



Manuela Pérez-Pérez
Universidad de Zaragoza
✉ manuela.perez@unizar.es



María José Vela-Jiménez
Universidad de Zaragoza
✉ mjvela@unizar.es

El enriquecimiento trabajo-familia: nuevo enfoque en el estudio de la conciliación y la satisfacción laboral de los empleados*

Work-family enrichment: new focus on labor balance and satisfaction

16



Silvia Abella-Garcés
Universidad de Zaragoza
✉ sabella@unizar.es

I. INTRODUCCIÓN

La conciliación de la vida laboral y familiar es importante para la gestión de los recursos humanos, tanto porque los empleados buscan una mejor calidad de vida, como por los cambios acaecidos en la estructura familiar y en el avance hacia la igualdad laboral de hombres y mujeres. El aumento en el número de familias monoparentales y de familias con personas dependientes en las que ambos cónyuges trabajan en el mercado laboral externo, ha dado más protagonismo a las prácticas flexibles que facilitan la conciliación de la vida laboral y familiar, así como a la forma en que dichas prácticas influyen en la satisfacción laboral y el compromiso organizativo de los empleados.

La interface trabajo-familia se ha estudiado tradicionalmente desde la perspectiva del conflicto entre los roles laborales y familiares que desempeña cada empleado. Según este enfoque, una persona dispone de una cantidad limitada de tiempo y energía que puede



Ángel Martínez-Sánchez
Universidad de Zaragoza
✉ anmarzan@unizar.es

CÓDIGO JEL:
M540

Fecha de recepción y acuse de recibo: 19 de mayo de 2014. Fecha primera evaluación: 31 de julio de 2014.
Fecha de aceptación: 12 de noviembre de 2014.



RESUMEN DEL ARTÍCULO

Este trabajo estudia el enriquecimiento trabajo-familia como nexo explicativo del efecto que las prácticas flexibles de recursos humanos tienen sobre la satisfacción laboral y el compromiso organizativo de los empleados. Los resultados de un estudio empírico a empresas españolas familiarmente responsables indican que el poder explicativo del enriquecimiento en sentido positivo es mayor que el del conflicto en sentido negativo.

EXECUTIVE SUMMARY

This paper analyses the role of work-family enrichment to explain the relationship between flexible human resource practices and employees' labor satisfaction and organizational commitment. Data from Spanish family-friendly firms indicate that enrichment is more powerful to explain this relationship than conflict.

dedicar a ambos roles, de tal forma que una mayor exigencia en uno de ellos (familia o trabajo) disminuye la capacidad para desempeñar el otro. De esa competencia por unos recursos escasos, es de donde surge el conflicto que puede generar insatisfacción y demandar prácticas flexibles para conciliar la vida laboral y familiar de los empleados. La literatura ha analizado desde hace tiempo esta perspectiva, denominada conflicto trabajo-familia, con sus antecedentes y consecuencias.

En cambio, otra perspectiva más novedosa considera que la multiplicidad de roles puede producir sinergias positivas, de tal forma que el desempeño de un rol por parte del empleado (en su trabajo o en la familia) genera más energía y recursos para otros roles que, en su conjunto, mejoran la calidad de vida del empleado. Este concepto se ha denominado enriquecimiento trabajo-familia y, aunque está todavía poco desarrollado empíricamente, los resultados alcanzados sugieren utilizarlo para explicar la relación entre la adopción de prácticas flexibles de recursos humanos y su influencia en la satisfacción laboral de los empleados.

Por ello, el propósito principal de este artículo es analizar la relación existente entre la disponibilidad y adopción de prácticas flexibles con la satisfacción laboral y el compromiso organizativo de los empleados, medido a través del efecto que tienen dichas prácticas sobre el enriquecimiento (y el conflicto) trabajo-familia. Cada día es más importante que las organizaciones entiendan todo aquello que rodea a la interface trabajo-familia, para ayudar en la atracción y retención del talento. Nuestro estudio pretende constatar que la relación entre prácticas flexibles y resultados puede explicarse a través del enriquecimiento trabajo-familia, con el fin de aportar una nueva herramienta para el fortalecimiento del compromiso y satisfacción de los empleados con sus organizaciones.

El artículo se estructura de la siguiente manera. A continuación, se explica el concepto de enriquecimiento trabajo-familia y las relaciones que queremos estudiar con las prácticas flexibles, la satisfacción laboral y el compromiso organizativo de los empleados. Después detallamos la muestra de empresas y las variables utilizadas en el estudio, seguido de las explicaciones de los resultados y de sus implicaciones para la gestión empresarial.

