

## RESEARCH ARTICLE

### EQUITABLE MANAGEMENT, EMPOWERMENT AND PERSONAL COMMITMENT<sup>i</sup>

EQUITABLE MANAGEMENT, EMPOWERMENT AND PERSONAL COMMITMENT

GESTÃO EQUITATIVA, EMPODERAMENTO E COMPROMISSO PESSOAL

Alberto Díaz-Rosillo<sup>ii</sup>  
Aristides Vara-Horna<sup>iii</sup>  
Zaida Asencios-González<sup>iv</sup>  
Raquel Chafloque-Céspedes<sup>v</sup>  
Inés Santi-Huaranca<sup>vi</sup>

#### CITATION

Díaz-Rosillo, Alberto; Vara-Horna; Aristides; Asencios-González, Zaida; Chafloque-Céspedes, Raquel & Santi-Huaranca, Inés (2019). Equitable management, source of work-life enrichment and affective commitment. *Dimensión Empresarial*, 17(3). DOI: <http://dx.doi.org/10.15665/dem.v17i3.1643> ID: <http://ojs.uac.edu.co/index.php/dimension-empresarial/article/view/1643>

#### ABSTRACT

This research article aims to establish whether equitable management by managers improves the personal role of their employees thanks to the skills acquired in the work and if this improvement of the personal role could mediate the relationship between equitable management and identification with the company. The method used was a self-reported questionnaire to 19 working groups led by a manager, 398 women and 413 men. Structural equations by partial least squares (SEM-PLS) are applied. Results: the equitable behavior of the managers favors the personal life of the employees although the relationship and its intensity are not high. The models with a mediating variable of work-life enrichment explain the relationship between an equitable management with the identification with the company. Other results and differences between sexes and the gender of the manager are discussed.

**Keywords:** Equity, Work-Life Enrichment, Affective Commitment, Identification.

#### RESUMEN

Este artículo de investigación pretende establecer si la gestión equitativa por parte de los gerentes mejora el rol personal de sus empleados gracias a las habilidades adquiridas en el trabajo y si esta mejora del rol personal pudiera mediar la relación entre la gestión equitativa y la identificación con la empresa. El método empleado fue un cuestionario auto-informado a 19 grupos de trabajo dirigidos por un gerente/a, 398 trabajadoras y 413 trabajadores. Se aplican ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales (SEM-PLS). Resultados: la conducta equitativa de los gerentes favorece la vida personal de los/las empleados, aunque la relación y su intensidad no son elevadas. Los modelos con variable mediadora de enriquecimiento laboral – vida personal explican en mayor medida la relación entre una gestión equitativa con la identificación con la empresa. Se discuten otros resultados y las diferencias entre sexos y el sexo del gerente.

Palabras clave: Equidad, enriquecimiento laboral - personal, compromiso afectivo, identificación.

#### RESUMO

Este artigo de pesquisa visa estabelecer se a gestão equitativa pelos gerentes melhora o papel pessoal de seus trabalhadores graças às habilidades adquiridas no trabalho e se essa melhoria do papel pessoal poderia mediar a relação entre gestão equitativa e identificação com a empresa. Método: questionário auto-relatado para 19 grupos de trabalho liderados por um gestor, 398 trabalhadores homens e 413 trabalhadores mulheres. Equações estruturais são aplicadas por mínimos quadrados parciais (SEM-PLS). Resultados: o comportamento equitativo dos gerentes favorece a vida pessoal dos trabalhadores, embora o relacionamento e sua intensidade não sejam altos. Modelos com uma variável mediadora de enriquecimento do trabalho - vida pessoal explicam em maior grau a relação entre a gestão equitativa e a identificação com a empresa. Outros resultados e diferenças entre os sexos e o gênero do gerente são discutidos.

Palavras-chave: Equidade, Enriquecimento Trabalho - Vida pessoal, Comprometimento Afetivo, Identificação.

## INTRODUCCIÓN

Diferentes planteamientos teóricos y empíricos impulsan a integrar la equidad como un principio empresarial. Desde el aspecto descriptivo uno de los primeros enfoques de la equidad aplicada a la administración fue la de Adams (1963, 1965) en la cual las/los empleadas/os tienden a mantener un equilibrio entre lo que aportan a la relación y lo que reciben de ella y su comparación con lo aportado y recibido por sus compañeras/os (Carrell & Dittrich, 1978). Esta relación es distinta en función de características personales de cada trabajador/a (Huseman, Hatfield, & Miles, 1987). Se han presentado estudios que han relacionado el enfoque de la Teoría de la Equidad con la insatisfacción en el trabajo (Perry, 1993), ausentismo y rotación de personal como los de Iverson y Roy, (1994), Van Yperen, Hagedoorn y Geurts (1996), Geurts, Schaufeli y De Jonge (1998), y también desgaste en la relación laboral como lo presentan Van Dierendonck, Schaufeli y Buunk (1996). Existen también investigaciones que relacionan la equidad con el cumplimiento del contrato psicológico (Westwood, Sparrow y Leung, 2001 y Payne, Culbertson, López, Boswell y Barger, 2014) y con la confianza y el respeto que se le otorga al colaborador/a (Kickul, Gundry y Posig, 2005).

Otro enfoque ampliamente desarrollado es el de la Justicia Organizacional. Gerald Greenberg y Kimberly S. Scott (1996) definen la justicia organizacional como la percepción de equidad en las organizaciones. Una dimensión de esta justicia, la justicia interaccional, valora el trato del personal directivo con el personal a su cargo (con educación, dignidad, respeto) cuando se aplican los procedimientos (Bies y Moag, 1986; Cropanzano y Greenberg, 1997) y si el personal a cargo recibe la información y explicaciones sobre las decisiones tomadas (Greenberg J., 1987).

Otro enfoque es aportado por Vara–Horna (2015) en relación con la equidad. La equidad o inequidad en la empresa depende de la presencia o ausencia de determinados elementos entre los que se encuentra la subordinación, la violencia, o la presencia de un estado de derecho. Por tanto, incluiría elementos prescriptivos en la identificación de la equidad solo abordado desde la ética social y política con teorías como la de justicia de Rawls (1971) y la de Nozick (1974) quien define las acciones justas como aquellas que realiza una persona en aplicación de un derecho siempre que respete los derechos de los demás. La justicia incluiría la igualdad de remuneración, de acceso a oportunidades para entrar en una ocupación y para avanzar en ella y la ausencia de acoso (Rawls, 1991).

La presencia e intensidad de los elementos integrantes de la equidad e inequidad identificados por Vara–Horna generaría beneficios o empobrecimiento al individuo y a la organización. Así, el estado de derecho podría identificarse con el cumplimiento del contrato laboral, la ausencia de normas que incidan directa o indirectamente en la desigualdad y una cultura empresarial que lo refuerce. Este enfoque, aplicado a la conducta del personal que gestiona un equipo humano en la empresa orienta hacia la concepción de un tipo determinado de gestión, de liderazgo, equitativo–inequitativo como un continuo. Cuando conductas reiteradas de los directivos integra elementos constitutivos de la inequidad, se pueden observar comportamientos dogmáticos, discriminatorios y de abuso. Cuando las relaciones entre directivos y personal a cargo están libres de los elementos inequitativos en un entorno de respeto de los acuerdos y libre de coacciones se deben esperar beneficios tanto para los propios directivos, su personal y la propia organización.

