



Mª Eugenia Sánchez-Vidal¹
Universidad Politécnica de
Cartagena
✉
meugenia.sanchez@upct.es

¿Influye el conflicto trabajo-vida personal de los empleados en la empresa?

Does the Work to Life Conflict Affect the Organization?

100



David Cegarra-Leiva
Universidad de Murcia
✉
davidcegarra@um.es

I. INTRODUCCIÓN

En los últimos años el tema del conflicto entre roles ha ganado importancia a nivel social, empresarial y académico (Boyar *et al.*, 2008). El conflicto se define como la interferencia entre el trabajo y la vida privada que crea tensión o problemas a los individuos como el resultado directo de la existencia de presiones incompatibles entre ambos roles (Moen *et al.*, 2008). En general, el conflicto se considera que puede ser bidireccional. Por un lado, el trabajo interfiere con la vida privada (conflicto trabajo-vida personal) y, por otro, la vida personal interfiere con el trabajo (conflicto vida personal-trabajo) (Frone *et al.*, 1997; Boyar *et al.*, 2003). Diversos factores personales y laborales funcionan como antecedentes a la existencia de dicho conflicto, tales como las horas trabajadas, las demandas de la dirección de la empresa, las expectativas familiares, el número de hijos o la situación conyugal (Eby *et al.*, 2005).

Sin embargo, en la exhaustiva revisión bibliográfica realizada por Eby *et al.* (2005) entre las publicaciones sobre conflicto realizadas en los últimos 22 años, los autores señalan que el conflicto vida personal-trabajo, y no el conflicto trabajo-vida personal, es el que está más relacionado negativamente con actitudes y resultados a nivel organizacional. En este sentido, hay pocos trabajos en la literatura



Juan Gabriel Cegarra-Navarro
Universidad Politécnica de
Cartagena
✉
juan.cegarra@upct.es

CÓDIGOS JEL:
M12; M50

Fecha de recepción y acuse de recibo: 22 de julio de 2010. Fecha inicio proceso de evaluación: 26 de julio de 2010.
Fecha primera evaluación: 17 de septiembre de 2010. Fecha de aceptación: 14 de enero de 2011.



RESUMEN DEL ARTÍCULO

¿Influye el conflicto trabajo-vida personal de los empleados en el deseo de abandonar su organización, en su desempeño y en su compromiso con la empresa? A esta pregunta se le da respuesta con un estudio empírico realizado con una muestra de 511 trabajadores de un sector industrial de la Región de Murcia. La conclusión del trabajo es que el conflicto trabajo-vida personal que sufren los empleados repercute negativamente en su compromiso y desempeño en la empresa, así como de manera positiva en su deseo de abandonar la organización.

EXECUTIVE SUMMARY

Do work to life problems affect the employees' intentions to leave, performance and commitment to their firms? To answer this question, this study provides an empirical research based on 511 questionnaires from an industrial sector in the Murcia Region. Findings show that work to life conflict experienced by the employees affect their organizations in the cited behavioural variables: higher intentions to leave, lower performance and lower commitment to the firm.

que analicen cómo el conflicto trabajo-vida personal repercute también en la organización, en lo que podríamos denominar un efecto “*boomerang*”. Entre ellos, destacan los trabajos de Boyar *et al.* (2003) y de Batt y Valcour (2003) los cuales obtienen cómo el conflicto entre roles afectan al deseo de abandonar la organización por parte de los trabajadores, o el de Grandey y Companzano (1999) donde el conflicto trabajo-vida personal provoca tener problemas en el ámbito laboral. A esta situación hay que sumar el hecho de que la mayor parte de las investigaciones sobre el conflicto entre roles se ha desarrollado predominantemente en grandes empresas (Dex y Scheibl, 2001, De Luis *et al.*, 2002) y en otros países, circunstancias que pueden condicionar los resultados y conclusiones obtenidas previamente en la literatura.

El conflicto se define como la interferencia entre el trabajo y la vida privada que crea tensión o problemas a los individuos como el resultado directo de la existencia de presiones incompatibles entre ambos roles

Este trabajo de investigación exploratorio se plantea con el objetivo de examinar cómo el conflicto trabajo-vida personal de los empleados afecta finalmente a la organización a través de variables como el deseo de abandonar la empresa, el desempeño en el puesto de trabajo o el compromiso organizativo, en un efecto que denominamos “*espiral de conflicto*”. Es decir, el estudio quiere comprobar si los problemas de falta de tiempo y cansancio que sufren los empleados en su vida privada como consecuencia directa del trabajo que desempeñan afectarán finalmente a variables de importancia en el ámbito empresarial y, por tanto, no es un problema aislado del individuo sino también de la empresa que lo tiene contratado.

Para ello el trabajo se estructura de la siguiente manera. En primer lugar, se proporciona un marco conceptual que ayuda a plantear 3 cuestiones de investigación. A continuación, se explica un estudio realizado con una muestra de 511 trabajadores del sector del metal de la Región de Murcia y, finalmente, se extraen las conclusiones y repercusiones del trabajo para el ámbito empresarial.

