



El rol del conflicto trabajo-familia en la relación del clima organizacional y las intenciones de salida

Work-family conflict role in the relationship between organizational climate and intentions to leave

Luis Roberto Domínguez-Aguirre^{*}, Israel Lozano-Jiménez^a, Álvaro Fabricio Ramírez-Campos^b

^a Instituto Tecnológico Mario Molina, Campus Puerto Vallarta. Calle Corea del Sur 600, colonia el Mangal, Puerto Vallarta, Jalisco. México – israel.lozano@vallarta.tecmm.edu.mx – <http://orcid.org/0000-0002-4380-4514>

^b Instituto Tecnológico Mario Molina, Campus Puerto Vallarta. Calle Corea del Sur 600, colonia el Mangal, Puerto Vallarta, Jalisco. México – alvaro.ramirez@vallarta.tecmm.edu.mx – <http://orcid.org/0000-0003-3544-7526>

*** Corresponding author:** Instituto Tecnológico Mario Molina, Campus Puerto Vallarta. Calle Corea del Sur # 600 colonia el Mangal, Puerto Vallarta, Jalisco. México – luis.dominguez@vallarta.tecmm.edu.mx – <http://orcid.org/0000-0002-5212-983X>

ARTICLE INFO

Received 3 August 2018,
Accepted 29 July 2020

Available online 27 November 2020

DOI: 10.5295/cdg.181004ld

JEL CODES: J28, M54

RESUMEN

En la actualidad, los estudios han documentado sustancialmente las relaciones entre los componentes del clima organizacional y las intenciones de abandonar una organización. Sin embargo, son escasas las evidencias de estas relaciones, cuando existen conflictos entre el trabajo y la familia. En este trabajo se tiene el objetivo de exhibir las relaciones del clima organizacional con la intención de salida cuando el conflicto trabajo-familia (WFC) se involucra en la ecuación de predicción en su rol mediador. El método incluyó la entrevista de 292 empleados, de hoteles de cinco estrellas y gran turismo, para dimensionar las actitudes relacionadas entre las tres variables utilizando el análisis de regresión lineal para probar las hipótesis mostrando el modelo con la mayor varianza en la intención de salida. Los resultados describen los modelos exigidos por la prueba de mediación con las limitaciones que suponen el observar un solo tipo de organización inhibiendo la generalización de los resultados. A pesar de esto, la originalidad del estudio radica en probar la existencia de este rol mediador. La relevancia de los hallazgos reside en que se demuestra que la intención de abandonar la organización por una percepción desfavorable del ambiente de trabajo se ve influenciada parcial, pero significativamente por el conflicto trabajo-familia. La implementación de acciones que promuevan, en sus políticas de gestión, la posibilidad de apoyar a los empleados con el equilibrio entre sus relaciones laborales y sus relaciones familiares, pueden facilitar un clima laboral que disminuya la rotación de personal.

Palabras clave: clima organizacional, intención de salida, rotación de personal, hotel, hospitalidad, conflicto trabajo-familia.

ABSTRACT

Currently, studies have substantially documented the relationships between components of the organizational climate and intentions to leave an organization. However, there is scarce evidence of these relationships, when there are conflicts between work and family. This article aims to show the relationships of the organizational climate with turnover intention when the work-family conflict (WFC) is involved in the prediction equation in its mediating role. The method included the interview of 292 employees of five-star hotels for measuring the related attitudes between these three variables using linear regression analysis to test the hypotheses showing the model with the highest variance in the turnover intention. The results describe the models required by the mediation test with the limitations of observing a single type of organization, inhibiting the generalization of the results. In spite of this, the originality of the study lies in proving the existence of this mediating role. The relevance of the findings is that it is shown that intention to leave because of unfavorable labor climate at organization is partially but significantly influenced by the work-family conflict. The implementation of actions that promote, in their management policies, the possibility of supporting employees with the balance between their work and family relationships, can facilitate a work environment that reduces staff turnover.

Keywords: Organizational climate, turnover intention, personnel turnover, hotel, hospitality, work-family conflict.

1. INTRODUCCIÓN

A la luz de las últimas décadas, se observa que las organizaciones se han tenido que enfrentar con grandes cambios que las ha obligado, constantemente, a mejorar su competitividad. Además, los cambios han originado modificaciones en las actitudes y conductas de las personas, de tal forma, que el trabajo se percibe bajo un contrato psicológico diferente obligando también a las organizaciones a tratar de ofrecer mejores condiciones de trabajo para atraer y retener mejores empleados (Ertas 2015).

La hotelería no es la excepción y presenta peculiaridades que hacen más compleja la tarea de retener a sus empleados. Una industria con factores estresantes y difíciles condiciones de trabajo que orientan a sus empleados a considerar dejar el empleo (Blomme, Rheede y Tromp 2010; Dawley, Houghton y Bucklew 2010). Estas condiciones están caracterizadas por largos días de trabajo que superan las horas establecidas como jornada, con poca seguridad de mantener el empleo, bajos salarios y alta necesidad de acoplamiento y relaciones estrechas con los compañeros y jefes-supervisores para realizar el trabajo, favoreciéndose la alta rotación de personal y complicando la atracción y retención de trabajadores (Marco-Lajara y Ubeda-García 2013).

Los estudios señalan que el estrés generado por las altas exigencias laborales dificulta el balance entre la vida social de los trabajadores (Pasamar 2020), incluyendo la familiar y el trabajo (McNall, Masuda y Nicklin 2010). Así que, la hotelería, con largas e irregulares horas de trabajo, requiere de sus empleados mucho tiempo y energía, con altos niveles de estrés (Chiang y Chang 2012; Mansour y Tremblay 2016), que les deja pocas oportunidades para incluir prácticas de ocio en su tiempo libre.

Los elementos anteriores posibilitan los conflictos familiares, creando los escenarios para la reducción de la productividad, decremento de la satisfacción y lealtad del cliente (Tung, Chen y Schuckert 2017), así como, el incremento de la intención de abandonar la organización.

Actualmente, las investigaciones han revelado que el clima organizacional (OC) tiene una correlación negativa con las intenciones de salida (IL) (Bal, De Cooman y Mol 2013) y predice, en el mismo sentido, el conflicto trabajo-familia (WFC) (Mansour y Tremblay 2018a). Además, Blomme *et al.* (2010) mostraron que los conflictos entre el binomio trabajo-familia tienen una influencia positiva en la IL.

Estos hallazgos han orientado trabajos que muestran que al modificar las condiciones laborales algunos resultados organizacionales se modifican. Por ejemplo, McNall *et al.* (2010) encontraron que algunas prácticas emergentes de flexibilidad en el trabajo se relacionaron de forma negativa con la IL y otros han encontrado estas mismas prácticas como predictoras del compromiso (Ongaki 2019).

En el contexto hotelero, el WFC puede llegar a significar que el trabajo de sus empleados puede ser tan desgastante que limite las atenciones en el ambiente familiar (Mansour y Tremblay 2018a). En estas condiciones, y en la búsqueda del equilibrio, el trabajador puede utilizar tiempo y recursos para solventar la condición familiar y disminuir su satisfacción en el trabajo. Por lo tanto, las necesidades familiares pueden implicar que el contrato psicológico contraído con la organización cambie, haciendo que el trabajador valore de forma diferente lo que le rodea, o

en su defecto, procure equilibrar su conflicto buscando un nuevo empleo que le permita equilibrar sus relaciones familiares con un ambiente laboral satisfactorio, manifestando así, una relación positiva entre el WFC y las IL (Pang y Yeh 2019).

