

POTENCIALES PREDICTORES DEL RENDIMIENTO LABORAL

Una exploración empírica

Sebastián Gabini

COLECCIÓN UAI – INVESTIGACIÓN

UAI EDITORIAL

teseo 

POTENCIALES PREDICTORES DEL RENDIMIENTO LABORAL

Sebastián Gabini

Potenciales predictores del rendimiento laboral

Una exploración empírica

Colección UAI - Investigación

UAI EDITORIAL

teseo 

Gabini, Sebastián

Potenciales predictores del rendimiento laboral: una exploración empírica / Sebastián Gabini. – 1a ed. – Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Teseo; Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Universidad Abierta Interamericana, 2018. 368 p.; 20 x 13 cm.

ISBN 978-987-723-182-3

1. Satisfacción en el Trabajo. 2. Rendimiento. 3. Flexibilización Laboral. I. Título.

CDD 658.31422

© UAI, Editorial, 2018

© Editorial Teseo, 2018

Teseo – UAI. Colección UAI – Investigación

Buenos Aires, Argentina

Editorial Teseo

Hecho el depósito que previene la ley 11.723

Para sugerencias o comentarios acerca del contenido de esta obra, escribanos a: **info@editorialteseo.com**

www.editorialteseo.com

ISBN: 9789877231823

Las opiniones y los contenidos incluidos en esta publicación son responsabilidad exclusiva del/los autor/es.

Autoridades

Rector Emérito: Dr. Edgardo Néstor De Vincenzi

Rector: Dr. Rodolfo De Vincenzi

Vice-Rectora Académica: Dra. Ariana De Vincenzi

Vice-Rector de Gestión y Evaluación:

Dr. Marcelo De Vincenzi

Vice-Rector de Investigación: Dr. Mario Lattuada

Vice-Rector de Extensión Universitaria: Ing. Luis Franchi

Vice-Rector de Administración: Dr. Alfredo Fernández

Decano Facultad de Psicología y Relaciones Humanas:

Lic. Fernando Adrover

Comité editorial

Lic. Juan Fernando ADROVER

Arq. Carlos BOZZOLI

Mg. Osvaldo BARSKY

Dr. Marcos CÓRDOBA

Mg. Roberto CHERJOVSKY

Dra. Ariana DE VINCENZI

Dr. Roberto FERNÁNDEZ

Dr. Fernando GROSSO

Dr. Mario LATTUADA

Dra. Claudia PONS

Los contenidos de los libros de esta colección cuentan con evaluación académica previa a su publicación.

Presentación

La Universidad Abierta Interamericana ha planteado desde su fundación en el año 1995 una filosofía institucional en la que la enseñanza de nivel superior se encuentra integrada estrechamente con actividades de extensión y compromiso con la comunidad, y con la generación de conocimientos que contribuyan al desarrollo de la sociedad, en un marco de apertura y pluralismo de ideas.

En este escenario, la Universidad ha decidido emprender junto a la editorial Teseo una política de publicación de libros con el fin de promover la difusión de los resultados de investigación de los trabajos realizados por sus docentes e investigadores y, a través de ellos, contribuir al debate académico y al tratamiento de problemas relevantes y actuales.

La *colección investigación TESEO - UAI* abarca las distintas áreas del conocimiento, acorde a la diversidad de carreras de grado y posgrado dictadas por la institución académica en sus diferentes sedes territoriales y a partir de sus líneas estratégicas de investigación, que se extiende desde las ciencias médicas y de la salud, pasando por la tecnología informática, hasta las ciencias sociales y humanidades.

El modelo o formato de publicación y difusión elegido para esta colección merece ser destacado por posibilitar un acceso universal a sus contenidos. Además de la modalidad tradicional impresa comercializada en librerías seleccionadas y por nuevos sistemas globales de impresión y envío pago por demanda en distintos continentes, la UAI adhiere a la red internacional de acceso abierto para el conocimiento científico y a lo dispuesto por la Ley n°: 26.899 sobre *Repositorios digitales*

institucionales de acceso abierto en ciencia y tecnología, sancionada por el Honorable Congreso de la Nación Argentina el 13 de noviembre de 2013, poniendo a disposición del público en forma libre y gratuita la versión digital de sus producciones en el sitio web de la Universidad.

Con esta iniciativa la Universidad Abierta Interamericana ratifica su compromiso con una educación superior que busca en forma constante mejorar su calidad y contribuir al desarrollo de la comunidad nacional e internacional en la que se encuentra inserta.

Dra. Ariadna Guaglianone
Secretaría de Investigación
Universidad Abierta Interamericana

Índice

Agradecimientos	15
Introducción	17
Primera parte.....	25
1. Rendimiento laboral.....	27
2. Satisfacción laboral	61
3. Compromiso organizacional	87
4. Cultura organizacional.....	109
5. Trabajo flexible	139
6. Articulación trabajo-familia	165
Segunda parte	189
7. Método	191
Tercera parte.....	211
8. Resultados.....	213
9. Discusión.....	255
Conclusión	269
Referencias bibliográficas.....	281
Anexo.....	359

Agradecimientos

La realización de la tesis doctoral que dio lugar a este libro ha sido posible a partir de la contribución de numerosas personas. En primer lugar, la Dra. Alicia Omar, directora de beca y de tesis, quien con su experticia y rigurosidad científica supo acompañarme en las distintas etapas del proceso. A ella, mi mayor gratitud por su tiempo y por guiarme en mi crecimiento profesional.

Del mismo modo, quisiera destacar el acompañamiento y predisposición de mi codirectora, Prof. Lilia Rossi Casé, así como de todas las personas que integran la Secretaría de Posgrado de la Facultad de Psicología.

Además, quisiera retribuir a todas las personas que han contribuido en este proyecto de manera directa o indirecta. A los amigos, colegas y alumnos que me contactaron con la población en estudio, gracias por involucrarse en este proyecto.

Finalmente, a mis familias por brindarme apoyo, contención y la fuerza necesaria. A todos ellos mi reconocimiento más sincero.

Introducción

Los cambios demográficos, sociales, culturales y económicos que se han ido sucediendo a lo largo de los últimos 20 años han impactado diferencialmente sobre las condiciones laborales tradicionales. En consecuencia, los trabajadores han pasado de ser un engranaje más del sistema productivo a posicionarse como el activo más valioso al interior de las organizaciones (Mejía-Giraldo, Bravo-Castillo & Montoya-Serrano, 2013). Por lo tanto, el desafío actual de la psicología organizacional consiste en dejar atrás el sesgo negativo que traía consigo para atender las necesidades de una nueva realidad laboral que apunte al desarrollo del talento humano. De este modo, la psicología organizacional positiva surge como una alternativa para superar las limitaciones de la psicología laboral tradicional, al centrarse en el estudio y la aplicación de las capacidades psicológicas y de las fortalezas para mejorar el rendimiento laboral (Nelson & Cooper, 2007). En este sentido, se ha señalado que la identificación de los distintos factores capaces de afectar (positiva o negativamente) al rendimiento se debería convertir en el objetivo prioritario para cualquier profesional de los recursos humanos. Ante todo, porque este conocimiento permitiría diseñar programas e intervenciones tendientes a maximizar el desempeño de los trabajadores (Kochan, Finegold & Osterman, 2012).

En este marco, el rendimiento laboral (RL) individual de un trabajador se ubica como la pieza clave para garantizar la efectividad y el éxito de una empresa, de allí el interés organizacional permanente por incrementar el rendimiento de sus empleados (Kochan et al., 2012). Dada su centralidad en la vida organizacional, ha sido uno de

los constructos más explorados en el contexto de la psicología laboral. Sin embargo, la historia de la disciplina hasta finales de la década del 80 se encuentra plagada de estudios destinados a evaluarlo a pesar de la falta de una clara definición del constructo y una vaga diferenciación de la productividad y la eficacia de los trabajadores. Este panorama ha conllevado que en muchas ocasiones estos términos se hayan empleado de manera intercambiable (Salgado & Cabal, 2011). Consecuentemente, esta falta de acuerdo en relación con la delimitación del constructo se tradujo en dificultades a la hora de medirlo y en la existencia de numerosos instrumentos para su evaluación (Koopmans et al., 2011).

En la actualidad, partiendo de los aportes pioneros de Murphy (1990) referentes a la precisión de los alcances del término, la tendencia vigente concibe al RL como aquellos comportamientos que son relevantes para las metas organizacionales y se encuentran bajo el control del individuo (Gabini & Salessi, 2016; Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, de Vet & van der Beek, 2014). Adicionalmente, existe un alto grado de consenso entre los especialistas en la temática en relación con que se trata de una variable evaluable y multidimensional, que se encuentra conformada por tres grandes factores o dimensiones: rendimiento en el contexto, rendimiento en la tarea y comportamientos laborales contraproducentes (Koopmans et al., 2016).

En cuanto a las consecuencias del RL, del análisis de la bibliografía especializada (Aguinis, Joo & Gottfredson, 2011; Díaz Cabrera et al., 2014) surge que este tiene un impacto sobre la efectividad organizacional, lo que puede ser examinado a través de la reducción en los índices de ausentismo y de renuncias, al tiempo que reviste un aumento en la lealtad de los empleados y de los clientes. Sin embargo, en lo que hace al estudio de sus variables

antecedentes, las dificultades antes mencionadas han obstaculizado la delimitación de un cuerpo de conocimientos sólido y sistemático sobre el tema. Al respecto, investigaciones recientes han señalado que estudios venideros deberían enfocarse en (a) esclarecer las relaciones entre el rendimiento laboral y algunas variables tradicionalmente asociadas a él, sobre las que no se han obtenido resultados concluyentes hasta el momento (Dalal, Baysinger, Brummel & LeBreton, 2012; Jung & Takeuchi, 2010; Khan, Ziauddin, Jam & Ramay, 2010), y (b) en probar el potencial predictivo de otras variables organizacionales y disposicionales más novedosas (Aarabi, Subramaniam, Almintisir & Akeel, 2013).

Ante este panorama, surge la necesidad de verificar empíricamente el rol predictor de un grupo de potenciales variables antecedentes del rendimiento laboral. Con base en la revisión de la literatura disponible hasta el momento, se seleccionaron un conjunto de variables sociodemográficas (sexo, edad, estado civil, etc.), organizacionales y disposicionales. La satisfacción laboral y el compromiso organizacional corresponden a las variables tradicionalmente relacionadas con el RL (Aarabi et al., 2013), mientras que las demás (cultura organizacional, trabajo flexible e interacción trabajo-familia) se enmarcan dentro del novedoso elenco de variables postuladas como potenciales predictoras.

Por lo tanto, el presente libro se orienta al desarrollo de un modelo explicativo teórico del RL, y su correspondiente validación empírica, conformado por el conjunto de variables antes mencionadas. La mayoría de las investigaciones sobre la temática han sido desarrolladas con muestras de sujetos norteamericanos, europeos o asiáticos, quienes viven una realidad económica y sociocultural marcadamente diferente a la latinoamericana. Por tal

razón, el estudio de esta problemática en nuestro país no sólo cubrirá un área de vacancia en el ámbito de la psicología social-organizacional, sino que también contribuirá a una mejor comprensión del interjuego entre las variables disposicionales, organizacionales y el RL. En consecuencia, el objetivo general fue desarrollar y verificar empíricamente un modelo explicativo del RL, compuesto por variables sociodemográficas (sexo, edad, escolaridad, cargo, antigüedad, estado civil y rubro), organizacionales (cultura organizacional, trabajo flexible) y disposicionales (compromiso organizacional, articulación trabajo-familia, satisfacción laboral). Para ello, se planteó elaborar un modelo con base en la evidencia empírica publicada hasta el momento, verificar su adecuación en una muestra de la ciudad de Rosario, y establecer el aporte individual de cada una de las variables incluidas a la predicción del RL.

Para el logro del objetivo general se propuso una investigación empírica transversal, enmarcada en los lineamientos de la estrategia asociativa-explicativa (Ato, López & Benavente, 2013). En cuanto al primer objetivo específico, se realizó una exhaustiva revisión bibliográfica con la finalidad de diagramar el mapa de las posibles relaciones entre las variables bajo estudio. El análisis crítico de la literatura permitió bosquejar dos modelos explicativos alternativos, los que fueron comparados siguiendo la estrategia de modelos rivales (Hoyle, 2012). Para alcanzar los restantes objetivos, la matriz de relaciones teóricas conjeturada en cada modelo fue contrastada con la matriz de relaciones empíricas observadas en la muestra bajo estudio. La prosecución de tales propósitos fue posible mediante la aplicación de una batería de exploración psicológica, a partir de la que se recolectó la información necesaria. Para su elaboración fue preciso llevar a cabo tareas de desarrollo y validación de instrumentos.

La estructura del libro se divide en tres partes. La primera se refiere a los seis primeros capítulos, los cuales están dedicados al análisis teórico de los conceptos clave del estudio. En este sentido, en el capítulo 1 se ofrece un panorama general sobre rendimiento laboral; se presentan los principales modelos propuestos a lo largo de los años, la descripción de las tres dimensiones amplias que constituyen el constructo y algunas otras dimensiones propuestas como parte de él, se ofrece una síntesis de sus antecedentes y consecuencias más importantes, y se describen los instrumentos de medición desarrollados ya sea para medir el RL general o alguna de sus dimensiones constitutivas. En el capítulo 2 se desarrolla el constructo satisfacción laboral; se realiza una síntesis y descripción de los principales modelos de SL, se ofrece un compendio de sus principales antecedentes y consecuencias, se revisa su relación con el rendimiento laboral, y se describen los instrumentos de medición desarrollados para evaluar el grado de satisfacción del empleado. El capítulo 3 está dedicado al constructo compromiso organizacional; el recorrido se extiende desde el análisis de sus facetas constitutivas (compromiso afectivo, compromiso normativo y compromiso calculativo), hasta la sistematización de sus efectos para individuos y organizaciones, mencionando los instrumentos de evaluación, las evidencias empíricas más relevantes y su vinculación con el rendimiento laboral. El capítulo 4 aborda la cultura organizacional, su desarrollo contiene un repaso por los distintos modelos, teniendo en cuenta las dimensiones postuladas en cada uno de ellos, una delimitación de los niveles de análisis de la variable, así como su clasificación, medición y finalmente su relación con el rendimiento laboral. En el capítulo 5 se introducen las nociones en torno al constructo trabajo flexible; se realiza un repaso de los diferentes tipos de

trabajos flexibles planteados en la bibliografía específica, sus variables antecedentes y consecuentes, su relación con el rendimiento laboral, así como los instrumentos desarrollados para evaluar la flexibilidad laboral. El capítulo 6 está reservado al desarrollo de la interacción trabajo-familia, a partir de las últimas aportaciones sobre la temática que vienen enfatizando la necesidad de evaluarla a través de dos polos: conflicto trabajo-familia y enriquecimiento trabajo-familia. Sumado a ello, se realiza una breve descripción de los principales mecanismos de vinculación de la interacción trabajo-familia, las variables antecedentes y consecuentes de ambas dimensiones, así como su relación con el rendimiento laboral y los instrumentos de medición desarrollados para evaluarlas.

La segunda parte del libro, que remite al capítulo 7, brinda los lineamientos generales sobre el diseño de la investigación realizada. En dicho capítulo se confiere, además, un lugar destacado a la presentación de dos modelos explicativos rivales de rendimiento laboral, desarrollados a partir del análisis de la evidencia internacional. Al mismo tiempo, se exponen las hipótesis de trabajo sobre las cuales se asientan tales modelos.

La tercera parte se desarrolla sobre los últimos dos capítulos. En el capítulo 8 se desarrolla la verificación empírica propiamente dicha del modelo explicativo del rendimiento laboral. En primer lugar, se describe la muestra estudiada, el procedimiento de recolección de datos y los instrumentos de medición utilizados. Seguidamente, se adelanta la estrategia de análisis y se presentan los resultados. Para facilitar la lectura y comprensión de los hallazgos obtenidos, estos se nuclean en cuatro grandes apartados: (a) análisis preliminares, dedicado a corroborar el cumplimiento de una serie de supuestos básicos subyacentes a las técnicas estadísticas utilizadas; (b) análisis

descriptivos, enfocado en la inspección de las medidas de tendencia central, así como en el contraste de medias y el análisis de varianza entre los diversos grupos conformados a la luz de las características sociodemográficas; (c) análisis correlacionales, focalizado en explorar la fuerza y dirección de las asociaciones entre las variables, y (d) verificación empírica, centrada en el análisis comparativo de los modelos rivales y el contraste empírico de las hipótesis de trabajo. El capítulo 9 presenta la discusión general de los resultados obtenidos en el marco del Estudio 3.