2. EL CONFLICTO TRABAJO-VIDA PERSONAL Y SUS EFECTOS SOBRE LA EMPRESA. MODELO PROPUESTO

La existencia de un número creciente de parejas de doble ingreso ha motivado uno de los cambios más relevantes de las últimas décadas en el ámbito familiar, social y laboral. Los individuos se enfrentan con el reto de encontrar un equilibrio que les permita combinar eficientemente sus roles laboral y personal, debido a que cada ámbito presio-

na al individuo a través de distintas demandas (Grandey y Cropanzano, 1999). Por un lado, el rol laboral demanda al trabajador un gran compromiso con la organización, lo cual se traduce en ocasiones en una mayor expectativa del gerente de que sus empleados deben pasar largas jornadas en el trabajo y priorizar su vida laboral a su vida privada (Hughes y Bozionelos, 2007). Por otra parte, el rol personal demanda tiempo para el cuidado de la familia (hijos, enfermos o personas dependientes), realizar trabajo doméstico (limpiar, cocinar, planchar, etc.), comprar, mantener el hogar (Collins, 2007), junto con tiempo para el ocio, el descanso y otras actividades personales.

El enfoque predominante en la literatura es que el conflicto tiene dos direcciones: conflicto trabajo-vida personal (cuando el trabajo repercute en la vida privada de las personas) y conflicto vida personal-trabajo (cuando la vida personal influye en el trabajo) (Netemeyer *et al.*, 1996; Grandey y Cropanzano, 1999; Boyar *et al.*, 2003; De Luis *et al.*, 2004; Karatepe y Baddar, 2006; Lourel *et al.*, 2009). Este conflicto está compuesto a su vez de varias dimensiones: conflicto de tiempo, de cansancio y de comportamiento (Greenhaus y Beutell, 1985), aunque sobre el último se confirma que existen pocas aportaciones y que no hay evidencia empírica de que exista (Kelloway *et al.*, 1999).

En la siguiente tabla (**tabla 1**) se proporciona un ejemplo de cada tipo de conflicto en sus distintas dimensiones.

PALABRAS CLAVE

Conflicto trabajo vida personal, compromiso, desempeño, deseo de abandonar la empresa, PYMEs

KEY WORDS

Work and life conflict, commitment, performance, intention to leave organization, SMEs

Tabla 1. Ejemplos de conflicto según la dirección y las dimensiones

TIPO DE CONFLICTO	EJEMPLO CONFLICTO TRABAJO -VIDA PERSONAL	EJEMPLO CONFLICTOVIDA PERSONAL - TRABAJO
De tiempo	Una jornada laboral muy prolongada impide al trabajador poder cumplir con sus obligaciones familiares o tener tiempo de ocio	Cuidar a un hijo enfermo hace que el empleado se ausente del trabajo
De cansancio / agotamiento	El estrés laboral hace que el trabajador esté más tenso e irritable en su casa	No dormir por la noche (ej. salida nocturna / bebé) hace que el trabajador esté agotado y no rinda adecuadamente en su puesto

Fuente: Elaboración propia

En términos generales, la literatura considera que los antecedentes y los efectos de los dos tipos de conflicto son diferentes. Por ejemplo,

el conflicto trabajo-vida personal se espera que tengo más efectos en el ámbito personal (ej. satisfacción familiar, vida conyugal) (Allen *et al.*, 2001), mientras que el conflicto vida personal-trabajo tiene mayores efectos en la empresa (ej. absentismo, deseo de abandonar la empresa) (Lourel *et al.*, 2009). Sin embargo, no existe una completa unanimidad en la literatura en relación a los efectos del conflicto entre roles pues se han observado otros resultados empíricos. Así, en la siguiente tabla se ofrecen algunos de los trabajos de referencia que han examinado el conflicto de roles y sus consecuencias.

Tabla 2. Estudios sobre el conflicto de roles y sus efectos

AUTOR	MUESTRA Y PAÍS	CONCLUSIONES
Netemeyer <i>et al.</i> (1996)	3 muestras de trabajadores con hijos. Estados Unidos	Confirman la existencia de las dos direcciones del conflicto entre roles. Ambos tipos de conflicto afectan al deseo de abandonar la empresa
Grandey y Cropanzano (1999)	132 trabajadores. Estados Unidos	El conflicto trabajo-vida personal afecta al deseo de abandonar la empresa, genera problemas en la vida y merma la salud (mediación: problemas en el trabajo). El conflicto vida personal-trabajo no afecta al deseo de abandonar la empresa
Boyar <i>et al.</i> (2003)	432 trabajadores. Estados Unidos	El conflicto trabajo-vida personal afecta al deseo de abandonar la empresa
De Luis <i>et al.</i> (2004)	1.182 trabajadores. España	El conflicto trabajo-vida personal se ve afectado por la importancia que el trabajador le da a la familia y por la percepción de los roles de género, aspectos ligados a la cultura nacional
Grandey <i>et al.</i> (2005)	174 parejas de doble ingreso. Estados Unidos	El conflicto trabajo-vida personal afecta a la satisfacción en el trabajo
Karatepe y Baddar (2006)	189 trabajadores. Jordania	El conflicto trabajo-vida personal afecta al estrés en el trabajo. El conflicto vida personal-trabajo no influye en dicha variable. Ambos tipos de conflicto aumentan el deseo de abandonar la empresa
Lourel <i>et al.</i> (2009)	283 trabajadores. Francia	Ambos tipos de conflicto afectan a la satisfacción laboral del empleado (mediación: estrés percibido)
Lu <i>et al.</i> (2010)	2 muestras. 264 trabajadores taiwaneses. 137 trabajadores británicos	El conflicto trabajo-vida personal afecta a la satisfacción en la familia. La nación modera la intensidad de las relaciones estudiadas en la investigación