Esta visión engloba los aspectos que tradicionalmente recoge la justicia interaccional o la justicia distributiva (Teoría de la Equidad) básicamente pero también los comportamientos de abuso, acoso laboral y sexual. Para medir las dimensiones de la Justicia Organizacional se han aplicado diversas escalas como las de Niehoff y Moorman (1993); Greenberg (1993); Sweeney y McFarlin (1997); Donovan, Drasgow y Munson (1998); Rahim, Magner y Shapiro (2000); Ambrose y Cropanzano (2003); Jordan y Turner (2008); Ambrose y Schminke (2009). Y, en especial la de Colquitt (2001). A partir del concepto de equidad prescriptivo se pueden entender las relaciones de equidad–inequidad como una única dimensión que puede evaluarse a través de una sola escala bipolar que recogería comportamientos reiterados equitativos o inequitativos del directivo.

Denise M. Rousseau (1989) entendía que eran los directivos los que construyen expectativas de relaciones justas y de confianza que quedan enmarcadas en lo que se entiende como contrato psicológico, pero, se considera que para ello es necesario directivos equitativos que consigan el respeto y la confianza. Si consiguen el respeto y la confianza de su personal a cargo lograrán una motivación superior con desempeños por encima de las expectativas (Robbins y Judge, 2009, y Bass, 1990) y, en sentido contrario una falta de equidad estaría relacionado con la falta de compromiso hacia la organización (Schaufeli, Van Dierendonck y Van Gorp, 1996).

Se pueden observar trabajos que relacionan la teoría de equidad con el compromiso, bien directamente o a través de variables mediadoras (Spoor y Hoye, 2014; Vella, Caruana y Pitt, 2014; Chen, Huang, Wang, y Chen, 2013; Paik, Parboteeah, y Shim, 2007; Taris, Van Horn, Schaufeli y Schreurs, 2004).

Por otra parte, la implicación y asunción de responsabilidad en la esfera familiar y una gestión con elevadas demandas en el trabajo llevan a conflicto, incidiendo en el rendimiento y el compromiso laboral (Schwartzhoffer, 2011) y en el compromiso organizacional (Greenhaus, Parasuman y Collins, 2001; Akhtar y Faisal, 2016; Shuhaimi y Marzuki, 2015).

Un metaanálisis sobre causas de rotación en enfermeras demostró que algunos de los predictores más fuertes para la intención de dejar la empresa era un liderazgo no comunicativo y de apoyo y el compromiso organizacional en las que no se incluyen otras variables como el conflicto trabajo-familia (Nei, Sneyder y Litwiller, 2015). Partiendo de la temática de gestión del talento y de la necesidad de retener al mejor personal, Deery y Jago (2015) también concluyen en la importancia de variables como equilibrio trabajo -vida personal para el compromiso organizacional. Un trabajo comparativo en tres países (India, Perú y España) analiza el conflicto trabajo-vida personal y el compromiso organizacional. Incluye como variable previa el apoyo por parte de la gerencia (Agarwala, Arizkuren-Eleta, Del Castillo, Muñoz-Ferrer y Gartzia, 2014). No todas las interacciones del trabajo hacia fuera de su

entorno son conflictivas. La asunción de uno o varios de los distintos roles de la persona, laboral, personal, familiar pueden suponer un facilitador y un enriquecimiento hacia otros roles (Greenhaus y Powell, 2006).

Otro metaanálisis muestra que variables antecedentes que aportan recursos (como el apoyo social) tienen una relación más fuerte con el enriquecimiento que aquellas que agotan recursos como sería la sobrecarga de rol, a la vez que se reflejó la escasa evidencia del género como moderador en estas relaciones (Lapierre y otros, 2016). En el caso de las variables consecuentes del enriquecimiento, McNall, Nicklin y Masuda (2010) encontraron una relación positiva, tanto en el caso de enriquecimiento trabajo-familia (WFE) como familia-trabajo (FWE), con la satisfacción laboral y familiar, el compromiso afectivo y con la salud física y mental siendo una variable moderadora la proporción de mujeres.

Estas habilidades permitirían una mejora en su adaptación a su entorno fuera de la empresa, un enriquecimiento y empoderamiento que los podría llevar dominar situaciones de conflicto en la pareja (enriquecimiento trabajo-familia, WFE) o a disfrutar y ampliar su círculo de amistades. Esta mejora al entorno, personal y familiar debería incrementar el sentimiento afectivo positivo hacia la empresa, un reforzamiento de su identificación con ella, de la misma forma que las emociones positivas generadas en la empresa permiten desarrollar habilidades laborales (Ouweneel, Le Blanc, Schaufeli y van Wijhe, 2012).

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Es posible que estos dos caminos de relación con el compromiso organizacional, equidad e interferencia trabajo-vida personal, estén a su vez conectados? Si se puede contar con líderes que tengan en cuenta la equidad en sus actuaciones, es decir, menos conductas de falta de respeto o acoso y mayor tolerancia y preocupación por entender y apoyar a sus empleados en el entorno laboral, reconociendo y ofreciendo oportunidades sin consideraciones arbitrarias o prejuiciosas, se podría conseguir que sus trabajadoras/es obtengan un mayor beneficio de su experiencia laboral por la vía del desarrollo de habilidades como serían las interpersonales (negociación o manejo de conflictos, por ejemplo) y personales (como el dominio personal o inteligencia emocional) fruto de su esfuerzo y dedicación.

Este estudio también pretende añadir evidencia sobre la necesidad de promover el enriquecimiento entre los roles de los empleados y no solo disminuir el conflicto entre

estos roles (McNall, Nicklin, & Masuda, 2010) y que este enriquecimiento se facilitaría si se tuviera líderes equitativos. Sin embargo, a pesar de su importancia, la presencia y aplicación práctica de la equidad en la vida diaria de las empresas se hace difícil. La falta de formación y preparación en temas de gestión equitativa dificulta el reconocimiento por parte del personal directivo de los comportamientos inequitativos y que actúen y gestionen a la organización inequitativamente. Ni las escuelas de negocio ni las universidades tienen implantadas una formación que permita adquirir tales competencias.

Para abordar el problema se descartó el empleo de las escalas aplicadas en justicia organizacional y en acoso laboral o sexual que no cubrían ni el concepto ni el espectro de equidad y se propone, por tanto, una escala diferente. Esta escala debería aplicarse a distintos grupos de trabajo.

En esta perspectiva, se asume el enfoque de Greenhaus y Powell (2006) de la posible influencia tanto positiva como negativa del rol laboral en el personal. Se han utilizados escalas tanto para el conflicto como para la facilitación o empoderamiento, utilizándose como constructos independientes (Bakker y Geurts, 2004) pero en la mayoría de los casos se proponen en conjunto como las escalas propuestas por Grzywacz y Marks (2000), la de Carlson, Kacmer y Williams (2000) o la de Geurts, Taris, Kompier, Dikkers, van Hooff y Kinnunen (2005) con su escala SWING. Es este último Cuestionario de interacción Trabajo-Familia (Survey Work-Home Interaction-Nijmegen, SWING) el que se optó ya que recogía la influencia de ideas y situaciones del ambiente laboral más coherente con el enfoque de equidad propuesto. El trabajo se centra en su apartado de interacción positiva trabajo-familia. Se escogieron 2 de los 5 ítems de esta subescala que incidirían en un empoderamiento en el mundo familiar pero que se adaptaron a las características de la muestra de estudio y ampliado a la vida personal.