Como se puede apreciar, se ha examinado el papel del clima organizacional y las intenciones de salida de forma exhaustiva y se ha evidenciado que un clima favorable disminuye la intención de renunciar a la organización, pero muy poco se ha indagado sobre el efecto que el conflicto trabajo-familia tiene en estos dos factores. Además, la mayoría de las investigaciones publicadas sobre estos factores que influyen en la intención de salida se han centrado en personal de enfermería o de hospitales (Chen, Brown, Bowers y Chang 2015; Raza *et al.* 2018).

Por lo que, el presente trabajo, bajo la perspectiva de la teoría del intercambio social, tiene la intención de incrementar la evidencia de que los niveles de predicción de las dimensiones del clima organizacional en la intención de salida, cambian cuando en la ecuación interviene el conflicto del binomio trabajo-familia. Se argumenta que las personas que perciben un mayor conflicto en el binomio trabajo-familia, más probablemente, incrementen sus exigencias de las condiciones de su ambiente laboral, incrementando sus expectativas de intercambio con la organización potenciando, además, las posibilidades de sus intenciones de abandonar la organización.

En este sentido, se realizaron las pruebas pertinentes para corroborar en primera instancia la existencia de relaciones estadísticas entre las variables de forma independiente para posteriormente efectuar el análisis de regresión a priori entre el clima organizacional y la intención de salida. Y a posteriori al integrar en la ecuación la variable de conflicto trabajo-familia, pudiendo de esta forma observar los cambios en la varianza de las ecuaciones evidenciando los efectos de una mediación.

El documento articula una revisión de las condiciones teóricas existentes y conocidas de la relación de las variables clima organizacional, conflicto trabajo-familia e intención de salida. Se muestra el proceso metodológico, la comprobación de las correlaciones, las ecuaciones de regresión y la discusión de los resultados.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La intención de salida

Como ha quedado demostrado, la rotación de personal influye en diversos resultados organizacionales, como los costos de contratación por reemplazo, la productividad, el clima organizacional y la satisfacción laboral (Ruiz, Perroca y Jerico 2016; Zimmerman y Darnold 2009; Regts y Molleman 2012). Particularmente en los hoteles, se observa la rotación voluntaria de personal, como uno de sus principales problemas, por los costos que genera reemplazar a sus recursos humanos.

Algunos estudios, como el de Davidson, Timo y Wang (2010) reportan más de 100 mil dólares australianos en este indicador, al reponer ejecutivos y llegan a promediar casi 10 mil dólares por puesto operativo. La disminución del desempeño en las organizaciones hoteleras puede redundar en la disminución de la calidad en el servicio, debido al tiempo que lleva aprender e

integrarse al puesto y que es inherente a los fenómenos de cambio o reemplazo. Por lo que se ha vuelto de interés el revisar la estructuración de las variables causales con el peso específico correspondiente, de forma tal, que se explique mejor la rotación voluntaria de las personas en el trabajo.

La intención de salida (IL) se ha identificado como una variable clave que predice la rotación real con un efecto superior al de otros factores organizacionales, lo que convierte a la IL en una variable de aproximación útil para la medición de la rotación voluntaria de personal (Griffeth, Hom y Gaertner 2000). Si la rotación voluntaria de personal se ha comprendido como «la salida de una organización a pesar de que existe la oportunidad de quedarse» (Regts y Molleman 2012, p. 194) o «la acción consciente y deliberada de abandonar la organización» (McNall *et al.* 2010, p. 65), entonces, la intención de salida, para el presente trabajo, trasciende como el deseo manifiesto de los trabajadores por abandonar la organización con la que tienen un vínculo laboral, aunque tengan la posibilidad de continuar trabajando en ella.

Estos deseos de desvincularse de las empresas se deben, principalmente, a los factores relativos a la organización y sus condiciones y a los factores no relacionados con ella, pero que influyen en su decisión. La intención de abandonar la organización ha sido una actitud que se ha estudiado, ampliamente, como una variable dependiente (Blomme *et al.* 2010; Chinomona y Chinomona 2013; Lai y Kapstad 2009), dado que se busca contrarrestar los efectos que se derivan del incremento cuantitativo de esta variable, por lo que los modelos representados de este fenómeno nos orientan a generar intervenciones organizacionales que lo disminuyan, a través de mejorar las percepciones que los trabajadores tienen de su ambiente de trabajo, por lo que el concepto de clima organizacional toma una particular relevancia.

2.2. El clima organizacional (OC) y la intención de salida (IL)

El presente artículo, parte de las premisas del intercambio social (Blau 1964; Homans 1967) donde se considera que todas las conductas sociales humanas son un intercambio, es decir, la relación entre dos o más personas se realiza si las partes esperan obtener recompensas de la relación y se mantiene si sus expectativas se cumplen. Las relaciones (en cantidad y calidad) son una función del valor que se le asignan a las actividades que soportan la relación y por tanto éstas pueden ser positivas y negativas.

Esto explica las actitudes y comportamientos en el trabajo, de tal forma que si los trabajadores perciben una relación de trabajo con una organización como un intercambio justo por sus esfuerzos buscarán mantener su relación con ella. En caso contrario, se degradará o se perderá al buscar los equilibrios. Bajo esta premisa se forman los contratos psicológicos, donde se percibe que la organización deberá mantener climas laborales favorables para el trabajador y su trabajo.

El clima organizacional es un concepto que se ha visto desde diferentes perspectivas con el paso del tiempo (Furnham 2001). Sin embargo, se han trabajado dos grandes enfoques, 1) el que lo define como el «conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, son, relativamente, perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización» (Forehand y Gilmer 1964, p. 361), y 2) el enfoque de percepción, que mane-

ja el concepto como los atributos de la organización y cómo las personas lo perciben (Tagiuri 1968).

El clima organizacional se ha manejado como un constructo multidimensional que se caracteriza por las evaluaciones individuales que tienen los trabajadores respecto de los componentes tangibles e intangibles de su contexto laboral (James y James 1989). Desde una perspectiva general, estas evaluaciones pueden observarse en dimensiones del entorno laboral, tales como liderazgo, apoyo, roles, cooperación (Davidson, Manning, Timo y Ryder 2001) que influyen en los resultados organizacionales propiciados por ellos.

El presente trabajo, parte de la idea de James y James (1989), en la cual se define como «todas las características internas que producen las organizaciones y que se traducen en la percepción cognitiva del ambiente laboral o de trabajo» (p. 740), ya que éstas le dan significado e importancia a las actitudes y conductas del trabajador que modulan su desempeño (Nasurdin, Tan y Khan 2018; Staufenbiel y König 2010). En términos generales, el clima organizacional refleja las percepciones que los empleados tienen acerca de los sucesos, sus políticas, normas, procedimientos, cultura y prácticas.

Las percepciones, se formulan por las expectativas que los empleados se han generado por el contrato psicológico manifestado por su contexto social explicando gran parte de los resultados organizacionales, reconociéndose que el cumplimiento de estas expectativas puede producir esfuerzos ordinarios y extraordinarios que contribuyen a un mayor desempeño, una mayor lealtad y un mayor compromiso (Bal *et al.* 2013).