La relación entre prácticas flexibles y resultados puede explicarse a través del enriquecimiento trabajo-familia, con el fin de aportar una nueva herramienta para el fortalecimiento del compromiso y satisfacción de los empleados con sus organizaciones

2. EL ENRIQUECIMIENTO TRABAJO-FAMILIA Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS

La evidencia disponible hasta ahora apoya la tesis de que el conflicto y el enriquecimiento trabajo-familia son fenómenos diferentes, tanto desde una perspectiva conceptual como empírica (Carlson et al., 2010; McNall et al. 2010a y 2010b). Mientras el conflicto trabajo-familia deriva de la perspectiva de la escasez de recursos, el enriquecimiento trabajo-familia deriva de la perspectiva de la acumulación de roles. El enriquecimiento ocurre cuando los recursos (habilidades, etc.) obtenidos en un rol mejoran, ya sea de manera directa el rendimiento en otro rol (lo que se denomina “ruta de acceso instrumental”), o indirectamente a través de su influencia en el afecto positivo (la llamada “ruta de acceso afectiva”) (Greenhaus y Powell, 2006). Por ejemplo, el enriquecimiento puede darse cuando una madre que tiene un cargo directivo en una empresa, emplea el mismo método de dialogo o negociación que le sirve para aconsejar a su hijo en casa, en su puesto de trabajo con el fin de asesorar a sus jóvenes subordinados (ruta instrumental). O cuando un agente comercial que vuelve a casa contento del trabajo porque ha alcanzado sus objetivos de venta, se muestra más entusiasta y colaborador en su rol como padre y marido (ruta afectiva). En este tipo de situaciones, la acumulación de roles no constituye una pérdida de recursos o energías para el individuo sino incluso una ganancia neta que puede utilizar en ese rol o en otros (Nicklin y McNall, 2013)

Aunque reconocemos que la interface trabajo-familia es bidireccional y que el rol familiar puede influir en el laboral o viceversa (trabajo-familia o familia-trabajo), en este estudio hemos centrado el análisis en la dirección del trabajo sobre la familia (trabajo-familia). Tres razones justifican nuestra opción. La primera es porque la literatura muestra de forma consistente que, en el caso del conflicto, el que se produce del trabajo hacia la familia es mucho más frecuente e intenso que el que se da en la otra dirección (Casper et al., 2011). La segunda porque los fenómenos instrumentales y afectivos que suceden en la dirección trabajo-familia están más sujetos a prácticas y políticas organizativas, como por ejemplo las prácticas flexibles de recursos humanos (Chen y Powell, 2012; Holliday Wayne et al., 2013). Y en tercer lugar, porque altos niveles de enriquecimiento trabajo-familia y bajos niveles de conflicto trabajo-familia se han asociado con actitudes positivas de los empleados en el trabajo (Casper et al., 2011; Holliday Wayne et al., 2013).

PALABRAS CLAVE

Flexibilidad recursos humanos, Prácticas flexibles familiarmente responsables, Enriquecimiento trabajo-familia, Conflicto trabajo-familia, Satisfacción laboral

KEY WORDS

Human resource flexibility, Family-friendly flexible practices, Work-family enrichment, Work-family conflict, Labor satisfaction

Una vez explicada la diferencia entre el conflicto y el enriquecimiento, y destacada la importancia de este último, explicamos ahora el otro elemento central de nuestro análisis, cual es el de las prácticas flexibles de recursos humanos que facilitan la conciliación laboral y familiar. Este tipo de prácticas –horario flexible, teletrabajo, etc.- dinamizan además la flexibilidad de recursos humanos en las empresas. Una tipología bastante utilizada en la clasificación de la flexibilidad de recursos humanos es la que diferencia entre flexibilidad interna y externa. La flexibilidad interna es la que acomoda cambios en las necesidades de producción modificando la polivalencia funcional y la distribución horaria de la carga de trabajo de los empleados ya contratados, mientras que la flexibilidad externa es la que hace ajustes con cambios en el número de empleados o el uso de expertos externos.

Las prácticas de flexibilidad son introducidas en las empresas por distintos motivos y no todas ellas son relevantes para la conciliación laboral y familiar. Por ello, nuestra selección de prácticas para este estudio está sesgada hacia las que si contribuyen a esta cuestión, encontrándose muchas de ellas bajo el epígrafe de la flexibilidad interna de la empresa: horario flexible, reducción de jornada, teletrabajo, permisos, concentración de la jornada laboral en días, bolsa de horas, etc. Todas estas prácticas podemos considerar que son potencialmente facilitadoras de la conciliación aunque el propósito de la empresa al introducirlas pueda responder a otras necesidades como, por ejemplo, la reducción de costes. Si bien hay prácticas–como por ejemplo, el trabajo en equipo- que son emblemáticas de la flexibilidad interna, no tienen a priori tanto potencial de contribuir a la conciliación, por lo que desde un punto de vista conceptual no las incluimos en este estudio. Para evitar confusiones, vamos a categorizar a las prácticas utilizadas en nuestro estudio como prácticas flexibles familiarmente responsables (PFFR).

