nivel de empresa, que el que ofrecería el análisis de medidas individuales. Esta idea es consistente, además, con la tradición que existe en el área de recursos humanos para centrarse en conjuntos de prácticas o medidas de gestión (Osterman, 1995; Perry-Smith y Blum, 2000).

El análisis de un constructo de medidas de conciliación, a diferencia del análisis de prácticas individuales, es además importante, no solo porque disponer de un conjunto de medidas de conciliación interrelacionadas entre sí puede aliviar las preocupaciones no laborales de los empleados, sino también porque puede ser una fuente de ventaja competitiva sostenible para la empresa. De acuerdo con el enfoque de recursos y capacidades, un recurso interno puede ser una fuente de ventaja competitiva para la empresa cuando la ventaja estratégica creada no es fácilmente imitable. La sinergia que se crea dentro de un conjunto interrelacionado de medidas

de conciliación, y la filosofía corporativa más abierta que refleja o requiere su implementación, puede dificultar o desincentivar la imitación por otras empresas. Dicha imitación no sería sencilla ni inmediata, sino más bien compleja y difícil, porque la empresa que las implementa ha tenido que superar las dificultades organizativas de su gestión conjunta. Las barreras de carácter no económico pueden interferir con la adopción de prácticas, incluso de aquellas que supongan beneficios a nivel de empresa. No es extraño por tanto que, debido a este tipo de barreras de imitación, los grupos interrelacionados de medidas de conciliación no sean frecuentes entre las empresas. Aunque ciertas medidas individuales de conciliación son más comunes que otras, un conjunto interrelacionado continúa siendo la excepción en muchos sectores.

### Teorías de la interface trabajo-familia

A consecuencia de los cambios sociales y de estilos de vida que han tenido lugar durante las últimas décadas (parejas donde ambos cónyuges trabajan fuera de casa, familias monoparentales, etc.), ha aumentado la investigación sobre los efectos del desempeño de múltiples roles en el funcionamiento psicológico y la satisfacción laboral de los empleados. Aunque recientemente se han empezado a contrastar enfoques teóricos alternativos, lo cierto es que, desde sus comienzos, el discurso teórico en el campo de la conciliación laboral y familiar ha estado confinado a unas pocas teorías dominantes, principalmente la teoría de los roles.

Según esta teoría (Kahn *et al.*, 1964), las expectativas conflictivas inherentes al desempeño de distintos roles tienen consecuencias negativas sobre la sensación de bienestar de las personas y sus efectos asociados. Sin embargo, la evidencia empírica no ha apoyado siempre este planteamiento y, actualmente, ya es frecuente encontrarse con dos propuestas alternativas igual de importantes en relación al efecto de los múltiples roles. La primera es la propuesta del estrés. La investigación que apoya esta hipótesis más tradicional indica que las demandas combinadas del empleo y la familia crean una carga mayor de la que muchas personas pueden sobrellevar. Como consecuencia, existe un elevado riesgo de que los distintos roles entren en conflicto, es decir, que el trabajo en la empresa dificulte la vida doméstica, o viceversa, lo que a medio y largo plazo desemboca en estrés y dificultades psicológicas que limitan la satisfacción laboral. La segunda propuesta en relación a los múltiples roles sociales es la hipótesis de la expansión, que argumenta que el desempeño de múltiples roles tiene, en general, efectos positivos sobre el bienestar de las personas que compensan los posibles efectos estresantes derivados de los mismos. En un contexto de múltiples roles sociales, es posible hallar satisfacción y apoyo en un área vital cuando se experimentan problemas o dificultades en otra. Para muchas personas, el hecho de asumir un doble compromiso laboral y familiar les da un mayor control sobre sus vidas, no solo en términos emocionales, sino también económicos.

Además de la teoría de los roles, hay otras teorías que se centran en la interface trabajo-familia, como la teoría de las externalidades (Zedeck y Mosier, 1990). Esta

teoría plantea que trabajo y familia se influyen mutuamente de forma tanto positiva como negativa: tiempo, tareas, actitudes, estrés, emociones y comportamientos se externalizan entre el trabajo y la familia. Estas teorías descartan de entrada que el conflicto sea la única posibilidad, a diferencia de la teoría de los roles. En cambio, hacen posible proponer distintos tipos de relaciones e interacciones entre los dos dominios (trabajo y familia), a la par que permiten distinguir el conflicto del trabajo sobre la familia, del conflicto de la familia sobre el trabajo. Aún con sus limitaciones, la teoría de las externalidades ha servido de base para establecer los efectos cruzados entre familia y trabajo en recientes estudios.

Por último, hay otras teorías que pueden ser utilizadas de forma complementaria para analizar determinados aspectos o contextos de la interface trabajo-familia. La teoría de identidad social (Tajfel y Turner, 1985) propone que los individuos se clasifican a sí mismos como miembros de grupos sociales. Los individuos tienen múltiples identidades que derivan de sus interacciones con otras personas. Aplicada al contexto trabajo-familia, las personas pueden desempeñar múltiples roles y sentirse satisfechas, siempre que: a) las identidades en conflicto (por ejemplo, un hombre que es un directivo autoritario en la empresa pero un padre afectivo en casa) se mantengan separadas, o b) se apliquen valores personales consistentes en ambas identidades. Es decir, asumiendo que puede existir conflicto por el desempeño de varios roles (teoría de roles), los individuos pueden limitar el efecto negativo del mismo en función de la actitud y estrategia seguidos. Similarmente, la teoría del intercambio social (Blau, 1964) pone el énfasis en los intercambios sociales que se producen más allá de los contratos firmados. Aplicada a la interface trabajo-familia apoyaría la posibilidad de que, con las medidas de conciliación, los empleados se sientan obligados a realizar un esfuerzo adicional en su trabajo, a cambio de los beneficios adicionales que reciben gracias a esas medidas.

En nuestro trabajo vamos a abordar el estudio de la interface trabajo-familia según la perspectiva más reciente y novedosa que incorpora al enriquecimiento como factor explicativo de la interface y su influencia en la satisfacción del trabajo, a partir de la proposición de la expansión de roles (Kahn et al., 1964) y de la teoría de externalidades (Zedeck y Mosier, 1990).

## **Modelo de investigación**

El análisis de la interface trabajo-familia ha estado centrado tradicionalmente en el conflicto, debido a la preponderancia de la teoría de roles y a que el análisis del conflicto busca encontrar soluciones para las situaciones negativas que se encuentran los empleados, para las cuales se diseñan e implantan las medidas de conciliación. Pero existe otra perspectiva más novedosa en el estudio de la conciliación y distinta a la del conflicto, que es la del enriquecimiento (Frone, 2003; Aryee et al., 2005). Aunque enriquecimiento y conflicto podrían quizás considerarse intuitivamente como caras opuestas de una misma moneda, y por tanto estar relacionados

negativamente, los estudios realizados hasta la fecha no son concluyentes en cuanto a sus relaciones (Frone, 2003; Grzywacz y Bass, 2003; Greenhaus y Powell, 2006). Por este motivo, en nuestro trabajo adoptamos una doble perspectiva para analizar la relación de las medidas de conciliación con la interface trabajo-familia. Además, no existe en la literatura un acuerdo generalizado sobre cómo las diferentes medidas de conciliación afectan al enriquecimiento y al conflicto. Algunos estudios indican que la conciliación está directamente relacionada con el enriquecimiento y el conflicto (Zhang et al., 2012; Selvarajan et al., 2013), mientras que otros señalan que se trata de conceptos distintos y que hay otros factores a tener en cuenta para justificar la diferencia entre ambos y por qué las medidas de conciliación pueden estar relacionados de forma distinta con ellos (Carlson et al., 2013).