Una de las dimensiones del clima organizacional tiene relación con la percepción de un lugar ordenado, limpio y cómodo para trabajar (Münderlein, Ybema y Koster 2013). Esto incluye la sensación favorable que percibe un empleado de la distribución de su carga de trabajo por su equidad y contribución a los objetivos de la organización aprovechando la capacidad potencial de un sujeto para realizar su trabajo. Se espera que un lugar favorable para trabajar incluya actividades y tareas adecuadas de forma efectiva para el logro de metas claras (Münderlein *et al.* 2013). Algunos han estudiado estos aspectos a través de la satisfacción laboral, donde las condiciones de trabajo (Qu y Zhao 2012), el reparto de las tareas y el tiempo para realizarse (McNall *et al.* 2010), así como, los esquemas de compensación y las condiciones físicas del trabajo (Lai y Kapstad 2009) han sido incluidos para una mayor comprensión del clima organizacional. Habiéndose demostrado, consistentemente, la relación negativa entre estos elementos y la intención de salida conformándose como un contrato psicológico entre el sujeto y la organización (Bal *et al.* 2013).

Por otro lado, el clima laboral, no solo se configura a través de los elementos materiales que rodean al trabajador, sino que también incluye la relación que los trabajadores sostienen con las demás personas a su alrededor. Los jefes o supervisores son, generalmente, los representantes de las empresas con mayor cercanía a los empleados, y sustentan la obligación de informar sobre los objetivos e intenciones de la organización a sus subalternos, además de personificar la cultura y apoyar con los ajustes que las habilidades y conocimientos de los empleados necesitan para cumplir con los requerimientos de su puesto de trabajo (Maertz, Griffeth, y Campbell 2007). Por lo tanto, el apoyo del supervisor

en la adaptación del trabajador al puesto y la realización de sus tareas, juega un rol muy importante.

Los supervisores también tienen la capacidad de ajustar las expectativas y percepciones de los trabajadores acerca de su autoridad y responsabilidad, dado que éstos administran los elementos culturales que influyen en la forma en que los empleados se relacionan con sus compañeros o colegas en el trabajo (Dawley, Houghton y Bucklew 2010). Este conjunto de expectativas y percepciones que los empleados tienen de los elementos culturales, las capacidades organizativas, las relaciones interpersonales y el binomio autoridad-responsabilidad están conjugados por el concepto de «apoyo percibido».

Los trabajadores comparten el paradigma de que sus jefes son los responsables de dotar de las herramientas necesarias, de oportunidades para su crecimiento, así como de enseñanzas para el incremento de sus destrezas y conocimientos (Lai y Kapstad 2009), además de proporcionar las condiciones necesarias para optimizar su rendimiento (Staufenbiel y König 2010). Los trabajadores tienen la expectativa de que sus jefes brinden oportunidades para su desarrollo y promoción en la organización (Stahl, Chua, Caligiuri, Cerdin y Taniguchi 2009), y que contribuyan a su satisfacción laboral (McNall *et al.* 2010). Por lo que, se espera que si el trabajador percibe mayor apoyo, su compromiso afectivo incremente (Chinomona y Chinomona 2013) y sus intenciones de renunciar disminuyan (Dawley *et al.* 2010).

También se ha demostrado que las relaciones de los empleados con sus compañeros más cercanos tienen un importante rol para entender el fenómeno de la motivación que genera el acompañamiento para aprender, buscar nuevas posiciones laborales, innovar, crecer y permanecer en el trabajo (Yang, Gong y Huo 2011; Selvarajan, Singh y Cloninger 2016). Las hipótesis se orientan a creer que la retroalimentación, aliento y apoyo de los compañeros de trabajo motivan a los empleados para poner en práctica nuevas habilidades, buscar nuevos conocimientos, cumplir con el trabajo y buscar el desarrollo y el crecimiento en sus respectivos trabajos.

En consecuencia, el apoyo percibido, puede configurar esquemas culturales derivados de la estructura organizacional formando relaciones sociales capaces de satisfacer la necesidad de afiliación de los empleados, formulando sinergias para el logro de metas, además de contribuir con otros resultados organizacionales como el compromiso, la lealtad y el desempeño en el trabajo (Nasurdin, Ling y Khan 2018). La falta de apoyo puede traducirse como una condición que inhibe estos indicadores y que influye en las intenciones de renunciar o abandonar la organización.

De forma general, se busca que las personas perciban los elementos con los que interactúan como favorables para trabajar e incluso que motiven para, a la hora de realizar esfuerzos extraordinarios en el trabajo, asegurar el cumplimiento de las metas. Consientes que las personas son influenciadas por aquellos aspectos que consideran como importantes, las organizaciones formulan herramientas que contribuyan con su motivación. Por concepto, el ejercicio de la motivación reconoce factores intrínsecos y extrínsecos (Münderlein *et al.* 2013) y, normalmente, se identifican juntos o combinados, ya que, un empleado puede, simultáneamente, estar motivado por estos dos motivadores.

Los factores motivacionales intrínsecos se integran por aquellos que condicionan acciones por la satisfacción del sujeto mismo, sin que exista un contrato psicológico que incluya la retribución por esas acciones. Como se ha argumentado, se busca que las personas encuentren en su ambiente laboral aquellos factores que favorecen la motivación intrínseca, como la satisfacción que genera su propio rendimiento, o las oportunidades de aprendizaje, crecimiento o afiliación que ofrece (Lai y Kapstad 2009).

La composición de los factores extrínsecos está integrada por incentivos que proporciona la organización y que acompañan al trabajo, como los sueldos y salarios, los bonos, premios, y algunas otras prestaciones (Münderlein *et al.* 2013). Estas herramientas utilizadas para motivar al trabajador, son parte del clima de trabajo y pueden aumentar el aprecio por el puesto, y aumentar la fidelidad a él. La insuficiencia de herramientas motivacionales en el clima laboral puede coadyuvar en las intenciones de abandonar una organización para encontrar otra que ofrezca condiciones con factores motivantes que justifiquen su permanencia. Los empleados que se encuentran en un trabajo satisfactorio provisionado de motivadores, que son dotados o incentivados por la organización y que se perciben como favorables para trabajar, estarán menos orientados a renunciar (Münderlein *et al.* 2013). En caso contrario, pueden comenzar a planificar su cambio de trabajo en otra organización con otros patrones.

Como se puede observar, las correlaciones típicas observadas en la literatura entre el clima organizacional y la intención de salida han sido negativas. Los trabajadores que no disfrutaban de espacios y contenidos de trabajo (Münderlein *et al.* 2013), del soporte de sus jefes, o el apoyo de sus compañeros de trabajo (Yang *et al.* 2011), y no cuentan con herramientas motivacionales satisfactorias pueden manifestar conductas negativas o intenciones de abandonar la organización.

De acuerdo con la literatura, todos los componentes del clima organizacional correlacionan de forma negativa con las intenciones de salida, por lo que puede esperarse que las regresiones para comprobar las relaciones se observen también de forma negativa.

H_1 : Un incremento en las calificaciones del clima organizacional se relaciona con un descenso en la calificación de las intenciones de salida.

2.3. Conflicto trabajo-familia (WFC) y la intención de salida (IL)

Nuevos esquemas se han dibujado en el contexto social, que involucra entre otras cosas, eventos como el incremento de mujeres en el mercado laboral (OIT 2018), el incremento del doble ingreso en el matrimonio donde ambas personas cuentan con un empleo (Ogata 1995) y/o redes sociales emergentes con nuevos mecanismos tecnológicos para comunicarse (O’Keeffe y Clarke-Pearson 2011). Estas nuevas condiciones han dejado como consecuencia nuevos fenómenos y problemáticas derivadas del incremento de número de horas dedicadas al trabajo, redundando en una demanda excesiva de labores que puede transferirse de forma negativa a la vida familiar y viceversa. El conflicto se puede manifestar cuando la

familia del empleado le exige mayor tiempo o recursos causando estrés y posibilitando la disminución del desempeño en su trabajo; o cuando el trabajo le exige al empleado mayor tiempo y esfuerzo, disminuyendo la fuerza de las relaciones familiares (Amstad, Meier, Fasel, Elfering y Semmer 2011). El WFC se conceptualiza como «una forma de conflicto entre roles, en el que el rol de las presiones del trabajo y los dominios familiares son, mutuamente, incompatibles en algún aspecto» (Greenhaus y Beutell 1985, p. 77).