Por último, los sentimientos de identificación entroncan con la perspectiva psicológica de la motivación. En la teoría del compromiso organizacional de Meyer y Allen (1997), la identificación con los valores y la filosofía de la empresa y el deseo de seguir en la empresa se recogerían en la dimensión afectiva, (Meyer & Allen, 1991) aunque desde la óptica planteada en el estudio se estaría más cerca de una concepción de compromiso anterior presentada por Mowday, Steers y Porter (1979) al unir emoción, identificación e implicación con la empresa.

Un trabajador que entiende que sus expectativas y necesidades están siendo atendidas se implica emocionalmente con su empresa y responde con orgullo de pertenencia ante su entorno privado, (Betanzos-Díaz & Paz-Rodríguez, 2007). Allen y Meyer establecen como uno de los antecedentes del compromiso organizacional las

conductas de supervisión de los superiores jerárquicos dentro de los factores que definen como situacionales. Por tanto, debería existir una relación directa entre conductas equitativas y el nivel de implicación con la empresa, siendo estas conductas equitativas elementos constitutivos de una forma de liderar. Una cuestión adicional que responder es si esta relación es mayor mediada o no por el empoderamiento en la vida personal. La escala original de la dimensión afectiva ha sido ajustada en número y adaptada en su expresión a las condiciones concretas de la muestra.

En definitiva, el problema de investigación plantearía comprobar dos modelos. Un modelo simplificado y otro modelo mediado. En el modelo simplificado se trataría de la relación de dos variables, la gestión o liderazgo equitativo con la identificación con la empresa. En el modelo mediado se observaría la relación de las tres variables, gestión equitativa, enriquecimiento laboral-personal e identificación con la empresa con 3 hipótesis incluidas:

H<sub>1</sub>: Una gestión equitativa por parte de las gerencias se relaciona con el enriquecimiento de la vida personal y familiar derivado de habilidades obtenidas de la actividad laboral.

Gestión Equitativa → Empoderamiento trabajo-vida personal.

H<sub>2</sub>: Un enriquecimiento de la vida personal y familiar derivado de habilidades obtenidas de la actividad laboral se relacionan con la identificación hacia la empresa.

Empoderamiento trabajo-vida personal → Identificación.

H<sub>3</sub>: Una gestión equitativa por parte de las gerencias se relaciona con la identificación hacia la empresa.

Gestión Equitativa → Identificación.

## MÉTODO

### Diseño.

Investigación exploratoria. Se propone un modelo estructural con enfoque de varianza (SEM) a través de un cuestionario estructurado en forma de auto-informe anónimo y confidencial aplicado a 19 equipos de trabajo con un total de 398 trabajadoras y 413 trabajadores. Al frente de cada uno de estos grupos se encontraba un gerente/a localizados en distintas sedes y centros de trabajo en territorio boliviano de una misma empresa manufacturera.

### Variables e indicadores de estudio.

#### *Gestión Equitativa.*

Se plantearon diversos indicadores evaluando su validez tanto en lo referente a su adecuación a la concepción del constructo, al contenido de lo que se quería evaluar, como de su acomodación al contexto. Se propuso una escala bipolar, cada polo tenía la intención de evaluar cada lado de un continuo equidad-inequidad en la conducta directiva. Para evaluar la presencia de las conductas que identificarían un liderazgo equitativo se escogieron 7 indicadores que tras análisis factorial quedaron reducidos

a 5 indicadores. GE1. Es una persona justa. Me trata con igualdad, sin preferencias. GE2. Me deja hablar libremente. Puedo expresar mis opiniones e ideas, así sean contrarias a lo que piensa o dice. GE3. Se preocupa por mi bienestar laboral (satisfacción laboral). GE4. Así yo cometa errores, me trata con respeto y consideración. GE5. Cuando participo de sus reuniones, me siento respetada/o. En el otro polo estarían las conductas que denotarían la presencia del liderazgo inequitativo. Igualmente se propusieron 6 indicadores descartándose uno de ellos, quedando como GE6-GI1. Es muy autoritario/a. No entiende razones, solo vale lo que dice o piensa. GE7-GI2. No reconoce mi esfuerzo o la dedicación. Me desmoraliza. GE8-GI3. Levanta la voz de manera intimidante, regañando o gritando. GE9-GI4. Me interrumpe continuamente, no me deja hablar. GE10-GI5. Me ignora, excluye, no responde mis preguntas, me hace a un lado o me mira con desprecio cuando se enoja conmigo. Con esta escala los trabajadores/as que registren conductas inequitativas y que no hayan apreciado conductas equitativas evaluarán bajo en equidad a sus gerentes.

#### ***Enriquecimiento laboral - personal.***

Efecto empoderamiento de la actividad laboral en la actividad privada. Adaptación de dos ítems del cuestionario de interacción SWING que, en su versión española realizada por Moreno Jiménez, Sanz Vergel, Rodríguez Muñoz y Geurts (2009), son “Desempeñas mejor tus obligaciones domésticas gracias a habilidades que has aprendido en tu trabajo” y “Eres capaz de interactuar mejor con tu pareja/familia/amigos gracias a las habilidades que has aprendido en el trabajo”. Estas quedaron como ETP1: “He mejorado mi vida personal/familiar gracias a las habilidades que he aprendido en el trabajo” y ETP2 “Soy capaz de interactuar mejor con mi pareja/familia gracias a las habilidades que he aprendido en el trabajo”.

#### ***Identificación con la empresa.***

Se adaptó la escala de compromiso afectivo de Meyer y Allen (1991) y de compromiso de Mowday, Steers y Porter (1979). I1, Me siento identificado con la empresa. I2, Creo que esta empresa es la mejor empresa donde trabajar. I3, Estoy feliz de trabajar en esta empresa. I4, Siento orgullo cuando les cuento a otras personas que trabajo en esta empresa. I5, Me siento parte de la empresa, me siento en una gran familia.

Todos los indicadores tienen 5 alternativas de respuesta; nunca, pocas veces, algunas veces, muchas veces, siempre; con valor de 1, 2, 3, 4 y 5 puntos respectivamente. En el caso de los indicadores inequitativos se evalúa a la inversa.

#### ***Procedimiento.***

Aunque el número de trabajadoras/es era elevado y adscrito a diferentes centros en distintos lugares geográficos se logró recoger los datos en tiempo paralelo con el apoyo de encuestadoras/es que habían sido previamente capacitados para su aplicación en forma, tiempo y respeto en aspectos éticos, informándose del carácter anónimo y confidencial tanto al inicio del cuestionario como al final con lo que podían no rellenar el cuestionario y presentarlo en blanco. Junto con la capacitación se les entregó un manual de instrucciones. Los mismos encuestadores eran parte del personal preparados previamente.

#### ***Análisis.***

El análisis se realizó sobre el modelo SEM-PLS utilizando el programa Smart-PLS 3.0. (Ringle, Wende, & Becker, 2015). Otros programas de apoyo fueron SPSS 21.0 y Factor (Ferrando y Lorenzo-Seva, 2013). El modelo SEM es una técnica de ecuaciones estructurales que relacionan variables latentes y sus indicadores a través de hipótesis que se expresan por diagramas de flujo, de trayectoria (Jöreskog, 1970).