El enriquecimiento trabajo-familia (T-F) puede definirse como el grado en que las experiencias en un rol o función mejoran la calidad de vida, es decir, el rendimiento o efecto en otro rol o función (Greenhaus y Powell, 2006). Greenhaus y Powell (2006) 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, 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 (lo que se denomina “ruta de acceso instrumental”), o indirectamente a través de su influencia en el afecto positivo (la llamada “ruta de acceso afectiva”). Por ejemplo, el enriquecimiento puede darse cuando una madre/padre que tiene un cargo directivo en una empresa, emplea el mismo método de diálogo o negociación que le sirve para aconsejar a su hijo en casa, en su puesto de trabajo con el fin de asesorar a sus jóvenes subordinados (ruta instrumental). O cuando un agente comercial que vuelve a casa contento del trabajo porque ha conseguido los objetivos de venta propuestos se muestra más entusiasta y colaborador en su rol como padre y marido (ruta afectiva). Estas y otras situaciones suponen un planteamiento en el que la acumulación de roles no constituye una pérdida de recursos o energía para el individuo, sino incluso una ganancia neta para poder utilizarla en ese rol o en otros (Nicklin y McNall, 2013). Estos ejemplos ilustran además que, al igual que se ha venido utilizando habitualmente para el análisis del conflicto, el enriquecimiento puede ser también bidireccional (Frone, 2003), de forma que los beneficios se pueden derivar del trabajo y ser aplicados en la familia (enriquecimiento T-F) o se pueden derivar de la familia y ser aplicados en el trabajo (enriquecimiento F-T).

Las medidas de conciliación pueden contribuir al enriquecimiento de la interface trabajo-familia tanto por la vía afectiva como por la instrumental (Lövhöiden et al., 2011; Nicklin y Mcnall, 2013). Por un lado, medidas como el horario flexible o el teletrabajo pueden dar a los empleados una mayor sensación de control sobre la interrelación o compaginación de la vida laboral y familiar, aumentando de esa forma las actitudes positivas en el trabajo que pueden transferirse en un afecto más positivo dentro del ámbito doméstico. Por otra parte, la adopción de medidas de conciliación requiere habitualmente del apoyo, no solamente de la alta dirección de



la empresa para implementarlas, sino también, con mucha frecuencia, del apoyo de los supervisores directos para que los empleados no perciban que, si utilizan alguna práctica como el horario flexible o el teletrabajo, ello pueda ir en detrimento de su carrera profesional porque los superiores les vean menos comprometidos con la empresa que quienes no se acogen a las medidas que facilitan la conciliación laboral y familiar (Eaton, 2003).

Por tanto, nuestras primeras hipótesis buscan establecer una relación positiva entre las medidas de conciliación y el enriquecimiento, considerando que estas medidas son potencialmente ahorradoras y gestoras de tiempo y pueden contribuir a la ganancia de recursos por el desempeño de múltiples roles. Las medidas de conciliación podrían considerarse rutinas o capacidades organizativas que permiten utilizar más eficientemente los recursos humanos (Families and Work Institute, 1998; Lu et al., 2002 y 2009; Brough et al., 2005; Siu y Phillips, 2007) y que, utilizadas además de forma conjunta y coordinada, pueden ofrecer a la empresa ventajas competitivas sostenibles que se deriven de la dificultad de imitarlas por parte de otras empresas. Estas medidas que adoptan las empresas familiarmente responsables pueden facilitar el enriquecimiento y proporcionar a los empleados mayor control sobre sus horarios o la manera en que realizan su trabajo. El estado psicológico del enriquecimiento sería beneficioso para los trabajadores, en términos de prevenir que las responsabilidades laborales y familiares interfieran entre sí. Incluso para aquellos trabajadores que no utilizan medidas de conciliación, la mera existencia de políticas familiarmente responsables en la empresa les transmitiría el mensaje de una organización solidaria con sus empleados, lo cual redundaría beneficiosamente en los comportamientos y actitudes que desencadenan potenciales conflictos (Siu et al., 2010). Basándonos en estos argumentos, planteamos las siguientes hipótesis:

*H1a. El uso de medidas de conciliación está relacionado positivamente con el enriquecimiento T-F.*

*H1b. El uso de medidas de conciliación está relacionado positivamente con el enriquecimiento F-T.*

La perspectiva del conflicto ha sido más estudiada en la literatura y ya no resulta, por tanto, tan novedosa. Sin embargo, sí que puede considerarse que las medidas de conciliación reducen el conflicto que, a priori, supone tener que repartir el tiempo entre la atención de las responsabilidades familiares y la de las obligaciones laborales. De hecho, hay trabajos que evidencian que los empleados que trabajan en organizaciones familiarmente responsables perciben que las demandas de su trabajo no interfieren con sus responsabilidades familiares (Selvarajan et al., 2013). Pero la revisión de la literatura indica que, si bien las medidas de conciliación reducen el conflicto T-F y el conflicto F-T (Thomas y Ganster, 1995; Kossek et al., 2006; Hornung et al., 2008; Griggs et al., 2013; Selvarajan et al., 2013), los resultados no siempre son concluyentes (Breugh y Frye, 2008; Currie y Eveline, 2011) y los análisis más frecuentes suelen utilizar solo alguna medida de conciliación para explicarlo

(Frye y Breugh, 2004; Pérez et al., 2008), lo cual puede ser en muchas ocasiones insuficiente (Carlson et al., 2013). Por este motivo, nuestro trabajo incorpora un conjunto interrelacionado y más amplio de medidas de conciliación que permitan contrastar si su uso está negativamente relacionado con el nivel de conflicto. En esta línea proponemos las siguientes hipótesis:

*H2a. El uso de medidas de conciliación está relacionado negativamente con el conflicto T-F.*

*H2b. El uso de medidas de conciliación está relacionado negativamente con el conflicto F-T.*

Las medidas de conciliación pueden producir, según la teoría del intercambio social, un aumento de la satisfacción laboral y un mayor compromiso organizativo de los empleados, como así lo reflejan distintos estudios (Thompson y Prottas, 2005; Kopelman et al., 2006). Nuestro trabajo plantea que el enriquecimiento y el conflicto representan mecanismos causales para explicar dichas mejoras en el comportamiento de los empleados dentro de la empresa. Respecto al enriquecimiento, algunos estudios indican que está positivamente relacionado con la salud física del individuo (Grzywacz y Bass, 2003; Allis y O'Driscoll, 2008) y el equilibrio familiar (Grzywacz y Marks, 2000), lo que puede incidir favorablemente en la satisfacción laboral y el compromiso organizativo. Boyar y Mosley (2007) sugieren que tener que desarrollar múltiples tareas laborales y familiares puede ser beneficioso porque lleva a desarrollar habilidades y a mejorar la capacidad para actuar en un determinado entorno debido a la satisfacción que se siente ante tal desafío. Además, el individuo con múltiples responsabilidades puede tener también el apoyo de múltiples ámbitos, como sus supervisores o compañeros del trabajo o sus familiares, e incluso amigos fuera del ámbito laboral.