Esta divergencia entre los papeles laborales y familiares que juega el empleado, en el que la tensión propiciada por los roles básicos de trabajo y familia son incompatibles entre sí, es conocido como, «conflicto trabajo-familia (WFC), ya que, la familia puede interferir con el trabajo o el trabajo interfiere con la familia, (Stewart 2013), siendo este conflicto un factor específico que genera estrés laboral y que ha llegado a ser relevante en las investigaciones sobre el comportamiento de las personas en el trabajo (Blomme et al. 2010).

El WFC ha sido estudiado en las dos direcciones (el trabajo interfiere con la familia; la familia interfiere con el trabajo), lo que ha implicado su naturaleza bidireccional (Daderman y Basinska 2016), mostrando una afectación dañina en ambos sentidos, ya que el trabajo puede perjudicar las relaciones intrafamiliares, y la familia puede llegar a afectar de forma negativa los requerimientos en el trabajo (McNall et al. 2010).

Para efectos de esta investigación, se consideraron las dos direcciones en el conflicto, dado que, las dos formas de conflicto; trabajo-familia, familia-trabajo; a pesar de ser, conceptualmente, distintas, están relacionadas y las dos impactan los resultados organizacionales y la intención de salida (Amstad et al. 2011). Específicamente, investigaciones anteriores han encontrado que la dualidad trabajo-familia, familia-trabajo está, negativamente, relacionada con los resultados organizacionales y, positivamente, relacionadas con la intención de salida. Por lo tanto, aunque el conflicto trabajo-familia y familia-trabajo son construcciones distintas, la interrelación entre las dos construcciones sugieren la posibilidad de integrarse como un solo fenómeno estresante.

Por lo que, es posible deducir que

H₂: Un incremento en las calificaciones del conflicto trabajo-familia se relaciona con una mayor calificación en las intenciones de salida.

2.4. El Clima organizacional y el Conflicto Trabajo-familia

Las configuraciones sociales que una organización manifiesta están sustentadas en el clima organizacional, y este se teje con el conjunto de intervenciones que se realizan con la finalidad de establecer percepciones favorables en sus trabajadores para mejorar su productividad, satisfacción y calidad de vida (Mansour y Tremblay 2016). Estas percepciones favorables también son influidas por otros factores, que no necesariamente se encuentran en el interior de la organización, sino que se manifiestan en su ambiente, pero que afectan a la forma en que se perciben sus políticas y procedimientos. Tal es el caso de los conflictos existentes en el binomio trabajo-familia o familia-trabajo (Stewart 2013).

La literatura ha manifestado, ampliamente, la relación existente entre los factores estresantes causados por las divergencias entre el binomio y el propio ambiente de trabajo, mostrando que resulta imperante comenzar a trabajar en la formulación de un clima laboral que favorezca las relaciones sanas de sus trabajadores con la familia (Mansour y Tremblay 2018b) dada la naturaleza negativa de sus relaciones. La literatura sugiere ambientes de apoyo organizacional con políticas amigables con la familia, climas organizacionales de apoyo a la familia y apoyos del supervisor o jefe inmediato (Selvarajan et al. 2016).

Esto no ha sido espontáneo, la evidencia hasta hoy presentada ha podido relacionar que la satisfacción en el trabajo se observa influenciada por la calidad de vida que tiene una persona, pero que esta se ve moderada con la aparición de sujetos con variados niveles de conflicto trabajo-familia (Qu y Zhao 2012).

En particular, cuando el trabajo se realiza en un clima laboral desfavorable, los trabajadores con altos niveles de WFC pueden sufrir desgastes personales que en consecuencia disminuyan los niveles de compromiso, lealtad y satisfacción, así como que afecten a sus relaciones intrafamiliares (Daderman y Basinska 2016).

H₃: Un incremento en las calificaciones del clima organizacional se relaciona con una menor calificación del conflicto trabajo-familia.

2.5. El rol mediador del conflicto trabajo-familia

De forma separada, se han estudiado las dimensiones del clima organizacional y su relación con las intenciones de salida (Davidson et al. 2001; Dawley et al. 2010; Liu, Cai, Li, Shi y Fang 2013), apuntando a que la intención de salida disminuye en la medida que los empleados perciben un clima laboral favorable y que su intención de salida incrementa cuando el clima se percibe desfavorable, e inclusive se ha demostrado que sus niveles pueden llegar a explicar un tercio de la varianza en las intenciones de salida (Gahlawat y Kundu 2019). También se observa que niveles altos de WFC coinciden con niveles altos de intenciones de salida, lo que muestra que las personas que perciben conflictos o desgastes en las relaciones familiares por el trabajo o viceversa tienden a buscar otras alternativas de trabajo incrementando sus intenciones de salir de la organización (Amstad et al. 2011). Y, por otro lado, si no se cumplen algunas condiciones laborales pueden llegar a formular altos niveles de WFC. Visto de otra forma, si los empleados sienten niveles de tensión en la organización, por sus condiciones, pueden disminuir su capacidad de cumplir con los requerimientos familiares formulando desequilibrios desgastantes (Blomme et al. 2010).

Pero ¿cuál es la capacidad predictiva del clima organizacional en la IL cuando el WFC aparece en la ecuación?

Los empleados que tienen una relación que perciben como favorable, motivadora o inspiradora con el clima organizacional estarán más comprometidos con la organización y tendrán menos tendencias a salirse o buscar otro empleo. Sin embargo, existe evidencia que cuando un factor externo aparece esta relación puede verse mediada o moderada y cambiar el impacto de su relación con la intención de salida (Peachey, Burton y Wells 2014).

Se reconoce pues, al WFC como un factor estresante que modifica las relaciones entre la familia y el trabajo e interfiere con sus responsabilidades haciendo que dediquen mayores recursos en equilibrar la situación (Daderman y Basinska 2016). Para solventar esta condición estresante, los trabajadores optan por dejar la organización o tener una disminución en su desempeño. Se reconoce que el WFC propicia malestar físico y psicológico, que produce cansancio, insatisfacción con la vida, pérdida del apetito, inconformidad con las relaciones familiares, insatisfacción laboral e insatisfacción con la vida familiar (Blomme *et al.* 2010).

Por lo tanto, se puede esperar que el WFC sea un elemento que, bajo una perspectiva de intercambio, modifique las expectativas del clima organizacional incrementando la posibilidad de insatisfacción, y esto a su vez, incremente el deseo de renunciar a la organización (Chen *et al.* 2015).

H₄: La relación entre el clima organizacional (CO) y la intención de salida (IL) está mediada por el conflicto trabajo-familia (WFC).

2.6. Modelo hipotético

Los trabajadores en una organización cuentan con necesidades que al verse satisfechas justifican su relación laboral, o en caso contrario con la búsqueda de la ruptura. Esta perspectiva, se ha utilizado bajo el nombre de intercambio social donde, esencialmente, las personas entregan sus recursos, por otros a cambio (Bal *et al.* 2013). Bajo esta premisa, los trabajadores buscan condiciones que satisfagan sus necesidades, como el obtener un salario para el sustento de su familia, pero lo buscan en un ambiente de trabajo que considera como favorable para desarrollarse, aprender y crecer en condiciones motivantes y retadoras (Lai y Kapstad 2009). Y por otro lado, la organización busca encontrar en el trabajador contratado su compromiso, lealtad y productividad para el logro de objetivos o metas organizacionales de forma eficiente (Nasurdin *et al.* 2018; Morales 1978). Bajo estos paradigmas, el presente trabajo tiene la intención de analizar la relación entre el clima organizacional y la intención de salida, cuando se observa el fenómeno denominado conflicto trabajo-familia.