Las últimas páginas del libro reseñan las conclusiones de la investigación, señalando fortalezas y debilidades, y se realizan recomendaciones para futuros estudios, así como para el diseño de intervenciones organizacionales. Por último, en el anexo del trabajo se incluye un ejemplar del material utilizado para la recolección de los datos.

Primera parte

Rendimiento laboral

El rendimiento laboral (RL) es uno de los constructos más explorados en la literatura de la psicología organizacional. Sin embargo, la historia de la disciplina hasta finales de la década del 80 se encuentra plagada de estudios destinados a evaluar de forma indiferenciada el RL, la productividad y la eficacia de los trabajadores. De esta manera, la inexistencia de una clara diferenciación en cuanto a la definición de estos términos ha conllevado que estos sean abordados, en muchas ocasiones, como conceptos intercambiables (Gabini & Salessi, 2016; Salgado & Cabal, 2011).

Uno de los primeros intentos por delimitar la conceptualización del constructo fue introducido por Murphy (1990). Desde esta perspectiva, la productividad ha de ser entendida como la razón entre la producción real y los costos materiales y humanos vinculados a su obtención, mientras que RL ha de abarcar tanto las conductas orientadas a la tarea como aquellas actividades diferentes a las relativas al puesto de trabajo y orientadas interpersonalmente. En este sentido, el RL ha sido definido como el “conjunto de conductas que son relevantes para las metas de la organización o para la unidad organizativa en la que la persona trabaja” (Murphy, 1990: 79), en tanto que la productividad y la eficacia sólo reflejan las consecuencias de dichas conductas. Para Koopmans et al. (2011) de esta definición fundacional se derivan tres notas claves: a) el RL debe ser definido en término de comportamientos más

que de resultados; b) el RL incluye sólo aquellos comportamientos que son relevantes para las metas organizacionales, y c) el RL es una variable multidimensional.

A partir de este hito, muchas concepciones del RL iniciadas en los años 90 y desarrolladas en la década pasada (Campbell, McHenry & Wise, 1990; Viswesvaran, Ones & Schmidt, 1996) se dedicaron a ampliar los postulados de Murphy. Estos estudios han permitido el impulso de modelos factoriales del RL que incorporaron una serie de dimensiones, algunas de ellas correspondientes a conductas inherentes a las tareas técnicas del puesto y otras relacionadas a las actividades que brindan apoyo al ambiente de la organización. Particularmente, las conductas que van más allá de las descripciones de los roles laborales han sido identificadas con diferentes etiquetas, tales como conductas prosociales (Brief & Motowidlo, 1986), conductas extra-rol (Van Dyne & LePine, 1998), comportamientos de ciudadanía organizacional (Bateman & Organ, 1983) o rendimiento en el contexto (Borman & Motowidlo, 1993).

Con base en estos avances, se ha podido deducir (Aguinis, 2007; Borman & Motowidlo, 1993) que el RL es evaluable, multidimensional y se encuentra formado, al menos, por dos grandes dimensiones (rendimiento en la tarea y rendimiento en el contexto) que deben ser consideradas de forma individual. Sin embargo, algunos estudios comparativos de las dimensiones del constructo (Dalal, 2005; Rotundo & Sackett, 2002; Viswesveran & Ones, 2000) han coincidido en señalar la presencia de un factor adicional denominado *comportamientos laborales contraproducentes*. Estos han sido definidos como toda conducta intencional por parte de un miembro de la organización contraria a los legítimos intereses de ella (Sackett, 2002). La incorporación de esta dimensión al estudio del RL se debe a que el interjuego entre factores individuales y

contextuales deriva en la elección de ciertos repertorios de conductas, que en el mismo individuo pueden ser constructivos o destructivos (Spector & Fox, 2010).

Estos tres factores o dimensiones son entidades diferenciadas y guardan una cierta relación entre sí, aunque cada una de ellas ocupa un espacio propio dentro del dominio (Salgado & Cabal, 2011) y contribuyen al RL general a través de diferentes caminos (Koopmans et al., 2011). Un estudio reciente (Rapp, Bachrach & Rapp, 2013) ha señalado que entre el rendimiento en la tarea y el rendimiento en el contexto existe una relación curvilínea significativamente moderada por las habilidades gerenciales. Por otra parte, se ha encontrado (Dalal, 2005) que la relación entre el rendimiento en la tarea y los comportamientos contraproducentes es moderada o negativa. Mientras que el vínculo entre el rendimiento en el contexto y los comportamientos laborales contraproducentes es modestamente negativo (Dalal, 2005).

Consecuentemente, esta falta de consenso en relación con la delimitación del constructo y de sus dimensiones constitutivas se tradujo en dificultades a la hora de medirlo y en la existencia de numerosos instrumentos para su evaluación (Koopmans et al., 2011). Revisiones de la literatura específica (Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, de Vet & van der Beek, 2013; LePine, Erez & Johnson, 2002) han llegado a identificar cerca de 80 cuestionarios para medir el RL y más de 40 instrumentos específicos para evaluar el rendimiento en el contexto. Tal profusión de instrumentos no resulta adecuada debido a que, a la hora de implementar estrategias eficaces para optimizar el RL, se hace imprescindible contar con una forma de medición única que contemple el amplio espectro del constructo.

Teniendo en cuenta lo explicitado anteriormente, a continuación se presenta un panorama de los principales modelos de RL propuestos a lo largo de los años, la descripción de las tres dimensiones amplias que constituyen al constructo, y algunas otras dimensiones propuestas como parte de él. Asimismo, se ofrece una síntesis de sus antecedentes y consecuencias más importantes, y se describen los instrumentos de medición desarrollados ya sea para medir el RL general o alguna de sus dimensiones constitutivas.

Modelos del RL

Muchos modelos explicativos del RL han sido propuestos a lo largo de los años, por lo tanto, es necesaria una forma de agrupamiento conceptual de estos para lograr un mejor entendimiento del fenómeno. En este caso, los modelos de RL han sido diferenciados entre aquellos aplicables a todos los trabajos y aquellos desarrollados para ocupaciones específicas (Koopmans et al., 2011).

En lo que respecta al RL genérico, Murphy y Campbell fueron los primeros en definir su dominio al especificar las dimensiones amplias del constructo (Koopmans et al., 2011). Para Murphy (1990), el RL puede ser modelado a partir de las siguientes dimensiones: (a) conductas orientadas a la tarea, que tienen que ver con el núcleo del trabajo; (b) conductas orientadas interpersonalmente, es decir, la comunicación y cooperación con compañeros de trabajo; (c) conductas relacionadas con la pérdida de tiempo, aquellos comportamientos tendientes a evitar centrarse en el trabajo; y (d) conductas destructivas y azarosas, que conllevan riesgos de pérdidas en la productividad, daños, etc.

Por su parte, Campbell et al. (1990) desarrollaron un modelo con base en ocho dimensiones: (a) habilidad específica de la tarea, referida al grado hasta el que un individuo puede desempeñar el núcleo de tareas técnicas centrales para el trabajo; (b) habilidades no específicas de la tarea, vinculadas a las tareas que no son propias de un trabajo en particular pero son esperables de un miembro de la organización; (c) comunicación oral y escrita, que hace referencia a la competencia de un trabajador para comunicar las cuestiones que le incumben; (d) demostración de esfuerzo, que tiene que ver con la consistencia y perseverancia del individuo para completar la tarea; (e) mantenimiento de la disciplina personal, que abarca la evitación de comportamientos negativos en el trabajo; (f) facilitación del rendimiento en equipo, que se refiere a la posibilidad de trabajar con otros individuos; (g) supervisión, o el control de los recursos de la organización; y (h) gerenciamiento y administración, responsables de determinar las políticas de la empresa.

Posteriormente, Borman y Motowidlo (1993) sostuvieron que las dimensiones propuestas anteriormente podían ser agrupadas en dos grandes facetas del RL: el rendimiento en la tarea y el rendimiento en el contexto. Este último ha sido descrito como los comportamientos que contribuyen directa o indirectamente a apoyar al ambiente social y psicológico de la organización en el que debe funcionar el núcleo técnico. Ejemplos de actividades contextuales son el voluntarismo, la persistencia, la ayuda, la cooperación y el cumplimiento de las reglas. Si bien las actividades de la tarea usualmente varían en función del tipo de trabajo, las actividades contextuales son comunes para muchos o para todos los trabajos (Koopmans et al., 2011).

En tanto que Viswesvaran et al. (1996) propusieron una estructura latente jerárquica del RL conformada por 10 dimensiones, a partir de la agrupación conceptual de 486 mediciones del constructo: (a) RL general, que captura la efectividad y la reputación laboral; (b) productividad, que incluye cantidad y calidad de trabajo producido; (c) calidad del trabajo, que mide qué tan bien se hace el trabajo; (d) conocimiento del trabajo, que se refiere a la experticia del individuo; (e) habilidades comunicacionales, que tiene que ver con la forma en que se comunica el individuo, independientemente del contenido; (f) esfuerzo, que se refiere a la cantidad de energía que el individuo debe gastar para completar el trabajo; (g) liderazgo, basada en la capacidad de influir sobre los demás y lograr confianza por parte de ellos; (h) habilidades administrativas, que tiene que ver con la capacidad de coordinar diferentes roles; (i) habilidades interpersonales, que hace referencia al modo en que un individuo se relaciona con los demás; (j) conformidad con/aceptación de la autoridad, que se refiere a la perspectiva que el individuo tiene acerca de las reglas y regulaciones. Algunas de las dimensiones propuestas corresponden a las conductas inherentes a las tareas técnicas del puesto, mientras que otras serían las conductas que dan apoyo al ambiente de la organización (Salgado & Cabal, 2011).

En cuanto a los modelos del RL desarrollados para trabajos o actividades específicas, la literatura revisada da cuenta de algunos algunos estudios reconocidos (Borman, Motowidlo, Rose & Hansen, 1985; Campbell et al., 1990) que pusieron el foco de investigación en los modelos de efectividad militar. Particularmente, Campbell et al. (1990) identificaron cinco dimensiones del RL: (a) habilidad relacionada al núcleo técnico, (b) habilidades generales de soldado, (c) esfuerzo y liderazgo, (d) disciplina personal, (e)

aptitud física y porte militar. Mientras que Borman et al. (1985) desarrollaron un modelo de RL de cuatro dimensiones que, a su vez, podían ser subdivididas. Dichas dimensiones fueron: (a) rendimiento en la tarea, (b) lealtad, (c) trabajo en equipo y (d) determinación. Por su parte, la lealtad comprendía el compromiso organizacional y la socialización, el trabajo en equipo combinaba la moral y la socialización, y la determinación agrupaba el compromiso y a la moral.

Más recientemente, se han presentado investigaciones que evalúan el RL del personal de enfermería a partir de modelos explicativos desarrollados específicamente para dicha profesión. Por ejemplo, algunos autores (Al-Makhaita, Ahmed Sabra & Hafez, 2014) han identificado seis categorías: (a) liderazgo, (b) cuidado crítico, (c) enseñanza/colaboración, (d) planeamiento/evaluación, (e) relaciones interpersonales/comunicación y (f) desenvolvimiento profesional. Mientras que otros (Al-Homayan, Shamsudin, Subramaniam & Islam, 2013) lo han operacionalizado a partir de dos dimensiones amplias (rendimiento en la tarea y rendimiento en el contexto). La primera evalúa la provisión de información, la coordinación del cuidado, el apoyo y el cuidado técnico. La segunda, en cambio, comprime el apoyo interpersonal, el apoyo en las tareas laborales, la obediencia y el voluntarismo. Por otra parte, el RL de profesionales de la tecnología informática ha sido evaluado a partir de 13 indicadores divididos en tres dimensiones (Hettiarachchi, 2014), que evaluaron: (a) características (conocimiento del trabajo, cooperación, independencia, relaciones interpersonales y habilidades comunicacionales); (b) comportamientos (planificación, organización, calidad del trabajo, puntualidad, atención, velocidad); y (c) resultados (eficiencia y finalización del trabajo en tiempo).

Dimensiones del RL

A pesar de que los modelos genéricos del RL utilizan dimensiones amplias para delimitar al constructo y los modelos desarrollados para trabajos específicos se basan en dimensiones más acotadas para describir los elementos del RL, es posible observar muchas similitudes entre las propuestas. En este sentido, tanto las revisiones llevadas a cabo a principios de este siglo (Rotundo & Sackett, 2002; Viswesveran & Ones, 2000) como las más recientes (Koopmans et al., 2011) sostienen que el RL está conformado por tres grandes aspectos: rendimiento en la tarea, rendimiento en el contexto y comportamientos laborales contraproducentes. Sin embargo, otros estudiosos (Fluegge, 2014; Harari, Reaves & Viswesvaran, 2016) han insistido en la incorporación de nuevas dimensiones a la operacionalización del RL.

Rendimiento en la tarea

El rendimiento en la tarea es una dimensión esencial del RL, ya que se encuentra en la gran mayoría de los modelos explicativos del constructo (Koopmans et al., 2011). Este fenómeno se debe a que los primeros intentos de explorarlo se enfocaron fuertemente en los requerimientos en las tareas, utilizando denominaciones varias como competencia técnica, rendimiento en el rol, competencia específica de la tarea, entre otras (Viswesvaran & Ones, 2000).

En este sentido, los estudios más importantes del RL (Murphy, 1990; Campbell et al., 1990; Viswesvaran et al., 1996) han incorporado una o varias facetas que pueden ser consideradas como rendimiento en la tarea. El modelo de Murphy, por ejemplo, añade la dimensión comportamientos de tarea, mientras que Campbell lo representa a partir de dos dimensiones denominadas competencia específica

de la tarea y competencias no específicas de la tarea. Adicionalmente, se podría considerar que las tres primeras dimensiones propuestas por Viswesvaran (productividad, calidad, y conocimiento laboral) constituyen este tipo de rendimiento (Koopmans et al., 2011).

Conceptualmente, el rendimiento en la tarea implica el logro del deber y de las tareas específicas a la descripción del trabajo (Murphy, 1990). Por lo tanto, se relaciona con el “núcleo técnico” de una organización o trabajo, es decir, las actividades directa o indirectamente relacionadas con la transformación de los recursos en productos aptos para un intercambio económico (Borman & Motowidlo, 1993). Las actividades técnicas, si bien varían considerablemente de trabajo en trabajo, en general incluyen dos tipos de comportamientos. El primero de ellos tiene que ver con la transformación de la materia prima en productos o servicios producidos por la organización, por ejemplo, vender, operar máquinas, enseñar, servicios de cuentas o similares. Mientras que el otro tipo de comportamientos abarca aquellas actividades que dan soporte al núcleo técnico, como por ejemplo los suministros, planificación y coordinación, mantenimiento y desarrollo (Koopmans et al. 2011). En este sentido, si el rendimiento en la tarea está directamente relacionado con el núcleo técnico, entonces las actividades técnicas dependen del conocimiento, las capacidades y las habilidades, y tienen un rol prescripto. Lo que quiere decir que dichas actividades normalmente se encuentran incluidas dentro de las descripciones formales del trabajo (Motowidlo & Van Scotter, 1994).

El rendimiento en la tarea es, por lo tanto, el grado en el que un empleado demuestra la competencia en actividades que son formalmente reconocidas y que contribuyen al núcleo técnico de la organización directa o indirectamente (Koopmans et al., 2011). Estas actividades deben

poder ser evaluadas a partir de indicadores claros que permitan identificar, precisamente, el rendimiento en la tarea. En relación con ello, se han identificado cinco indicadores relevantes para este tipo de rendimiento (Koopmans et al., 2013): (a) calidad del trabajo, (b) planificación y organización del trabajo, (c) orientación hacia los resultados, (d) priorización y (e) trabajo eficiente.

En definitiva, este tipo de rendimiento incluye las competencias de tarea, específicas y no específicas de la labor, y ha sido visto como prescripto por el rol y relacionado con el núcleo técnico del trabajo. Actualmente, se lo ha vinculado con diversas variables, ya sea de índole personal u organizacional. En cuanto a las variables personales, se ha propuesto (Debusscher, Hofmans & De Fruyt, 2014) que el neuroticismo mantiene una vinculación con este tipo de rendimiento, mediada tanto por la presión laboral como por la complejidad de la tarea. Otros autores (Salgado, Moscoso & Berges, 2013; Zhang et al., 2012) han señalado que existe una relación directa entre la escrupulosidad y el rendimiento en la tarea. Asimismo, se ha indicado (Harzer & Ruch, 2014) que la fortaleza de carácter del empleado incide en este tipo de rendimiento. Adicionalmente, algunos estudios han propuesto que las actitudes relacionadas al trabajo (Kappagoda, 2012), como la dedicación laboral (Guidice & Mero, 2012), mantienen una correlación positiva con el rendimiento en la tarea.