Recientes estudios ya avalan que las percepciones de enriquecimiento son mediadoras de la relación positiva entre la disponibilidad de modalidades de trabajo flexible y la satisfacción laboral por un lado, y las intenciones de abandono por otro (Baral y Bhargava, 2010; McNall et al., 2010a, 2010b).

En cuanto al conflicto, sus efectos negativos están recogidos en una gran cantidad de trabajos que señalan que el conflicto T-F reduce tanto la satisfacción laboral como la personal y aumenta el estrés psicológico, mientras que el conflicto F-T redundaba en una menor eficacia y dedicación de los empleados en las empresas (Zhao y Namasiyayam, 2012). Algunas investigaciones directamente sugieren reducir el conflicto T-F como forma de incrementar la satisfacción laboral (Lapierre et al., 2008) porque cuando los empleados sienten que la organización apoya a la familia, es decir, aceptan los problemas y/o interrupciones familiares, su conflicto T-F disminuye (Allen, 2001).

Determinados estudios observan incluso que un menor conflicto T-F y un mayor enriquecimiento T-F son indicadores indirectos de equilibrio en la interface trabajo-familia, por lo que estos resultados sugieren que una mayor conciliación

laboral-familiar puede contribuir a obtener mejores resultados en el trabajo (Carlson et al., 2013), así como una mayor satisfacción laboral y un mayor compromiso organizativo (Aryee et al., 2005). En esta línea, otros trabajos indican que la falta de equilibrio T-F puede llevar a los empleados a tener intenciones de abandonar la empresa. Es decir, que los empleados que tienen menores niveles de conflicto T-F se sienten más satisfechos en el trabajo y más comprometidos con la empresa (Carlson et al., 2013). A tenor de estos resultados se proponen las siguientes hipótesis:

*H3a. El enriquecimiento T-F está relacionado positivamente con la satisfacción del empleado en el trabajo.*

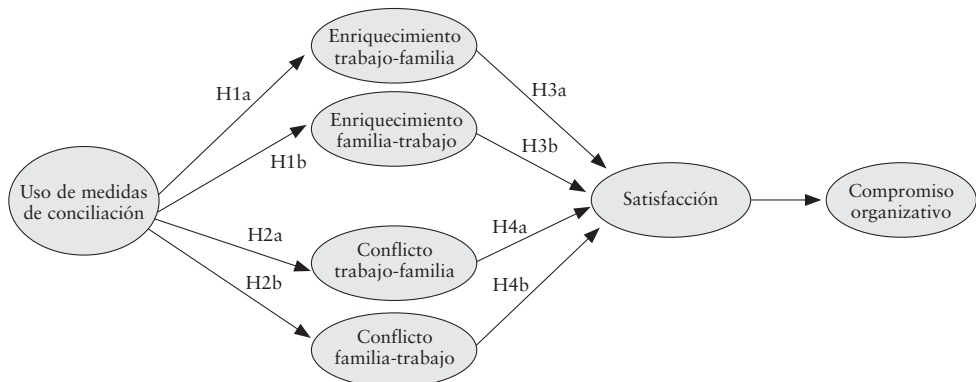
*H4b. El enriquecimiento F-T está relacionado positivamente con la satisfacción del empleado en el trabajo.*

*H4a. El conflicto T-F está relacionado negativamente con la satisfacción del empleado en el trabajo.*

*H4b. El conflicto F-T está relacionado negativamente con la satisfacción del empleado en el trabajo.*

La figura 1 recoge el modelo de estudio con las hipótesis propuestas. Se ha marcado también la relación entre satisfacción laboral y compromiso organizativo, pues en nuestro estudio planteamos como antecedente la una del otro, de acuerdo con la mayoría de los trabajos de la literatura (Mathieu y Hamel, 1989; Brown y Peterson, 1994; Frenkel et al., 2013), si bien también hay estudios que solo indican que hay una fuerte correlación entre ellas y pueden derivarse ambas directamente de la conciliación (Koslowsky et al., 1991; Brashear et al., 2003; Chen, 2004, Lok y Crawford, 2004).

Figura 1. Modelo de análisis



### 3. Metodología

Para llevar a cabo el estudio se recogió información a través de una encuesta dirigida a los trabajadores del conjunto de empresas españolas que han sido galardonadas en los “Premios Empresa Flexible”, organizados por la empresa CValor en las convocatorias de 2002 a 2013. La muestra incluye también empresas que están certificadas como “Empresas familiarmente responsables (EFR)”. El diseño de la encuesta se realizó en el segundo trimestre de 2012. La información para el estudio se obtuvo a partir de un cuestionario estructurado, elaborado en base a la revisión de la literatura para la búsqueda de variables requeridas por el modelo de investigación. Fue pretestado con antelación por académicos y profesionales para comprobar la validez de su contenido y la terminología utilizada (dado que las escalas originales estaban redactadas en inglés). La encuesta fue enviada a las empresas a principios del segundo semestre del mismo año. La recepción de las respuestas se produjo a lo largo de dicho semestre. El número final de cuestionarios válidos con los que se ha trabajado es de 322, pertenecientes a 30 empresas diferentes.

En la tabla 1 se detallan las características de la muestra.

Tabla 1. Características de la muestra

Característica	Encuesta
Sexo	55,4% mujeres/44,6% hombres
Tienen pareja	78,9%
Tienen hijos	61,8%
Responsabilidad sobre adultos	28,5%
Edad promedio	40 años
Viven en zona urbana	90%
Antigüedad media en la empresa	10,4 años
Antigüedad en el puesto actual	6,8 años
Sector de ocupación del empleado	Servicios 80,1%; Industria 19,9%

Con la muestra final recogida se compararon datos de las primeras encuestas recibidas con las últimas del período de envío, bajo el supuesto de que los empleados que contestan al final son representativos de los que no han contestado (Armstrong y Overton, 1977), no evidenciándose diferencias significativas en términos de uso de prácticas y características demográficas (prueba t de student).

El cuestionario consta de varios bloques de preguntas sobre temas relacionados con la conciliación de los empleados. En la tabla 2 se presenta la información sobre su estructura, así como las referencias utilizadas para la elaboración de las escalas.