Los conceptos de clima organizacional o satisfacción laboral se han estudiado por varios investigadores observando su relación con la intención de salida (Liu *et al.* 2013; Chinomona y Chinomona 2013; James y James 1989). También se ha observado la relación entre WFC y las IL, pero ¿qué sucede con estas relaciones, cuando se involucra otra variable en la ecuación? Las hipótesis iniciales se muestran de forma conjugada en un modelo hipotético descrito en la Figura 1, donde se reflejan las relaciones y sus roles de independencia, dependencia y mediación. El modelo también refleja la posibilidad de un cambio en el impacto de la relación de la variable independiente y dependiente cuando la variable mediadora se integra en la ecuación de regresión.

Las relaciones que se pueden esperar se presentan en la Figura 1, como modelo hipotético que pueda contrastarse con las pruebas empíricas, donde se observa las posibles relaciones entre las variables. Aunque para comprobar la mediación se deberá contrastar el impacto de estas relaciones observándose por separado las regresiones.

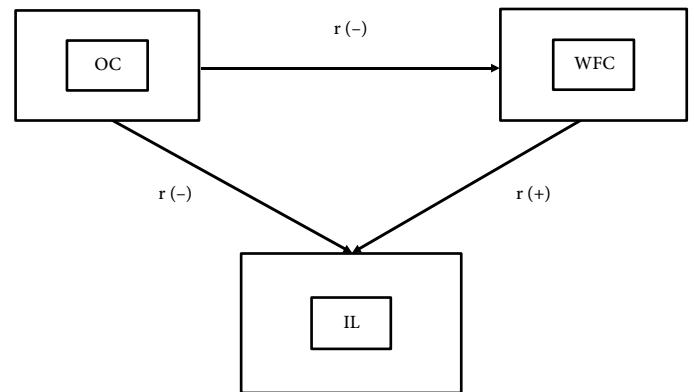


Figura 1
Relaciones hipotéticas

Fuente: elaboración propia con base en el marco teórico

3. METODOLOGÍA

3.1. Muestra

Se encuestaron a 292 personas vinculadas laboralmente con organizaciones hoteleras en Puerto Vallarta (México) con clasificación de 5 estrellas y gran turismo. La muestra total estuvo constituida por el 56% de género masculino y el 44% femenino, con un rango de edad de 21 a 39 años. El perfil educativo alcanzaba, 8,14 años en promedio ponderado de educación formal. Se buscó que la muestra incluyera empleados de todas las áreas de forma proporcional a su tamaño. 25% de ellos pertenecían al departamento de alimentos y bebidas, 19% división cuartos, 17,5% mantenimiento y áreas públicas y el resto a las áreas administrativas que incluyeron recursos humanos, reservas y ventas, gerencia y contabilidad y tecnologías de la información.

3.2. Medidas

El Instrumento de Medición de la Intención de Salida (IMIS) (Domínguez-Aguirre *et al.* 2015), es un cuestionario, que se compone de 40 ítems con siete dimensiones de las cuales incluye cuatro componentes del clima organizacional (OC) (Espacios y contenidos de trabajo, apoyo del supervisor, apoyo de los compañeros de trabajo y motivación organizacional), un componente para el conflicto trabajo-familia (WFC) y un componente para la intención de salida (IL). En el instrumento se incluye un componente que representa las oportunidades disponibles fuera de la organización (AO), pero sus respuestas no fueron parte del análisis. Se evaluaron las percepciones de los empleados utilizando 24 ítems.

La escala que se utilizó fue de cinco puntos de tipo Likert que va desde 1 con la etiqueta «muy en desacuerdo» hasta el cinco con la etiqueta «muy de acuerdo». Para el caso de clima organizacional, como una variable de dimensiones agregadas, la puntuación fue de 24 la mínima a 120 la máxima.

Para reducir el sesgo metodológico (varianza del método común) (Podsakoff, Mackenzie, Lee y Podsakoff 2003), la encues-

ta incluyó en la parte de instrucciones, la aclaración, de que los datos se utilizarían de forma agregada, respetando la integridad de los individuos y de las organizaciones manteniendo su anonimato y el control de los resultados obtenidos. También incluyó la instrucción de que no había respuestas correctas e incorrectas solicitándoles la mayor honestidad posible.

A. EL CLIMA ORGANIZACIONAL (OC)

El clima organizacional (OC) se midió de forma agregada incorporando 24 reactivos que integraron afirmaciones como: «son adecuadas las instalaciones en el lugar de trabajo», «el supervisor cuida de sus empleados», «los compañeros de trabajo son de confianza», entre otros. Los 24 reactivos mostraron un alfa de Cronbach de 0,750. Una puntuación alta en la codificación indicó una percepción más favorable del OC.

B. CONFLICTO TRABAJO-FAMILIA (WFC)

Tres reactivos se consideraron para medir el WFC que incorporaron enunciados como: «me siento vacío al final del día», «siento cansancio antes de ir a trabajar», y «siento que no me queda tiempo para la familia». Se observó una consistencia interna de 0,738 en los 3 reactivos. Niveles altos de WFC en la codificación indicaron una percepción más alta de conflicto entre el trabajo y la familia.

C. INTENCIÓN DE SALIR O DEJAR LA ORGANIZACIÓN (IL)

Se evaluó IL con siete reactivos que integraron afirmaciones como: «dejaría la organización si tuviera una mejor oportunidad en otro lugar», «si pudiera llegaría tarde al trabajo mañana». El alfa de Cronbach para estos reactivos fue de 0,840. Una mayor IL se observa cuando las puntuaciones en la codificación son altas.

3.3. Análisis estadístico

Para el análisis estadístico fue utilizado el software SPSS 22.0 (statistical package for social science) de IBM. Se realizó el cálculo de promedios y relaciones estadísticas de Pearson para todas las variables en el trabajo. Se realizaron pruebas para comprobar la existencia de diferencias en hombres y mujeres, a través de pruebas t de muestras independientes. Para evaluar la relación entre el OC y la IL, la relación entre el OC y el WFC, la relación entre WFC y la IL se efectuó un análisis de regresión lineal. Por último, se observó el cambio existente del impacto causado por OC en la IL cuando WFC se incorporaba a la ecuación de regresión. El método para evaluar los efectos de mediación incluyó cuatro fases (Baron y Kenny 1986): la primera; fue mostrar la relación de la variable independiente (OC) con la variable dependiente (IL); la segunda verificar la relación existente entre la variable independiente (OC) y la variable de mediación (WFC); la tercera consistió en comprobar la existencia de la relación entre el factor de mediación (WFC) y la variable dependiente (IL); para que en la última fase se observara si la relación entre OC e IL se alteraba después de que WFC se introducía en la ecuación.

4. RESULTADOS

En la Tabla 1 se pueden observar las variables del estudio con sus medias, desviaciones y correlaciones bivariadas. Los empleados de los hoteles incluidos en el estudio reflejan una calificación sutilmente por debajo de la puntuación media en el WFC, y las IL (M = 2,215) y ligeramente por encima de la calificación media en OC. Las pruebas t de muestras independientes no mostraron diferencias entre hombres y mujeres y con respecto a las variables del estudio. Tal como se esperaba, el WFC resultó estar positivamente relacionado con las IL. El OC se relacionó con las IL de forma negativa.