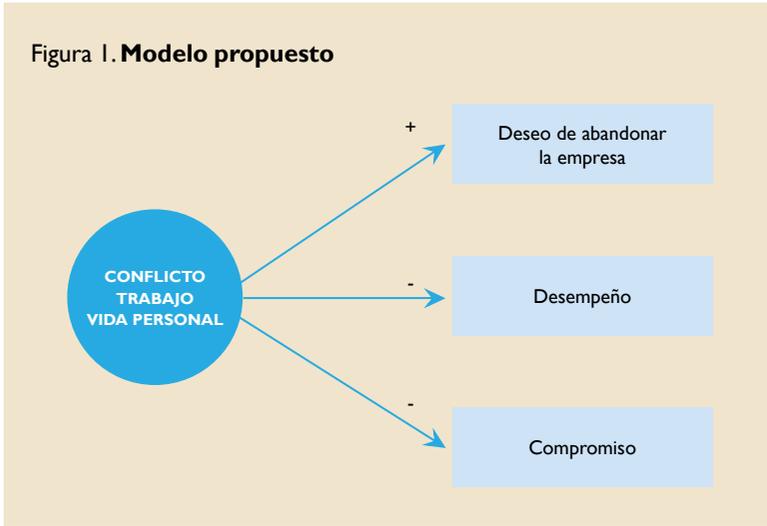
Fuente: Elaboración propia

Tal como recoge la **tabla 2**, varios estudios han examinado el efecto del conflicto trabajo-vida personal sobre el deseo de abandonar la empresa de los trabajadores encontrando un efecto positivo entre ambas variables (Netemeyer *et al.*, 1996; Grandey y Cropanzano, 1999; Boyar *et al.*, 2003; Karatepe y Baddar, 2006). Esto también sucede para el caso del conflicto vida personal- trabajo en algunas de las investigaciones citadas (Netemeyer *et al.*, 1996; Karatepe y Baddar, 2006). No obstante, aunque se han examinado los efectos del conflicto sobre la satisfacción vital, estrés laboral, satisfacción en la familia, etc. (Karatepe y Baddar, 2006; Lourel *et al.*, 2009; Lu *et al.*, 2010) no se han encontrado aportaciones referentes a otras variables organizativas de importancia como el desempeño en el puesto o el compromiso de los trabajadores hacia la empresa.

Por otro lado, es destacable el hecho de que la cultura nacional explica la intensidad con que los trabajadores sufren el conflicto de roles (Lu *et al.*, 2010) y que entre los antecedentes del conflicto trabajo-vida personal se encuentran la importancia que el trabajador le da a la familia y la percepción de roles de género (De Luis *et al.*, 2004), aspectos muy ligados a la cultura nacional de cada país. Sin embargo, hay que señalar que solamente hemos encontrado un trabajo en España y que la mayoría de estudios sobre esta materia se han realizado en Estados Unidos, por lo que se hacen necesarias nuevas aportaciones en el ámbito investigador.

Por todo lo anterior, se hace necesario abordar estudios sobre el conflicto de roles y sus consecuencias en España que examinen su efecto sobre otras variables organizativas de relevancia. En concreto, en este estudio planteamos que el conflicto trabajo-vida personal de los empleados puede volver a tener repercusiones en la empresa, en una especie de efecto *boomerang* o espiral de conflicto, ya que el empleado percibirá que el origen de su conflicto es el trabajo y, por esta razón, generará sentimientos negativos hacia el origen de su falta de bienestar personal. Por esta razón, a través de este trabajo se van a examinar, por tanto, tres cuestiones fundamentales.

- C1. ¿Influye el conflicto trabajo-vida personal del trabajador en un mayor deseo del trabajador de abandonar la empresa?
- C2. ¿Influye el conflicto trabajo-vida personal del trabajador en un menor desempeño en la empresa?
- C3. ¿Influye el conflicto trabajo-vida personal en un menor compromiso de los trabajadores hacia la organización?