Es habitual estimar los parámetros por el ajuste de la matriz de covarianzas, pero exige cumplir dos condiciones, por una parte un número elevado de datos, que sí se observa con la presencia de más de 800 registros; y, por otra, la hipótesis de normalidad, que no se cumple a la vista de los resultados de asimetría y curtosis y de la prueba de Kolmogorov-Smirnov de los indicadores. Una opción es el uso de la técnica de mínimos cuadrados parciales (PLS) que identifica los componentes principales de la variable independiente que también sean los más adecuados para explicar la variable dependiente maximizando la varianza explicada de las variables endógenas en una secuencia de relación de mínimos cuadrados ordinarios (Hair, Sarstedt, Ringle, & Mena, 2012). Igualmente se decidió por PLS por ser una investigación exploratoria (Hair, Ringle, & Sarstedt, 2012) y ofrecer estimaciones consistentes (Caballero Domínguez, 2006).

La bondad del modelo se comprobó a través de los coeficientes de regresión estandarizados beta (coeficientes de sendero o trayectoria, path coefficient), la significación de la t obtenida de la técnica no paramétrica de bootstrapping y la varianza explicada de la variable dependiente  $R^2$  (R-square). Para reforzar el contraste de hipótesis obtuvimos el tamaño del efecto medido a partir de los coeficientes de correlación utilizando el índice  $F^2$  para análisis de regresión múltiple.

## RESULTADOS

## Descriptivos de las variables.

Se recoge las correlaciones de los indicadores (Tabla 1) y estadísticos descriptivos de las variables, Tabla 2.

**Tabla 1.** Matriz de correlaciones de Pearson del total de la muestra

	GE1	GE2	GE3	GE4	GE5	GI1	GI2	GI3	GI4	GI5	ETP1	ETP2	I1	I2	I3	I4
GE1	1,000															
GE2	,679**	1,000														
GE3	,595**	,645**	1,000													
GE4	,562**	,573**	,535**	1,000												
GE5	,455**	,514**	,487**	,515**	1,000											
GI1	-,556**	-,531**	-,554**	-,563**	-,432**	1,000										
GI2	-,464**	-,463**	-,460**	-,437**	-,316**	,468**	1,000									
GI3	-,461**	-,486**	-,457**	-,539**	-,393**	,557**	,481**	1,000								
GI4	-,475**	-,580**	-,497**	-,520**	-,419**	,553**	,480**	,602**	1,000							
GI5	-,503**	-,508**	-,513**	-,544**	-,476**	,540**	,428**	,597**	,664**	1,000						
ETP1	,108**	,120**	,144**	,120**	,174**	-,029	-,055	-,105**	-,058	-,079*	1,000					
ETP2	,082*	,134**	,161**	,097**	,205**	-,024	-,076*	-,046	-,057	-,091*	,532**	1,000				
I1	,205**	,222**	,229**	,155**	,189**	-,128**	-,158**	-,113**	-,148**	-,130**	,228**	,237**	1,000			
I2	,088*	,118**	,155**	,088*	,173**	-,042	-,043	-,048	-,059	-,028	,287**	,237**	,474**	1,000		
I3	,175**	,190**	,223**	,176**	,218**	-,127**	-,099**	-,127**	-,110**	-,089*	,329**	,268**	,448**	,671**	1,000	
I4	,185**	,187**	,213**	,178**	,249**	-,111**	-,090*	-,110**	-,116**	-,087*	,287**	,219**	,467**	,587**	,659**	1,000
I5	,185**	,246**	,261**	,171**	,270**	-,135**	-,116**	-,137**	-,161**	-,180**	,277**	,263**	,387**	,452**	,457**	,496**

\*\* p<0,01. \* p<0,05

Fuente: Autores

**Tabla 2.** Descriptivos de las variables.

	Media	D.E.	Var.	Asimetría*	Curtosis**	GE	ETP
Gestión Equitativa (GE)	3,82	0,90	0,805	-0,656	-0,231	1	
Empoderamiento Trabajo - Vida Personal (ETP)	3,64	1,06	1,129	-0,598	-0,273	0,145	1
Identificación (I)	4,56	0,55	0,298	-1,516	2,158	0,266	0,379

\*Error estándar: 0,086. \*\*Error estándar: 0,172. Todas las correlaciones con sig < 0,001.

Fuente: Autores

Las mujeres tienen una mayor identificación con la empresa (M: 4,597; DE: 0,480) que los hombres (M: 4,521; DE: 0,601; t(806): -1,978; p<0,05; r: 0,069; d-Cohen: 0,14) no encontrándose diferencias significativas en las otras dos variables. No se encuentran diferencias si segmentamos en función del sexo del gerente, hombre o mujer, o si tenemos en cuenta si los grupos de trabajo tienen mayoría hombres o mujeres.

### Fiabilidad y validez del modelo de medida.

El alfa es sensible al número de ítems, como ocurre con el constructo de empoderamiento ETP, pero si tomamos la estimación de la fiabilidad compuesta se mejora notablemente, Tabla 3.

**Tabla 3.** Cargas cruzadas. Fiabilidad. Fornell-Larcker, heterotrait-monotrait, varianza extraída promedio (AVE), factor de inflación de varianza (VIF).

	ETP	Gestión Equitativa	Identificación	VIF
ETP1	0,890	0,148	0,358	1,383
ETP2	0,857	0,149	0,309	1,383
GE1	0,109	0,779	0,215	2,232
GE2	0,142	0,818	0,248	2,516
GE3	0,171	0,797	0,277	2,092
GE4	0,124	0,772	0,198	2,035
GE5	0,213	0,719	0,280	1,591
GE6	0,031	0,729	0,140	1,991
GE7	0,073	0,623	0,129	1,544
GE8	0,087	0,695	0,138	1,965
GE9	0,065	0,732	0,151	2,292
GE10	0,095	0,734	0,133	2,222
I1	0,258	0,232	0,698	1,417
I2	0,297	0,131	0,799	2,015
I3	0,336	0,222	0,835	2,263
I4	0,286	0,224	0,821	2,051
I5	0,303	0,266	0,728	1,435
<b>Fiabilidad</b>				
Alfa de Cronbach	0,690	0,911	0,835	
Fiabilidad Compuesta	0,865	0,924	0,884	
<b>Criterio de Fornell-Larcker</b>				
ETP	0,873			
Gestión equitativa	0,170	0,742		
Identificación	0,383	0,280	0,778	
<b>Heterotrait – Monotrait</b>				
Gestión equitativa	<b>0,188</b>			
Identificación	0,501	0,290		
<b>AVE</b>	0,763	0,550	0,605	