Tabla 1
Estudio de variables: medias, desviaciones estándar y correlaciones

Estudio de variables	M	SD	1	2	3
1 Clima organizacional (OC)	12,81	1,667	—	—	—
2 Conflicto trabajo-familia (WFC)	2,764	0,7461	-0,249**	—	—
3 Intención de salida (IL)	2,215	0,9108	-0,399**	0,412**	—

* La correlación es significativa al nivel de 0,05 (dos colas)

** La correlación es significativa al nivel de 0,01 (dos colas)

Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos

Los resultados del primer análisis de regresión lineal jerárquica por pasos se muestran en la Tabla 2, con IL como variable de respuesta, utilizando edad y género como factores de control. La ecuación de regresión comprueba una relación negativa entre el clima organizacional (OC) y las intenciones de salida (IL), confirmándose la hipótesis 1 al explicar el 18% de la varianza en IL a través del clima organizacional (OC), ($F=33,145$; $p < 0,001$).

Tabla 2
Análisis de regresión jerárquica para predecir IL con OC (n = 305)

Pasos y variables introducidas	Paso 1	Paso 2
1 Edad y género	-0,151**	-0,145**
	-0,024	-0,054
2 OC	—	-0,396***
Modelo de regresión		
R ²	0,023*	0,180***
Cambio en R ²	0,023*	0,157***

* P < 0,05; ** P < 0,01; *** P < 0,001

Nota: valores de los coeficientes estandarizados (β) de la respectiva regresión por pasos con significancia de t, excepto el modelo de regresión R² y sus cambios.

Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos

El mismo procedimiento de regresión se realizó, pero con WFC como variable de resultado, considerando OC como variable independiente, manteniéndose las variables de control. La matriz de regresión demuestra una relación negativa entre WFC

y OC confirmándose la hipótesis 2a. Como se observa en la Tabla 3, el modelo incluyó al OC explicando poco más del 6% de la varianza en WFC, $\beta = -0,249$, $F = 20,069$; $p < 0,001$.

Tabla 3
Análisis de regresión jerárquica para predecir WFC con OC (n = 305)

Pasos y variables introducidas	Paso 1	Paso 2
Edad y género	-0,022	-0,030
	0,104	0,087
OC	—	-0,249***
Modelo de regresión		
R ²	0,012*	0,062***
Cambio en R ²	0,012*	0,050***

* P < 0,05; ** P < 0,01; *** P < 0,001

Nota: valores de los coeficientes estandarizados (β) de la respectiva regresión por pasos con significancia de t, excepto el modelo de regresión R² y sus cambios.

Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos

Para comprobar la hipótesis 2b el modelo de regresión consideró la IL como variable de resultado y al conflicto trabajo-familia (WFC) como variable independiente, manteniendo la edad y género como variables de control. El resultado indica una relación positiva en la matriz de regresión entre las variables, confirmándose así la hipótesis 2b. Como se muestra en la Tabla 4, se incluyó al WFC para explicar casi el 19% de la varianza en IL, $F = 35,121$; $p < 0,001$. El WFC se encontró significativo ($\beta = 0,407$ $p < 0,001$).

Tabla 4
Análisis de regresión jerárquica para predecir IL con WFC (n = 305)

Pasos y variables introducidas	Paso 1	Paso 2
Edad y género	-0,151**	-0,138**
	-0,024	-0,067
WFC	—	0,407***
Modelo de regresión		
R ²	0,023**	0,189***
Cambio en R ²	0,023**	0,166***

* P < 0,05; ** P < 0,01; *** P < 0,001

Nota: valores de los coeficientes estandarizados (β) de la respectiva regresión por pasos con significancia de t, excepto el modelo de regresión R² y sus cambios.

Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos

Para probar la tercera hipótesis se realizó un análisis de los efectos mediadores, a través de la regresión lineal por pasos. Al probarse: 1) la relación entre la variable independiente OC y la variable dependiente IL; 2) la relación entre la variable mediadora y la variable independiente; y 3) la relación entre la variable independiente y la variable mediadora; 4) restando observar los cambios en el efecto de la variable independiente sobre la dependiente al incluir en la ecuación la variable mediadora.

En la Tabla 5 se muestran los efectos del análisis de mediación. En primer lugar, se introdujeron en la ecuación las variables edad y género como variables de control. En el segundo paso, se induce la variable independiente OC mostrando que el modelo explicaba el 18% de la varianza en IL con un coeficiente estandarizado significativo ($\beta = -0,396$; $p < 0,001$). En el paso número 3 se introduce WFC para observar los cambios en el impacto de OC, resultando que poco más del 28% explicaba la varianza de IL en este modelo. Se observa que el coeficiente estandarizado de OC sufrió una disminución de $\beta = -0,396$ a $\beta = -0,315$ con $p < 0,001$; con un cambio en R² de 0,101, corroborándose así la hipótesis 3.

Tabla 5
Análisis de regresión jerárquica para predecir IL con OC cuando WFC se incluye (efecto de mediación)

Pasos y variables introducidas	Paso 1	Paso 2	Paso 3
Edad y género	-0,151**	-0,145**	-0,135**
	-0,024	-0,054	-0,083
OC	—	-0,396***	-0,315***
WFC	—	—	0,329***
Modelo de regresión			
R ²	0,023*	0,180***	0,281***
Cambios en R ²	0,023*	0,157***	0,101***

* P < 0,05; ** P < 0,01; *** P < 0,001

Nota: valores de los coeficientes estandarizados (β) de la respectiva regresión por pasos con significancia de t, excepto el modelo de regresión R² y sus cambios.

Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos

Los resultados representados de forma gráfica se pueden observar en las Figuras 2 y 3, manifestando el efecto parcial que el WFC tiene en la relación existente entre OC y la IL. Si las regresiones se observan de forma directa entre las variables, como en la Figura 1, OC tiene un impacto en IL que disminuye cuando WFC se incorpora a la ecuación (Figura 3), comprobándose el modelo hipotético completo.

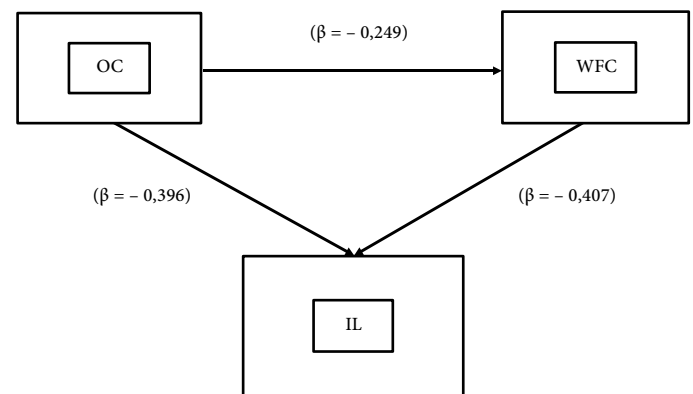


Figura 2
Betas de regresión en modelos independientes para la prueba de mediación

Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos

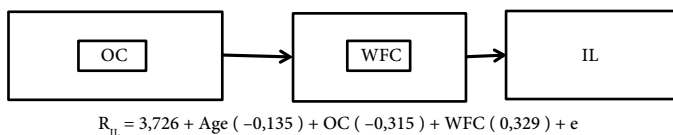


Figura 3

Modelo de regresión que incluye la mediación de WFC

Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos

5. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Entender los factores actitudinales que influyen en los procesos de decisión que detonan la rotación voluntaria de personal involucra considerar como los elementos organizativos se perciben para motivar las intenciones de abandonar el centro de trabajo. Relevantes y amplios han sido los esfuerzos realizados por académicos anteriores para mostrar una perspectiva más completa integrando elementos convergentes que son responsabilidad de la organización como parte de sus mecanismos de gestión, pero sin soslayar elementos externos que pudieran impactar moderando o mediando esta relación. Por ejemplo, se ha sugerido que el apoyo organizacional (POS) impacta o influye en la salida de personal mediado por el sacrificio personal y la adaptación al trabajo (Dawley *et al.* 2010). Además, Bal *et al.* (2013) añaden que la relación entre el contrato psicológico y las intenciones de salida se relacionan con el compromiso y la antigüedad. En ambos estudios se aprecia el uso de elementos condicionales del clima organizacional.