La elección de las tres variables dependientes se debe a su carácter relevante a nivel empresarial. Así:

El deseo de abandonar la empresa es una variable fundamental desde el punto de vista empresarial pues está relacionada directamente con la tasa de rotación o abandono de los trabajadores de la empresa. Mientras que, en ocasiones, la rotación puede ser considerada positiva, ya que ayuda a traer nuevas ideas y conocimiento a las empresas, altas tasas de rotación pueden acarrear graves consecuencias para las organizaciones. Entre los costes de la rotación de los empleados, la literatura señala la pérdida de conocimiento y *know-how*, los costes asociados a las tareas y áreas desatendidas, el reclutamiento y selección de nuevos candidatos, la formación del nuevo empleado y el bajo desempeño del nuevo trabajador hasta que se encuentra totalmente adaptado a su nuevo puesto de trabajo (Gray *et al.*, 1996). Por tanto, la alta rotación de los trabajadores puede tener efectos en los costes y en la efectividad organizativa.

Por su parte, *el desempeño de los trabajadores* recoge el grado en que los empleados de forma individual cumplen con las exigencias y tareas asociadas al puesto de trabajo, calidad y cantidad de trabajo realizado y nivel adecuado de productividad. El control del rendimiento es una de las herramientas básicas de la gestión de recursos humanos en las empresas (Platts y Sobotka, 2010) y, por esta razón, es interesante ver qué factores afectan al mismo, tales como la situación de conflicto trabajo-vida personal que pueden estar experimentando los trabajadores. En el trabajo de Eby *et al.* (2005), se señala que son

escasas las investigaciones centradas en este aspecto, por lo que son necesarias nuevas aportaciones.

Finalmente, *el compromiso de los empleados* es una variable que ha recibido mucha atención de los investigadores en los últimos años. Uno de los ámbitos más importantes del compromiso es el llamado “compromiso actitudinal” ya que se espera que tenga importantes efectos sobre el comportamiento de los trabajadores en las empresas (Vandenberghe y Bentein, 2009). Este compromiso implica que los empleados 1) experimentan un sentimiento positivo hacia la empresa 2) son leales a la organización y se sienten orgullosos de ser parte de ella y 3) estarían dispuestos a esforzarse más por su empresa. Por lo tanto, trabajadores muy comprometidos con la organización estarán más predispuestos a trabajar duro para conseguir los objetivos de la empresa y se sentirán más fieles a ella. Por tanto, el compromiso de los trabajadores es una variable de importancia básica para las empresas.

3. CONSECUENCIAS, EN EL AMBITO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, DEL CONFLICTO TRABAJO-VIDA PERSONAL DE LOS EMPLEADOS

La recogida de datos se ha realizado en la industria del metal de la Región de Murcia (España). Por el tamaño de las empresas del sector y su peso en el porcentaje de empleo del total de la industria, el sector del metal de la Región de Murcia comparte similares características al sector del metal a nivel estatal. Tal como reflejan las últimas estadísticas oficiales sobre el sector (www.ine.es), tanto al nivel de la Región de Murcia como a nivel nacional, el sector está compuesto por pequeñas empresas con un gran porcentaje de ellas con menos de 50 trabajadores (aproximadamente el 95% en ambas poblaciones). Por otro lado, los trabajadores del sector del metal en España representan el 24,2% del total de los trabajadores industriales y el porcentaje es similar para los empleados del sector en la Región de Murcia (20,6%). Por esta razón, consideramos que los resultados que se alcancen con la muestra de empresas del metal de la Región de Murcia pueden ser de interés a las empresas del sector a nivel estatal, ya que los datos podrían ser generalizables a ellos. El sector del metal es uno de los sectores industriales más importantes de la economía española. La industria del metal se ha escogido principalmente porque la composición de las empresas, principalmente PYMEs, la hace idónea para investigar sobre el conflicto trabajo vida personal experimentado por los trabajadores, ya que estas tienen



mayores dificultades que las grandes empresas para ofrecer soluciones de conciliación para sus empleados (Alegre *et al.*, 2007). Además, de acuerdo con Harrington y Ladge (2009) es necesario abordar estudios sobre este tema en sectores industriales.

De acuerdo con el Registro de Establecimientos Industriales, la industria del metal de la Región de Murcia está compuesta por 832 PYMES y una fuerza de trabajo de 16.946 empleados (Carm, 2009). Las principales actividades de las empresas son fabricación metálica y de maquinaria y metalurgia. Se ha empleado un listado de empresas proporcionado por el Registro de Empresas Industriales (<http://www.carm.es>) como el marco inicial de trabajo. Se ha invitado a participar en la investigación a todas las empresas y 263 accedieron. La recogida de información se ha realizado mediante visitas personales a las empresas que estuvieron de acuerdo en participar. En la visita se entregó a los gerentes de las PYMES 5 cuestionarios a distribuir aleatoriamente entre sus trabajadores. Los empleados enviaron sus respuestas directamente a la universidad, para evitar sesgo en sus respuestas. En total, se han recibido un total de 511 cuestionarios válidos procedentes de 165 PYMES (de una parte de las empresas que decidieron colaborar no se ha obtenido representación). En relación al tamaño de la población, la muestra de trabajadores tiene un factor de error de 4,5% para $p = q = 50\%$ y un nivel de confianza del 95,5%. La recogida de datos tuvo lugar durante un período de ocho meses, de marzo a octubre de 2009. A continuación se muestran en una tabla (**tabla 3**) las características generales de la muestra.