Por otra parte, la adopción de prácticas flexibles se considera que constituyen habitualmente un conjunto, en la medida en que existen sinergias entre ellas y su implantación combinada produce mejores efectos que si se hace aisladamente. Es decir, una práctica como el horario flexible es beneficiosa per se porque resuelve necesidades de conciliación pero si su adopción se combina con la de otras prácticas PFFR, como la reducción de jornada o el teletrabajo, se consiguen mayores efectos porque algunas personas podrían



conciliar mejor con una menor presencia física en la empresa que con retrasar solo una hora su incorporación al trabajo. Así pues, esperamos demostrar también el efecto sistémico de las PFFR en la medida que la adopción de un mayor número de prácticas consiga efectos más intensos sobre el enriquecimiento trabajo-familia.

La evidencia que muestra la literatura respecto al papel que tienen las prácticas flexibles en el desempeño de los empleados no parece ser concluyente y quizás ello sea debido a que los estudios realizados suelen analizar prácticas individuales. Por ejemplo, para la práctica más utilizada en las empresas, el horario flexible, los estudios empíricos muestran tanto un alivio del conflicto trabajo-familia como un agravamiento cuando los empleados muestran su agradecimiento con una mayor dedicación a su trabajo. Aunque los resultados de la literatura no sean concluyentes por la vía del conflicto, pensamos que las prácticas PFFR pueden contribuir al enriquecimiento trabajo-familia. Por un lado, prácticas como el horario flexible o el teletrabajo pueden dar a los empleados una mayor sensación de control sobre la conciliación, aumentando de esa forma las actitudes positivas en el trabajo que pueden transferirse en un afecto más positivo dentro del ámbito doméstico. Por otra parte, la implantación de prácticas PFFR requiere del apoyo, no solamente de la alta dirección de la empresa, sino también del de los supervisores directos para que los empleados no perciban que si utilizan alguna de ellas, pueda ir en detrimento de su carrera profesional porque les consideren menos comprometidos con la empresa que quienes no las usan. Por tanto, queremos comprobar que las prácticas PFFR están relacionadas positivamente con el enriquecimiento, considerando que son potencialmente ahorradoras de tiempo y pueden contribuir al desempeño de múltiples roles.

A su vez, queremos utilizar el enriquecimiento como variable explicativa de la satisfacción laboral y compromiso organizativo, gracias a los efectos beneficiosos que sobre dicho enriquecimiento pueden tener las prácticas PFFR. Por ejemplo, Bauregard y Henry (2009) evidencian que los empleados que teletrabajan suelen experimentar niveles más altos de satisfacción que quienes no lo hacen. Una explicación para esta relación es que los teletrabajadores utilizan más habitualmente las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo en casa o en otro lugar alejado de la empresa, tanto en su trabajo como con la familia, contribuyendo de esa manera al enriquecimiento y satisfacción

personal ligada al trabajo. De la misma forma, el teletrabajo puede generar enriquecimiento trabajo-familia en los empleados, en la medida en que los recursos sociales necesarios para la implantación con éxito del teletrabajo (hace falta un apoyo social especial de los compañeros y supervisores en el trabajo) crean un ambiente de trabajo positivo que dota a los empleados con recursos para aplicarlos en áreas no laborales. Por ejemplo, los empleados que cooperan para poder teletrabajar obtienen recursos sociales de la comunicación e interacción con sus compañeros, lo cual incrementa los niveles de afecto, energía y confianza, aumentando así el enriquecimiento trabajo-familia. Este tipo de recursos que generan determinadas prácticas flexibles pueden funcionar como recursos de apoyo social mediante el estímulo de experiencias positivas en el trabajo que lleven a un sentimiento general de afecto positivo, confianza y energía personal adicional que impulse a los empleados tanto en el área personal como laboral (Hunter et al., 2010). En consecuencia y en base a estos argumentos teóricos, esperamos evidenciar una relación positiva entre el enriquecimiento trabajo-familia y la satisfacción laboral y compromiso organizativo del empleado.