Fuente: Autores

Sobre la escala de equidad se realizó un análisis factorial exploratorio (AFE). Para comparar y asegurar los resultados se partió de dos vías de análisis, una a partir de la matriz de correlaciones producto - momento de Pearson y la otra de la matriz de correlaciones policóricas (PCC) especialmente aplicable para escalas ordinales de ítems politómicos (Freiberg, Stover, de la Iglesia y Fernández, 2013 y Ferrando y Anguiano-Carrasco, 2010) utilizando el programa Factor de Ferrando y Lorenzo-Seva (2013). Las medidas de adecuación muestral de Kaiser – Meyer – Olkin (0,939), la prueba de esfericidad de Barlett (chi-cuadrado: 4357,9;  $p < 0,000$ ) y el determinante de la matriz de correlaciones (0,00233) justifican ampliamente el uso del AFE. Dado que deseábamos el mayor nivel de varianza explicada utilizamos para la extracción de factores el método de mínimos cuadrados ordinarios, específicamente mínimos cuadrados no ponderados (ULS) y rotación oblimin directo. Tanto la factorización por ejes principales como ULS han demostrado buenos resultados cuando se analiza la matriz de correlaciones policóricas

(Flora, LaBrish, & Chalmers, 2012); (Forero, Maydeu-Olivares, & Gallardo-Pujol, 2009). Siguiendo ambas vías se eliminaron los mismos indicadores presentándose una escala unidimensional según los criterios de Kaiser, gráfico de sedimentación y análisis paralelo, este último por el programa Factor. La varianza explicada final fue de 51,7% (vía correlaciones de Pearson) y 64,4% (vía matriz policórica).

La validez convergente de las escalas se examinó utilizando dos métodos, el análisis de las cargas factoriales y la varianza extraída promedio. Las cargas definitivas del modelo quedaron muy cerca o por encima de 0,707 en valor absoluto teniendo en cuenta la opinión de Hair y otros (2016) de no obligar a desechar indicadores con cargas entre 0,4 y 0,7 si se han alcanzado los valores mínimos de fiabilidad compuesta y AVE. Los valores más bajos se localizan en GE7 y GE8. En cuanto a la varianza extraída promedio de cada constructo del modelo se encontraron valores por encima del 50%, incluso cuando segmentamos por sexo, excepto en el constructo de

## Equitable management, empowerment and personal commitment

Identificación en el caso de mujeres (48%). Se puede afirmar que ambos criterios indicaron que los ítems escogidos se relacionaban con sus constructos.

La validez discriminante se analizó por tres criterios, por el análisis de las correlaciones entre todos los indicadores y los constructos, por la comparación de la varianza extraída promedio del constructo con las correlaciones con el resto de constructos y por el criterio heterotrait – monotrait (HTMT) que evalúa las relaciones entre constructos, (Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2015). Por el primer criterio cada constructo presenta mayor correlación con sus indicadores de medida. Por el segundo criterio (Criterio de Fornell-Larcker) se observa que la raíz cuadrada de la varianza extraída promedio (AVE) es mayor que las correlaciones entre factores. Por el tercer criterio

se encuentran valores de correlación por debajo de cortes habituales, (Tabla 3).

### *Modelo estructural.*

Se presenta los resultados de ambos modelos, simplificado (Tabla 4) y mediado (Tabla 5) a partir de la muestra global y segmentado por sexo, por el sexo del gerente y en función del sexo mayoritario en el área de trabajo gestionado por el/la gerente.

Exceptuando los modelos que se refieren a las áreas con parecido número de hombre y mujeres, el resto de modelos presentan la raíz de la media cuadrática residual (SRMR) por debajo de 0,10 representando un buen ajuste según el criterio de Hu y Bentler (1999). Lo mismo puede afirmarse con respecto al índice de ajuste normalizado cercanos a 0,9.

**Tabla 4.** Modelo simplificado. Coeficiente de determinación (b), varianza explicada (R<sup>2</sup>), tamaño del efecto (F<sup>2</sup>), raíz de la media cuadrática residual (SRMR), índice de ajuste normalizado (NFI).

Muestra del modelo	b	F <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	SRMR	NFI
Completa	0,287**	0,090**	0,082**	0,065**	0,892
Hombres	0,392**	0,182**	0,154**	0,065**	0,889
Mujeres	0,183*	0,035*	0,033*	0,079**	0,819
Gerente Hombre	0,322**	0,115**	0,103**	0,064**	0,889
Gerente Mujer	0,240**	0,061*	0,058*	0,084**	0,816
Mayoría área hombres	0,384**	0,173**	0,147**	0,069**	0,863
Mayoría área mujeres	0,244**	0,063**	0,059**	0,068**	0,871
Mayoría área indistinta	0,334*	0,125	0,111*	0,103**	0,701

\* Sig < 0,05; \*\*Sig < 0,01.

Fuente: Autores, obtenido por aplicación de la técnica bootstrapping

**Tabla 5.** Modelo mediado. Coeficientes de trayectoria y tamaño del efecto de cada hipótesis, R<sup>2</sup>, SRMR y NFI.

Muestra del modelo	b			F <sup>2</sup>			R <sup>2</sup>		SRMR	NFI
	H <sub>1</sub>	H <sub>2</sub>	H <sub>3</sub>	H <sub>1</sub>	H <sub>2</sub>	H <sub>3</sub>	ETP	Identif.		
Completa	0,170**	0,346**	0,222**	0,030*	0,144**	0,059**	0,029*	0,194**	0,064**	0,855
Hombres	0,217**	0,338**	0,316**	0,049*	0,147**	0,129**	0,047*	0,261**	0,064**	0,851
Mujeres	0,138	0,342**	0,088	0,019	0,132**	0,009	0,019	0,133**	0,075**	0,814
Gerente Hombre	0,167**	0,370**	0,257**	0,029	0,174**	0,084**	0,028	0,235**	0,064**	0,852
Gerente Mujer	0,193**	0,316**	0,130	0,039	0,111*	0,019	0,037	0,133**	0,078**	0,802
Mayoría área hombres	0,220**	0,335**	0,308**	0,051	0,143**	0,121**	0,048	0,253**	0,067**	0,828
Mayoría área mujeres	0,155**	0,327**	0,169**	0,025	0,124**	0,033	0,024	0,153**	0,068**	0,832
Mayoría área indistinta	0,165	0,426**	0,225	0,028	0,240	0,067	0,027	0,264**	0,101**	0,649

\* Sig < 0,05; \*\*Sig < 0,01.

Fuente: Autores, obtenido por aplicación de la técnica bootstrapping

Todos los modelos presentan una relación efectiva, medida a través del coeficiente de determinación estandarizado, entre el liderazgo (o gestión) equitativa, DE, y el enriquecimiento del rol personal, ETP. Solo en el caso de la muestra de mujeres y en la muestra de mayoría

indistinta en el área de trabajo esta relación no ha sido significativa. Más fuerte es la relación entre ETP y la identificación con la empresa (I), en todas las muestras significativa y por encima del 0,3. En la muestra de hombres no hay un cambio sustancial en la relación directa



entre DE e I con la inclusión de la variable mediadora ETP pero la vía a través de ETP mejora la explicación de I. En la muestra de mujeres al incluir ETP la relación efectiva y significativa existente entre DE e I en el modelo simplificado desaparece en el modelo mediado. En los equipos liderados por hombres la relación DE con ETP es solo ligeramente menor que la existente cuando la líder es

una mujer, pero ocurre lo contrario cuando observamos la relación de ETP con I. No parece existir una diferencia específica por encontrarse los trabajadores/as en equipos de trabajo con mayoría hombres o mujeres que no sea explicado por las diferencias entre la muestra de hombres y mujeres propiamente.