Tabla 3. Características de la muestra

CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA (N= 511)	
Porcentaje hombres	58,7%
Edad media de los trabajadores	35,6 años
Trabajadores con estudios universitarios o superiores	43%
Estatus	70,9% casados 24,6% solteros 4,5% separados o divorciados
Muestra sin hijos	37,9%
Miembros de parejas de doble ingreso	56,1%
Categoría profesional	19,2% alta dirección, dirección intermedia 10,2% jefe de turno / sección 70,6% técnicos, operarios, administrativos

En la **tabla 4** se recoge cómo se han medido las distintas variables. A pesar de que los datos se han tomado de estudios previos realizados, se ha prestado especial atención a la validez y fiabilidad de las medidas, obteniendo valores satisfactorios para todas las variables que refuerzan la robustez metodológica del trabajo .

Tabla 4. Medidas de las variables empleadas

VARIABLES Y MEDIDAS UTILIZADAS	
Conflicto trabajo - vida personal	3 ítems (Martins <i>et al.</i> , 2002) (1 = total desacuerdo, 7 = total acuerdo): 1) La ansiedad en su trabajo se extiende con frecuencia a su vida privada 2) Su trabajo le impide pasar todo el tiempo que le gustaría con su familia y amigos 3) Tiene que renunciar a realizar cosas importantes de la casa por estar en conflicto con funciones relacionadas con el trabajo
Deseo de abandonar la empresa	4 ítems (Wayne <i>et al.</i> , 1997) (1 = total desacuerdo, 7 = total acuerdo): 1) Se encuentra buscando activamente trabajo fuera de su organización 2) Tan pronto encuentre un mejor trabajo se irá de la empresa 3) Está pensando seriamente en dejar su empresa 4) Considera que en 5 años seguirá trabajando en su organización (valor invertido)
Desempeño	5 ítems (Black, 1992) (1 = nada satisfactorio, 7 = totalmente satisfactorio): 1) Consecución de los objetivos del puesto de trabajo 2) Calidad de su trabajo 3) Capacidad para terminar las tareas a tiempo 4) Habilidad para trabajar en equipo 5) Desempeño general
Compromiso con la organización	3 ítems (Mowday <i>et al.</i> , 1979) (1 = total desacuerdo, 7 = total acuerdo) 1) Siente poca lealtad a su empresa (valor invertido) 2) Está orgulloso de pertenecer a su organización 3) Comenta a sus amigos que es un buen lugar para trabajar

Por otro lado, la **tabla 5** contiene información sobre los valores medios, la desviación típica y las correlaciones bivariadas entre las variables.

Tabla 5. Valores descriptivos y tabla de correlaciones

VARIABLE	MEDIA	DESV.TÍPICA	1	2	3
1. Conflicto trabajo - vida personal	4,08	1,58	I		
2. Deseo de abandonar la empresa	2,79	1,33	0,26 (**)	I	
3. Desempeño	5,45	0,95	-0,10(*)	-0,27(**)	I
4. Compromiso	5,04	1,67	-0,23(**)	-0,53(**)	0,288(**)

** p < 0.05, * p < 0.1

Para contrastar las cuestiones de investigación planteadas se ha empleado análisis de regresión y el software utilizado ha sido el SPSS 15.0. En este trabajo se han utilizado como variables control (variables que se espera que también afecten a la variable dependiente final) la categoría profesional ocupada por el trabajador, el número de años que lleva trabajando en la empresa y el género siguiendo otros estudios (Eby *et al.*, 2003). A continuación se muestran los resultados del análisis estadístico que permite contestar a las cuestiones planteadas en el estudio.

3.1. Resultados del estudio realizado a PYMEs de la industria del metal

La **tabla 6** recoge los resultados alcanzados en este estudio. Así pues, se pone de manifiesto que el conflicto trabajo-vida personal de los empleados tiene consecuencias en el ámbito del comportamiento organizacional y que se cumplen las tres relaciones que se pretendían estudiar con la investigación.

Tabla 6. Efectos del conflicto trabajo-vida personal sobre el deseo de abandono, el desempeño y el compromiso de los trabajadores

	DESEO DE ABANDONO		DESEMPEÑO		COMPROMISO	
	β	T	β	t	β	t
Conflicto trabajo - vida personal	0,285	6,182***	-0,115	-2,395**	-0,271	5,826***
Categoría profesional ³	0,128	2,775***	-0,024	-0,492	-0,119	-2,570**
Género (0=H, 1=M)	0,013	0,290	0,113	2,326**	0,036	0,772
Años en la empresa	-0,095	-2,029**	0,053	1,081	0,064	1,349
R ²	0,089		0,016		0,075	
F Sig	11,720	(0,000)	2,763	(0,027)	9,893	(0,000)

*** p < 0.01, ** p < 0.05

En primer lugar, observamos cómo el conflicto experimentado por los empleados implica un mayor deseo de dejar la organización, lo cual muestra la importancia que tiene el conflicto desde el punto de vista organizativo para la retención del talento, ya que si nuestros trabajadores experimentan un alto conflicto en vida personal como consecuencia de su trabajo (jornada laboral, estrés, etc.) estarán

deseando cambiar de empresa. Por otro lado, el conflicto trabajo-vida personal también repercute en un menor desempeño en la empresa del trabajador, lo cual afectará a la eficiencia empresarial en su conjunto.