En relación con las características laborales, la ambigüedad de rol (Wang & Hsu, 2014), el trabajo flexible (Gabini, 2016), la autonomía, la variedad de tareas, y el hecho de que estas tareas sean significativas para el empleado hace que los trabajadores estén más comprometidos y, por ende, tengan un mayor rendimiento en la tarea (Shantz, Alfes, Truss & Soane, 2013). Asimismo, se ha sostenido que un ambiente laboral divertido (Fluegge, 2014) y orientado

al cumplimiento de las metas (Van Yperen, Blaga & Postmes, 2015), también influye positivamente sobre el rendimiento en la tarea. Finalmente, se han observado relaciones entre el liderazgo transformacional y el rendimiento en la tarea del seguidor (Bacha, 2014; Chi & Pan, 2012), así como asociaciones positivas entre el apoyo organizacional percibido, la satisfacción laboral y este tipo de rendimiento (Odle-Dusseau, Hammer, Crain & Bodner, 2016).

Rendimiento en el contexto

Existen muchas actividades que no se encuentran incluidas entre aquellos comportamientos laborales relativos a la tarea, pero que igualmente tienen un impacto sustancial en el rendimiento de la organización. Son comunes a todos los trabajos y se encuentran direccionadas a mantener el ambiente interpersonal y psicológico (en donde se desenvuelve el núcleo técnico) que una determinada organización necesita. Además, este tipo de comportamientos pretende beneficiar a la organización, y sobrepasa las expectativas existentes para un determinado papel (comportamientos extra papel positivos). Es decir, son comportamientos cooperativos o de ayuda que tienen consecuencias positivas para la organización, aunque no son formalmente exigidos o recompensados (Omar, 2010).

Si bien *rendimiento en el contexto* es el nombre que la literatura actual ha adoptado para este tipo de comportamientos, a lo largo de los años ha sido estudiado bajo diferentes etiquetas. Katz y Kahn (1978) los denominaron “comportamientos extra papel”, mientras que George y Brief (1992) los catalogaron como “espontaneidad organizacional”. Por su parte, Smith, Organ y Near (1983) popularizaron el término “comportamientos de ciudadanía organizacional” (CCO). Este último fue definido como el comportamiento individual que es discrecional, extra

papel, no directamente o explícitamente reconocido por el sistema formal de recompensa, y que promueve el efectivo funcionamiento de la organización. Teniendo en cuenta esta descripción, se han identificado cuatro implicaciones fundamentales de este tipo de comportamiento (Van Dyne & LePine, 1998): ha de ser voluntario, intencional, percibido de manera positiva y, además, desinteresado. Algunos ejemplos de CCO incluyen desempeñar actividades extra papel, ayudar a los colegas, cumplir las normas del lugar de trabajo, actuar de acuerdo con las políticas y procedimientos organizacionales, y similares (Omar, 2009).

Con respecto a la operacionalización del concepto, existe un cierto consenso acerca de la multidimensionalidad de los CCO, aunque aún se continúa debatiendo sobre cuáles son sus dimensiones constitutivas (Omar, 2010). A este respecto, algunos autores (Smith et al., 1983) han identificado dos formas de CCO: altruismo (comportamientos de ayuda dirigidos a individuos específicos), y conformidad general (comportamientos de ayuda dirigidos hacia la organización como un todo). Paralelamente, se propuso (Organ, 1988) un modelo de CCO conformado por (a) altruismo, tomar la iniciativa de ayudar a los miembros de la organización a resolver los problemas; (b) escrupulosidad, cumplir las reglas organizacionales; (c) espíritu deportivo, obedecer las regulaciones organizacionales, tolerar ciertas situaciones sin quejarse; (d) cortesía, evitar los problemas laborales, recordar e informar a los compañeros con antelación; y (e) virtud cívica, permanecer atento y proactivo cuando se participa de actividades organizacionales. Este modelo ha sido extendido (Podsakoff, MacKenzie & Hui, 1993) sumando las dimensiones de armonía interpersonal, descrita como la búsqueda de beneficios organizacionales aun a costa de los intereses personales,

y la protección de los recursos de la compañía, entendida como la evitación de comportamientos negativos que abusen de los recursos de la empresa para un uso personal.

Por su parte, William y Anderson (1991) diferenciaron CCO interpersonales (dirigidos a los individuos de la organización), y CCO organizacionales (dirigidos a la organización como un todo). Van Dyne y LePine (1998) también los clasificaron en dos tipos, pero en este caso se trataron de los CCO de ayuda y los CCO de voz (referidos a la expresión intencional de ideas, información y opiniones relevantes para el mejoramiento del trabajo).

En cuanto a los indicadores propios de este tipo de comportamientos, se han identificado una gran cantidad, por lo que se dividieron en dos subdimensiones (Koopmans et al., 2013). La primera de ellas se concentró en el nivel interpersonal, siendo cuatro sus indicadores más relevantes: (a) tomar la iniciativa, (b) aceptar y aprender de la retroalimentación, (c) cooperar con los otros, y (d) comunicarse de manera efectiva. Mientras que la segunda dimensión estuvo referida al nivel organizacional, teniendo también cuatro indicadores principales: (a) mostrar responsabilidad, (b) estar orientado al cliente, (c) ser creativo y (d) emprender tareas laborales desafiantes.

En suma, las virtudes cívicas que son comunes a la mayoría de los trabajos dependen de variables motivacionales y predisposicionales, como la personalidad, y son raramente prescriptas por el rol (Salgado & Cabal, 2011). Investigaciones recientes dan cuenta de la existencia de correlaciones positivas entre los CCO, la autoeficacia y la inteligencia emocional (Cohen & Abedallah, 2015; Titrek, Polatcan, Gunes & Sezen, 2014). Asimismo, se ha postulado una correlación positiva entre la escrupulosidad, agradabilidad, emocionalidad y la apertura a la experiencia y este tipo de rendimiento (Bourdage, Lee, Lee & Shin, 2012).

Consecuentemente, los individuos que desarrollan mayor rendimiento en el contexto son bien vistos por sus compañeros (Titrek et al., 2014) y motivan en ellos este tipo de comportamientos (Bourdage et al., 2012). Lo que, a su vez, puede redundar en un mayor rendimiento del equipo de trabajo (Afacan Findinkli, 2015).

En sentido opuesto, algunas investigaciones actuales han podido dar cuenta de una correlación negativa entre el *burnout* y los CCO (Cohen & Abedallah, 2015; Khalid, Rahman, Noor, Madar & Ibrahim, 2015). Por otra parte, se han identificado algunas variables organizacionales que se relacionan con el rendimiento en el contexto, como el apoyo organizacional (Perreira & Berta, 2015), la claridad del rol, el liderazgo, el compromiso organizacional y la justicia organizacional (Chahal & Mehta, 2010). A este respecto, se ha indicado que las percepciones de justicia organizacional conllevan CCO entre los miembros de la organización (Perreira & Berta, 2015; Titrek et al., 2014). Mientras que un buen clima organizacional (Randhawa & Kaur, 2015) y la presencia de empleados comprometidos (Afacan Findinkli, 2015) también tienen como consecuencia el desarrollo de este tipo de comportamientos en los trabajadores.

Comportamientos laborales contraproducentes

Los comportamientos que tienen un valor negativo para la efectividad organizacional también han sido propuestos como una dimensión constitutiva del RL. Por lo tanto, los comportamientos contraproducentes (CCP) se han vuelto un punto de interés investigativo creciente para los estudios de la temática. Tal es así que la mitad de los modelos de RL genérico incorporan una o más dimensiones referentes a este tipo de conductas (Koopmans et al., 2011). Por

ejemplo, Murphy (1990) utiliza las dimensiones de comportamientos destructivos o azarosos, y comportamientos relacionados con la pérdida de tiempo.

Conceptualmente, se definen como comportamientos antisociales que son ejecutados por los empleados en su lugar de trabajo, violan normas organizacionales significativas y amenazan la buena voluntad de una organización, sus miembros, o ambos (Robinson & Bennet, 1995). Otros autores (Sackett, 2002) los han referido como comportamientos desviados, es decir, conductas intencionales por parte de un miembro de la organización, percibida por la organización como contraria a sus legítimos intereses. Finalmente, se adoptó el término “comportamientos laborales contraproducentes” (Sackett, 2002) para referirse a todas aquellas conductas voluntarias que violan importantes normas organizacionales y amenazan el bienestar de la organización o el de sus miembros.

De esta definición, se pueden identificar tres particularidades: (a) intencionalidad, es decir que la manifestación de tales comportamientos está bajo el control volitivo del individuo. Aquí deben exceptuarse aquellos comportamientos inseguros, que son los que se dan por falta de equipos y/o capacitación por parte de la empresa; (b) pertenencia a la organización, ya que CCP hacen referencia únicamente a conductas negativas ejecutadas por miembros activos o pertenecientes a la organización. Por lo tanto, las acciones que afectan a la organización realizadas por agentes externos (ex empleados, clientes, etc.) no se integran a esta definición; (c) contraria a los legítimos intereses de la organización, se refiere a que los objetivos o metas que la organización plantea deben ser legítimos en el sentido de que no deben incumplir las leyes (internas y/o externas) ni afectar la integridad de las personas. De esta manera, el no cumplir con las actividades planteadas

por la organización porque atentan contra la seguridad o integridad de las personas no debe ser considerado como una conducta contraproducente. Otro aspecto que debe tomarse en cuenta es que el comportamiento contraproducente difiere de la contraproductividad, en el sentido en que esta última se refiere a los resultados tangibles del primero (Sackett, 2002).

Complementariamente, se ha señalado (Robinson & Bennet, 1995) que este tipo de comportamientos negativos varían dependiendo del objetivo al que se dirige la conducta, y en cuanto a la gravedad del hecho. Estudios empíricos que apoyan esta perspectiva (Omar, Vaamonde & Uribe Delgado, 2012; Zhou, Meier & Spector, 2014) dan cuenta de que CCP es un constructo multidimensional y jerárquico. De esta manera, en función del objetivo al que apuntan las conductas pueden diferenciarse CCP-Organizacionales (orientados a perjudicar a la organización como un todo) o CCP-Interpersonales (orientados a perjudicar a las personas en el lugar de trabajo); y en función de la jerarquía pueden ser graves o leves (Omar et al., 2012). Al cruzar estas variables se producen cuatro categorías de desvíos: (a) desvío de propiedad, que es una conducta desviada con consecuencias serias y direccionadas hacia la organización que incluyen el uso indebido de bienes del empleador a través del sabotaje, el fraude y el robo; (b) desvío en la producción, que se refiere a un comportamiento contraproducente de carácter menor y dirigido hacia la organización, tal como retirarse antes del trabajo, hacer pausas excesivas, desperdiciar los recursos y similares; (c) agresión personal, siendo un desvío serio y dirigido hacia otros individuos que forman parte de la organización, aludiendo a conductas tales como acoso sexual, abuso verbal o robo a compañeros de trabajo; y (d) desvío político, que es una conducta menor también dirigida hacia otros miembros,

tales como favoritismo, críticas, y demás. Aunque no todas estas conductas constituyen actos ilegales, todas impactan negativamente en las organizaciones y, a su vez, generan malestar en las relaciones interpersonales y pérdidas económicas (Omar et al., 2012).

Particularmente, otras investigaciones actuales (Koopmans et al., 2011; Koopmans et al., 2013) han puntualizado diferentes formas de CCP, como el daño a la propiedad, abuso de sustancias, violencia en el trabajo, retrasos, ausentismos, etc. Y, además, se han identificado cuatro indicadores relevantes para esta dimensión del RL: (a) mostrar excesiva negatividad, (b) comportamientos que dañen a la organización, (c) comportamientos que dañen a los compañeros de trabajo o a los supervisores, y (d) cometer errores intencionalmente (Koopmans et al., 2013).

En cuanto a los antecedentes de este tipo de comportamientos, las variables predictoras de CCP han sido clasificadas (Omar et al., 2012) en personales-disposicionales y situacionales-contextuales. De esta manera, se ha señalado al autocontrol, la ansiedad rasgo, la personalidad y las emociones como las variables disposicionales antecedentes de CCP (Omar et al., 2012). Investigaciones más recientes han confirmado que el autocontrol se encuentra negativamente correlacionado con los CCP (De Boer, van Hoof & Bakker, 2015) y puede desempeñarse como inhibidor de este tipo de conductas (Spector, 2011). Con respecto a la personalidad, se han informado correlaciones negativas entre la inteligencia emocional (Greenidge, Devonish & Alleyne, 2014) la amabilidad (Scott & Judge, 2013), la escrupulosidad y la estabilidad emocional (Spector & Zhou, 2014) y algunos CCP. Como, también, se ha postulado que la irritabilidad modela la relación entre los estresores laborales y los CCP (Fida, Paciello, Barbaranelli, Tramontano & Fontaine, 2014). Asimismo, los empleados

propensos al agotamiento emocional (Raman, Sambasivan & Kumar, 2016), la culpa (Cohen, Panter & Turan, 2013) o la furia (Ilie, Penney, Ispas & Iliescu, 2012) pueden responder a eventos laborales con CCP tales como abuso, desvíos contra la producción, sabotaje y robo.

En relación con los factores situacionales se han enumerado las percepciones de justicia, la satisfacción laboral y el compromiso del empleado (Omar et al., 2012). Particularmente, se ha observado que las percepciones de justicia organizacional se relacionan negativamente con un amplio espectro de CCP (Chernyak-Hai & Tziner, 2014; Le Roy, Bastounis & Minibas-Poussard, 2012), mientras que otros estudios (Adeel Anjum & Parvez, 2013; Greenidge et al., 2014) han vinculado la falta de satisfacción laboral con diferentes formas de CCP. Finalmente, se ha demostrado (Iliescu, Ispas, Sulea & Ilie, 2015) que cuando no existe aptitud vocacional se generan CCP a través de la frustración, los rasgos de personalidad y la afectividad.

Otras dimensiones

Además de las tres grandes dimensiones del RL precedentemente expuestas, algunos autores han propuesto adicionar otros factores o bien ampliar alguno ya existente. El desarrollo y conceptualización de estos nuevos constructos ha surgido como respuesta a la creciente interdependencia y falta de certeza que define al trabajo moderno (Griffin, Neal & Parker, 2007).

En relación con la adición de otros factores, algunos investigadores (Griffin et al., 2007; Harari et al., 2016) han argumentado que el rendimiento adaptativo debía ser considerado como una nueva dimensión del RL. Este tipo de rendimiento ha sido definido como el grado en el que un individuo se adapta a los cambios en el sistema de trabajo o las reglas laborales. Lo que incluye conductas

como resolver problemas creativamente, lidiar con situaciones laborales inciertas o impredecibles, aprender nuevas tareas, tecnologías o procedimientos, y adaptarse a otros individuos, culturas o ambientes psicológicos. Con base en estos argumentos, se ha remarcado (Harari et al., 2016) la necesidad de incorporar esta faceta como una entidad independiente. Empero, si bien el rendimiento adaptativo no se asimila a ninguno de los otros tipos de rendimiento, investigaciones empíricas recientes (Koopmans et al., 2013; Koopmans et al., 2014) han confirmado que se trata más bien de un aspecto del rendimiento en el contexto. Sin embargo, al ser un constructo relativamente nuevo en el ámbito de la psicología organizacional, aún es demasiado pronto para afirmar su dependencia o independencia de las otras dimensiones. Por su parte, otras voces han propuesto (Fluegge, 2014) la incorporación del rendimiento creativo como una nueva faceta del RL. Este ha sido definido como las manifestaciones comportamentales de creatividad y su incorporación ha sido justificada a partir de su vinculación con la generación de ideas, procedimientos y productos que sean tanto novedosos como útiles.