Por otro lado, estudios recientes incorporan la dualidad trabajo-familia y familia-trabajo sugiriendo la posibilidad de que una dualidad puede influir como un moderador de la otra al cambiar el sentido en su relación con la intención de salida (Daderman y Basinska 2016). Aunado a esto, Mcnall *et al.* (2010) mostraron que enriquecer el equilibrio entre la dualidad trabajo-familia ha actuado como un elemento mediador de la relación entre las condiciones flexibles de trabajo y la intención de salida. También las evidencias mostradas por Peachey *et al.* (2014) comprueban que los efectos del ambiente laboral sobre las intenciones de salida voluntaria pueden estar mediadas por factores, como, las oportunidades disponibles en el sector. Como se observa, las condiciones externas a la organización deben ser consideradas para esquematizar el fenómeno de la intención de salida, y no solo las condiciones actitudinales organizativas (Maertz, Griffeth y Campbell 2007).

El objetivo principal de este estudio fue extender los conocimientos previos del fenómeno de la rotación voluntaria de personal, examinando el papel mediador que ejerce el conflicto trabajo-familia en la relación entre el clima organizacional y las intenciones de salida. De acuerdo con el marco teórico anterior, estos resultados confirman que el clima organizacional se relaciona de forma negativa con la intención de salida, pero que está mediado de forma parcial por el conflicto trabajo-familia sugiriendo su consideración para modelar una gestión más eficiente.

La evidencia empírica permite argumentar que la percepción favorable que tienen los trabajadores de los factores organizacionales puede verse disminuida cuando el conflicto

trabajo-familia incrementa influyendo en la intención de los miembros de una organización por abandonar su trabajo actual. Por lo tanto, si el conflicto trabajo-familia media la relación entre el clima organizacional y la intención de salida, se podría argumentar que, si se busca mejorar la percepción del clima laboral, debería considerarse el potenciar el balance entre el binomio trabajo-familia.

En otras palabras, los empleados pueden disfrutar de un mejor clima laboral, si pueden lograr un equilibrio entre su trabajo y su familia y en consecuencia no generar actitudes y conductas orientadas a buscar otras oportunidades fuera de la organización.

El estudio, como cualquier otro, que utilice modelos de regresión, deberá tomarse con las debidas precauciones por sus limitaciones de predecir causalidad. La primera limitación es que la regresión está basada en la premisa de que las variables de resultado crecen o decrecen siguiendo los mismos patrones de las variables independientes, aunque esto no implique necesariamente que unas causen las otras. Sin embargo, las evidencias encontradas en el presente trabajo y las evidencias de la literatura anterior sustentan el modelo resultante. Otra limitante del estudio, es que la muestra solo integra organizaciones de hospitalidad u hospedaje de 5 estrellas y gran turismo dejando frágil la posibilidad de generalizar los resultados en otras organizaciones o contextos.

Algunas organizaciones presentan por naturaleza el fenómeno del conflicto trabajo-familia en proporciones más altas, como es el caso de las organizaciones dedicadas a la salud o las instituciones gubernamentales (Daderman y Basinska 2016), por lo que, las investigaciones futuras podrían replicar el estudio con datos de este tipo de organizaciones u otras donde el fenómeno es poco manifestado. Los resultados de estos esfuerzos podrían dar solidez el modelo presentado. Otro posible mediador del binomio OC-IL que pudiera resultar de interés es la conducta «comparaciones sociales» y sus dimensiones, haciendo que el fenómeno pueda modelarse con otros factores influyentes. Por ejemplo, Eddleston (2009), ya encontró evidencias de que estas conductas tienen un impacto en las IL de los gerentes.

Por último, se recomienda que las empresas hoteleras consideren la implementación de acciones en sus políticas de gestión, que promuevan la posibilidad de apoyar a los empleados con medidas que contribuyan con el equilibrio entre sus relaciones laborales y sus relaciones familiares. Incrementando así su satisfacción con los elementos que componen su ambiente laboral, aumentando también la probabilidad de que otras variables de resultado se vean favorecidas como la productividad, la satisfacción del cliente, la calidad en el servicio y otras como la rentabilidad, y por supuesto, las intenciones de salida.

6. AGRADECIMIENTOS

Los autores agradecen al Tecnológico Nacional de México por haber financiado el proyecto en el programa de apoyo a la investigación científica y tecnológica. A Pilar Fernández Ferrín y Belén Bande Vilela por su perspicaz y expedita guía en los procesos editoriales y a los árbitros anónimos por todos los comentarios constructivos a este artículo.