Los resultados también muestran que un trabajador que no tiene tiempo para su familia y su ocio o que llega agotado y cansado como consecuencia de su empleo, creará sentimientos negativos hacia su propia organización y reducirá su fidelidad y compromiso con su empresa.

Sobre las variables control introducidas, destaca que a mayor categoría profesional del trabajador menor deseo de abandonar la empresa y mayor es su compromiso con la organización. Sin embargo, no se ha encontrado que influya sobre el desempeño en el puesto de trabajo, ya que es posible que otras variables expliquen mejor la variable dependiente como la satisfacción en el puesto, el apoyo organizativo percibido o la motivación del trabajador, variables que no se han examinado en este estudio (Rich *et al.*, 2010).

En relación con la variable control género, los resultados indican que las mujeres obtienen un mayor desempeño en el puesto que los hombres. Cuando se examina el tipo de puesto de trabajo desempeñado por hombres y mujeres se observa que las mujeres desempeñan más puestos de administración (78% de ellas frente a un 35% de ellos), mientras que los hombres ocupan sobre todo puestos de alta dirección, dirección intermedia y jefes de turno (39% de los puestos ocupados por hombres, frente a un 16% de puestos de gestión ocupados por mujeres). Esto podría explicar los resultados obtenidos ya que, en términos generales, el desempeño en puestos administrativos supone menos retos y desafíos para hacerlo satisfactoriamente que un puesto de responsabilidad en la empresa. Por otro lado, no se ha obtenido ningún efecto de la variable género sobre el deseo de abandono y el compromiso organizacional de los empleados. En este sentido, los resultados alcanzados coinciden con los obtenidos por Ahuja *et al.* (2007) o McNall *et al.* (2010).

Finalmente, la variable “tiempo en la empresa” es significativa en su relación con el deseo de abandonar la empresa. El resultado es coherente con estudios previos donde se pone de manifiesto que a mayor tiempo en la empresa menor deseo de rotación tienen los individuos (Manlove y Guzell, 1997). Sin embargo, no se ha encontrado que esta variable control afecte al compromiso organizativo ni al desempeño en el puesto. Esto se puede deber a que se ha medido



el compromiso de actitud del trabajador (ej. sentimientos positivos hacia la organización, deseos de esforzarse por la empresa) y no el compromiso de continuidad donde el tiempo en la empresa sí ha resultado ser una variable significativa en estudios previos (Allen y Meyer, 1990). Por otro lado, otros trabajos señalan otros factores que afectan al desempeño del trabajador en la empresa (ej. retribución, satisfacción, etc.) (Rich *et al.*, 2010), aspectos que no se han examinado en este trabajo de investigación y que ayudarían a explicar mejor estas relaciones.

4. LIMITACIONES Y CONCLUSIONES ALCANZADAS.

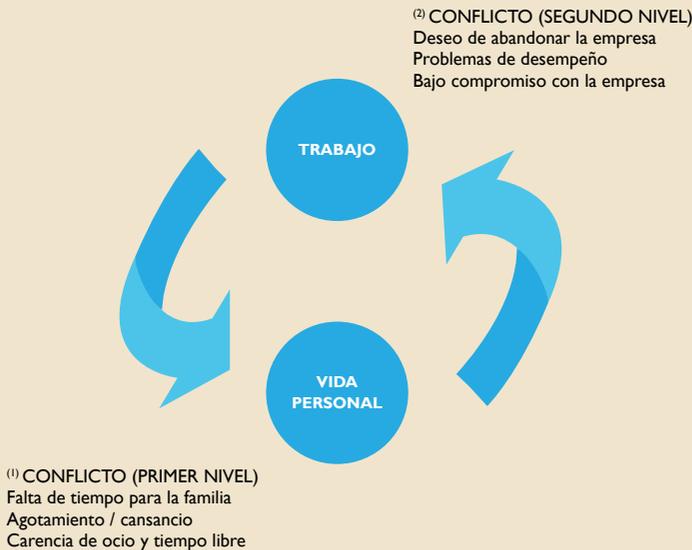
Este trabajo cuenta con algunas limitaciones metodológicas. En primer lugar, la realización del estudio en un sector industrial y en una zona geográfica concreta puede condicionar los resultados alcanzados. Además, no ha existido un control en la distribución de los cuestionarios de los gerentes a los empleados, lo que podría sesgar las respuestas obtenidas en este trabajo.

A pesar de las limitaciones mencionadas, este trabajo resulta de interés para los gerentes y directores de recursos humanos de las empresas. El objetivo del trabajo ha sido comprobar el efecto que tiene el conflicto trabajo-vida personal de los empleados en la propia empresa a través de las variables: deseo de abandonar la empresa, desempeño en la empresa y compromiso organizacional. Para ello, hemos realizado un estudio con una muestra de 511 trabajadores pertenecientes a Pymes del sector del metal de la Región de Murcia. Este trabajo ha puesto de manifiesto que el conflicto trabajo-vida personal no es un problema aislado de los individuos y de sus familias, sino que tiene efectos a nivel empresarial y, por tanto, se debe gestionar el conflicto desde la empresa para conseguir mejores resultados organizativos.