Tabla 2. Estructura del cuestionario

BLOQUES	N.º de preguntas	N.º de ítems	Autores
Prácticas de flexibilidad-conciliación	1	11	-
Enriquecimiento	2	18	Carlson et al. (2006)
Conflicto	3	10	Nettemeyer et al. (1996)
Relaciones laborales:			
- Satisfacción	4	5	Anderson et al. (2002)
- Compromiso organizacional	5	8	Allen y Meyer (1990)
Datos personales	6-15	-	Variables demográficas
Información profesional	16-21	-	-

Para llevar a cabo el contraste de las hipótesis propuestas se ha utilizado la metodología de ecuaciones estructurales. Los análisis factoriales exploratorios se han realizado con el programa estadístico SPSS, versión 19, y los análisis factoriales confirmatorios con el programa EQS, versión 6.1 para Windows.

La validación cuantitativa nos ha permitido identificar la dimensionalidad de las escalas, y en definitiva, indicar la validez que tiene la utilización de dichas escalas en la caracterización del enriquecimiento, conflicto, satisfacción en el trabajo y compromiso organizativo. Para detectar qué indicadores son susceptibles de ser eliminados se analizó la fiabilidad y dimensionalidad de las escalas. La consistencia interna de la escala ha sido analizada con el estadístico alpha de Cronbach y mediante la correlación ítem-total (Chandler y Lyon, 2001).

La variable *medidas de conciliación* está determinada como la media aritmética del uso de once prácticas de conciliación<sup>1</sup> de recursos humanos ofrecidas por la empresa, que toma valor entre cero y uno. A los trabajadores se les pedía que señalaran, para cada una de estas prácticas, si hacían uso o no de las mismas. Un mayor valor de esta variable implica un mayor uso de estas prácticas por parte de los empleados y una mayor sinergia entre ellas porque así contribuyen mejor a resolver distintas necesidades de conciliación.

Esta manera de calcular la variable como media del uso de medidas individuales ha sido utilizada previamente en otros estudios sobre prácticas de flexibilidad de recursos humanos (Escrig-Tena et al., 2012).

La escala de *enriquecimiento* está formada por 18 indicadores valorados con escala Likert de 7 puntos (por ejemplo, *Mi involucración en mi trabajo me ayuda a comprender distintos puntos de vista* y *ello me ayuda a ser un mejor miembro de mi*

(1) Las medidas recogidas en el estudio son: teletrabajo, contrato fijo a tiempo parcial, compartir un puesto de trabajo con otro empleado, posibilidad de reducción de jornada laboral, horario laboral flexible, jornada intensiva en cualquier momento, jornada intensiva en período de verano, comprimir la jornada laboral en menos de 5 días, excedencias personales o familiares, vacaciones cortas/permisos y bolsa de horas (acumular horas extra).

*familia*), con  $\alpha$  de Cronbach = 0,961. Todos los indicadores correlación ítem-total alcanzan un valor superior a 0,3, mínimo exigido; por tanto, se puede considerar que la escala es fiable.

Analizada la dimensionalidad de esta escala, surge un modelo de dos dimensiones, *enriquecimiento T-F* (9 ítems) y *enriquecimiento F-T* (9 ítems), con una varianza explicada acumulada del 78,065%.

La variable *conflicto* está formada por 10 indicadores (por ejemplo, *La cantidad de tiempo que requiere mi trabajo me dificulta cumplir con mis responsabilidades familiares*) medidos con escala Likert de 7 puntos y con  $\alpha$  de Cronbach = 0,910. Todos los indicadores correlación ítem-total alcanzan el mínimo exigido, por lo que se puede considerar que la escala es fiable.

Analizada la dimensionalidad de esta escala, surge un modelo de dos dimensiones, *conflicto T-F* (5 ítems) y *conflicto F-T* (5 ítems), con una varianza explicada acumulada del 72,73%.

Para el constructo *satisfacción*, la escala resultante está formada por 5 ítems (por ejemplo, *El trabajo que hago en mi empresa tiene sentido para mí*) valorados con escala Likert de 7 puntos y con  $\alpha$  de Cronbach = 0,869. También, para este constructo, los indicadores correlación ítem-total alcanzan el mínimo exigido. Una vez realizado el estudio exploratorio, surge un modelo con una única dimensión, *satisfacción en el trabajo*, con una varianza explicada acumulada del 68,187%.

El constructo *compromiso organizativo* está formado por 8 ítems (por ejemplo, *Sería muy feliz de pasar el resto de mi carrera en esta empresa*) medidos con escala Likert de 7 puntos y con  $\alpha$  de Cronbach = 0,955. Todos los indicadores alcanzan un valor superior a 0,3. Realizado el estudio exploratorio, surge un modelo con una única dimensión, *satisfacción en el trabajo*, con una varianza explicada acumulada del 74,131%.

Además, como se observa en la tabla 3, los valores que se obtienen para los coeficientes de fiabilidad (CF1 y CF2) de las variables resultantes o dimensiones superan el valor de 0,5, lo cual refleja fiabilidad y validez convergente.

Realizado el análisis factorial confirmatorio de las variables del modelo, se ha comprobado que tanto las cargas factoriales como los coeficientes de fiabilidad presentan valores adecuados. En relación a las cargas factoriales, todas superan el 0,8, por lo que los coeficientes de fiabilidad de las variables observadas (R2) superan el 0,5. Por otro lado, si se analiza la validez discriminante, las cargas factoriales (correlaciones entre variables observadas y sus respectivos constructos) superan a las correlaciones que se observan entre los constructos, por lo que se puede decir que la estructura propuesta da muestras suficientes de validez interna de constructos multidimensionales. En la tabla 4 se presentan las correlaciones entre las variables del modelo.

Tabla 3. Coeficientes de fiabilidad

VARIABLE	CF1*	CF2**
Medidas de conciliación ***	-	-
Enriquecimiento trabajo-familia	0,81	0,96
Enriquecimiento familia-trabajo	0,68	0,90
Conflicto trabajo-familia	0,74	0,94
Conflicto familia-trabajo	0,54	0,86
Satisfacción en el trabajo	0,59	0,88
Compromiso con la organización	0,72	0,91

\* CF1: coeficiente de Fornell y Larcker.

\*\* CF2: coeficiente Omega.

\*\*\* La variable "medidas de conciliación" no presenta CF1 y CF2 dado que es un constructo resultado de la media aritmética del uso de las diferentes prácticas de flexibilidad de recursos humanos ofrecidas por la empresa.

Tabla 4. Correlaciones entre las variables del modelo

	Medidas de conciliación	Enriquecimiento T-F	Enriquecimiento F-T	Conflicto T-F	Conflicto F-T	Satisfacción	Compromiso
Medidas de conciliación	1.000						
Enriquecimiento T-F	0.189**	1.000					
Enriquecimiento F-T	0.120*	0.553**	1.000				
Conflicto T-F	-0.205**	-0.326**	-0.138*	1.000			
Conflicto F-T	-0.179*	-0.144**	-0.118*	0.549**	1.000		
Satisfacción	0.157**	0.612**	0.322**	-0.412**	-0.207**	1.000	
Compromiso	0.165**	0.611**	0.299**	0.256**	-0.188*	0.710**	1.000

\*\* p<0.01; \* p<0.05.