En cuanto a la posibilidad de ampliar las dimensiones del RL ya existentes, se ha señalado (Griffin et al., 2007) la necesidad de incorporar la proactividad como parte del rendimiento en la tarea. Desde este punto de vista, la proactividad refleja el grado hasta el que un individuo se compromete con sus comportamientos a cambiar su situación laboral, sus roles laborales o a sí mismo. De esta manera, las demandas de este tipo de comportamiento se ha incrementado desde el momento que se pide a los trabajadores que identifiquen nuevas y mejores maneras de trabajar bajo su propia iniciativa, sin tener que depender de las directivas de sus supervisores. Paralelamente,

se ha argumentado (Imran, Saeed, Anis-Ul-Haq & Fatima, 2010) que, en épocas de cambios veloces, las organizaciones demandan comportamientos innovadores para poder mantener la competitividad de sus productos o servicios. En este sentido, se ha sostenido (Imran et al., 2010) que los comportamientos laborales innovadores deberían constituir una nueva faceta del rendimiento en el contexto, ya que abarcan la generación, introducción y aplicación de nuevas ideas, pero no pueden ser exigibles ni esperables.

Sin embargo, a pesar de estos esfuerzos por comprender aun más la naturaleza del RL, hasta el momento no se han registrado evidencias empíricas suficientes como para justificar la inclusión de algunas de estas facetas entre las dimensiones constitutivas del constructo. En cambio, el modelo trifactorial del RL, además de ser el más aceptado por la literatura específica (Koopmans et al., 2011), ha sido validado en distintas regiones (Gabini & Salessi, 2016; Koopmans et al., 2014) y con trabajadores de organizaciones de diversos ramos de actividad (Koopmans et al. 2013).

Antecedentes del RL

El estudio de las variables antecedentes del RL es uno de los más fructíferos dentro de la literatura especializada. Muchas han sido propuestas y probadas como predictoras del RL, pero todavía no se dispone de un cuerpo de conocimientos sólido y sistemático sobre el tema. Si bien algunos modelos predictivos del RL ya han probado su validez, los especialistas opinan que además de estas variables tradicionales debería analizarse el potencial predictivo de otros factores que parecen influir significativamente sobre el RL (Aarabi et al., 2013). En este sentido, la mayoría de las investigaciones sobre el rendimiento han puesto el foco en

las variables relevantes para algunas ocupaciones particulares, en lugar de identificar las dimensiones amplias del rendimiento para generalizar sus resultados.

Con respecto a las variables tradicionales, algunas revisiones teóricas han recabado información acerca de los antecedentes del RL más estudiados. Viswesvaran y Ones (2000) identificaron cinco variables individuales, citadas en la bibliografía disponible hasta el momento, causalmente vinculadas con el RL: (a) capacidad cognoscitiva, (b) diferencias de personalidad individuales, (c) conciencia sobre los objetivos propuestos, (d) escrupulosidad y (e) habilidad cognitiva. Del conjunto de antecedentes individualizados, se ha puesto especial acento en la escrupulosidad y en la capacidad cognoscitiva como las dimensiones con mayor capacidad predictiva en un modelo del RL. Un estudio metaanalítico posterior (O'Boyle, Humphrey, Pollack, Hawver & Story, 2010) demostró que la inteligencia emocional desempeña un rol importante como predictor del RL, junto con los cinco grandes factores de personalidad (*Big Five*, Goldberg, 1990). Mientras que una revisión más reciente (Dalal et al., 2012) ha señalado los siguientes antecedentes del RL: (a) personalidad, (b) motivación, (c) inteligencia emocional, (e) autoeficacia y (d) necesidad de logro. Asimismo, otros estudios (Borman, Brantley & Hanson, 2014; Judge & Zapata, 2015) han corroborado que los rasgos de personalidad son claros predictores del RL general. Particularmente, se ha registrado una relación de predicción entre el rasgo escrupulosidad y el RL general (Zhang, Zhou, Zhang & Chen, 2012), así como entre la habilidad cognitiva y los comportamientos cívicos (Borman et al., 2014). Por otra parte, se han identificado algunas variables relacionadas con el entorno laboral que parecen influir sobre el RL, tales como el apoyo organizacional, el sistema de recompensa y las percepciones

de justicia (Dalal et al., 2012). En concordancia con tales hallazgos, modelos actuales del RL (Aarabi et al., 2013) han postulado que la motivación, las demandas cognitivas y el entrenamiento laboral serían los factores que mejor explican el constructo.

Párrafo aparte merece una de las variables relacionada más frecuentemente con el RL, y que no forma parte de las revisiones antes mencionadas, como es la satisfacción laboral. Si bien hasta hace un tiempo no se dudaba de que existiera una fuerte relación entre ambos constructos (Ahmad & Omar, 2012; Tsui et al., 2013; Ziegler, Hagen & Diehl, 2012), recientemente se han alzado algunas voces que sostienen que la relación entre ellos no sería tan marcada como se suponía. En este sentido, se ha señalado (Dalal et al., 2012) que las investigaciones a través de los años han mostrado que la relación entre la satisfacción laboral y el RL se encuentra en el rango de bajo a moderado. Tal afirmación se asienta en los resultados de estudios metaanalíticos previos (Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001; LePine et al., 2002) que estimaron que la correlación observada entre ambos constructos oscilaba entre .18 y .20. Por otra parte, se han comunicado (Dalal et al., 2012) resultados similares en las correlaciones entre la satisfacción laboral y dos dimensiones del RL (en la tarea y en el contexto). A partir de estos hallazgos, se ha propuesto (Tsui et al., 2013) que, en lugar de buscar relaciones directas, las investigaciones actuales deberían concentrarse en analizar si la satisfacción laboral actúa como mediadora entre el RL y otras variables disposicionales y/o contextuales. En esta línea, tanto el compromiso organizacional (Imran, Arif, Cheema & Azeem, 2014; Tsui et al., 2013) como la ambigüedad laboral (Ziegler et al., 2012) son algunas de las variables que hasta la fecha han demostrado funcionar como mediadoras entre el RL y la satisfacción laboral.

Específicamente, la satisfacción laboral ha sido señalada como un buen predictor del RL cuando los trabajadores experimentan baja ambivalencia laboral (Ziegler et al., 2012) y alto compromiso organizacional (Imran et al., 2014; Tsui et al., 2013).

En cuanto a la propuesta de probar el potencial predictivo de otros factores que podrían influir sobre el RL (Aarabi et al., 2013), la literatura más reciente da cuenta de un gran número de nuevos antecedentes del RL. De esta manera, por ejemplo, se ha encontrado que el empoderamiento psicológico (Chiang & Hsieh, 2012), la policronicidad (Kantrowitz, Grelle & Beaty, 2012) y el compromiso del empleado (Asiedu, Sarfo & Adjei, 2014), respectivamente, exhiben una buena relación causal con el RL. Asimismo, se ha probado (Alessandri et al., 2012) que existe una relación de predicción significativa entre las orientaciones positivas, disposición para ver la vida, las experiencias desde un punto de vista positivo, y el rendimiento en la tarea y en el contexto. Particularmente, otras variables que han sido señaladas como antecedentes del RL son: autonomía laboral (Saragih, 2015), capital psicológico (Bouckenooghe, Zafar & Raja, 2015), afectividad rasgo (Bouckenooghe, Raja, Butt, Abbas & Bilgrami, 2017), inseguridad laboral (Wang, Lu & Siu, 2015), liderazgo transformacional (Babalola, 2016), entre otras.

Finalmente, algunas de las investigaciones recuperadas han planteado relaciones entre el RL y otras variables organizacionales (cultura organizacional, trabajo flexible) y disposicionales (compromiso organizacional, articulación trabajo-familia), sin embargo, los resultados obtenidos hasta el momento no son concluyentes y se requiere mayor sustento empírico como para poder afirmar su rol predictor. Con respecto a la cultura organizacional, se ha indicado (Hu, Dinev, Hart & Cooke, 2012) que a pesar de

que algunos estudios previos han intentado demostrar una relación de predicción significativa con el RL, los vínculos son claramente anecdóticos. Por su parte, el vínculo entre RL y trabajo flexible ha mostrado resultados controvertidos, ya que por un lado se ha sostenido (Kattenbach, Demerouti & Nachreiner, 2010) que los constructos no se encuentran relacionados mientras que, por otro, se ha señalado (Leslie, Manchester, Park & Mehng, 2012) que los gerentes perciben a los beneficiarios de flexibilidad laboral como más comprometidos, lo que incrementa su productividad y su RL. En relación con las variables disposicionales, la incidencia del compromiso organizacional sobre el RL tampoco ha alcanzado un consenso entre los especialistas. En este caso, se ha señalado (Imran et al., 2014) que los empleados ejecutan sus tareas con una mayor eficiencia cuando se muestran más comprometidos con su organización, empero estudios previos (Khan et al., 2010) no han documentado tal relación. Paralelamente, algunas voces (Ahmad & Omar, 2012) han apuntado que si bien se han realizado muchas investigaciones acerca del vínculo entre el conflicto trabajo-familia y el RL, poco se ha profundizado en cuanto a las asociaciones entre este y el aspecto positivo de dicha relación, es decir, el enriquecimiento trabajo-familia.

RL y variables sociodemográficas

Del análisis de la bibliografía revisada también surgen vinculaciones entre el RL y algunas variables sociodemográficas. A este respecto, se ha sostenido (Díaz Cabrera, 2014) que tanto la evaluación del rendimiento como el rendimiento en sí pueden verse afectados por razones de sexo,

edad, grupo étnico o nacionalidad. En muchas ocasiones, además, esos prejuicios se traducen en los salarios de los trabajadores.

En primer lugar, algunos autores (Joshi, Son & Roh, 2015) han propuesto que el sexo de los trabajadores tiene una clara incidencia en el RL individual, mientras que estudios de otros investigadores (Harari, Viswesvaran & O'Rourke, 2014) no revelan diferencias significativas en el RL entre varones y mujeres. Al respecto, un estudio metaanalítico (Roth, Purvis & Bobko, 2012) encontró que las mujeres generalmente obtienen puntuaciones más elevadas que los varones. Sin embargo, a pesar de que las evaluaciones del RL han favorecido a las mujeres, los *ratings* de promociones eran más altos para los varones. No obstante, ante la presencia de dificultades laborales las mujeres reportaron sentirse menos capaces de afrontarlas, más angustiadas y con menos confianza en su desempeño, lo que las lleva a alcanzar un rendimiento inferior al de los varones (Arenas, Taberner & Briones, 2011). Por otra parte, la evidencia empírica (Price, 2012) ha documentado que la competencia puede aumentar el rendimiento de los trabajadores varones en algunas tareas. Sin embargo, su rendimiento decrece cuando las tareas son escogidas por los supervisores. En concordancia con ello, se ha indicado (Manning & Saidi, 2010) que las mujeres son más proclives a tener un menor rendimiento en situaciones de competencia. En muchas oportunidades estas divergencias son marcadas por la subjetividad del evaluador (Joshi et al., 2015) o por el rol que los estereotipos de género tienen sobre la percepción del RL. En este sentido, se ha confirmado (Afolabi, 2013) que los estereotipos de género influyen significativamente sobre el RL percibido de las mujeres, así como en su nivel de logro. Por otra parte, un estudio con información secundaria de 30 naciones acerca de la

relación entre el sexo del trabajador y los comportamientos laborales contraproducentes obtuvo como resultado que los varones son más propensos a tener comportamientos éticamente sospechosos (Chen & Li, 2013). Más aún, en organizaciones orientadas al rendimiento, las diferencias éticas en relación conl sexo tienden a incrementarse en posiciones jerárquicas.

En segundo lugar, con respecto a la edad, si bien algunos autores han informado sobre la incidencia de esta sobre el RL, los resultados no son concluyentes. Particularmente, un estudio reciente (Alessandri, Borgogni & Truxillo, 2015; Truxillo, McCune, Bertolino & Fraccaroli, 2012) llegó a la conclusión de que los trabajadores de mayor edad son percibidos de manera positiva en términos de inteligencia cristalizada y escrupulosidad, mientras que los más jóvenes son vistos positivamente en términos de inteligencia fluida y personalidad proactiva. Por otra parte, los trabajadores mayores fueron percibidos con mejores comportamientos cívicos hacia la organización. Otras voces (Kunze, Boehm & Brunch, 2013) han sugerido que los empleados de más edad si bien exhiben mayor RL son más resistentes al cambio, lo que se podría traducir en dificultades en torno al rendimiento en situaciones de innovación o cambio organizacional. En contraposición, los empleados iniciados a edades más tempranas, entrenados por la organización, y con mayor experiencia laboral desarrollarían un mayor RL (Kunze et al., 2013). Esto puede deberse a que la relación entre la edad y el RL se encuentra mediada por las oportunidades y estas, a su vez, están relacionadas con las metas, las opciones y las posibilidades individuales a futuro. Como consecuencia, la percepción de falta de oportunidades en trabajadores de mayor edad podría llevar a

que estos trabajadores consideren innecesario continuar apostando del mismo modo a la esfera laboral (Alessandri & Borgogni, 2015).

En tercera instancia, algunos estudiosos (Qureshi et al., 2013) han indicado la incidencia del nivel educativo sobre el RL. En relación con este punto, investigaciones actuales (Alessandri et al., 2015; Olalere, 2013) han sostenido que un mayor nivel educativo se condice con un mayor rendimiento. Sin embargo, otros estudios (Mayo, 2015) que han evidenciado tal relación señalaron que la diferencia del RL entre los trabajadores con mayor nivel educativo era muy escasa comparada con aquellos que habían abandonado la secundaria.

Consecuencias del RL

Casi todas las organizaciones, cualquiera sea su tipo, implementan algún sistema para medir el rendimiento individual de sus trabajadores (Aguinis et al., 2011; Díaz Cabrera et al., 2014;). De hecho, los resultados de una encuesta llevada a cabo hace más de una década (Cascio, 2006) en 278 organizaciones, de las cuales dos tercios eran corporaciones multinacionales, revelaron que más del 90% han adoptado un sistema formal de gestión del rendimiento.

Este tipo de evaluación cumple con dos papeles dentro de las organizaciones. Por un lado, incide en la motivación de los trabajadores a través de la participación de estos en el proceso, mediante la retroalimentación recibida, lo que a su vez les permite mejorar su RL, ser reconocidos y recompensados. Y, por otro lado, contribuye a la facilitación del logro de las metas organizacionales tales como la eficacia, la eficiencia y la transparencia, ya que

permite rediseñar los puestos de trabajo, planificar los planes de formación y los procesos de selección, o tomar decisiones sobre la política de promociones e incentivos (Díaz Cabrera et al., 2014). Particularmente, el rendimiento en el contexto ha demostrado (Pulakos & O’leary, 2011) tener un impacto sobre la efectividad organizacional, lo que puede ser examinado a través de la reducción en los índices de ausentismo y de renuncias, el aumento en la lealtad y la satisfacción de los empleados, así como en la lealtad y satisfacción de los clientes.

Sin embargo, a pesar de la popularidad de estos sistemas algunas voces (Díaz Cabrera et al., 2014) han planteado que las organizaciones no manejan el rendimiento de los empleados de manera satisfactoria. Específicamente, estos autores aclaran que la fórmula para una gestión del rendimiento eficiente permanece oculta, y que parte del problema es que los sistemas de gestión han sido reducidos a una cierta cantidad de pasos prescritos, que se encuentran desconectados con las acciones diarias de las organizaciones. Ante esta situación se debe tener en cuenta que, para lograr efectos positivos a partir de la evaluación del rendimiento, es necesaria la valoración positiva de las mediciones de RL por parte de la organización en su conjunto y de los trabajadores. Lo cual podría conseguirse a través de datos precisos y fiables, obtenidos con escalas confiables que reduzcan los sesgos de los evaluadores y generen percepciones de justicia (Gabini & Salessi, 2016).

De allí que la gestión del rendimiento ha ser entendida como un proceso continuo de identificar, medir y desarrollar el rendimiento individual y de los equipos, y de alinear el rendimiento con las metas estratégicas de la organización (Aguinis et al., 2011). Esta gestión, entonces, pone el énfasis en el intercambio entre los directivos y los empleados, que permite la retroalimentación e indica el

entrenamiento, en los casos que fuera necesario. De esta manera, los supervisores y los empleados acuerdan las metas (que incluyen los resultados y los comportamientos) que el empleado debe alcanzar. Los resultados son las consecuencias de lo que un empleado produce, mientras que los comportamientos se refieren a cómo son alcanzadas dichas consecuencias. Esta gestión es parte de quienes participan en el sistema y beneficia a aquellos que lo conforman, y de esta manera, es más que una función exclusiva del área encargada de los recursos humanos. En definitiva, la gestión del rendimiento ayuda a los altos directivos a alcanzar los objetivos estratégicos porque el sistema vincula las metas organizacionales con las individuales. De allí que se transforma en una importante herramienta de comunicación que conduce a la aprehensión de la cultura organizacional y sus valores, permitiendo a las organizaciones mejorar la fuerza laboral y el logro de sus objetivos (Aguinis et al., 2011).