7. REFERENCIAS

- Amstad, F. T., Meier, L. L., Fasel, U., Elfering, A., & Semmer, N. K., 2011. A Meta-Analysis of Work-Family Conflict and Various Outcomes With a Special Emphasis on Cross-Domain Versus Matching-Domain Relations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(2), 151-169.
- Bal, P. M., De Cooman, R., & Mol, S. T., 2013. Dynamics of psychological contracts with work engagement and turnover intention: The influence of organizational tenure. *European journal of work and organizational psychology*, 22(1), 107-122.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A., 1986. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Blau, P. M., 1964. *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Blomme, R. J., Rheede, A. V., & Tromp, D. M., 2010. Work-family conflict as a cause for turnover intentions in the hospitality industry. *Tourism and Hospitality Research*, 10(4), 269-285.
- Chen, I.-H., Brown, R., Bowers, B. J., & Chang, W.-Y., 2015. Work-to-family conflict as a mediator of the relationship between job satisfaction and turnover intention. *Journal of advanced nursing*, 71(10), 2350-2363.
- Chiang, Y., & Chang, Y., 2012. Stress, depression, and intention to leave among nurses in different medical units: Implications for healthcare management/nursing practice. *Health Policy*, 108(2-3), 149-157.
- Chinomona, R., & Chinomona, E., 2013. The influence of employees' perceptions of organizational politics on turnover intentions in Zimbabwe's SME sector. *South African Journal of Business Management*, 44(2), 57-67.
- Daderman, A. M., & Basinska, B. A., 2016. Job demands, engagement and turnover intentions in Polish nurses: The role of Work-family Conflict interface. *Frontiers in Psychology*, 7(1621).
- Davidson, M., Manning, M., Timo, N., & Ryder, P., 2001. The Dimensions of Organizational Climate in Four- and Five-Star Australian Hotels. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 25(4), 444-461.
- Davidson, M. C., Timo, N., & Wang, Y., 2010. How much does labour turnover cost? A case study of Australian four- and five-star hotels. *International journal of contemporary hospitality management*, 22(4), 451-466.
- Dawley, D., Houghton, J. D., & Bucklew, N. S., 2010. Perceived Organizational Support and Turnover Intention: The Mediating Effects of Personal Sacrifice and Job Fit. *The Journal of Social Psychology*, 150(3), 238-257.
- Dominguez-Aguirre, L. R., Roncancio Roncancio, P., Marcelino-Aranda, M., & Ramirez-Campos, A. F., 2015. Instrument for Measuring Intentions to Leave. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 11(4), 313-322.
- Eddleston, K. A., 2009. The effects of social comparisons on managerial career satisfaction and turnover intentions. *Career Development International*, 14(1), 87-110.
- Ertas, N., 2015. Turnover intentions and work motivations of millennial employees in federal service. *Public personnel management*, 44(3), 401-423.
- Forehand, G., & Gilmer, B. V., 1964. Environmental variations in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62(6), 362-381.
- Furnham, A., 2001. *Psicología Organizacional*. AlfaOmega.
- Gahlawat, N., & Kundu, S. C., 2019. Participatory HRM and firm performance: Unlocking the box through organizational climate and employee outcomes. *Employee Relations: The International Journal*, 41(5), 1098-1119.
- Greenhaus, J., & Beutell, N. J., 1985. Sources of conflict between work and family roles. *The Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S., 2000. A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26, 463-488.
- Homans G. C., 1967. *The nature of social science*. Harcourt, Brace & world.
- James, L. A., & James, L. R., 1989. Integrating work environment perceptions: Explorations into the measurement of meaning. *Journal of Applied Psychology*, 74, 739-751.
- Lai, L., & Kapstad, J. C., 2009. Perceived competence mobilization: an explorative study of predictors and impact on turnover intentions. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(9), 1985-1998.
- Liu, Z., Cai, Z., Li, J., Shi, S., & Fang, Y., 2013. Leadership style and employee turnover intentions: a social identity perspective. *Career Development International*, 18(3), 305-324.
- Maertz, C. P., Griffeth, R. W., & Campbell, N. S., 2007. The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 1059-1075.
- Mansour, S., & Tremblay, D., 2016. How the need for «leisure benefit systems» as a «resource passageways» moderates the effect of work-leisure conflict on job burnout and intention to leave: A study in the hotel industry in Quebec. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 27, 4-11.
- Mansour, S., & Tremblay, D.-G., 2018a. Work-family conflict/family-work conflict, job stress, burnout and intention to leave in the hotel industry in Quebec (Canada): moderating role of need for family friendly practices as «resource passageways». *International Journal of Human Resource Management*, 29(16), 2399-2430.
- Mansour, S., & Tremblay, D. G., 2018b. Psychosocial safety climate as resource passageways to alleviate work-family conflict: A study in the health sector in Quebec. *Personnel review*, 47(2), 474-493.
- Marco-Lajara, B., & Ubeda-Garcia, M., 2013. Human resource management approaches in Spanish hotels: An introductory analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 339-347.
- Mcnall, L. A., Masuda, A. D., & 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(1), 61-81.
- Morales Domínguez, J. F., 1978. La teoría del intercambio social desde la perspectiva de Blau. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 4, 129-146.
- Münderlein, M., Ybema, J. F., & Koster, F., 2013. Happily ever after? Explaining turnover and retirement intentions of older workers in The Netherlands. *Career Development International*, 18(6), 548-568.
- Nasurdin, A. M., Ling, T. C., & Khan, S. N., 2018. Linking Social Support, Work Engagement and Job Performance in Nursing. *International Journal of Business and Society*, 19(2), 363-386.
- Nasurdin, A. M., Tan, S. L., & Khan, S. N., 2018. The relation between turnover intention, high performance work practices (HPWPs), and organisational commitment: A study among private hospital nurses in Malaysia. *Asian Academy of Management Journal*, 23(1), 23-51.
- Ogata, K., 1995. The Fathers Care of Preschool-Children and Their Social Adaptability - A Comparison of Single Income Families and Double Income Families. *Japanese Journal of Educational Psychology*, 43(3), 335-342.
- OIT, 2018. *Sala de prensa: OIT: La participación de las mujeres en el trabajo...* Retrieved julio 29, 2018, from Sitio web de la Organización Internacional del Trabajo: https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_619953/lang-es/index.htm
- O'Keeffe, G. S., & Clarke-Pearson, K., 2011. Clinical Report-The Impact of Social Media on Children, Adolescents, and Families. *Pediatrics*, 127(4), 800-804.

- Ongaki, J., 2019. An examination of the relationship between flexible work arrangements, work-family conflict, organizational commitment, and job performance. *Management*, 23(2), 169-187.
- Pang, S.-Y., & Yeh, Y.-J., 2019. The crossover effect of work-family conflict among hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(2), 812-829.
- Pasamar, S., 2020. Why a strong work-life balance system is needed? *Cuadernos de Gestión*, 2020-04-27. DOI: 10.5295/cdg.180903sp
- Peachey, J. W., Burton, L. J., & Wells, J. E., 2014. Examining the influence of transformational leadership, organizational commitment, job embeddedness, and job search behaviors on turnover intentions in intercollegiate athletics. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(8), 740-755.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P., 2003. Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Qu, H., & Zhao, X., 2012. Employees' work-family conflict moderating life and job satisfaction. *Journal of business research*, 65(1), 22-28.
- Raza, B., Ali, M., Naseem, K., Moeed, A., Ahmed, J., & Hamid, M., 2018. Impact of trait mindfulness on job satisfaction and turnover intentions: Mediating role of work-family balance and moderating role of work-family conflict. *Cogent business and management*, 5, 1-20.
- Regts, G., & Molleman, E., 2012. To leave or not to leave: When receiving interpersonal citizenship behavior influences an employee's turnover intention. *Human relations The Tavistock Institute*, 66(193), 192-218.
- Ruiz, P. D., Perroca, M. G., & Jerico, M. D., 2016. Cost of nursing turnover in a Teaching Hospital. *Revista da escola de enfermagem da USP*, 50(1), 101-108.
- Selvarajan, T. T., Singh, B., & Cloninger, P. A., 2016. Role of personality and affect on the social support and work family conflict relationship. *Journal of vocational behavior*, 94, 39-56.
- Stahl, G. K., Chua, C. H., Caligiuri, P., Cerdin, J.-L., & Taniguchi, M., 2009. Predictors of Turnover Intentions in Learning-Driven and Demand-Driven International Assignments: The role of repatriation Concerns, Satisfaction With Company support, And Perceived Career Advancement Opportunities. *Human Resource Management*, 48(1), 89-109.
- Staufenbiel, T., & König, C. J., 2010. A model for the effects of job insecurity on performance, turnover intention, and absenteeism. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83.
- Stewart, L. M., 2013. Family Care Responsibilities and Employment: Exploring the Impact of Type of Family Care on Work-Family and Family-Work Conflict. *Journal of family issues*, 34(1), 113-138.
- Tagiuri, R., 1968. The concept of organizational climate. In R. Tagiuri, & G. Litwin, *Organizational climate: Explorations of a concept* (pp. 11-32). Cambridge: Harvard Business School.
- Tung, V., Chen, P., & Schuckert, M., 2017. Managing customer citizenship behaviour: The moderating roles of employee responsiveness and organizational reassurance. *Tourism Management*, 59, 23-35.
- Yang, J., Gong, Y., & Huo, Y., 2011. Proactive personality, social capital, helping, and turnover intentions. *Journal of Managerial Psychology*, 26(8), 739-760.
- Zimmerman, R. D., & Darnold, T. C., 2009. The impact of job performance on employee turnover intentions and the voluntary turnover process. A meta-analysis and path model. *Personnel Review*, 38(2), 142-158.