3. UN ESTUDIO DE LAS EMPRESAS FLEXIBLES Y FAMILIARMENTE RESPONSABLES

Hemos recogido datos con una encuesta a trabajadores de una muestra escogida de empresas españolas durante el tercer trimestre del año 2013. La muestra incluye las empresas premiadas en los “Premios Empresa Flexible” organizados por la empresa CValor (www.cvalora.es/empresa-flexible.html) en sus convocatorias de 2002 a 2013, así como las empresas certificadas como “Empresas familiarmente responsables (EFR)” (www.observatorioefr.org). En total son 108 empresas que han mostrado una mayor sensibilidad para la implantación de prácticas flexibles familiarmente responsables (PFFR). Posteriormente, se contactó con el director o directora de recursos humanos para conseguir el apoyo de la empresa en este estudio y para el reparto posterior de cuestionarios a los empleados. Un total de 81 empresas estuvieron dispuestas a suministrar información sobre sus prácticas flexibles, y de ellas 28 nos remitieron además los cuestionarios contestados por sus trabajadores (322 cuestionarios válidos). Las empresas pertenecen a los sectores de consultoría, finanzas y seguros, tecnologías de

la información, informática, farmacéutico, energía y saneamientos. En cuanto a los empleados encuestados, el 55,4% son mujeres, el 78,9% tienen pareja, el 61,8% tienen hijos, el 28,5% tienen también responsabilidades con padres o parientes mayores, su edad promedio es de 40 años, son un 93% urbanitas, la antigüedad promedio en su empresa es de 10,4 años y en su actual puesto de trabajo de 6,8 años.

Se utilizó un cuestionario estructurado para obtener la información de los empleados. El cuestionario estaba basado en una revisión de la literatura y en un pre-test con académicos y profesionales. La mayoría de las variables utilizadas se han medido con escalas Likert de 7 puntos que recogen el grado de acuerdo de los empleados con las afirmaciones planteadas en distintos ítems. El **Anexo I** relaciona los ítems de cada variable. Las escalas han sido validadas primero por su consistencia interna con el alfa de Cronbach, la correlación ítem-total y los análisis factoriales. Después se ha contrastado también la validez convergente y la validez discriminante de cada constructo. Para descartar los posibles sesgos de no respuesta, efectuamos una comparación de datos entre respondientes primeros y últimos, asumiendo que los datos de los respondientes últimos son representativos de los que no respondieron, no encontrándose diferencias significativas. En cuanto al sesgo de endogeneidad, lo hemos reducido utilizando cuestionarios autoadministrados y comparando el uso de prácticas que indicaban los empleados con el que señalaban los directores de recursos humanos dentro de sus empresas.

Nuestra variable principal es la denominada "Uso PFFR", medida por la media aritmética del uso de 11 prácticas de flexibilidad familiarmente responsables. Un mayor valor de esta variable implica un mayor uso de prácticas por los empleados y una mayor sinergia entre dichas prácticas porque contribuyen así mejor a resolver distintas necesidades de conciliación. Las prácticas recogidas en el estudio se han obtenido a partir de una revisión de la literatura, considerando cuales son las prácticas habitualmente consideradas como familiarmente responsables: teletrabajo, contrato fijo a tiempo parcial, compartir un puesto de trabajo con otro empleado, posibilidad de reducción de jornada laboral, horario laboral flexible, jornada intensiva en cualquier momento, jornada intensiva en periodo de verano, comprimir la jornada laboral en menos de 5 días, excedencias personales o familiares, vacaciones cortas/permisos y



bolsa de horas (acumular horas extra). Como antecedentes del uso de estas prácticas se ha controlado por: *Sexo* (variable dummy, 1 mujer y 0 hombre); *Dependencia* (variable dummy, 1 para personas que tienen dependientes a su cargo y 0 caso contrario); *Jerarquía* (variable Likert de 7 puntos, 7 es alta dirección y 1 un puesto en la base); y *Zona de residencia* (variable dummy, 1 vive en zona urbana y 0 vive en zona rural).

Los datos descriptivos (**Tabla 1**) indican que los empleados experimentan en mayor medida el enriquecimiento trabajo-familia que el conflicto y perciben más satisfacción en su trabajo que compromiso organizativo hacia la empresa. Que el enriquecimiento sea superior al conflicto y que la satisfacción supere al compromiso podría indicar que estos empleados obtienen un provecho enriquecedor de su trabajo, gracias a las prácticas flexibles.

El número promedio de prácticas que utilizan los empleados es de 3 de las 11 posibles. En las empresas de la muestra, la práctica más disponible es la de los permisos (97% de empresas), seguida del horario flexible (92%) y la posibilidad de reducción de jornada laboral (91%). Las menos disponibles son la de bolsa de horas (48% de empresas), compartir puesto de trabajo (40%) y la de comprimir la jornada laboral en menos de 5 días (31%). Respecto a los empleados encuestados, la práctica más utilizada es la de los