#### 4. Resultados y discusión

Para medir el efecto de las medidas de conciliación sobre el enriquecimiento (T-F y F-T) y el conflicto (T-F y F-T), y de estos sobre la satisfacción laboral (así como de la satisfacción sobre el compromiso organizativo), se plantea un Modelo de Ecuaciones Estructurales. La tabla 5 incluye los resultados del modelo.

Tabla 5. Resultados del modelo

Relación	Cargas estandarizadas
El uso de medidas de conciliación está relacionado positivamente con el enriquecimiento T-F (H1a)	0.824**
El uso de medidas de conciliación está relacionado positivamente con el enriquecimiento F-T(H1b)	0.603**
El uso de medidas de conciliación está relacionado positivamente con el conflicto T-F (H2a)	-0.415**
El uso de medidas de conciliación está relacionado positivamente con el conflicto F-T (H2b)	-0.258*
El enriquecimiento T-F está relacionado positivamente con la satisfacción del empleado en el trabajo (H3a)	0.621**
El enriquecimiento F-T está relacionado positivamente con la satisfacción del empleado en el trabajo (H3b)	-0.013
El conflicto T-F está relacionado negativamente con la satisfacción del empleado en el trabajo (H4a)	-0.196**
El conflicto F-T está relacionado negativamente con la satisfacción del empleado en el trabajo (H4b)	-0.016
La satisfacción del empleado en el trabajo está relacionada positivamente con su compromiso hacia la empresa	0.719**

\*\* $p < 0.01$ ; \* $p < 0.05$ ;  $R^2$  (Uso Práct-Enriq T-F)=0.678;  $R^2$  (Uso Práct-Enriq F-T)=0.364;  $R^2$  (Uso Práct-Confl T-F)=0.172;  $R^2$  (Uso Práct-Confl F-T)=0.066;  $R^2$  (Enriq y Confl-Satisfac)=0.503;  $R^2$  (Satisfac-Compr)=0.517;

$\chi^2$  (g.l.=771)=2359.1012 ( $p=0.000$ ); NFI=0.768; NNFI=0.819; CFI=0.830; IFI=0.831; RMSEA=0.086

Los estadísticos e índices de bondad de ajuste están en línea con los niveles de aceptación recomendados por Schumacker y Lomax (1996), por lo que definen adecuadamente las relaciones planteadas.

Como indican los datos de la tabla 5, el uso de medidas de conciliación está relacionado positivamente con ambos tipos de enriquecimiento (T-F y F-T), mientras que lo está negativamente con los dos tipos de conflicto (T-F y F-T). Estos resultados permiten aceptar las hipótesis H1a, H1b, H2a y H2b. Respecto a las relaciones del enriquecimiento y el conflicto con la satisfacción laboral, nuestros datos evidencian relaciones distintas. En ambos casos, la única relación significativa se da en el sentido T-F (siendo positiva para el enriquecimiento y negativa para el conflicto), lo cual permite avalar las hipótesis H3a y H4a y rechazar la H3b y la H4b.

Además de los resultados que aparecen en la tabla 5 para las relaciones entre estas variables, concretamente entre medidas de conciliación, enriquecimiento, conflicto y satisfacción, se han calculado también los efectos indirectos entre medidas de conciliación y satisfacción. La descomposición de los efectos obtenidos de la estimación indica que existe un efecto indirecto del uso de medidas de conciliación sobre la



satisfacción laboral a través del enriquecimiento T-F con un coeficiente significativo y positivo de 0,511 y del conflicto T-F con un coeficiente también significativo y positivo de 0,081.

La tabla también nos muestra que la satisfacción laboral está relacionada positivamente con el compromiso organizativo. Hemos observado asimismo un efecto indirecto del enriquecimiento T-F y del conflicto T-F sobre el compromiso a través de la satisfacción (0,446 y -0,140, respectivamente).

Los resultados de nuestro estudio aportan varias novedades a la literatura de gestión de recursos humanos. En primer lugar, el planteamiento conjunto de varias medidas de conciliación laboral, a diferencia de otros estudios que analizan prácticas individuales presentando modelos parciales (Breugh et Frye, 2008; Pérez et al., 2008; Currie and Eveline, 2011; Selvarajan et al., 2013). Nuestro estudio responde así a las sugerencias realizadas por algunos académicos que señalan que el uso individualizado de estas medidas puede no ser suficiente (Carlson et al., 2013). En segundo lugar, hemos incorporado la doble dimensión del enriquecimiento y del conflicto (trabajo-familia y familia-trabajo) en el estudio de las relaciones de las medidas de conciliación con el enriquecimiento y el conflicto y de estos con la satisfacción. Trabajos previos han estudiado estos efectos utilizando el conflicto o el enriquecimiento, pero no de forma simultánea (Aryee et al., 2005; Karatepe y Bekteshi, 2008; McNall et al., 2010a; Griggs et al., 2013). Por otra parte, los resultados de nuestro estudio son consistentes con los de otros que sugieren que aquellos empleados que utilizan medidas de conciliación tendrán menor conflicto que aquellos que no las usan (Breugh y Frye, 2008), además de sentirse más satisfechos en el trabajo (Zhao y Namasivayam, 2012). De la misma forma, la sola existencia de las políticas apropiadas, transmite el mensaje de que la empresa se preocupa por sus trabajadores (Siu et al., 2010).

Desde el punto de vista de la gestión empresarial y del estudio de la conciliación en las empresas, nuestros resultados tienen asimismo, en nuestra opinión, varias implicaciones importantes. En primer lugar, sugieren que el enriquecimiento puede ser una variable más explicativa que el conflicto para analizar la relación entre medidas de conciliación y satisfacción laboral. Así, tanto en la dirección T-F como en la dirección F-T el coeficiente correspondiente al enriquecimiento es superior al del conflicto en nuestros resultados de ecuaciones estructurales. Esto significa que el enriquecimiento explica en mayor medida la varianza de la satisfacción que lo que contribuye el conflicto. Aunque la mayoría de la literatura (Zhao y Namasivayam, 2012) encuentra una relación negativa entre conflicto y satisfacción laboral y nuestros resultados también así lo corroboran, a la hora de explicar la contribución que las medidas de conciliación pueden hacer a la satisfacción de los empleados, sería mejor utilizar, o al menos no prescindir, la variable enriquecimiento.

Además, a diferencia del conflicto que es un enfoque negativo y limitador sobre los recursos de los empleados, la perspectiva del enriquecimiento ofrece una visión más favorable para relacionar las decisiones que toman los directivos en materia de recursos humanos y los resultados de los empleados en su organización. En

particular, las medidas de conciliación pueden influir positivamente en el desempeño de los empleados si el uso de dichas prácticas hace que las personas sientan que el trabajo mejora su buena disposición y la sensación de seguridad y autoestima. Todo ello ayuda a los empleados a percibir que pueden cuidar mejor de sus familias y obtener mayor satisfacción en el trabajo. Las habilidades polivalentes e interpersonales que los empleados adquieren con determinadas prácticas, como por ejemplo el teletrabajo, pueden generar más confianza, al igual que el apoyo de los supervisores, para que el empleado se sienta a gusto en su trabajo y considere que está contribuyendo a su desarrollo personal y empleabilidad. No obstante, es necesario que la organización sea consciente de la importancia que tiene crear un ambiente de trabajo positivo donde se apoye a los empleados con, por ejemplo, mayor enriquecimiento trabajo-familia. Por esta razón, las organizaciones habrían de formar a los supervisores en la importancia de dicho apoyo y en los comportamientos y actitudes que lo faciliten en sus empleados.