En suma, la bibliografía específica (Aguinis et al., 2011; Díaz Cabrera et al., 2014) ha resaltado tres tipos de beneficiarios de una gestión de rendimiento bien diseñada y ejecutada. En primer lugar, se encuentran los empleados, quienes pueden experimentar una autoestima elevada, comprenden mejor los comportamientos y resultados que requiere su posición, e identifican de mejor manera los caminos para maximizar sus fortalezas y minimizar sus debilidades. En segundo lugar, los directivos, quienes desarrollan una fuerza laboral más motivada para desempeñarse, ganan un mayor predicamento entre sus subordinados, hacen que sus empleados sean más competentes, disfrutan de la diferenciación entre un buen y un mal rendimiento, y una comunicación más clara con los empleados acerca de su rendimiento. Y, finalmente, las organizaciones en su conjunto, ya que realizan acciones

administrativas más apropiadas, formulan más claramente las metas organizacionales, reducen las conductas inapropiadas de los empleados, se ven favorecidas con una mejor protección ante las demandas laborales, facilitan el cambio organizacional y cuentan con empleados más comprometidos.

De todos los beneficios mencionados, tres de ellos han sido catalogados como los más relevantes (Aguinis et al., 2011). Primero, un sistema de gestión del rendimiento ofrece retroalimentación y entrenamiento para los empleados, así los trabajadores obtienen un mejor entendimiento de sus fortalezas y debilidades, y pueden identificar actividades de desarrollo. Segundo, este tipo de sistemas ayuda a los directivos a retener a los empleados que son más competentes, lo que redundará en mayor desarrollo y consecución de las metas. Y tercero, permite a las organizaciones alcanzar el cambio organizacional. En cuanto a las dimensiones constitutivas del RL, evidencias empíricas (Kiker, Kiker & Perry, 2013; Pulakos & O'leary, 2011) han resaltado que tanto el rendimiento en la tarea como el rendimiento en el contexto contribuyen a la efectividad de una organización entendida como productividad, calidad e innovación.

Medición del RL

Si bien el RL es uno de los conceptos más importantes dentro de la psicología laboral y organizacional, hasta la fecha no existe un consenso sobre cómo debe ser medido y por quiénes. Con respecto al primer punto, una revisión reciente (Koopmans et al., 2013) de los instrumentos de medición disponibles para evaluarlo encontró más de 80 cuestionarios y cerca de 230 indicadores del RL. Sin

embargo, ninguno de ellos mide todas sus dimensiones, y sólo una quinta parte evalúa una o dos de las facetas del RL. En cuanto al segundo punto, las evaluaciones del rendimiento se han apoyado principalmente en registros de las organizaciones o en juicios subjetivos de los respondientes (Viswesvaran & Ones, 2000). Algunos investigadores (Dhammika, Ahmad & Sam, 2012; Koopmans et al., 2014) han utilizado o desarrollado instrumentos autoadministrables para medir la percepción del empleado de su RL, mientras que otros (Tsui et al., 2013; Ziegler et al., 2012) se han inclinado por los *ratings* de los supervisores, o bien (Wong & Laschinger, 2013) han preferido combinar *ratings* del supervisor y/o escalas autoadministrables. Por lo tanto, debido a la profusión de instrumentos disponibles en la literatura para evaluar el RL, se hace necesaria una forma de clasificarlos. En este sentido, se pueden distinguir en función de (a) si evalúa el RL en general, (b) el RL en alguna ocupación específica, o (c) si mide alguna de las facetas del RL.

Dentro del área de la psicología laboral/organizacional, se han diseñado numerosas herramientas para medir el RL general (Dhammika et al., 2012). Entre ellas se destacan la escala de cuatro ítems de Wright y Bonett (1997), el *Performance Appraisal Questionnaire* (Scheepers, 1994) y la escala de seis ítems desarrollada por Schmitt, Cortina, Ingerick y Wiechmann (2003). También se pueden observar algunos estudios actuales (Ziegler et al., 2012; Tsui et al., 2013) en donde se ha evaluado el RL a partir de un solo ítem. Con respecto a ello, se ha indicado (Ziegler et al., 2012) la existencia de investigaciones previas que han obtenido resultados satisfactorios con este tipo de procedimiento. Normalmente el uso de un solo ítem para medir un constructo complejo es aceptable cuando la pregunta

de investigación específicamente implique su uso, o bien cuando las limitaciones situacionales limiten o impidan el uso de escalas (Ziegler et al., 2012).

Con respecto a los instrumentos desarrollados para ocupaciones específicas, se destacan el cuestionario de Al-Homayan (2013) para evaluar el RL del personal de enfermería a partir de 41 ítems, divididos en dos dimensiones (rendimiento en la tarea y rendimiento en el contexto); la escala de Laschober, de Tormes y Sauer (2013) para medir el rendimiento en la tarea de psicólogos a partir de una escala de 20 ítems; la escala de Oyowole y Popoola (2013) para el personal de librería conformada por 21 ítems que evalúan puntualidad, regularidad para trabajar, habilidades para el uso de tecnología informática; entre otros.

En cuanto a escalas desarrolladas para medir las distintas dimensiones del RL, también existe un gran número de instrumentos citados en la bibliografía consultada. En el caso del rendimiento en el contexto, se han identificado (LePine et al., 2002) más de 40 mediciones diferentes para evaluarlo. Podsakoff et al. (1989), por ejemplo, operacionalizaron este tipo de rendimiento a partir de varias subdimensiones: altruismo, escrupulosidad, espíritu deportivo, cortesía y virtud cívica. Mientras que Van Scotter y Motowidlo (1996) sólo se concentraron en facilitación interpersonal y dedicación laboral. Por su parte, otros autores (Lee & Allen, 2002) han desarrollado una escala para medir CCO a partir de ocho ítems para valorar los comportamientos direccionados hacia la organización, y ocho ítems que evalúan los comportamientos interpersonales. En relación con el rendimiento en la tarea, esta faceta ha sido medida utilizando la escala de Williams y Anderson (1991), o la escala de Wayne y Liden (1995). Los primeros desarrollaron una escala corta y genérica, que mide comportamientos tales como completar adecuadamente las tareas

asignadas, cumplimentar con las responsabilidades prescriptas, y desarrollar tareas que son esperables para los empleados. Los comportamientos laborales contraproducentes, por su parte, han sido evaluados con escalas como las desarrolladas por Bennett y Robinson (2000), Zhou et al. (2014) o la recientemente desarrollada por Omar et al. (2012). Bennett y Robinson se enfocaron en medir los comportamientos desviados hacia la organización y los dirigidos hacia otros miembros de ella. Zhou y colaboradores pusieron la mirada en el sabotaje, desvíos en la producción, robo y abuso. Omar y sus colegas desarrollaron una escala trifactorial para medir este tipo de comportamiento con buenas propiedades psicométricas (satisfactoria consistencia interna, correcta validez interna y discriminante, y confiabilidad adecuada), siendo la primera tentativa de operacionalizar el constructo en Argentina. Los tres factores referidos son: comportamientos contraproducentes interpersonales, organizacionales y antiproductivos (comportamientos realizados por los empleados para su provecho o distracción personal durante las horas de trabajo).

Sin embargo, el uso de distintas escalas para medir las dimensiones del RL puede conllevar la aparición de ítems redundantes, lo que aumenta las correlaciones entre los ítems e impacta negativamente sobre la validez de contenido (Koopmans et al., 2014). Este tipo de inconvenientes es más evidente en escalas que miden rendimiento en el contexto y comportamientos laborales contraproducentes, ya que muchas de las primeras incluyen comportamientos desviados reversos, y viceversa. De todas maneras, como estas dos dimensiones no son polos opuestos de una misma dimensión, deberían ser medidos con instrumentos específicamente diseñados para tal fin.

Frente a la inexistencia de un instrumento genérico que incorpore todas las dimensiones del RL, Koopmans et al. (2013) decidieron desarrollar un cuestionario propio que cumpliera con tales demandas. Este, denominado *Individual Work Performance Questionnaire* (IWPQ), se encuentra integrado por 18 ítems que exploran las tres grandes dimensiones del RL. Se trata de un cuestionario con adecuadas propiedades psicométricas (validez de constructo general aceptable, validez convergente, validez divergente y confiabilidad) para medir el RL individual general entre trabajadores de diferentes sectores ocupacionales, con o sin problemas de salud (Koopmans et al., 2014). Por reunir tales requisitos ha sido el instrumento elegido para medir el RL en el marco del presente estudio. Su reciente validación para su uso con trabajadores argentinos (Gabini & Salessi, 2016) ha permitido contar con una escala parsimoniosa, válida y confiable para la evaluación del RL, en un todo de acuerdo con la conceptualización del constructo.

En definitiva, de cualquier manera que se evalúe el RL existen muchos juicios que se requieren a la hora de ser operacionalizado, aun cuando se apoya en medidas aparentemente objetivas como los comportamientos, los registros organizacionales y similares. Probablemente el mejor modo de evitar el problema de los juicios de los respondientes sea la utilización de evaluaciones personales, de los supervisores y compañeros de trabajo, ya que ninguna medida puede capturar el dominio completo de lo que está siendo medido (Viswesvaran & Ones, 2000).

Satisfacción laboral

La gestión de los recursos humanos de una organización se ha convertido en un activo estratégico de las políticas empresariales. De ellos depende el aumento de la productividad y eficiencia y, por consiguiente, la realidad organizacional impone la necesidad de incorporar personal calificado y conseguir que se encuentren a gusto con su trabajo (Salessi, 2014). Contar con un personal satisfecho tiene consecuencias positivas tanto a nivel individual como organizacional. Evidencias empíricas recientes indican que el hecho de poseer recursos humanos satisfechos con su labor es equivalente a disponer de empleados comprometidos y motivados (Bang, Ross & Reio, 2013; Top & Gider, 2013). Mientras que, a nivel organizacional, favorece la productividad (Böckerman & Ilmakunnas, 2012) y el rendimiento de la institución (Latif et al., 2013).

A pesar de ser un tópico que actualmente recibe mucha atención por parte de investigadores y gerentes de recursos humanos, el interés por la satisfacción laboral (SL) data de muchas décadas atrás. Esta inclinación por el constructo comenzó en la década de 1930 con el estudio pionero de Robert Hoppock, quien examinó los antecedentes de la SL y la vinculó con el rendimiento. Así, destacó la fatiga, la monotonía, las condiciones de trabajo y la supervisión como factores determinantes. Posteriormente, en el año 1959, Herzberg sugirió que la satisfacción del hombre con su empleo se consigue cuando un trabajador

logra enriquecer su puesto al experimentar mayores niveles de responsabilidad y crecimiento psicológico. En virtud de este pensamiento, a fines de los años 60 e inicio de los 70, comenzó a cobrar importancia el hecho de enriquecer el trabajo en sí mismo. Este método de mejoras apuntó a redefinir el contenido, tareas y deberes relacionados con el puesto y, de esta manera, fomentar la moral con miras a incrementar el rendimiento de los trabajadores (Nava-Galán et al., 2013).

A partir de los años 80, comenzaron a estudiarse otros antecedentes y consecuencias relacionados con la SL. El foco de las investigaciones viró hacia la calidad de vida en el trabajo y su impacto sobre la salud mental y las relaciones entre este y la familia. De esta manera, se ha podido observar una preocupación creciente por el desarrollo personal del individuo a diferencia de posturas previas que ponían énfasis en el ambiente laboral. Actualmente, los estudios en relación con la SL intentan desentrañar sus implicancias para las organizaciones y sus miembros, así como identificar el rol predictor que desempeñan tanto variables personales, psicológicas, como organizacionales (Salessi, 2016).

Lo dicho anteriormente deja entrever cómo la SL, de manera paulatina, se ha convertido en uno de los constructos de mayor interés para la psicología organizacional y del trabajo. Esto puede deberse, quizás, a las numerosas evidencias empíricas acerca del impacto que ella tiene sobre la productividad y el rendimiento laboral (Ahmad & Omar, 2012; Böckerman & Ilmakunnas, 2012; Sanín Posada & Salanova Soria, 2014; Tsui et al., 2013; Ziegler et al., 2012). Sin embargo, el hecho de que sea uno de los tópicos más estudiados en los últimos años (Omar, 2015) no significa que el fenómeno se encuentre libre de controversias. Tal es así que se ha señalado (Salessi, 2014) que la SL es un

constructo complejo y controvertido, sobre el cual no existe ni una definición consensuada por los estudiosos, ni un modelo explicativo único.

Tal controversia se debe, en parte, a que la conceptualización de la SL ha ido fluctuando de una perspectiva centrada exclusivamente en los aspectos afectivos, a otra que pone atención en la importancia de los juicios y las ideas de los trabajadores (Salessi, 2014). Dentro del primer grupo, Locke (1976) definió la SL como el estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales. En cambio, desde la perspectiva cognitiva se entiende la SL en términos de evaluación lógica y racional; resultado de la comparación de las condiciones de trabajo, las oportunidades de desarrollo de carrera y las posibilidades laborales que ofrece el mercado (Zhu, 2013). Actualmente, se ha erigido una tercera postura que surge como un intento por superar tal dicotomía. Así, Judge y Kammeyer-Mueller (2012) proponen una definición multidimensional del constructo que considera la satisfacción como una respuesta psicológica tripartita, compuesta por sensaciones, ideas e intenciones de actuar. Particularmente, este enfoque goza de un gran consenso y ha sido adoptado por la mayoría de los investigadores (Schlett & Ziegler, 2014).

Además de las dificultades concernientes a la conceptualización de la SL, existen otras dos problemáticas referidas a la temática que merecen atención. La primera de ellas tiene que ver con la naturaleza del constructo. En este sentido, si bien se advierte un consenso generalizado entre los investigadores en definirla como una actitud laboral, se ha puntualizado que la inclusión de la conducta en su definición es problemática, puesto que no puede ser simultáneamente considerada causa y consecuencia (Salessi, 2014). Frente a este panorama, se ha optado (Dalal, 2013)

por conceptualizarla como un conjunto de respuestas cognitivas y afectivas frente a la situación laboral que, a su vez, tienen implicancias importantes en el comportamiento de los empleados y los resultados organizacionales. En segundo lugar, se han encontrado ciertas discrepancias en el sentido de si debe entenderse la SL como una actitud general hacia el propio trabajo (Robbins & Judge, 2013) o como una actitud específica relacionada con diversos aspectos del trabajo y de la organización (Chung, Rutherford & Park, 2012). En cuanto a este último aspecto, si bien existen divergencias en relación con el número de facetas posibles, en términos generales se han reconocido tanto factores relativos a la tarea realizada como características inherentes a la organización (Judge, Hulin & Dalal, 2012). No obstante, los investigadores han señalado la necesidad de seguir explorando otras dimensiones potenciales, teniendo en cuenta tanto las transformaciones organizacionales como la naturaleza cambiante del trabajo.

En suma, la valoración que el trabajador realiza de su SL se encuentra signada por componentes afectivos (Zayas Agüero, Almaguer Ortiz & Álvarez Santos, 2014). Entonces, si los empleados tienen sentimientos agradables y positivos en el trabajo, sus actitudes hacia este serán definidas como satisfacción laboral. De otra manera, si los empleados tienen sentimientos negativos y displacenteros, sus actitudes hacia este serán definidas como insatisfactorias. En la misma línea, se ha señalado que las causas de la satisfacción laboral tienen su origen en la afectividad, de modo que aquellas personas con una afectividad negativa estarán menos satisfechas con su trabajo que los individuos con una afectividad positiva (Arocena, Ceballos & Rezola, 2014).

Teniendo en cuenta este panorama, a continuación se presentan una síntesis y descripción de los principales modelos de SL. Asimismo, se ofrece un compendio de sus antecedentes y consecuencias más importantes, y de su relación con el rendimiento laboral. Por último, se describen los instrumentos de medición desarrollados para evaluar el grado de satisfacción del empleado.

Modelos de la SL

La revisión de la literatura especializada ha indicado que existen distintos modelos explicativos del constructo SL (Salessi, 2016). La mayoría de estos modelos son multidimensionales, es decir que apuntan a un gran número de aspectos para dar cuenta de la SL general. Muchos de estos, además, han sido desarrollados para su uso con ocupaciones específicas. Por otra parte, existe una teoría bidimensional que considera sólo dos dimensiones constitutivas del constructo.