Tabla 1. Estadísticos descriptivos de las variables del estudio multivariante

	MEDIA	DESV.	E-TF	C-TF	SAT	CO	J	SX	D	ZONA
Enriquecimiento T-F	4,91	1,43	0,961							
Conflicto T-F	3,13	1,56	-,326**	0,926						
Satisfacción laboral (Sat)	5,69	1,14	,612**	-,412**	0,869					
Compromiso organizativo (CO)	5,07	1,51	,625**	-,262**	,714**	0,955				
Jerarquía (J)	3,69	1,53	,247**	,013	,194**	,258**				
Sexo (Sx)	0,55	0,49	,111+	-,105+	,112+	-,080	-,142*			
Dependencia (D)	0,28	0,45	-,045	-,045	-,039	-,002	-,046	,077		
Zona	0,93	0,25	,160**	-,017	,051	,114+	,341	-,073	-,053	
Uso PFFR	0,31	0,17	,189**	-,205**	,157**	,161**	,259**	-,104+	,015	,037

+p<0,1

*p<0,05

**p<0,01 Alpha de Cronbach en cursiva

permisos (64% de los empleados de la muestra) seguida del horario flexible (59,3%), teletrabajo (37,3%) y la reducción de jornada (30,1%).

Los resultados del análisis multivariante con ecuaciones estructurales se indican en la **Figura 1** y los estadísticos significativos del modelo en la **Tabla 2**. La lectura de la Figura 1 nos dice tres cosas importantes: 1) que el uso de prácticas PFFR está positivamente relacionado con el enriquecimiento trabajo-familia y negativamente con el conflicto; 2) que el enriquecimiento está positivamente relacionado con la satisfacción laboral y el compromiso organizativo, mientras que el conflicto lo está negativamente con la satisfacción laboral pero no está relacionado con el compromiso organizativo; y 3, que los empleados más satisfechos en el trabajo están asimismo más comprometidos con la organización. Como antecedentes del uso de prácticas flexibles, únicamente ha resultado significativa la variable “Jerarquía”, lo que viene a indicar que los empleados que utilizan en mayor medida las prácticas flexibles son quienes ocupan posiciones más elevadas de responsabilidad en la organización.

Los datos de nuestro trabajo son de interés porque hay que tener en cuenta que la mayoría de la investigación sobre la interface trabajo-familia, y particularmente del enriquecimiento, se ha realizado en países como Estados Unidos o Gran Bretaña con un contexto de relaciones laborales muy distinto al español. Distintos investigadores han señalado la necesidad de estudiar estas cuestiones en diferentes culturas nacionales y así recientemente han aparecido estudios del enriquecimiento realizados en otros entornos laborales como Noruega (Lövhöiden et al., 2011) o la India (Baral y Bhargava, 2010). Por ejemplo, Baral y Bhargava (2010) con datos de 210 empleados de empresas indias evidenciaron que el enriquecimiento trabajo-familia mediaba la relación entre el apoyo del supervisor y el compromiso afectivo de los empleados, al igual que entre las características del puesto de trabajo y los resultados del mismo. Por su parte, Lövhöiden et al. (2011) entrevistaron a 12 mandos intermedios noruegos y constataron que tenían un enriquecimiento trabajo-familia tanto afectivo como instrumental que compensaba los efectos negativos del conflicto.

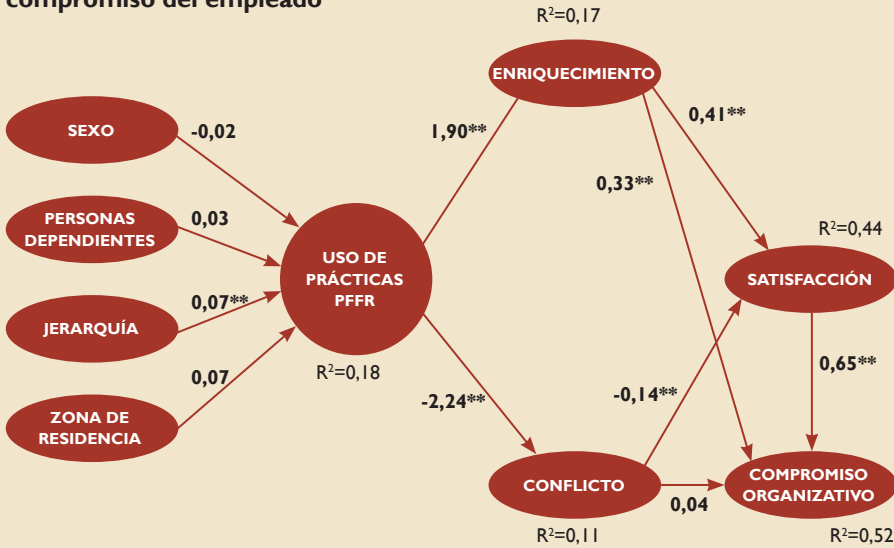
Nuestro principal resultado y contribución a esta cuestión es que el enriquecimiento trabajo-familia está positivamente relacionado tanto con la satisfacción en el trabajo como con el compromiso organizativo de los empleados, mientras que el conflicto no está

relacionado significativamente con el compromiso de los empleados y lo hace negativamente con la satisfacción de los empleados. Estos resultados sugieren que el enriquecimiento puede ser parcialmente responsable de la relación entre importantes recursos (como el apoyo que ofrecen las prácticas flexibles) y resultados de la organización (como la satisfacción o el compromiso organizativo en el trabajo).