## DISCUSIÓN

La posibilidad de contar con una muestra lo suficientemente elevada junto con la fiabilidad y validez del modelo de medida otorga confianza en los resultados mostrados.

La primera conclusión evidente es que es distinto el patrón de relación entre DE e I, con o sin mediación de ETP, según hablemos de hombres o mujeres o de gerentas y gerentes. Aunque la identificación con la empresa sea mayor en las mujeres, la influencia (a través de los coeficientes de trayectoria) y la explicación (a través de la varianza explicada) de esta identificación en función de la conducta equitativa del gerente es mucho menor en ellas. Puede ser que el hombre otorgue a su rol laboral una importancia mucho mayor que la mujer y las conductas equitativas o inequitativas del gerente tengan un mayor impacto en la identificación. Otra posible explicación vendría de la infravaloración por parte de las mujeres de situaciones de falta de equidad, aceptadas y naturalizadas como normales. Estaría menos sensibilizada a los comportamientos inequitativos.

La segunda conclusión sería la elevada influencia que la mejora del rol personal (familiar, amigos), derivado de las habilidades obtenidas en el trabajo, tiene sobre el compromiso afectivo en forma de identificación con la empresa, no siendo moderada por el sexo, por el sexo del gerente o si el equipo tiene mayoría hombres o mujeres. Para el caso de los hombres esta mejora del rol personal se suma a la influencia directa de una gestión equitativa de parte de los gerentes para incrementar la identificación con la empresa. En el caso de las mujeres la identificación prácticamente se explica por la existencia de la mediación. El modelo prueba que no es significativa la relación entre conductas ligadas a la equidad de los gerentes y la identificación cuando tratamos con la muestra de mujeres y se incluye como variable mediadora el empoderamiento personal por las habilidades adquiridas en el mundo laboral. Incluso la propia existencia de la variable mediadora incrementa la varianza explicada de apenas un 3.3% en el modelo simplificado hasta un 13.3% en el mediado. Es posible que las mujeres, al tener que asumir

en mayor medida las tareas de cuidado (de los hijos, de familiares enfermos, de las labores de hogar, etc.), se identifiquen con la empresa en la medida que la empresa facilite su adecuación a estas responsabilidades.

La tercera conclusión es que los hombres desarrollan las habilidades en su mundo personal frente a la baja relación, no significativa, entre GE y ETP en las mujeres. No es lo mismo adquirir habilidades y competencias que partirían de la actividad laboral y desarrollar esas habilidades en otros entornos. La asunción explícita del doble rol de la mujer también explicaría que una mayor autoeficacia o capacidad para relaciones interpersonales no aportan mucho más a las habilidades que ya ha tenido que desarrollar por su rol como mujer en el hogar. También es posible que estas competencias y habilidades ganadas no han tenido la oportunidad de poderse desarrollar en el entorno social al estar limitado en tiempo por su doble carga laboral y familiar. En cambio, para el hombre, estas habilidades pueden ser aprovechadas en mayor medida en cuanto a tiempo y oportunidad de relacionarse en diversos entornos, más aceptado y permitido socialmente que en el caso de las mujeres.

Una cuarta conclusión es que la gestión equitativa de gerentes hombre se relaciona, mediado o no, con la identificación de sus empleados en mayor medida que las gerentes mujeres. Las gerentes mujeres consiguen, más que sus pares hombres, que su personal gane y desarrolle competencias que le servirán para su vida personal, pero, paradójicamente, son bajo gerentes hombres que este enriquecimiento de su vida personal sea razón de una mayor identificación con la empresa ( $b=0,370$  frente a  $0,316$ ) superior al de la muestra de hombres ( $b=0,338$ ). Este plus en la relación de equidad GE con I en las gerencias hombres podría ser achacado a una presunción de mayor equidad por parte de las mujeres en general, como algo incluido en su “naturaleza” de atención a los demás. La gerente no tiene la respuesta a su comportamiento equitativo que sí recibe el gerente en su identificación con la empresa.

Una de las intenciones de este trabajo era incluir evidencia que demostrara la importancia de centrarnos en aspectos del empoderamiento o enriquecimiento laboral hacia el rol personal o viceversa. Si bien esperábamos mayor relación del trabajo hacia lo personal con mayores tamaños de efecto, la relación existe encontrando que las diferencias de sexo son determinantes. Sí hemos levantado evidencia de la importancia que el rol de vida personal tiene en cuanto positivo hacia el rol laboral manifestado en una mayor identificación.

La otra intención era observar si el modelo mediado mejoraba el modelo simplificado de relación DE→I que ha quedado demostrado en todas las muestras estudiadas. Las creencias en cuanto al papel que tiene que jugar hombre y mujer impone como lugar natural de socialización del hombre el ambiente de trabajo, más que la mujer. Los datos aportados por el modelo simplificado serían coherentes con esta creencia y significaría que las expectativas y necesidades de un hombre en el mundo laboral le influyen en mayor medida que a una mujer. Para un hombre, la conducta de su gerenta/e equitativa o inequitativa tienen mayor trascendencia que lo pueda tener para una mujer y su respuesta en cuanto a compromiso emocional sería sensiblemente mayor. También explicaría la mayor apreciación de inequidad y menor de equidad frente a sus compañeras mujeres. Otra explicación, o junto a la anterior, estaría en la diferente percepción que ante una conducta equitativa–inequitativa pueden tener un

hombre o una mujer. La mujer podría sobreestimar una conducta equitativa y subestimar una inequitativa si en su vida personal familiar sufre de situaciones de inequidad. Las cifras de violencia contra las mujeres en relaciones de pareja y en el ambiente familiar en todo el mundo, y especialmente en Bolivia, acompañarían esta posible explicación.

La justificación de este enfoque bipolar facilita entrever las distintas consecuencias de la presencia o ausencia de equidad, la presencia es un requisito para la eficacia en las organizaciones y facilita el trabajo en equipo, su ausencia deteriora las relaciones dentro de las organizaciones (Cropanzano, Rupp, Mohler, & Schminke, 2001).

### Limitaciones.

La unidad de análisis eran los equipos formados por la dirección y su personal a cargo. Estos equipos se encontraban en diferentes entornos geográficos a lo largo del territorio boliviano y diferentes áreas de la cadena de valor pero se trataba de la misma empresa.

### Acciones futuras.

Queda seguir aportando evidencia del modelo de equidad y su reflejo en las conductas directivas con el subsiguiente impacto en otras variables de salud laboral, comportamentales y organizacionales. Igualmente queda por indagar aún más en las diferencias entre sexos en cuanto a percepción y dinámica diferenciadora.