La siguiente figura (**figura 2**) recoge de manera gráfica el efecto del conflicto trabajo-vida personal sobre el ámbito privado y la organización en lo que denominados la espiral de conflicto. La dirección del conflicto es del trabajo hacia la familia, lo cual implica, en un primer nivel, falta de tiempo para estar con los hijos y la familia, cansancio o agotamiento como consecuencia del trabajo y falta de tiempo libre. En un segundo momento, este conflicto personal se traslada o “regresa” a la empresa ocasionando efectos sobre el comportamiento del empleado a nivel organizativo (deseo de abandono, desempeño y compromiso).



Figura 2. La espiral de conflicto



A partir de nuestros resultados, surgen varias recomendaciones orientadas a los directivos y responsables de recursos humanos de las empresas:

- Las empresas deben aprender a gestionar el conflicto entre roles de sus empleados, apoyando iniciativas tendentes a que los trabajadores encuentren ese equilibrio de roles entre su vida laboral y su vida privada, por ejemplo, a partir de la disponibilidad y uso de prácticas de conciliación como las prácticas de trabajo flexible (horario flexible, jornada intensiva, semana comprimida, etc.), prácticas de flexibilidad espacial (teletrabajo, videoconferencias, e-learning), o asesoramiento en materia de conciliación laboral y personal (información sobre centros de cuidado de enfermos, guarderías), etc.
- Asimismo, se recomienda fomentar en las empresas una cultura de conciliación laboral y personal (valores organizativos que demuestren que la empresa fomenta y apoya la conciliación) pues sin ella, los trabajadores no usarán las prácticas de conciliación por miedo a represalias profesionales.

En resumen, las empresas deben desarrollar, implantar y apoyar el uso de medidas que favorezcan la reducción del conflicto trabajo-vida personal. Al hacerlo, serán recompensadas con una fuerza de trabajo más fiel, eficiente y comprometida con su organización.

BIBLIOGRAFÍA

Ahuja, M.K.; Chudoba, K.M.; Kacmar, C.H.; McKnight, D.H.; George, J.F. (2007) "It road warriors: balancing work-family conflict, job autonomy, and work overload to mitigate turnover intentions", *MIS Quarterly*, Vol. 31, núm 1, p. 1-17.

Alegre, I.; Chinchilla, N.; León, C.; Canela, M.A. (2007) "Políticas de conciliación, liderazgo y cultura en 2200 pymes españolas", *IESE Business School*, Vol. 50.

Allen, T.D. (2001) "Family-supportive work environments: the role of organizational perceptions", *Journal of Vocational Behaviour*, Vol. 58, p. 414-435.

Allen, T.D.; Meyer, J.P. (1990) "The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, p. 1-18.

Batt, R.; Valcour, P.M. (2003), "Human resources practices as predictors of work-family outcomes and employee turnover", *Industrial Relations*, Vol. 42 núm. 2, p. 189-220.

Black, J.S. (1992) "Coming home: the relationship of expatriate expectations with repatriation adjustment and job performance", *Human Relations*, Vol. 45, núm. 2, p. 177-192.

Boyar, S.L.; Maertz, C.P.; Allison, J.; Pearson, W.; Keough, S. (2003) "Work-family conflict: A model of linkages between work and family domain variables and turnover intentions", *Journal of Managerial Issues*, Vol. 15, núm. 2, p.175-190.

Carm (2009). Registro de Establecimientos Industriales, sector del metal. Conserjería de Universidades, Empresa e Investigación <http://www.carm.es/> (último acceso 11/25/2009).

Collins, G. (2007) "Cleaning and the work-life balance", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 18, núm. 3, p. 416-429.

Dalton D.R.; Mesch D.J. (1990) "The impact of flexible scheduling on employee attendance and turnover", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, p.370-387.

De Luis, Mª P. C.; Martínez-Sánchez, A.; Pérez-Pérez, M.; Vela-Jiménez, Mª J. (2002) "La flexibilidad de la empresa y la conciliación de la vida laboral y familiar", *Boletín Económico del ICE*, Vol. 2741, p. 37-50.

Dex, S.; Scheibl, F. (2001) "Flexible and family-friendly working arrangements in UK-based SMEs: business cases", *British Journal of Industrial Relations*, Vol.39, núm. 3, p. 411-431.

Eby, L.T.; Casper, W.J.; Lockwood, A.; Bordeaux, C.; Brinley, A. (2005) "Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 66, p. 124-197.

Fleetwood, S. (2007) "Re-thinking work life balance: editor's introduction", *The international Journal of Human Resource Management*, Vol. 18, núm 3, p. 351-359.

Frone, M.R.; Yardley, J.K.; Markel, K.S. (1997) "Developing and testing the integrative model of work-family interface", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 50, p.145-167.