Tabla 2. Estadísticos e índices de bondad de ajuste del modelo de ecuaciones estructurales

MODELO ESTIMADO	G.L.	X ² S-B	RMSEA	GFI	AGFI	NFI	CFI	SRMR
	727	1931.13	0.078	0.938	0.917	0.890	0.938	0.09
Nivel de aceptación recomendado			Inferior a 0.1	Cercano a 0.9	Cercano a 0.9	Cercano a 0.9	Próximo a 1	Inferior a 0.1

Figura 1. Relaciones entre prácticas flexibles, enriquecimiento y satisfacción y compromiso del empleado



El enriquecimiento puede así explicar mejor lo que implica el contrato social que la empresa hace con sus empleados. A diferencia del conflicto que es un enfoque negativo y limitador sobre los recursos de los empleados, la perspectiva del enriquecimiento ofrece una

visión más favorable para relacionar las decisiones que toman los directivos en materia de recursos humanos y los resultados de los empleados en su organización. En particular, las prácticas flexibles pueden influir positivamente en el desempeño de los empleados si el uso de dichas prácticas hace que las personas sientan que el trabajo les mejora su buena disposición y la sensación de seguridad y autoestima. Todo ello ayuda a los empleados a percibir que pueden cuidar mejor de sus familias y obtener mayor satisfacción en el trabajo. Las habilidades polivalentes e interpersonales que los empleados adquieren con las prácticas flexibles generan confianza, al igual que el apoyo de los supervisores, para que el empleado se sienta a gusto en su trabajo y considere que está contribuyendo a su desarrollo personal, empleabilidad y conciliación laboral y familiar. No obstante, es necesario que la organización sea consciente de la importancia que tiene crear un ambiente de trabajo positivo donde se apoye a los empleados con, por ejemplo, mayor enriquecimiento trabajo-familia. Por esta razón, las organizaciones habrían de formar a los supervisores en la importancia de dicho apoyo y en los comportamientos y actitudes que lo faciliten en sus empleados. Los empleados pueden también contribuir a mejorar por sí mismos la interface trabajo-familia, involucrando a sus parejas y familiares más cercanos en el diseño y puesta en marcha de estilos de vida con el fin de planificar y conocer sus prioridades laborales futuras. El apoyo del ámbito familiar resulta crucial en el logro del enriquecimiento y de un ambiente de trabajo positivo en la empresa. Por ello, las organizaciones han de valorar la implantación de recursos como, por ejemplo, los programas de asistencia a los empleados que les apoyen en el hogar y la familia. Tanto gerentes como empleados han de ser conscientes de que el afecto tiene implicaciones para gestionar los roles positivos del trabajo y la familia. Varios de los empleados encuestados expresaban su satisfacción por poder preocuparse de sus compañeros de trabajo, así como por participar en el desarrollo de actividades de equipo dentro o incluso fuera del trabajo, gracias a las prácticas flexibles que utilizaban, lo que les permitía compensar el estrés derivado a veces de la actividad laboral. El enriquecimiento trabajo-familia, instrumental y afectivo, detectado tanto en hombres como en mujeres en distintos puestos de trabajo, son resultados que apoyan la implantación de prácticas flexibles familiarmente responsables.



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

4. CONCLUSIONES Y LIMITACIONES

Nuestro estudio refuerza la necesidad de introducir medidas y prácticas que faciliten el enriquecimiento trabajo-familia como forma de mejorar la satisfacción laboral y el compromiso organizativo de los empleados. La conclusión principal del trabajo es que el enriquecimiento puede explicar el efecto positivo de las prácticas flexibles sobre la satisfacción laboral y el compromiso organizativo de los empleados. Por tanto, nuestra recomendación es que a la hora de implantar las prácticas flexibles familiarmente responsables (PFFR) se destaquen los potenciales efectos que éstas tienen, pero no solo para reducir situaciones de conflicto sino también y lo más novedoso para visualizar las contribuciones positivas al ámbito familiar. La experiencia de los empleados encuestados nos indica que los recursos humanos y tecnológicos que están disponibles en el trabajo pueden ayudarles a mejorar sus roles familiares. Se trata entonces de que las actividades que forman parte de la organización del trabajo en las empresas se planteen de tal manera que mejoren la moral y motivación de los empleados, despertando con ello