Dentro del primer grupo, es posible ubicar a la mayoría de las conceptualizaciones clásicas de la SL. Así, por ejemplo, Vroom (1962) identificó siete aspectos relativos a la SL: (a) compensación, (b) supervisión, (c) colegas, (d) ambiente laboral, (e) contenido del trabajo, (f) promoción y (g) la identidad de la organización. Posteriormente, otras investigaciones (Churchill, Ford & Walker, 1974; Smith, Kendall & Hulin, 1969) propusieron que la SL estaba relacionada a cinco aspectos: (a) trabajo, (b) promoción, (c) remuneración, (d) supervisión, y (e) colegas. Locke (1976), en tanto, señaló que las dimensiones de la SL identificadas en estudios anteriores se podían dividir en acontecimientos (trabajo, salario, promoción, reconocimiento, ventajas, condiciones laborales) y agentes (supervisión,

compañeros de trabajo, y empresa y dirección). Además, sugirió recombinar los factores específicos, reduciendo las dimensiones a cinco: tres de ellas eran de acontecimiento (trabajo, recompensa y contexto), y dos agentes (el propio sujeto y los demás). Finalmente, otra de las concepciones que integran este primer grupo es la desarrollada por Spector (1985), quien propuso que el constructo estaba formado por nueve facetas: (a) salario, (b) promoción, (c) supervisión, (d) beneficios complementarios, (e) recompensas contingentes, (f) procedimientos de operación, (g) compañeros de trabajo, (h) naturaleza del trabajo y, por último, (i) comunicación.

Al igual que las concepciones tradicionales, modelos más actuales también entienden a la SL como un constructo multidimensional. En este sentido, por ejemplo, Aranaz y Mira (1988) señalaron 9 factores: (a) satisfacción por el trabajo, (b) tensión relacionada con el trabajo, (c) competencia profesional, (d) presión en el trabajo, (e) promoción profesional, (f) relación interpersonal con sus superiores, (g) relación interpersonal con los compañeros, (h) características extrínsecas del estatus y, finalmente, (i) monotonía laboral. Similarmente, Batigün y Sahin (2006) identificaron seis dimensiones de la SL: (a) políticas organizacionales, (b) factores individuales, (c) condiciones físicas, (d) control/autonomía, (e) salario y (f) relaciones interpersonales. Más recientemente, Bakotic (2011) propuso un gran número de facetas como constitutivas de la SL: (a) naturaleza del trabajo, (b) altos directivos, (c) compañeros de trabajo, (d) supervisión, (e) promoción, (f) salario, (g) estatus, (h) condiciones laborales, (i) entrenamiento y desarrollo, (j) seguridad laboral y (k) horas de trabajo.

Un estudio actual (Janićjević, Kovačević & Petrović, 2015), por su parte, informó seis factores constitutivos de la SL, de los cuales tres son similares a los propuestos por

los modelos tradicionales (gerentes, relación con los compañeros de trabajo, y el trabajo en sí mismo). Mientras que los tres restantes son factores novedosos relativos a (a) las condiciones laborales y la seguridad en el trabajo, (b) la recompensa frente al logro de los objetivos y la creación de las condiciones para alcanzarlos, y (c) el apoyo organizacional. El primer factor agrega algunos elementos adicionales a los clásicamente identificados. En este sentido, los empleados no sólo esperan condiciones laborales favorables, sino también condiciones que garanticen su seguridad física y psicológica. El segundo factor se diferencia de la dimensión tradicional “pago”, incluyendo otros beneficios además del salario. Particularmente, se observó que los trabajadores relacionan las recompensas sobre su rendimiento con las condiciones para alcanzarlas (Janićević et al., 2015).

Paralelamente, la bibliografía específica da cuenta de algunos modelos explicativos de la SL desarrollados para ocupaciones particulares. Así, por ejemplo, se ha propuesto un modelo conceptual para docentes universitarios conformado por ocho dimensiones: (a) paquete de compensaciones, (b) apoyo y supervisión, (c) seguridad laboral, (d) entrenamiento y oportunidades de desarrollo, (e) cohesión grupal, (f) crecimiento en la carrera, (g) condiciones laborales y (h) cultura y políticas organizacionales (Masum, Azad & Beh, 2015). Al respecto, se ha señalado (Masum et al., 2015) que los factores relacionados a la compensación, la seguridad laboral y las condiciones laborales son los que más contribuyeron a la SL de los docentes universitarios. Otro modelo que contempla las facetas de la SL en una ocupación particular es el desarrollado por Friend, Johnson, Rutherford y Hamwi (2013). Estos autores indicaron que la SL de los vendedores está asociada a seis dimensiones: (a) políticas y apoyo, (b) supervisión, (c) compañeros

de trabajo, (d) clientes, (e) promoción y avance y (b) pago. Por su parte, Nava-Galán et al. (2013) indicaron que las dimensiones de la SL en el personal de enfermería son nueve: (a) satisfacción por la tarea, (b) tensión relacionada con el trabajo, (c) competencia profesional, (d) presión en el trabajo, (e) promoción profesional, (f) relación interpersonal con sus superiores, (g) relación interpersonal con los compañeros, (h) características extrínsecas del estatus y (i) monotonía laboral.

A diferencia de los modelos multidimensionales, Herzberg (1966) desarrolló una teoría de la SL conocida como teoría bifactorial que, en lugar de contener un gran número de agentes, se ceñía sólo a dos grandes aspectos. Por un lado aspectos extrínsecos (o higiénicos); por otro lado, aspectos intrínsecos (o motivadores). Los primeros se refieren a las condiciones de trabajo, es decir, aspectos sobre los cuales los trabajadores no tienen control (políticas de la organización, entorno, seguridad laboral) o a características personales (edad, sexo, formación, etc.). Mientras que los segundos están relacionados a las circunstancias laborales, responsabilidades, logros, etc., y por esta razón, se encuentran bajo el control del individuo. Específicamente, los factores intrínsecos involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y el desarrollo personal, el reconocimiento profesional y las propias necesidades de autorrealización, entre otros (Nava-Galán et al., 2013).

Esta teoría afirma que la motivación se genera a partir de la satisfacción plena de ciertas necesidades, lo que, en última instancia, termina determinando la satisfacción laboral. Adicionalmente, la teoría bifactorial sostiene que lo opuesto a la satisfacción laboral no es la insatisfacción,

sino la falta de satisfacción. Y, de igual manera, lo opuesto a la insatisfacción en el trabajo sería la falta de insatisfacción (López Más, 2014).

En definitiva, pese a tratarse de dos factores diferentes, se ha señalado (Nava-Galán et al., 2013) que las funciones de los factores motivacionales e higiénicos no son tan claras y distinguibles como había propuesto Herzberg. Ya que los factores motivadores pueden influenciar la insatisfacción laboral, y los factores higiénicos pueden hacerlo con la satisfacción. Más aun, algunos estudios (Borra Marcos & Gómez García, 2012; Janićijević et al., 2015) sugieren que factores higiénicos como el salario, son factores que contribuyen a la SL.

Antecedentes de la SL

En los últimos años el estudio de los antecedentes de la SL ha sido uno de los más fructíferos en el campo de la psicología laboral/organizacional. A pesar de la variedad de variables explicativas propuestas, los determinantes de la SL pueden clasificarse en tres grandes grupos (Yang & Wang, 2013): a) características laborales, b) factores organizacionales/ambientales y c) características personales.

Entre las características laborales se han estudiado, principalmente, aspectos relativos al puesto y a las tareas asignadas. Más específicamente, los rasgos distintivos de un trabajo generalmente contemplan (Páez Gabriunas, 2010): (a) el grado de autonomía del trabajador, (b) la variedad de competencias que requiere su ejecución, (c) la disponibilidad de retroalimentación por parte del supervisor, (d) el grado en el cual la tarea permite completar un resultado identificable, y (e) el significado que tiene la tarea misma en la organización y/o en la vida de las personas.

En este sentido, algunas investigaciones posteriores (Cotti, Haley & Miller, 2014; Giuricich, 2016; Mark & Smith, 2012) han ratificado que características tales como la retroalimentación, variedad de habilidades, apoyo social y control se asocian a mayores niveles de SL. Del mismo modo, otras evidencias empíricas (Paris, 2011; Roger, 2013) han indicado que los empleados más satisfechos son aquellos que se desenvuelven en puestos que les ofrecen libertad, independencia y discreción para programar el trabajo y decidir los procedimientos, autonomía para la toma de decisiones y oportunidades de desarrollar habilidades y competencias personales. Paralelamente, se ha señalado (Yang & Wang, 2013) que las horas trabajadas por semana constituye una variable clave de la SL del empleado. En este sentido, trabajar horas extras puede reducir el tiempo que el empleado dedica al ocio o a las demandas familiares y, por consiguiente, aumentar el estrés relacionado al trabajo (De Menezes & Kelliher, 2016; Pérez Vilar & Azzolini, 2013). Contrariamente, una jornada laboral reducida o la posibilidad de acceder a acuerdos de flexibilidad laboral conlleva una mayor SL (McNall et al., 2015; Timms et al., 2015).

En lo que hace a los factores organizacionales, la cultura organizacional se ha erigido como una de las variables con mayor incidencia sobre la SL (Sharma, 2017). Al respecto, investigaciones recientes (Arifin, 2015; Masum et al., 2015) informan correlaciones positivas entre la cultura organizacional y el grado de satisfacción del empleado. Además, se ha destacado que la primera explica más del 50% de la varianza de la segunda (Abbaspour & Noghreh, 2015). Particularmente, se ha encontrado que las culturas organizacionales orientadas a la tarea y a la innovación

tienen una vinculación positiva con la SL (Choi, Jang, Park & Lee, 2014), a diferencia de las culturas burocráticas (Bigliardi, Dormio, Galati & Schiuma, 2012).

Junto a la cultura, el clima organizacional en el que se desenvuelven los trabajadores ha sido señalado como un antecedente relevante de la SL. Al respecto, se ha indicado (Juárez-Adauta, 2012) que un clima organizacional favorable condiciona una mayor SL y con la vida de los integrantes de la institución y, por ende, una mejora sustancial en la prestación de servicios. Sumado a ello, distintos estudios (Bhutto, Laghari & Butt, 2012; Danish, Draz & Ali, 2015; Nava-Galán et al., 2013) han demostrado que la estructura organizacional, la identidad de la organización y las relaciones interpersonales son los aspectos del clima organizacional que se relacionan más fuertemente con la SL.

En cuanto a las relaciones al interior de las organizaciones, en el caso particular de las relaciones con jefes y supervisores se ha señalado que existen asociaciones importantes entre las diferentes facetas del liderazgo transformador y la SL, tanto a nivel individual (Omar, 2015; Pérez Vilar & Azzollini, 2013) como a nivel grupal (Braun, Peus, Weisweiler & Frey, 2013). Más aun, recientemente se ha indicado (Larson, 2014) que, a partir de la implementación de un liderazgo transformacional, se puede aumentar tanto la satisfacción del empleado como el empoderamiento del trabajador. De la misma manera, un liderazgo auténtico proporciona herramientas para mejorar la SL de los trabajadores en culturas orientadas a la flexibilidad (Azanza, Moriano & Molero, 2013). De esta manera, el entrenamiento de supervisores y compañeros de trabajo para incrementar sus comportamientos de apoyo a los beneficios familiares se ha venido posicionando como una alternativa concreta para armonizar estos mecanismos al interior de las organizaciones (Odle-Dusseau et al., 2016).

Por otra parte, la posibilidad de llevar adelante diferentes roles de manera conjunta con los requerimientos laborales (especialmente aquellos vinculados a los deberes domésticos y al cuidado familiar) representa los factores ambientales por excelencia. En este sentido, las expectativas y demandas provenientes de las distintas esferas de la vida pueden ser incompatibles y, por lo tanto, generar un conflicto entre ellos conocido como conflicto trabajo-familia (Friend et al., 2013). Por lo tanto, las interferencias entre ambos roles pueden ser frustrantes y generar incrementos en los niveles de estrés del trabajador, lo que resulta en menor SL (Yang & Wang, 2013). En esta dirección se han pronunciado diversos estudios empíricos (Cortese, Colombo & Ghislieric, 2010; Gao, Shi, Niu & Wang, 2012) que confirman una correlación negativa significativa entre el conflicto trabajo-familia y la SL. Contrariamente, un entorno en el que los supervisores facilitan el manejo de los roles familiares y laborales ha demostrado favorecer el desarrollo de actitudes laborales positivas (Odle-Dusseau, Britt & Greene-Shortridge, 2012). De esta manera, una cultura de apoyo trabajo-familia se ha mostrado asociada a menores niveles de conflicto y mayores niveles de satisfacción (De Janasz, Behson, Jonsen & Lankau, 2013).

Otros factores ambientales señalados por la bibliografía específica son el reconocimiento de los empleados y la seguridad laboral. En relación con el primer punto, el reconocimiento, se ha puntualizado que el salario tiene un efecto positivo significativo sobre la satisfacción laboral (Borra Marcos & Gómez García, 2012). Sin embargo, algunos investigadores (Yang & Wang, 2013) sostienen que la relación entre estas dos variables es un poco más compleja de lo que se piensa debido a que en muchos casos esta se ve influenciada por variables como el género, el estado civil, la cantidad de hijos, etc. Por este motivo, no

sólo las recompensas del tipo pecuniario influyen en la SL, ya que diversos estudios desarrollados en el ámbito asistencial (Joyce & Wang, 2015; Choi, Cheung & Pang, 2013) han informado que el reconocimiento social del trabajo también impacta positivamente sobre los niveles de SL de médicos y enfermeros. Paralelamente, las percepciones de justicia que los empleados tienen de las acciones que sus organizaciones llevan a cabo se traducen en resultados laborales (Totawar & Nambudiri, 2014). Por ejemplo, aquellos empleados que sienten que son tratados y recompensados (justicia interaccional y distributiva) de manera justa desarrollan mayores niveles de SL (López-Cabarcos, Machado-Lopes-Sampaio-de Pinho & Vázquez-Rodríguez, 2015).

En cuanto al segundo punto, se ha comprobado que las percepciones de estabilidad y seguridad laboral (Pfeifer & Schneck, 2012) repercuten de manera significativa en los comportamientos laborales, lo que se traduce en incrementos de la SL. En este sentido, un estudio reciente (Janićijević et al., 2015) ha afirmado que los empleados informan mayores niveles de satisfacción en condiciones de seguridad laboral. Otra variable relacionada a la percepción de seguridad laboral que tiene influencia sobre la SL de los trabajadores es la modalidad de contratación. De esta manera, se ha indicado (Wilkin, 2013) que las nuevas modalidades de contratación laboral dejan entrever que los trabajadores eventuales tienden a experimentar una menor SL que aquellos de planta permanente. Sin embargo, otros autores (Santos Cesário, Guillén Gestoso & Montalbán Peregrín, 2012) indican que diversos factores pueden incidir en esta relación, tales como el tipo de tareas desarrolladas, las políticas y prácticas de gestión de los recursos humanos y los mecanismos de protección social,

entre otros. Por lo que una mayor precarización laboral y la utilización de fuerza de trabajo en contratación temporal no significan necesariamente menor SL.

Paralelamente, en relación con las características personales, los especialistas han comenzado a mostrar un creciente interés por la influencia que tienen las diferencias individuales en los resultados laborales. De esta manera, se ha conformado un gran cuerpo de investigaciones que pone el foco en este tipo de antecedentes. Entre ellos, la afectividad y los rasgos de personalidad han sido las variables que han concentrado mayores esfuerzos de investigación. Mientras que, en menor medida, se han examinado los efectos de variables sociodemográficas, tales como el género, la edad y la educación.

Con respecto a la personalidad, dos estudios metaanalíticos emblemáticos (Bruk-Lee, Khoury, Nixon, Goh & Spector, 2009; Judge, Heller & Mount, 2002) han concluido que el neuroticismo es el factor que se relaciona más fuertemente con la SL de manera negativa; seguido por la responsabilidad, con la que la satisfacción mantiene vinculaciones positivas. Más recientemente, se ha confirmado (Templer, 2012) que los sujetos extravertidos, responsables y controlados emocionalmente establecen interacciones gratificantes con su trabajo, las que se traducen en mayores índices de satisfacción. Sin embargo, se ha sugerido (Zhai, Willis, O'Shea, Zhai & Yang, 2013) que la relación entre los rasgos de personalidad y la SL podría estar determinada culturalmente. Así, por ejemplo, se han encontrado diferencias entre los estudios llevados a cabo con poblaciones occidentales y orientales, donde sólo la extraversión se encontraba relacionada con la satisfacción (Zhai et al., 2013).