Grandey, A.A.; Cordeiro, B.L.; Crouter, A.C. (2005) "A longitudinal and multisource test of the work-family conflict and job satisfaction", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol., 78, p. 305-323.

Grandey, A.A.; Cropanzano, R. (1999) "The conservation of resources model applied to work-family conflict and strain", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 54, p. 350-70.

Gray, A.; Phillips, V.L.; Norman, C. (1996) "The costs of nursing turnover: evidence from the British National Health Service", *Health Policy*, Vol. 38, p. 117-128.

Harrington, B.; Ladge, J. (2009) "Present Dynamics and Future Directions for Organizations", *Organizational Dynamics*, Vol. 38, núm. 2, 148-157.

Hughes, J.; Bozionelos, N. (2007), "Work life balance as source of job dissatisfaction and withdrawal attitudes. An exploratory study on the views of male workers", *Personnel Review*, Vol. 36, núm 1, p.145-154.

Greenhaus, J.H.; Beutell, N.J. (1985) "Sources of conflict between work and family roles", *Academy of Management Review*, Vol. 10, p. 76-88.

Karatepe, O.M.; Baddar, L. (2006) "An empirical study of the selected consequences of frontline employees' work-family conflict and family-work conflict", *Tourism Management*, Vol. 27, p. 1017-1028.

Kelloway, E.K.; Gottlieb, B.H.; Barham, L. (1999) "The source, nature, and direction of work and family conflict: a longitudinal investigation", *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 4, p. 337-346.

- Kossek, E. E.; Ozeki, C. (1999) "Bridging the work-family policy and productivity gap", *International Journal of Community, Work, and Family*, Vol. 2, núm. 1, p.7-32.
- Lourel, M.; Ford, M.T.; Gamassou, C.E.; Gueguen, N.; Hartmann, A. (2009) "Negative and positive spillover between work and home. Relationships to perceived stress of job satisfaction", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 24, núm. 5, p. 438-449.
- Lu, L.; Cooper, C.L.; Kao, S-H.; Chang, T-T.; Allen, T.D.; Lapierre, L.M.; O'Driscoll, M.P.; Poelmans, S.A.; Sánchez, J.I.; Spector, P.E. (2010) "Cross cultural differences on work to family conflict and role satisfaction: a Taiwanese-British comparison", *Human Resource Management*, Vol. 49, núm. 1, p. 67-85.
- Manlove, E. E.; Guzell, J. R. (1997) "Intention to leave, anticipated reasons for leaving, and 12-month turnover of child care center staff", *Early Childhood Research Quarterly*, Vol.12, núm 2, p.145-167.
- Martins, L.L.; Eddleston, K.A.; Veiga, J.F. (2002) "Moderators of the relationship between work-family conflict and career satisfaction", *Academy of Management Journal*, Vol. 45, p. 339-409.
- 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*, Vol. 144, núm. 1, p. 61-81.
- Netemeyer, R. G.; J. S. Boles; R. McMurrian (1996) "Development and Validation of Work-Family Conflict and Family-Work Conflict Scales", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, núm. 4, p.400-410.
- Platts, K.W.; Sobótka, M. (2010) "When the uncountable counts: An alternative to monitoring employee performance", *Business Horizons*, Vol. 53, núm. 1, p.349-357.
- Poelmans, S.A.; Chinchilla, N.; Cardona, P. (2003) "The adoption of family friendly HRM policies: competing for scarce resources in the labour market", *International Journal of Manpower*, Vol.24, núm. 2. p.128-147.
- Moen, P.; Kelly, E.; Huang, R. (2008) "Fit inside the work-family black box: an ecology of the life course, cycles of control reframing", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 81, p. 411-433.
- Mowday, R.T.; Steers, R.M.; Porter, L.W. (1979) "The measurement of organizational commitment", *Journal of Vocational Behaviour*, Vol. 14, p.224-227.
- Poelmans, S., Chinchilla, N.; Cardona, P. (1999) "Un estudio exploratorio del estrés en los directivos españoles", *Research paper*, 399, IESE, Barcelona.
- Rich, B.L.; Lepine, J.A.; Crawford, E.R. (2010) "Job engagement: antecedents and effects on job performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 53, núm. 3, p. 617-635.
- Scandura, T. A.; Lankau, M. J. (1997) "Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.18, p.377-392.
- Vandenbergue, C.; Bentein, K. (2009) "A closer look at the relationship between affective commitment to supervisors and organizations and turnover", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 82, p. 331-348.
- Wayne S.J.; Shore L.M.; Liden R.C. (1997) "Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective", *Academy of Management Journal*, Vol. 40, núm. 1, p. 82-111.



NOTAS

1. Autora de contacto: Universidad Politécnica de Cartagena; Departamento de Economía de la Empresa; c/ Real 3; 30201 Cartagena (Murcia); España.
2. Los datos de fiabilidad y validez de las escalas están a disposición de los lectores de la revista solicitándolos al autor de contacto del artículo: meugenia.sanchez@upct.es
3. Valores de la variable categoría profesional: 1= Alta dirección, 2= Dirección intermedia, 3= Jefe sección/turno, 4= Técnico/administrativo, 5= Operario.