## REFERENCIAS

- Adams, J. (1963). Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67 (5), 422-436. <http://dx.doi.org/10.1037/h0040968>
- Adams, J. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, Vol. 2 New York: Academic, 267-299. [http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Agarwala, T., Arizkuren-Eleta, A., Del Castillo, E., Muñoz-Ferrer, M., & Gartzia, L. (2014). Influence of managerial support on work-life conflict and organizational commitment: an international comparison for India, Peru and Spain. *International Journal of Human Resource Management*, 25 (10), 1460-1483. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2013.870315>
- Akhtar, S., & Faisal, M. (2016). Effect of Boredom and Flexible Work Practices on the Relationship of WFC with Procrastination and Affective Commitment: Mediation of Non-Work-Related Presenteeism. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 17 (4), 343-356. <http://dx.doi.org/10.1007/s40171-016-0132-6>
- Ambrose, M., & Cropanzano, R. (2003). A longitudinal analysis of organizational fairness: An examination of reactions to tenure and promotion decisions. *Journal of Applied Psychology*, 88, 266-275. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.266>
- Ambrose, M., & Schminke, M. (2009). The role of overall justice judgments in organizational justice research: A test of mediation. *Journal of Applied Psychology*, 94, 491-500. <http://dx.doi.org/10.1037/a0013203>
- Bakker, A., & Geurts, S. (2004). Toward a Dual-Process Model of Work-Home Interference. *Work and Occupations*, vol 31, n° 3, 345-366. <http://dx.doi.org/10.1177/0730888404266349>
- Bass, B. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 19-31. [http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Betanzos-Díaz, N., & Paz-Rodríguez, F. (2007). Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal. *anales de psicología*, 23 (2), 207-215.

- Bies, R., & Moag, J. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. En R. Lewicki, B. Sheppard, & M. Bazerman, *Research on negotiation in organizations* (págs. 43-55). Greenwich: JAI Press.
- Caballero Domínguez, A. J. (2006). SEM vs. PLS: Un enfoque basado en la práctica. *IV Congreso de Metodología de Encuestas. Pamplona*, 20, 21 y 22 de septiembre. En: [https://emoinsights.com/downloads/articulos/SEM\\_vs\\_PLS.pdf](https://emoinsights.com/downloads/articulos/SEM_vs_PLS.pdf)
- Carlson, D., Kacmar, K., & Williams, L. (2000). Construction and Initial Validation of a Multidimensional Measure of Work-Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior* 56(2), 249-276. <http://dx.doi.org/10.1006/jvbe.1999.1713>
- Carrell, M., & Ditttrich, J. (1978). Equity Theory: The Recent Literature, Methodological Considerations, and New Directions. *The Academy of Management Review*. 3;2, 202-210. <http://dx.doi.org/10.2307/257661>
- Chen, Y., Huang, M., Wang, J., & Chen, H. (2013). Mediating effect of organizational equity on freshmen' organizational commitment in the workplace. *Life Science Journal*, 10 (3), 1162-1170.
- Colquitt, J. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Cropanzano, R., Rupp, D., Mohler, C., & Schminke, M. (2001). Three roads to organizational justice. En J. Ferris, *Research in personnel and human resources management* (págs. 1-113). Greenwich: JAI Press.
- Deery, M., & Jago, L. (2015). Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27 (3), 453-472. <http://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-12-2013-0538>
- Donovan, M., Drasgow, F., & Munson, L. (1998). The perceptions of fair interpersonal treatment scale: Development and validation of a measure of interpersonal treatment in the workplace. *Journal of Applied Psychology*, 83, 683-692. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.83.5.683>
- Ferrando, P. J., & Anguiano-Carrasco, C. (2010). El análisis factorial como técnica de investigación en psicología. *Papeles del Psicólogo*, Vol 31 (1), 18-33.
- Ferrando, P. J., & Lorenzo-Seva, U. (2013). *Unrestricted item factor analysis and some relations with item response theory*. Tarragona: Technical Report. Department of Psychology, Universitat Rovira i Virgili.
- Flora, D., LaBrish, C., & Chalmers, R. (2012). Old and New Ideas for Data Screening and Assumption Testing for Exploratory and Confirmatory Factor Analysis. *Frontiers in Quantitative Psychology and Measurement*, 3 (55), 1-21. <http://dx.doi.org/10.3389/fpsyg.2012.00055>
- Forero, C., Maydeu-Olivares, A., & Gallardo-Pujol, D. (2009). Factor analysis with ordinal indicators: A monte Carlo study comparing DWLS and ULS estimation. *Structural Equation Modeling*, 16, 625-641. <http://dx.doi.org/10.1080/10705510903203573>
- Freiberg, A., Stover, J., de la Iglesia, G., & Fernández, M. (2013). Correlaciones policóricas y tetracóricas en estudios factoriales exploratorios y confirmatorios. *Ciencias Psicológicas VII* (2), 151-164.
- Geurts, S., Schaufeli, W., & De Jonge, J. (1998). Burnout and intention to leave among mental health-care professionals: A social psychological approach. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 17, 341-362. <http://dx.doi.org/10.1521/jscp.1998.17.3.341>
- Geurts, S., Taris, T., Kompier, M., Dijkers, J., Van Hooff, M., & Kinnunen, U. (2005). Work-home interaction from a work psychological perspective: Development and validation of a new questionnaire, the SWING. *Work & Stress*, 19(4), 319-339.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1987.4306437>
- Greenberg, J. (1993). *The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice*. En R. Cropanzano, (1993). *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*. New Jersey: Erlbaum Associates.
- Greenberg, J., & Scott, K. (1996). Why do workers bite the hands that feed Them? Employee theft as a social exchange process. En B. Staw, & L. Cummings, *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*. v. 18 (págs. 111-156). JAI Press.
- Greenhaus, J., & Powell, G. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72-92. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2006.19379625>
- Greenhaus, J., Parasuman, S., & Collins, K. (2001). Career involvement and family as moderators of relationships between work-family conflict and withdrawal from profession. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6, 91-100.
- Grzywacz, J., & Marks, N. (2000). Reconceptualizing the work-family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 111-126.
- Hair, J., Hult, G., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. 2nd edition. California: Sage Publications, inc.