comportamientos positivos que enriquezcan sus actitudes familiares. Las empresas deben reconocer, no solo la existencia del conflicto trabajo-familia que experimentan sus empleados, el cual puede subyacer oculto en determinadas culturas organizativas, sino también del fenómeno del enriquecimiento familia-trabajo. Las situaciones de conflicto son especialmente acuciantes, y los mandos intermedios han de ser capaces de identificar los síntomas físicos antes que generen enfermedades, absentismo o una rotación laboral excesiva. Y por supuesto, la alta dirección ha de apoyar formal e informalmente una cultura organizativa que sea familiarmente responsable, sin la cual no se podrá avanzar en la buena dirección. En un país como España donde se valora tanto a la familia y donde se socializa también mucho en el trabajo, el enriquecimiento puede constituir no solo un enfoque complementario sino incluso protagonista para las relaciones laborales familiarmente responsables.

Por ello, los mandos intermedios tienen que aprender el enfoque del enriquecimiento y saber cómo utilizar los recursos de un rol (trabajo o familia) para compensar el aspecto negativo de otro rol a través de las rutas de acceso instrumental y afectiva. Deben entender ante todo que el solapamiento de responsabilidades laborales y familiares no siempre es negativo. En las empresas estudiadas, un mayor nivel de conflicto no estaba relacionado con menor compromiso organizativo mientras que el enriquecimiento sí que iba asociado significativamente al compromiso organizativo y la satisfacción laboral de los empleados. Asimismo, a la hora de implantar las prácticas flexibles familiarmente responsables, la organización (alta dirección, mandos intermedios...) tiene que mostrar no solamente las ventajas derivadas de las mismas en términos de reducción de conflicto sino también y sobre todo en términos de su contribución a la mejora del enriquecimiento de los empleados. Por último, una implantación conjunta de prácticas ayudará mucho más que la adopción de prácticas individuales y aisladas porque los efectos positivos de las prácticas sobre el enriquecimiento aumentan con el número de prácticas utilizadas.

Nuestro estudio tiene limitaciones, derivadas principalmente de haber recogido mediciones en un solo momento del tiempo. Futuros estudios podrían recoger valoraciones a lo largo del tiempo para valorar el efecto dinámico de las prácticas flexibles sobre el enriquecimiento y el desempeño de los empleados. Asimismo, podrían incluirse otras variables de resultados del trabajo como

la productividad del empleado o las intenciones de abandono de la empresa. También sería interesante ampliar la encuesta hacia empresas que no entren en la categoría de “familiarmente responsables” para constatar que el enriquecimiento no surge únicamente en este tipo de entornos. Finalmente, podría ser de interés considerar otras prácticas de flexibilidad interna que no encajen directamente en la categoría de familiarmente responsables, por ejemplo el trabajo en equipo, para analizar posibles impactos sobre el enriquecimiento.

Anexo I. Items que comprenden las variables del estudio

ENRIQUECIMIENTO TRABAJO-FAMILIA

Mi involucración en mi trabajo....

... me ayuda a comprender distintos puntos de vista y ello me ayuda a ser un mejor miembro de mi familia
... me ayuda a ganar conocimiento y ello me ayuda a ser un mejor miembro de mi familia
... me ayuda a adquirir habilidades y ello me ayuda a ser un mejor miembro de mi familia
... me ayuda a sentirme realizado personalmente y ello me ayuda a ser un mejor miembro de mi familia
... me da un sentido de logro y ello me ayuda a ser un mejor miembro de mi familia
... me da un sentido de éxito y ello me ayuda a ser un mejor miembro de mi familia
... me pone en una buena disposición y ello me ayuda a ser un mejor miembro de mi familia
... me hace estar alegre y ello me ayuda a ser un mejor miembro de mi familia
... me hace sentirme feliz y ello me ayuda a ser un mejor miembro de mi familia

Fuente: Adaptado de Carlson et al. (2006).

CONFLICTO TRABAJO-FAMILIA

Las demandas de mi trabajo interfieren con mi vida doméstica y familiar
La cantidad de tiempo que requiere mi trabajo me dificulta cumplir con mis responsabilidades familiares
Las cosas que quiero hacer en casa no se hacen debido a las demandas de mi trabajo
Mi trabajo me produce una tensión que me dificulta cumplir mis obligaciones familiares
Debido a las obligaciones relacionadas con el trabajo, tengo que cambiar mis planes de actividades familiares

Fuente: Adaptado de Netemeyer et al. (1996).

SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

El trabajo que hago en mi empresa tiene sentido para mi
En la empresa donde trabajo me tratan con respeto
Siento que formo realmente parte del grupo de personas con las que trabajo
Me siento con ganas de estar con la gente con que trabajo cada día
Estoy muy satisfecho con las oportunidades que tengo en mi trabajo para aprender nuevas habilidades que me puedan ayudar a mejorar en el trabajo o conseguir otro en caso necesario

Fuente: Adaptado de Anderson et al. (2002).