Sumado a ello, se ha sostenido que la satisfacción depende de la predisposición de la persona hacia su entorno (Páez Gabriunas, 2010). En este sentido, distintas investigaciones han demostrado que las personas que tienen una afectividad negativa (personas malgeniadas, críticas y negativas) usualmente están menos satisfechas con sus trabajos (Wang & Hsieh, 2014). Mientras que los individuos con afectividad positiva están más satisfechos con sus trabajos (Gallagher & Meurs, 2015). Así, por ejemplo, se ha demostrado (Jung & Yoon, 2015) que la esperanza y el optimismo tienen un efecto significativo en la SL a través del capital psicológico de los empleados. Adicionalmente, se ha encontrado (Pérez-Zapata, Peralta-Montecinos & Fernández-Dávila, 2014) que el *engagement* modera la relación entre la calidad de vida laboral, clima organizacional y SL.

En lo que hace al estudio de la relación entre la SL y las características sociodemográficas, el sexo del trabajador se presenta como una de las variables más estudiadas, sin embargo, las investigaciones sobre el tema no han aportado resultados concluyentes. Por un lado, se ha sostenido que las mujeres, ya sea en trabajos de tiempo completo o parcial, reportan niveles de SL significativamente superiores (Zou, 2015). Mientras que, por otro lado, se ha asegurado que los varones jóvenes tienden a estar más satisfechos con su realidad laboral (Magee, 2015). Sumado a eso, otras investigaciones (Yazici & Altun, 2013; Naderi Anari, 2012) no encontraron diferencias significativas entre los puntajes de satisfacción laboral de varones y mujeres. En un intento por superar tales controversias, se ha propuesto que el sexo contribuye a la SL en función del sentido diferencial que varones y mujeres otorgan al trabajo (Yang & Wang, 2013). De acuerdo con esta postura (Kifle & Desta, 2012), los varones están más satisfechos que las mujeres en relación con

las horas trabajadas, las oportunidades de avanzar en su carrera y la carga laboral. Mientras que las mujeres evalúan más favorablemente su relación con los compañeros de trabajo y la contribución a la sociedad. En otras palabras, estos resultados indican que mientras que los varones se encuentran más satisfechos con dimensiones intrínsecas, las mujeres demuestran mayor satisfacción con las facetas extrínsecas de la SL. Por su parte, los hallazgos en relación con la influencia de la edad sobre la SL también son contradictorios (Sharma, 2017). En tanto que algunos estudios han sostenido que no existen diferencias significativas entre los diferentes rangos etarios (Ramos, Mustafa, Primack & Campos-Arceiz, 2016), otras investigaciones (Naderi Anari, 2012) han informado una relación lineal negativa entre ambas. De este modo, los empleados de más edad tienen una mayor tendencia a estar insatisfechos con su trabajo (Yang & Wang, 2013). Frente a este panorama, algunos resultados recientes (Chaudhuri, Reilly & Spencer, 2015; Sharma, 2017) han sugerido que el efecto de la edad sobre la SL varía con respecto al género del trabajador.

Consecuencias de la SL

En lo que hace a los resultados de la SL, se ha indicado que existe más consenso en cuanto a sus consecuencias que en lo que hace a sus antecedentes (Omar, 2015). En este sentido, Spector (1997) señaló que, si la organización está orientada a tratar justa y respetuosamente a sus trabajadores, la SL podría funcionar como un buen indicador de la efectividad del empleado y promover buenos estados emocionales en los empleados. En segundo lugar, indicó que los comportamientos de los trabajadores dependen de

sus niveles de SL y, por lo tanto, afectarán el funcionamiento y las actividades comerciales de la organización. Finalmente, postuló que la evaluación de la SL en las distintas unidades de la organización puede tener como consecuencia algunos cambios o ajustes de las actividades dentro de la empresa. Más recientemente, se ha indicado (Salessi, 2014) que investigaciones anteriores han demostrado que cuando la satisfacción aumenta, se genera un terreno fértil para el desarrollo de actividades favorables hacia a) la organización, b) sus miembros, e incluso c) hacia el propio trabajador.

Con respecto a la influencia de la SL en las organizaciones, estudios previos (Páez Gabriunas, 2010) han sostenido que, a pesar de la existencia de algunos resultados aislados, poco se ha estudiado en relación con la influencia de variables individuales sobre variables organizacionales. No obstante, algunas investigaciones de esta índole dan cuenta de que la satisfacción de los empleados supone una mayor productividad (Böckerman & Ilmakunnas, 2012; Páez Gabriunas, 2010), competitividad (Mazurenko & O'Connor, 2012), compromiso (Bang et al., 2012; Naderi Anari, 2012), y menores deseos de abandonar la organización (Liu, Mitchell, Holtom & Hinkin, 2012).

En cuanto a las consecuencias de la SL sobre los miembros de la organización, diferentes autores han puntualizado (Akbar, Begum & Jahangir, 2015; Marjani & Khakpour, 2015) que la SL constituye un buen predictor de los comportamientos de ciudadanía organizacional. Al respecto, se ha demostrado una relación positiva entre la SL y conductas de cortesía y comportamientos orientados a la ayuda (Swaminathan & Jawahar, 2013). Paralelamente, se ha señalado que la SL se relaciona con la presencia de conductas prosociales hacia los compañeros de trabajo (Ziegler, Schlett, Casel & Diehl, 2012). De manera similar,

un alto nivel de satisfacción significa una buena interrelación con otros miembros de la organización con quienes comparten sus actividades laborales cotidianas y valoran positivamente las relaciones con sus jefes y supervisores (Vergara, 2015).

Finalmente, a nivel individual se ha encontrado que la SL afecta comportamientos y actitudes en el trabajo tales como el rendimiento laboral individual (Sanín Posada & Salanova Soria, 2014; Tsui et al., 2013, Ziegler et al., 2012), el ausentismo, lealtad y accidentes laborales (Diestel, Wegge & Schmidt, 2014). En este mismo nivel, también se ha señalado el bienestar subjetivo como consecuencia de la SL (Tims, Bakker & Derks, 2013), y se destaca que este puede irradiarse a través de una suerte de efecto “contagio” a otros dominios vitales (Wolfram & Gratton, 2014). De modo que la satisfacción con la familia y con la vida en general también serían consecuencias de la SL (Carlson, Hunter, Ferguson & Whitten, 2014). En sintonía con tales hallazgos, algunas investigaciones coinciden en señalar relaciones negativas entre la SL y el estrés laboral (Fiabane, Giorgi, Musian, Sguazzin & Argentero, 2012) así como con el síndrome de *burnout* (Figueiredo-Ferraz, Grau-Alberola, Gil-Monte & García-Juegas, 2012).

Relación con el RL

Las relaciones entre la SL y el rendimiento han constituido un objetivo de estudio desde las primeras investigaciones en la temática. A mediados de los años 50, Brayfield y Crockett publicaron una investigación en la que concluían que la correlación entre las dos variables era “mínima o no existía”. No obstante, investigaciones posteriores sugirieron

que dicho estudio tenía limitaciones tales como el tamaño de la muestra y sesgos de subjetividad a la hora de realizar la revisión.

Posteriormente, siguiendo los rastros de dicho estudio, otras investigaciones (Herzberg, 1966; Locke, 1976; Schwab & Cummings, 1970; Vroom, 1962) problematizaron la relación y señalaron que sí existía una relación entre ambas variables. Además, indicaron que la falta de consistencia señalada anteriormente se debía a la forma en que la SL era definida. Desde este punto de vista, el concepto de SL debía ser delimitado más claramente para poder entender cómo puede impactar sobre el rendimiento (Herzberg, 1966).

Una revisión posterior (Judge et al., 2001) identificó siete modelos explicativos de la relación entre estas variables: (a) la satisfacción laboral causa el rendimiento laboral, siendo probablemente la propuesta más antigua; (b) el rendimiento laboral causa satisfacción laboral, marcando una relación causal de dirección opuesta a la anterior; (c) ambos constructos están recíprocamente relacionados, es decir, modelos híbridos entre las dos posturas anteriores; (d) la relación entre ambas es espuria, o se encuentra mediada por una tercera variable que no ha sido medida; (e) la relación entre ambas es moderada por otras variables, como una de las vías más comunes de investigación de la relación; (f) no existe una relación entre las variables, modelo que trata a los constructos de manera separada y sin relación conlguna entre ellos; o (g) conceptualizaciones alternativas, que sostienen que la idea general de que las actitudes derivan en rendimiento tiene mérito, pero siempre y cuando se considere reconceptualizar los conceptos.

Con respecto a este último punto, algunos autores ya habían sostenido que la SL debía ser redefinida en términos de afectos positivos y, por lo tanto, el concepto de rendimiento ampliado (Organ, 1988), o tener en cuenta un nivel de análisis organizacional y no individual (Ostroff, 1992). Adicionalmente, otras voces (Judge et al., 2001) han indicado que parte de la confusión en cuanto a la relación entre ambos constructos se debe a que muchos modelos habían sido propuestos, pero no testeados sistemáticamente. Paralelamente, los resultados obtenidos a partir de diversos metaanálisis (Dalal et al., 2012; Judge et al., 2001; LePine et al., 2002) han estimado que las correlaciones entre SL y rendimiento se encuentran en el rango de bajo a moderado. Sin embargo, también se ha remarcado que cuando la atención de las investigaciones se pone en la satisfacción laboral general, y no en alguna de sus facetas, la correlación promedio es más alta (Böckerman & Ilmakunnas, 2012).

A pesar de ello, algunos autores (Ziegler et al., 2012) han asegurado que los resultados de estudios empíricos registran una variación sustancial en la correlación entre ambos a diferencia de los resultados obtenidos por estudios metaanalíticos. De este modo, por ejemplo, Bakotić (2012) destacó que la SL representa un elemento importante del comportamiento organizacional que determina el rendimiento individual y organizacional. Mientras que otros estudios similares (Huang, You & Tsai, 2012; Swaminathan & Jawalhar, 2013) han demostrado que existe una correlación positiva entre la SL y los factores que constituyen el comportamiento de ciudadanía organizacional, y por ende con el rendimiento. A ello debe sumarse un gran cúmulo de investigaciones recientes que dan cuenta de una relación positiva significativa entre ambas variables

(Ahmad & Omar, 2012; Böckerman & Ilmakunnas, 2012; Imran et al., 2014; Tsui, 2013; Sanín Posada & Salanova Soria, 2014; Ziegler et al., 2012).

En línea con tales evidencias, estudiosos de la temática (Böckerman & Ilmakunnas, 2012) han llegado a proponer que resultaría lógico presuponer que los trabajadores más satisfechos tienen un mejor rendimiento en su trabajo, por varios motivos: (a) en primer lugar, se ha demostrado que el aumento de la satisfacción tiene un impacto directo en las mediciones de productividad; (b) del mismo modo, los trabajadores satisfechos exhiben mayores niveles de ciudadanía organizacional, menos comportamientos contraproducentes y muestran una menor tendencia a la huelga u otras acciones sindicales; (c) paralelamente, se ha demostrado que mayores niveles de satisfacción se relacionan con un menor índice de ausentismo. lo que, a su vez, se traduce en menores costos asociados a ello y mejores rendimientos en las tareas específicas de cada trabajador.

Finalmente, en un intento por superar esta falta de consenso, se ha propuesto (Tsui et al., 2013) que, en lugar de buscar relaciones directas, las investigaciones actuales deberían concentrarse en analizar si la satisfacción laboral actúa como mediadora entre el rendimiento y otras variables disposicionales y/o contextuales. En un todo de acuerdo con esta sugerencia, el presente estudio se aboca a explorar la relación entre determinadas variables y el rendimiento laboral, conjeturando una posible mediación a través de la SL.

Medición de la SL

En paralelo a los esfuerzos por conceptualizar la SL, los investigadores se han concentrado en el desarrollo de instrumentos idóneos para explorarla y medirla (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012). Sin embargo, las discrepancias ya marcadas en torno a su conceptualización se han expresado también en diferentes formas de operacionalizarla. De aquí que existan al menos cuatro clases de instrumentos para medir la SL: a) instrumentos de medición de la SL general, a partir de uno o varios reactivos; b) escalas generales compuestas; c) instrumentos que apuntan a una faceta de la SL, y d) instrumentos desarrollados para medir la SL en trabajos específicos.

La medición global de la SL permite obtener una evaluación genérica de la satisfacción-insatisfacción del sujeto con su propio trabajo, combinando las respuestas en un puntaje integrado. Un ejemplo de este tipo de instrumentos es la Escala de Satisfacción Laboral Genérica (Mac Donald & Mac Intyre, 1997), integrada por un total de 10 ítems a ser evaluados con base en una escala Likert de 5 puntos (variando desde 1 = *fuertemente en desacuerdo* a 5 = *fuertemente de acuerdo*). Del mismo modo, la Escala General de Trabajo (Ironson, Smith, Brannick, Gibson & Paul, 1989), integrada por 18 ítems, constituye otro ejemplo de este tipo de medida. A estos se añade la Escala General de Satisfacción Laboral (Toro, 2010), uno de los principales instrumentos elaborados en español. Esta escala comprende siete ítems evaluados en una escala Likert de 6 puntos (variando desde 1 = *muy descontento* a 6 = *muy satisfecho*).

Junto a las escalas integradas por múltiples ítems, se encuentran las medidas constituidas por un solo reactivo, tratándose usualmente de variantes de la pregunta “¿cuán satisfecho está Ud. en su actual trabajo?”. Sobre la validez

y utilidad de tales escalas, se ha puntualizado (Wanous, Reichers & Hudy, 1997) que constituyen medidas aceptables para la evaluación de la satisfacción laboral general, dado que han demostrado altas correlaciones con otras medidas generales del constructo.

Las escalas generales compuestas adoptan un método particular para la obtención de la satisfacción general, al asumir que el total es igual a la suma de las partes. Por ende, tales instrumentos suelen incluir una extensa lista de dimensiones que miden gran cantidad de facetas relacionadas al trabajo (Salessi, 2014). La Encuesta de Satisfacción Laboral (Spector, 1985) y el Índice Descriptivo del Trabajo (Smith et al., 1969), por ejemplo, integran el listado de medidas compuestas más utilizadas. Del mismo modo, el Cuestionario de Satisfacción de Minnesota (Weiss, Dawis, England & Lofquist, 1967) es otro instrumento ampliamente difundido. Este cuestionario cuenta con una versión completa integrada por 100 ítems y una versión abreviada compuesta por un total de 30 reactivos, valorados en una escala Likert de 5 puntos (variando desde 1 = *totalmente en desacuerdo* a 5 = *totalmente de acuerdo*).

Junto a estos instrumentos clásicos, diversos autores han comenzado a desarrollar nuevas escalas para medir la SL. Ejemplo de ello son los estudios llevados a cabo por Bakotić (2012), quien evalúa la SL en función de 11 facetas laborales, la escala de siete ítems de Azanza et al. (2013), el instrumento de 26 ítems en relación con nueve dimensiones de la SL desarrollado por Nava-Galán et al. (2013), o la escala de 11 dimensiones utilizada por Figueredo et al. (2012), entre otros. Si bien se trata de instrumentos ampliamente difundidos, se ha objetado (Dalal, 2013) que el uso de este tipo de evaluaciones tiene sus limitaciones. En este sentido, si bien cada faceta contribuye significativamente a

la satisfacción global, estas mediciones se basan en el presupuesto de que las facetas se combinan en forma lineal en la determinación de la satisfacción general.

Dentro de este grupo, pero con base en los aportes de la teoría bifactorial de Herzberg, también puede hacerse referencia al instrumento de Satisfacción General de Warr, Cook y Wall (1979). Este mide dos dimensiones de la satisfacción laboral, intrínseca (siete ítems) y extrínseca (ocho ítems), basándose en la teoría de Herzberg. Recientemente, Boluarte (2014) realizó un estudio para conocer las propiedades psicométricas de la traducción de dicha escala, realizada por Pérez-Bilbao y Fidalgo (1995). Esta se encuentra compuesta por 15 ítems valorados en una escala Likert de 7 puntos (variando desde 1 = *muy insatisfecho* a 7 = *muy satisfecho*), al igual que la original, que respondían a las dos subdimensiones de la variable.

Por otra parte, se encuentran aquellos instrumentos que, basados en la delimitación de las diferentes facetas laborales que hacen a la SL, apuntan a medirla en relación con uno o varios aspectos concretos del trabajo o del ambiente laboral (por ejemplo, el salario, la carga horaria, la supervisión, etc.). Dentro de este grupo se pueden nombrar el Cuestionario de Satisfacción con el Salario (Heneman & Schwab, 1985), que evalúa la conformidad con la remuneración percibida, el paquete de beneficios, premios y políticas salariales de la empresa. Otro ejemplo de este tipo de instrumento es la Escala de Satisfacción con el Supervisor (Scarpello & Vandenberg, 1987), que considera aspectos tales como la competencia técnica, el liderazgo y el comportamiento general del jefe inmediato.