Los empleados que utilizan alguna de las medidas de conciliación que la empresa pone a su alcance pueden aprovechar más todo aquello que aprenden en el trabajo y que puede ser susceptible también de aplicación a la familia, e incluso viceversa, lo cual no solamente redundaría en una previsible reducción de las dificultades de conciliación laboral y familiar, sino también en una mejora de los estados psicológicos de bienestar del individuo. Las habilidades, conocimientos y logros conseguidos en el trabajo aportan al empleado experiencias que van a influir positivamente en su ámbito familiar, y todo ello hace que el trabajo desarrollado por este tenga un mayor sentido y le haga sentirse más satisfecho con las oportunidades que le ofrece su trabajo. El desempeño de sus tareas puede ayudar al empleado a comprender diferentes puntos de vista, lo cual enriquece las relaciones familiares, influyendo en la satisfacción laboral. Además, la sensación de éxito, de felicidad y alegría que puede dar la realización personal en el trabajo puede también afectar positivamente al ámbito familiar y al bienestar en el trabajo.

Los empleados pueden a la vez contribuir a mejorar por sí mismos la interface trabajo-familia, involucrando a sus parejas y familiares más cercanos en el diseño y puesta en marcha de estilos de vida con el fin de planificar y conocer sus prioridades laborales futuras. El apoyo del ámbito familiar resulta crucial en el logro del enriquecimiento y de un ambiente de trabajo positivo en la empresa. Por ello, las organizaciones han de valorar la implantación de recursos como, por ejemplo, los programas de asistencia a los empleados que les apoyen en el hogar y la familia. Tanto gerentes como empleados han de ser conscientes de que el afecto tiene implicaciones para gestionar los roles positivos del trabajo y la familia. Los empleados pueden sentirse satisfechos por poder preocuparse de sus compañeros de trabajo, así como por participar en el desarrollo de actividades de equipo dentro o incluso fuera del trabajo, gracias a las prácticas flexibles que utilizan, lo que les permite compensar el estrés derivado a veces de la actividad laboral. El enriquecimiento trabajo-familia, instrumental y afectivo, detectado tanto en hombres como en mujeres en distintos puestos de trabajo, son resultados que apoyan la implantación de medidas de conciliación.

Los resultados también indican que las medidas de conciliación pueden tener un efecto indirecto positivo sobre la satisfacción laboral de los empleados. Es decir, que las medidas de conciliación, al igual que sugieren otros resultados de la literatura (Zhao y Namasivayam, 2012), están positivamente relacionadas con la satisfacción laboral. Nuestros resultados van más allá de apuntar esta relación ya contrastada, y a priori bastante previsible en la literatura de gestión, puesto que indican que el efecto que tienen las medidas de conciliación sobre el enriquecimiento y este a su vez sobre la satisfacción laboral, es mayor que el que se le podría asociar solamente a las medidas de conciliación sobre la satisfacción laboral. Por tanto, estos datos vendrían a reforzar nuevamente la necesidad de considerar el enriquecimiento como un mecanismo causal que explique la contribución que hacen las medidas de conciliación a la satisfacción laboral de los empleados que las disfrutan.

Asimismo, los resultados evidencian que la satisfacción laboral, influida positivamente por el enriquecimiento y negativamente por el conflicto, tiene una relación positiva con el compromiso organizativo de los empleados. Las medidas de conciliación pueden constituir entonces una forma de lograr el compromiso organizativo de los empleados porque el enriquecimiento contribuye a que los empleados demuestren reciprocidad a cambio de utilizar dichas prácticas. Por ejemplo, una persona que es capaz de desempeñar simultáneamente de una forma satisfactoria sus roles familiares y laborales podrá protegerse mejor frente a los efectos potencialmente negativos de cada uno de dichos roles y mantener una actitud física y mental más saludable. Los empleados con mayor identidad y compromiso con el trabajo pueden experimentar un mayor enriquecimiento afectivo trabajo-familia debido a su disfrute e inclinación por el trabajo. Aunque los empleados se encuentren cansados después del trabajo, también habrán obtenido satisfacción si disfrutan realizando sus tareas laborales. En suma, facilitando aquellos recursos que canalizan el enriquecimiento trabajo-familia, las empresas podrían apalancar aún más el efecto positivo de las prácticas flexibles sobre el compromiso organizativo de los empleados.

Por último, hemos de valorar que algunas de las hipótesis de nuestro modelo no han resultado significativas, concretamente la H3b y la H4b que planteaban una relación positiva y negativa, respectivamente, entre la dirección F-T del enriquecimiento y F-T del conflicto con la satisfacción laboral. Ello no nos permite sugerir por tanto que la influencia que la familia tiene sobre el trabajo pueda redundar siempre en una menor o mayor satisfacción del empleado, a diferencia de lo que hemos encontrado para la asociación positiva de la dirección T-F. Es decir, una mayor dedicación a la familia puede conllevar un mejor uso del tiempo de trabajo, ganar conocimientos, adquirir habilidades extras, tener una buena disposición; en definitiva, ser mejor empleado. Sin embargo, no se puede sugerir que un empleado que esté más motivado por los anteriores factores vaya a experimentar siempre una mayor satisfacción laboral, ya que otras cuestiones ajenas al ambiente familiar pueden incidir en mayor medida sobre el bienestar del individuo como, por ejemplo, las oportunidades de promoción, el ambiente de trabajo, el grado de compañerismo, o el apoyo de sus supervisores y de la dirección de la empresa. De la misma forma, las demandas de

la familia pueden alterar el desarrollo del trabajo en la empresa y pueden interferir en el cumplimiento de las tareas, pero no tendrían por qué disminuir la satisfacción del empleado, ya que pueden darse otros factores relacionados con el desarrollo y el contexto de trabajo que pesen más que los factores familiares.

No obstante, consideramos que nuestro estudio avala la conveniencia de la adopción de medidas de conciliación para mejorar la satisfacción y compromiso de los empleados. En este caso, el efecto positivo de estas prácticas queda justificado por la mejora en la sensación de enriquecimiento personal que puede experimentar el trabajador en la interface T-F. Este es un aspecto que constituye una novedad en la dinámica de trabajo en los gestores de recursos humanos, que tradicionalmente han puesto su énfasis en la reducción del conflicto. En cambio, enfatizar la mejora del enriquecimiento como contribución positiva a la satisfacción laboral permite incluir en la gestión de los recursos humanos a un mayor número de empleados, no solo aquellos que por una situación particular experimenten un conflicto en la interface T-F y F-T. Por otra parte, la gestión de los recursos humanos ha de estar orientada a un mayor número de variables de desempeño laboral si se quiere visualizar realmente la sinergia potencial que existe entre las medidas de conciliación.