COMPROMISO ORGANIZATIVO

Sería muy feliz de pasar el resto de mi carrera en esta empresa
Disfruto hablando de mi empresa con personas de fuera de ella
Siento realmente que los problemas de esta empresa son como si fueran míos
No me resultaría tan fácil comprometerme con otra empresa como con ésta
Me siento como "parte de una familia" en mi empresa
Me siento emocionalmente unido a esta empresa
Esta empresa tiene un gran significado personal para mi
Tengo un fuerte sentido de pertenencia a mi empresa

Fuente: Adaptado de Allen y Meyer (1990).

BIBLIOGRAFÍA

- Allen, N.J.; Meyer, J.P. (1990) "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, núm. 1, p. 1-18.
- Anderson, S.E.; Coffey, B.S.; Byerly, R.T. (2002) "Formal organizational initiatives and informal workplace practices: Links to work-family conflict and job-related outcomes", *Journal of Management*, Vol. 28, núm. 6; p. 787-810
- Baral, R.; Bhargava, S. (2010) "Work-family enrichment as a mediator between organizational interventions for work-life balance and job outcomes", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 25, núm. 3, p. 274-300.
- Bauregard, T.A.; Henry, L.C. (2009) "Making the link between work-life balance practices and organizational performance", *Human Resource Management Review*, Vol. 19, p. 9-22
- Carlson, D.S.; Kacmar, K.M.; Wayne, J.H.; Grzywacz, J.G. (2006) "Measuring the positive side of the work-family interface: Development and validation of a work-family enrichment scale", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 68, p. 131-164.
- Carlson, D.S.; Grzywacz, J.G.; Kacmar, K.M. (2010) "The relationship of schedule flexibility and outcomes via the work-family interface", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 25, núm. 4, p. 330-355.
- Carlson, D.S.; Kacmar, K. M.; Zivnuska, S.; Ferguson, M.; Whitten, D. (2011) "Work-family enrichment and job performance: A constructive replication of affective events theory", *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 16, núm. 3, p. 297-312.
- Casper, W. J.; Harris, C.; Taylor-Bianco, A.; Holliday Wayne, J. (2011) "Work-family conflict, perceived supervisor support and organizational commitment among Brazilian professionals", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 79, p. 640-652.
- Chen, Z.; Powell, G.N. (2012) "No pain, no gain? A resource-based model of work-to-family enrichment and conflict", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 81, núm. 1, p. 89-98.
- Greenhaus, J.H.; Powell, G.N. (2006) "When work and family are allies: A theory of work-family enrichment", *Academy of Management Review*, Vol. 31, p. 72-92.
- Holliday Wayne, J.; Casper, W.J.; Matthews, R.A.; Allen, T. D. (2013) "Family-supportive organizational perceptions and organizational commitment: The mediating role of work-family conflict and enrichment and partner attitudes", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 98, p. 606-622.
- Hunter, E.M.; Perry, S.J.; Carlson, D.S.; Smith, S.A. (2010) "Linking team resources to work-family enrichment and satisfaction", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 77, núm. 2, p. 304-312.
- Lövhöiden, C.; Yap, M.T.; Ineson, E.M. (2011) "Work-family conflicts and enrichment in the Norwegian hotel industry", *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, Vol. 11, núm. 4, p. 457-482.
- McNall, L.A.; Nicklin, J.M.; Masuda, A.D. (2010a) "A meta-analytic review of the consequences associated with work-family enrichment", *Journal of Business Psychology*, Vol. 25, p. 381-396.
- McNall, L.A.; Masuda, A.D.; Nicklin, J.M. (2010b) "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.; Boles, J.S.; McMurrian, R. (1996) "Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, núm. 4, p. 400-410
- Nicklin, J.M.; McNall, L.A. (2013) "Work-family enrichment, support, and satisfaction: A test of mediation", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 22, núm. 1, p. 67-77.
- Wayne, J.H.; Randel, A.E.; Stevens, J. (2006) "The role of identity and work-family support in work-family enrichment and its work-related consequences", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 69, núm. 3, p. 445-461.

NOTAS

*Agradecimientos: Los autores agradecen el apoyo financiero del proyecto "Teletrabajo, conciliación y resultados en las organizaciones" del Ministerio de Educación y Ciencia Plan Nacional de I+D+i para la realización del estudio así como la colaboración de las empresas participantes.

1. Autor de contacto: Departamento de Dirección y Organización de Empresas; Universidad de Zaragoza; Escuela de Ingeniería y Arquitectura; C/Maria de luna 3; Zaragoza-50018; España.