## Equitable management, empowerment and personal commitment

- Hair, J., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2012). The Better Approach to Structural Equation Modeling? *Long Range Planning, Volume 45, Issue 5-6*, 312-319. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2012.09.01>
- Hair, J., Sarstedt, M., Ringle, C., & Mena, J. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science (40)*. <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-011-0261-6>
- Henseler, J., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academic Marketing Science, 43*, 115-135. <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hu, L., & Bentler, P. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal Vol. 6, Iss.1*, 1-55. <http://dx.doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Huseman, R., Hatfield, J., & Miles, E. (1987). A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct. *Academy of Management Review, Vol. 12, No. 2*, 222-234.
- Iverson, R., & Roy, P. (1994). A causal model of behavioral commitment: Evidence from a study of Australian blue-collar employees. *Journal of Management, 20*, 15-41. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639402000102>
- Jordan, J., & Turner, B. (2008). The feasibility of single-item measures for organizational justice. *Measurement in Physical Education and Exercise Science, 12*, 237-257. <http://dx.doi.org/10.1080/10913670802349790>
- Jöreskog, K. (1970). A general method for analysis of covariance structure. *Biometrika, 57*, 239-251. <http://dx.doi.org/10.1093/biomet/57.2.239>
- Kickul, J., Gundry, L., & Posig, M. (2005). Does trust matter? the relationship between equity sensitivity and perceived organizational justice. *Journal of Business Ethics. Volume 56, Issue 3*, 205-218.
- Lapierre, L., Li, Y., Kwan, H., Greenhaus, J., DiRenzo, M., & Shao, P. (2016). A Meta-Analysis of the Antecedents of Work-Family Enrichment. *Journal of Organizational Behavior, 39(4)*, 385-401. <http://dx.doi.org/10.1002/job.2234>
- McNall, L., Nicklin, J., & Masuda, A. (2010). A Meta-Analytic Review of the Consequences Associated with Work-Family Enrichment. *Journal of Business and Psychology, 25(3)*, 381-396. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9141-1>
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*, 61-98.
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. London: Sage publications.
- Moreno Jiménez, B., Sanz Vergel, A. I., Rodríguez Muñoz, A., & Geurts, S. (2009). Propiedades psicométricas de la versión española del Cuestionario de Interacción Trabajo-Familia (SWING). *Psicothema, 21(2)*, 331-337. Obtenido de <http://www.psicothema.es/pdf/3635.pdf>
- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior, 14*, 224-247.
- Nei, D., Sneyder, L., & Litwiller, B. (2015). Promoting retention of nurses: A meta-Analytic examination of causes of nurse turnover. *Health Care Management Review, 40 (3)*, 237-253. <http://dx.doi.org/10.1097/HMR.0000000000000025>
- Niehoff, B., & Moorman, R. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management journal, 36*, 527-556. <http://dx.doi.org/10.2307/256591>
- Nozick, R. (1974). *Anarchy, State, and Utopia*. New York: Basic Books.
- Ouweneel, E., Le Blanc, P., Schaufeli, W., & van Wijhe, C. (2012). Good morning, good day: A diary study on positive emotions, hope, and work engagement. *Human Relations, 65(9)*, 1129-1154. <http://dx.doi.org/10.1177/0018726711429382>
- Paik, Y., Parboteeah, K., & Shim, W. (2007). The relationship between perceived compensation, organizational commitment and job satisfaction: the case of Mexican workers in the Korean Maquiladoras. *The International Journal of Human Resource Management, 18*, 1768-1781. <http://dx.doi.org/10.1080/09585190701570940>
- Payne, S., Culbertson, S., López, Y., Boswell, W., & Barger, E. (2014). Contract breach as a trigger for adjustment to the psychological contract during the first year of employment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 1-20*. <http://dx.doi.org/10.1111/joop.12077>
- Perry, L. (1993). Effects of inequity on job satisfaction and self-evaluation in a national sample of African-American workers. *Journal of Social Psychology, 133, 565-573*, 565-573.
- Rahim, M., Magner, N., & Shapiro, D. (2000). Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors?: What justice perceptions, precisely? *International Journal of Conflict Management 11*, 9-31. <http://dx.doi.org/10.1108/eb022833>
- Rawls, J. (1991). *Theory of Justice*. Cambridge, Massachusetts, USA.: The belknap press of harvard university press. Revised Edition of 1971.

- Ringle, C., Wende, S., & Becker, J. (2015). SmartPLS. Boenningstedt, Germany: SmartPLS GmbH.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (13a. ed.). Mexico: Editorial: Pearson Educación.
- Rousseau, D. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139. <http://dx.doi.org/10.1007/BF01384942>
- Schaufeli, W., Van Dierendonck, D., & Van Gorp, K. (1996). Burnout and reciprocity: Towards a dual-level social exchange model. *Work & Stress*, 10, 224-237.
- Schwartzhoffer, R. (2011). *Psychology of Burnout: Predictors and Coping Mechanisms*. Rachel V. Schwartzhoffer.
- Shuhaimi, S., & Marzuki, N. (2015). The moderating effects of basic needs satisfaction at work on the relationships between burnout, work-family conflict and organizational commitment: Relevance of the conservation of resources (COR) theory. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6, 506-516. <http://dx.doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n4s3p506>
- Spoor, J., & Hoyer, R. (2014). Perceived Support and Women's Intentions to Stay at a Sport Organization. *British Journal of Management*, 25 (3), 407-424. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-8551.12018>
- Sweeney, P., & McFarlin, D. (1997). Process and outcome: Gender differences in the assessment of justice. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 83-93. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199701\)18:1<83::AID-JOB779>3.0.CO;2-3](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199701)18:1<83::AID-JOB779>3.0.CO;2-3)
- Taris, T., Van Horn, J., Schaufeli, W., & Schreurs, J. (2004). Inequity, burnout and psychological withdrawal among teachers: a dynamic exchange model. *Anxiety, Stress, & Coping: An international journal*, 17 (1), 103-122. <http://dx.doi.org/10.1080/1061580031000151620>
- Van Dierendonck, D., Schaufeli, W., & Buunk, B. (1996). Inequality among human service professionals: Measurement and relation to burnout. *Basic and Applied Social Psychology*, 18. [http://dx.doi.org/10.1207/s15324834bas1804\\_5,429-451](http://dx.doi.org/10.1207/s15324834bas1804_5,429-451)
- Van Yperen, N., Hagedoorn, M., & Geurts, S. (1996). Intent to leave and absenteeism as reactions to perceived inequity: The role of psychological and social constraints. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 367-372. <http://dx.doi.org/10.1111/j.2044-8325.1996.tb00622.x>
- Vara-Horna, A. A. (2015). *Modelo de gestión empresarial para prevenir la violencia contra las mujeres. Una propuesta integral para involucrar a las empresas en la prevención de la violencia contra las mujeres en relaciones de pareja*. Lima: USMP - GIZ ComVoMujer.
- Vella, J., Caruana, A., & Pitt, L. (2014). Elements of a talent strategy for effective relationship building: A study among bank sales and service providers. *Journal of Financial Services Marketing*, 19, 118-131. <http://dx.doi.org/10.1057/fsm.2014.14>
- Westwood, R., Sparrow, P., & Leung, A. (2001). Challenges to the psychological contract in Hong Kong. *International Journal of Human Resource Management. Volume 12, Issue 4*, 621-651. <http://dx.doi.org/10.1080/09585190122611>

## NOTAS

- 
- <sup>i</sup> Artículo resultado de investigación, adelantado en la Universidad San Martín de Porres, [www.usmp.edu.pe](http://www.usmp.edu.pe), Lima. Fecha de recepción: 6/12/2018. Fecha de aceptación 26/05/2019.
- <sup>ii</sup> Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Valencia (España). Máster en Gestión de Empresas por la misma universidad. Miembro a tiempo completo del Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres (USMP, Perú) dentro de la Línea Violencia, Género y Empresa. E-mail: [adiazr1@usmp.pe](mailto:adiazr1@usmp.pe)
- <sup>iii</sup> Doctor en Educación, Magister en Administración y Gerencia Social, Director del Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la USMP. E-mail: [avarah@usmp.pe](mailto:avarah@usmp.pe)
- <sup>iv</sup> Licenciada en Administración de Empresas por la USMP. Magister en Estadística Aplicada por la Universidad Nacional Agraria de La Molina (Perú). Investigadora a tiempo completo del Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la USMP. [zasenciosg@usmp.pe](mailto:zasenciosg@usmp.pe)
- <sup>v</sup> Licenciada en Economía por la USMP. Magister en Estadística Aplicada por la Universidad Nacional Agraria de La Molina. Investigadora a tiempo completo del Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la USMPs. [mchafloquec@usmp.pe](mailto:mchafloquec@usmp.pe)
- <sup>vi</sup> Licenciada en Economía por la Universidad Nacional Agraria La Molina. Magister en Economía Agrícola por la misma universidad. Máster en Administración y Gerencia Pública por la Universidad Alcalá de Henares (España). Investigadora a tiempo completo del Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la USMP. [isantih@usmp.pe](mailto:isantih@usmp.pe)