## 5. Conclusiones

En este trabajo se ha planteado un modelo integral en el que se relacionan las medidas de conciliación con el enriquecimiento y el conflicto, y de estos con la satisfacción laboral y el compromiso organizativo. Los resultados ponen de manifiesto que aquellos trabajadores que utilizan las medidas de conciliación que las empresas ponen a su disposición (como el teletrabajo, contrato a tiempo parcial, excedencias, reducción de jornada, entre otras) están en mejores condiciones que el resto a la hora de adquirir habilidades, ganar conocimiento o desarrollar ciertos sentimientos que redundan de forma positiva en su relación con los miembros de su familia. Por otro lado, los trabajadores que utilizan medidas de conciliación como vía para compaginar su vida familiar y laboral saben utilizar mejor su tiempo, su disposición hacia la empresa es mayor y se sienten más felices; desarrollando sentimientos y actitudes que influyen positivamente en el trabajo. Además, el uso de estas prácticas hace que las demandas del trabajo hacia el empleado interfieran en menor medida en su vida familiar y doméstica, reduciendo las tensiones que dificultan cumplir con las obligaciones familiares.

A la vista de los resultados obtenidos es importante, por tanto, señalar que las medidas de conciliación pueden constituir un instrumento de dirección relevante cuando se quiere conciliar la vida familiar y laboral, haciendo que redunden en un mayor interés por el trabajo y en un incremento del bienestar personal. En este sentido, tener trabajadores altamente satisfechos y motivados será uno de los factores determinantes del futuro de la empresa. Por otro lado, los puestos de trabajo se enriquecen permitiendo a los trabajadores adquirir mayores responsabilidades y nuevas

funciones, favoreciendo una mayor variedad de puestos y nuevos aprendizajes, pero también haciendo que las medidas de conciliación estén disponibles para los trabajadores, lo que les ayudará a organizarse en términos de tiempo y espacio.

Finalmente, y tal y como se deduce de nuestro trabajo, si los empleados son capaces de desarrollar habilidades para resolver conflictos en el trabajo que también pueden aplicar en la resolución de sus conflictos familiares, esto influirá positivamente en su estado psicológico y de bienestar, y como consecuencia en el resultado de su trabajo. Por tanto, el enriquecimiento del trabajador hará que la satisfacción del empleado al desarrollar su trabajo aumente, y consecuentemente se sentirá más comprometido con la organización. Si el compromiso organizativo del trabajador se incrementa, la organización puede beneficiarse de sus múltiples consecuencias, como un menor absentismo, menor índice de abandono, incremento de la motivación y de la productividad, entre otros.

Las conclusiones del estudio deben interpretarse a la luz de sus limitaciones. En primer lugar, las variables son de naturaleza perceptiva, lo que no permite asegurar la ausencia total de sesgos en las respuestas. En segundo lugar, hemos utilizado mediciones para una única unidad de tiempo, las cuales dificultan el establecimiento de relaciones causales por lo que futuros estudios podrían recoger valoraciones de forma longitudinal para valorar el efecto dinámico de las medidas de conciliación sobre el enriquecimiento y el desempeño de los empleados. Por último, es importante señalar que la muestra de empresas escogida no ha sido aleatoria, sino que ha estado sesgada hacia empresas “familiarmente responsables”, lo cual ha podido distorsionar la relación entre las variables estudiadas. Una posible línea de investigación futura debiera incorporar muestras de empresas más amplias y en sectores más diversos.

## Bibliografía

- Allen, T.D., 2001, “Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions”. *Journal of Vocational Behaviour*, Vol. 58, Issue 3, pp. 414-435.
- Allen, N. y Meyer, J., 1990, “The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization”. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, Issue 1, pp. 1-18.
- 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*, Vol. 23, Issue 3, pp. 273-291.
- 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*, Vol. 28, Issue 6, pp. 787-810.
- Armstrong, J. y Overton, T., 1977, “Estimating non-response bias in mail surveys”. *Journal of Marketing*, Vol. 14, Issue 3, pp. 396-402.
- 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*, Vol. 90, 132-146; en Carlson, D.S., Grzywacz J.G. y Zivnuska, S. (2013), Is work–family balance more than conflict and enrichment? *Human Relations*, 62, Issue 10, pp. 1459-1486.
- 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*, Vol. 25, Issue 3, pp. 274-300.
- Blau, P., 1964, *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Boyar, S.L. y Mosley Jr., 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*, Vol. 71, pp. 265-281.
- 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*, Vol. 31, Issue 2, pp. 189-200.
- Breaugh, J. y Frye, N., 2008, “Work-family conflict: The importance of family-friendly employment practices and family-supportive supervisors”. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 22, Issue 4, pp. 345-367.
- 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*, Vol. 21, pp. 223-234.
- Brown, S.P. y Peterson, R.A., 1994, “The effect of effort on sales performance and job satisfaction”. *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 70-80.
- Carlson, D.S., Grzywacz J.G. y Zivnuska, S., 2013, “Is work–family balance more than conflict and enrichment?”. *Human Relations*, Vol. 62, Issue 10, pp. 1459-1486.
- Carlson, D.S., Grzywacz, J.G. y Kacmar, K.M., 2010, “The relationship of schedule flexibility and outcomes via the work-family interface”. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 25, Issue 4, pp. 330-355.
- 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 Behaviour*, Vol. 68, pp. 131-164.
- 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*, Vol. 24, Issue 4, pp. 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*, Vol. 5 (1-2), pp. 432-438.
- Currie, J. y Eveline, J., 2011, “E-technology and work/life balance for academics with young children. Higher Education”. Vol. 62 (4), pp. 533-550.
- Eaton, S., 2003, “If you can use them: Flexibility policies, organizational commitment, and perceived performance”. *Industrial Relations*, Vol. 42, pp. 145-167.

- Escrig-Tena, A.B., Bou-Llusar, J.C., Roca-Puig, V. y Beltrán-Martín, I., 2012, "Does quality management drive labour flexibility?". *Total Quality Management*, Vol. 23, Issue 2, pp. 159-176.
- Families y Work Institute, 1998, *The 1997 National study of the changing workforce - Executive summary*. New York: Families and Work Institute.
- Frenkel, S., Sanders, K. y Bednall, T., 2013, "Employee perceptions of management relations as influences on job satisfaction and quit intentions". *Asia Pacific Journal Management*, Vol. 30, pp. 7-29.
- Frone, M.R., 2003, *Work-family balance*. En Quick, J.C. y Tetrick L.E. (Eds., *Handbook of occupational health psychology*, Washington, DC: American Psychological Association, 143-162.
- Frye, N., y Breugh, J., 2004, "Family-friendly policies, supervisor support, work-family conflict, family-work conflict, and satisfaction: A test of a conceptual model". *Journal of Business and Psychology*, Vol. 19, Issue 2, pp. 197-220.
- Greenhaus, J.H. y Powell, G.N., 2006, "When work and family are allies: A theory of work-family enrichment". *Academy of Management Review*, Vol. 31, pp. 72-92.
- Griggs, T.L., Casper, W.J. y Eby, L.T., 2013, "Work, family and community support as predictors of work-family conflict: A study of low-income workers". *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 82, pp. 59-68.
- 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*, Vol. 65, pp. 248-261.
- 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*, Vol. 5, pp. 111-126.
- Heymann, J., 2006, *Forgotten Families: Ending the growing crisis confronting children and working parents in the global economy*. New York: Oxford University Press.
- Hornung, S., Rousseau, D.M. y Glaser, J., 2008, "Creating flexible work arrangements through idiosyncratic deals". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93, pp. 655-664.
- Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snoek, J.D. y Rosenthal, R.A., 1964, *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.
- Karatepe, O.M. y Bektishi, L., 2008, "Antecedents and outcomes of work-family facilitation and family-work facilitation among frontline hotel employees". *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 27, pp. 517-528.
- 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*, Vol. 18, pp. 232-253.
- 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*, Vol. pp. 125, Issue 2, 153-162.

- 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*, Vol. 68, pp. 347-367.
- Lapierre, L.M., Spector, P.E., Allen, T.D., Poelmans, S., Cooper, C.L., O'Driscoll, M.O., et al., 2008, "Family-supportive organization perceptions, multiple dimensions of work-family conflict, and employee satisfaction: A test of model across five samples". *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 73, pp. 92-106.
- 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*, Vol. 23 , Issue 3-4, pp. 321-338.
- Lövhöiden, C., Yap, M.H.P. y Ineson, E.M., 2011, "Work-Family Conflicts and Enrichment in the Norwegian Hotel Industry". *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, Vol. 11, Issue 4, pp. 457-482.
- Lu, J.F., Shi, K. y Lawler, J., 2002, "A preliminary model of work-family conflict". *Chinese Journal of Applied Psychology*, Vol. 8, pp. 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*, Vol. 14, pp. 182-192.
- Mathieu, J.E. y Hamel, K., 1989, "A causal model of the antecedents of organizational commitment among professionals and nonprofessionals". *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 34, pp. 299-317.
- McNall, L.A., Masuda, A.D. y Nicklin, J.M., 2010b, "Flexible Work Arrangements, Job Satisfaction, and Turnover Intentions: The Mediating Role of Work-to-Family Enrichment". *The Journal of Psychology. Provincetown: Jan/Feb.*, Vol. 144, Issue 1, pp. 61-82.
- McNall, L.A., Nicklin, J.M. y Masuda, A.D., 2010a, "A Meta-Analytic Review of the Consequences Associated with Work-Family Enrichment". *Journal Business Psychology*, Vol. 25, pp. 381-396.
- Netemeyer, R.G., Boles, J.S., y McMurrian, R., 1996, "Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, pp. 400-410.
- Nicklin, J.M. y Mcnall, L.A., 2013, "Work-family enrichment, support, and satisfaction: A test of mediation". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 22, Issue 1, pp. 67-77.
- Osterman, P., 1995, "Work/family programs and the employment relationship". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, pp. 681-700.
- Pedersen, V. y Jeppesen, H., 2012, "Contagious flexibility? A study of whether schedule flexibility facilitates work-life enrichment". *Scandinavian Journal of Psychology*, Vol. 53, pp. 347-359.
- Pérez, M., Abella, S., Martínez, A., de Luis, P. y Vela, M.J., 2008, *El teletrabajo: efectos en la conciliación de la vida familiar y laboral*. Zaragoza. Fundear.



- Perry-Smith, J. y Blum, T., 2000, "Work-family human resource bundles and perceived organizational performance". *Academy of Management Journal*, Vol. 43, Issue 8, pp. 1107-1117.
- Rode, J.C., Rehg, M.T., Near, J.P. y Underhill, J.R., 2007, "The Effect of Work/Family Conflict on Intention to Quit: The Mediating Roles of Job and Life Satisfaction". *Applied Research in Quality of Life*, Vol. 2, pp. 65-82.
- Schumacker, R. y Lomax, R.G., 1996, *A beginner's guide to structural equation modelling*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Selvarajan, T.T., Cloninger, P.A. y Singh, B., 2013, "Social support and work-family conflict: A test of an indirect effects model". *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 83, pp. 486-499.
- Siu, O., Lu, J., Brough, P., Lu, Ch., Bakker, A.B., Kalliath, T., et al., 2010, "Role resources and work-family enrichment: The role of work engagement". *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 77, pp. 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.
- Tajfel, H. y Turner, J., 1985, "The social identity theory of intergroup behavior". In S. Worchel & W.G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (2<sup>nd</sup> edition), 7-24. Chicago: Nelson-Hall.
- 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*, Vol. 80, pp. 6-15.
- Thompson, C. y Prottas, D., 2005, "Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being". *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 10, Issue 4, pp. 100-118.
- Zedeck, S. y Mosier, K., 1990, "Work in the family and employing organization". *American Psychologist*, Vol. 45, Issue 2, pp. 240-251.
- Zhang, H., Yip, P., Chi, P., Chan, K., Cheung, Y. y Zhang, X., 2012, "Factor Structure and Psychometric Properties of the Work-Family Balance Scale in an Urban Chinese Sample". *Soc. Indic. Res. Feb.*, Vol. 105, Issue 3, pp. 409-418.
- Zhao, X. y Namasivayam, K., 2012, "The relationship of chronic regulatory focus to work-family conflict and job satisfaction". *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 31, 458-467.

## Datos de los autores

Nombre: Manuela Pérez-Pérez

Cargo: Titular de Universidad (Acreditada a Catedrática)

Escuela/Facultad: Escuela de Ingeniería y Arquitectura

Universidad: Universidad de Zaragoza

Dirección: Edificio Betancourt, María de Luna, 5, 50018 Zaragoza, España

Teléfono: +34 876 55 50 05

Correo electrónico: manuela.perez@unizar.es

Nombre: M.<sup>a</sup> José Vela-Jiménez

Cargo: Titular de Universidad

Escuela/Facultad: Facultad de Economía y Empresa

Universidad: Universidad de Zaragoza

Dirección: Edificio Lorenzo Normante, María de Luna, 5, 50018 Zaragoza, España

Teléfono: +34 876 55 49 36

Correo electrónico: mjvela@unizar.es

Nombre: Silvia Abella-Garcés

Cargo: Titular de Universidad

Escuela/Facultad: Facultad de Empresa y Gestión Pública

Universidad: Universidad de Zaragoza

Dirección: Plaza de la Constitución s/n, 22001 Huesca, España

Teléfono: +34 974 23 93 73

Correo electrónico: sabella@unizar.es

Nombre: Ángel Martínez-Sánchez

Cargo: Catedrático de Universidad

Escuela/Facultad: Escuela de Ingeniería y Arquitectura

Universidad: Universidad de Zaragoza

Dirección: Edificio Betancourt, María de Luna, 5, 50018 Zaragoza, España

Teléfono: +34 876 55 50 05

Correo electrónico: anmarzan@unizar.es