Finalmente, la revisión de la literatura especializada da cuenta de instrumentos desarrollados para trabajos o áreas laborales específicos. De este modo, se pueden identificar una serie de instrumentos para medir la SL en

trabajos asistenciales. Entre ellos, por ejemplo, se destacan las escalas de Adams, Bond y Arber (1995), y de Nolan, Nolan y Grant (1995). Del mismo modo, recientemente se han desarrollado escalas para evaluar la SL en docentes (Tahir & Sajid, 2014), trabajadores bancarios (George & Zakkariya, 2015), entre otros. Con respecto a este punto, Bakotic (2012) sostiene que tanto en la literatura como en la práctica no se tienen en cuenta las diferentes categorías o especificidades laborales. Lo cual no es aconsejable ya que, para el autor, la SL varía en relación con estas categorías laborales.

Frente a la vasta cantidad de instrumentos y dimensiones de la SL, debería producirse un viraje en las discusiones sobre su uso. Hasta ahora, los debates han puesto el foco en indicar qué tipo de instrumento debería utilizarse para la medición de la SL. Sin embargo, hoy en día, sería más pertinente preguntarse cuándo es más conveniente utilizar medidas globales o específicas para medir constructos de este tipo, en el campo de la psicología organizacional (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012).

Particularmente, este estudio utiliza la adaptación argentina (Salessi & Omar, 2016) de la Escala de Satisfacción Laboral Genérica (Mac Donald & Mac Intyre, 1997). Su elección se debe a que se trata de una escala parsimoniosa, la que a través de sólo 7 ítems permite conocer de manera rápida y efectiva el nivel de satisfacción del empleado con su trabajo; con adecuadas propiedades psicométricas para medir la SL, sin discriminar en función del tipo de actividad que realice el trabajador.

Compromiso organizacional

El grado de compromiso del empleado con la empresa donde trabaja se ha convertido en uno de los fenómenos más estudiados en los últimos años (Omar & Urteaga, 2008). Una de las razones del creciente interés generado en torno a este constructo radica no sólo en su capacidad para influir sobre la eficiencia y el bienestar de los empleados, sino también por el hecho de erigirse como una de las alternativas más eficaces para la consecución de las metas organizacionales (Omar, 2015). A su vez, el compromiso organizacional (CO) puede ser utilizado por la dirección de recursos humanos como un mecanismo para analizar la lealtad y el vínculo de sus empleados con su organización (Smith & Kumar, 2014).

Inicialmente, el CO ha sido considerado como un constructo unidimensional ya que se ponía el énfasis casi exclusivamente en el apego afectivo a la organización (Omar, 2015). En este sentido, las primeras investigaciones (Becker, 1960) en torno a este constructo han indicado que el CO es fruto de las pequeñas inversiones que el individuo realiza en función del vínculo que establece con la organización. A partir de allí, entre los años 70 y 80 se incrementó la cantidad de estudios referentes a la temática en paralelo al desarrollo de diversos modelos para explicar el concepto (Albdour & Altarawneh, 2014). Y desde la década del 90, se ha ido fortaleciendo la concepción del CO como un constructo multidimensional (Toro Álvarez,

2016). En la actualidad, el modelo propuesto por Meyer y Allen (1991), que lo define como el grado en que las personas se identifican con sus organizaciones, se encuentran consustanciadas con ellas y están dispuestas a continuar trabajando en ellas, ha alcanzado un importante grado de consenso entre los especialistas en la temática (Albdour & Altarawneh, 2014; Liu & Wang, 2013; Muneer, Iqbal, Khan & Long, 2014).

Teniendo todo esto en cuenta, seguidamente se realiza un recorrido por los principales modelos del CO, se indican las variables que han sido identificadas como antecedentes y consecuencias del CO, se explica la relación del constructo con el rendimiento laboral y, finalmente, se hace referencia a los diferentes modos de medirlo y evaluarlo en las organizaciones.

Modelos del CO

El estudio de los comportamientos ligados al CO se ha convertido en uno de los principales desafíos de investigadores y gerentes de recursos humanos en los últimos 40 años. En este sentido, el creciente interés por el constructo ha llevado a la aparición de un importante cúmulo de investigaciones que lo han operacionalizado tanto como un constructo multidimensional como unidimensional. Sin embargo, actualmente existe cierto acuerdo en considerar al CO como una variable conformada por, al menos, tres dimensiones (Wong & Tong, 2014).

En cuanto a las investigaciones que sostuvieron que el CO era un constructo unidimensional, la teoría de Becker (1960) estableció que una persona se compromete por una decisión individual, lo que le lleva a hacer inversiones (como aportar su esfuerzo) para obtener beneficios de

parte de la empresa (pensión o jubilación) y, por ende, dejar la organización le significaría una pérdida. De esta forma, si el empleado se involucra con la institución debido a sus acciones o realiza comportamientos extraordinarios en favor de esta (como trabajar después de su horario habitual de trabajo), aparecería el compromiso. Por lo tanto, las concepciones de Becker son conocidas como el enfoque calculativo del compromiso (Wong & Tong, 2014).

Por su parte, Mowday, Steers y Porter (1979) también identificaron al CO como un constructo unidimensional al definirlo como la fuerza relativa de la identificación e implicación de un individuo con una organización en particular. Desde esta perspectiva, el compromiso se caracteriza por una fuerte creencia y aceptación de las metas y valores de la organización, un deseo de esforzarse por ella y de permanecer como miembro. De esta manera, la faceta actitudinal del compromiso planteada por los autores pone más énfasis en la lealtad (la intención de continuar) y el esfuerzo en beneficio de la organización, que en el contenido afectivo o comportamental.

Luego, Wiener (1982) sostuvo que este constructo se corresponde a la totalidad de las presiones normativas para alcanzar las metas e intereses organizacionales. En este sentido, la postura hace referencia a la dimensión normativa del CO ya que se expresa un sentimiento de obligación moral de continuar en la organización a la que se pertenece (Betanzos Díaz, Andrade Palos & Paz Rodríguez, 2006).

Desde la perspectiva multidimensional, uno de los primeros modelos desarrollados fue el de Etzioni (1961), quien sugirió que el poder autoritario que las organizaciones tienen sobre los individuos se debe a la naturaleza del compromiso del empleado con la empresa. Este compromiso puede tomar una de tres formas: (a) compromiso

moral, representa una orientación positiva e intensa hacia la organización, basado en la internalización de las metas, valores y normas, y en la identificación con la autoridad; (b) compromiso calculativo, se refiere a una relación menos intensa con la organización, y se basa en que los miembros perciben beneficios o una relación de intercambio equitativo entre sus contribuciones y las recompensas que reciben por sus servicios; (c) compromiso alienativo, hace alusión a una orientación negativa hacia la organización, que se halla en situaciones en las cuales los comportamientos individuales se encuentran seriamente limitados. Para cada forma de compromiso, Etzioni sugiere un mecanismo de control primario que las organizaciones emplean para asegurar el acatamiento de las directivas organizacionales. De esta manera, el poder normativo se encuentra asociado con el compromiso moral, mientras que el poder remunerativo se enlaza al compromiso calculativo, y el poder coercitivo se utiliza en situaciones ligadas al compromiso alienativo.

Posteriormente, Kanter (1968) argumentó que los diferentes tipos de compromiso resultan de los diversos requerimientos comportamentales impuestos a los empleados por la organización. Con base en estas argumentaciones, sugirió tres formas de compromiso: (a) compromiso de continuidad, definido en términos de la dedicación de los miembros en función de la subsistencia de la organización. Este compromiso es causado por los sacrificios personales realizados por empleados, lo que hace que sientan una fuerte necesidad de mantenerse en la organización; (b) compromiso cohesivo, es el apego en las relaciones sociales dentro de la organización logrado a través de ceremonias que estimulan la cohesión grupal. Significa la transición pública de sentirse como un forastero a ser miembro de la organización; (c) compromiso de control,

se refiere a la conexión con las normas de la organización que moldean los comportamientos en las direcciones deseadas. Estas tres facetas se encuentran altamente interrelacionadas y, usualmente, son utilizadas por los líderes de manera simultánea para desarrollar el compromiso de los miembros.

Por su parte, Angle y Perry (1981) distinguieron dos dimensiones del CO basándose en el análisis factorial de un cuestionario desarrollado para tales fines. La primera de ellas, denominada compromiso con los valores, se refería al apoyo a las metas organizacionales, mientras que la segunda, compromiso de permanencia, evaluaba las intenciones de permanecer en la organización. Similarmen- te, Mayer y Schoorman (1992) identificaron dos dimensiones constitutivas del CO, denominadas compromiso de continuación (deseo de permanecer) y compromiso con los valores (intenciones de esforzarse por la organización).

La propuesta de O'Reilly y Chatman (1986), en cambio, sostenía que el lazo psicológico de un empleado con su organización podía tomar tres formas diferentes: (a) cumplimiento, ocurre cuando las actitudes y comportamientos son adoptados no por compartir las creencias, sino para ganar reconocimientos específicos; (b) identificación, toma preponderancia cuando un individuo acepta la influencia para mantener una relación satisfactoria dentro de la organización; y (c) internalización, se da cuando la influencia es aceptada debido a que las actitudes y comportamientos inducidos son congruentes con los valores propios. Particularmente, el impacto de esta clasificación se ha debilitado por la dificultad de distinguir entre identificación e internalización (Cabrera Lazarini & Urbio- la Solís, 2012). En investigaciones posteriores (Caldwell, Chatman & O'Reilly, 1990; O'Reilly, Chatman & Caldwell,

1991), O'Reilly y sus colegas combinaron estos dos aspectos para formar el compromiso normativo, el cual no debe ser confundido con la dimensión planteada por Meyer y Allen. En cuanto al cumplimiento (también referido como compromiso instrumental), si bien es claramente diferente al compromiso de identificación e internalización, algunos autores (Cabrera Lazarini & Urbiola Solís, 2012) han cuestionado su pertenencia al CO.

Otro de los modelos multidimensionales del CO fue desarrollado por DeCotiis y Summers (1987). En su estudio analizaron un esquema actitudinal del compromiso que permite diferenciarlo de la motivación. Para estos autores, las metas emanan solamente de la organización y no desde el individuo. Este modelo, además, sugiere que tanto la perspectiva actitudinal como la comportamental comparten ciertas similitudes que pueden resumirse en cuatro características comunes de un individuo comprometido organizacionalmente: (a) internalización de las metas y valores de la organización, (b) involucramiento en el rol organizacional en función de esas metas o valores, (c) deseo de permanecer en la organización por un período de tiempo considerable para servir a las metas y valores organizacionales, y (d) la inclinación a esforzarse por los intereses de la organización.

Penley y Gould (1988), por su parte, desarrollaron un modelo multidimensional basado en un estudio anterior (Etzioni, 1961) sobre involucramiento organizacional, donde distinguieron entre (a) compromiso moral, definido como la aceptación de, y la identificación con, las metas organizacionales; (b) compromiso calculativo, basado en el hecho de que los empleados reciben incentivos en función de sus contribuciones a la organización, y (c) compromiso alienativo, cuando un empleado deja de percibir

que existen recompensas ligadas a sus inversiones y, por lo tanto, permanece en la organización debido a presiones del ambiente.

Jaros, Jermier, Koehler y Sincich (1993) también sugirieron una conceptualización tripartita del CO. Específicamente, distinguieron entre (a) compromiso afectivo, definido como el grado hasta el cual un individuo se encuentra consustanciado con la organización que lo emplea a través de sentimientos como lealtad, afecto, calidez, pertenencia, cariño, placer, entre otros; (b) compromiso de continuidad, como el grado hasta el cual un individuo experimenta un sentimiento de estar atrapado en el lugar debido a los costos de abandonar la organización, y (c) compromiso moral, referido al grado en el que un individuo se encuentra consustanciado con la organización a través de la internalización de sus metas, valores y misiones.

Más recientemente, Betanzos Díaz et al. (2006) adoptaron una posición integradora ante las diferentes perspectivas de estudio del CO. Estos autores aplicaron dos instrumentos para evaluar el CO y determinaron que el constructo puede ser medido de mejor manera cuando se lo considera bajo cuatro dimensiones: (a) identificación-implicación, (b) compromiso afectivo, (c) compromiso de continuidad (o falta de alternativas), y (d) compromiso normativo. Tales dimensiones surgieron como resultado de la conjunción de propuestas anteriores (De Cottis & Summers, 1987; Meyer, Allen & Smith, 1993; Mowday, Porter & Steers, 1982). Se concluyó que para la muestra estudiada, el CO es principalmente una actitud que lleva a sentir apego y mantener una conducta consistente para evitar perder los beneficios que la organización le brinda.

Dimensiones del CO

La gran cantidad de modelos definidos en torno al CO acrecentó la proliferación de propuestas acerca de cuáles deberían ser las dimensiones constitutivas del constructo. Estas investigaciones han permitido el impulso de modelos factoriales del CO que incorporaron una serie de factores tales como compromiso moral, compromiso alienativo (Etzioni, 1961), compromiso cohesivo, compromiso de control (Kanter, 1968), compromiso con los valores, compromiso de permanencia (Angle & Perry, 1981), compromiso normativo (Wiener, 1982), cumplimiento, identificación, internalización (O'Reilly & Chatman, 1986), compromiso de continuidad (Penley & Gould, 1988), entre otros.

Basándose en las evidencias ofrecidas por las diversas perspectivas disponibles hasta el momento, Meyer y Allen (1991) fueron los primeros en argumentar que los aspectos actitudinales y comportamentales debían ser considerados de manera conjunta para lograr delimitar el amplio espectro del CO. De esta manera, los autores consideraron tres grandes componentes bien diferenciados del CO, pero que tienen en común el hecho de concebirlo como un estado psicológico caracterizado por la relación del empleado con su organización y que tiene implicancias en la decisión de continuar siendo miembro de ella (Meyer & Allen, 1991). En relación con ello, se ha indicado que es probable que los empleados experimenten diferencialmente las tres formas de compromiso. Por lo tanto, un empleado puede sentir tanto un fuerte deseo (compromiso afectivo) y necesidad de permanecer (compromiso calculativo) pero poca obligación de hacerlo (compromiso normativo) (Meyer & Allen, 1991). Sin embargo, de estas tres dimensiones, el compromiso afectivo ha sido el más estudiado en la literatura especializada y, además, se lo ha considerado

la medida más efectiva del compromiso organizacional. A pesar de ello, recientemente se ha notificado (Simintiras, Watkins, Ifie & Georgakas, 2012) que el aumento de los niveles de compromiso afectivo también conlleva un incremento en el compromiso normativo y de continuidad.

Compromiso afectivo

La dimensión afectiva del CO, de acuerdo con los principios de la Teoría del Intercambio Social, surge como respuesta a las experiencias positivas del empleado con su organización. Esta ha sido definida como los lazos emocionales que unen al individuo con la organización y se ha convertido en el componente más estudiado del CO (Meyer & Allen, 1991). Esta perspectiva considera que los empleados con un fuerte compromiso afectivo continúan con la organización porque así quieren hacerlo. Lo cual refleja una preferencia de quedarse en su trabajo a partir de un sentimiento de pertenencia, a diferencia de aquellos que lo hacen en función de una necesidad económica o de una obligación moral (Meyer & Allen, 1991).

Al respecto, se ha señalado (Omar & Urteaga, 2008) que en el proceso de formación de estos lazos afectivos interviene la valoración que el empleado realiza del apoyo y los beneficios recibidos por parte de la empresa. Si estas evaluaciones son positivas, el trabajador percibirá los objetivos de la empresa como si fueran sus propios objetivos y deseará seguir perteneciendo a ella porque la considera parte de su vida. Sumado a ello, se ha indicado (Cabrera Lazarini & Urbiola Solis, 2012) que la cultura organizacional y los elementos simbólicos dentro de la organización funcionan como herramientas para reforzar este tipo de compromiso. Recientemente, investigaciones empíricas han podido dar cuenta de importantes vinculaciones entre el compromiso afectivo y ciertos antecedentes

como el enriquecimiento trabajo-familia, el trabajo flexible (Kim, 2014) y la cultura organizacional (Rossi Rocha, Palucci Marziale, De Carvalho, Cardeal & Toscano de Campos, 2014). A su vez, otros estudios de esta índole (Imran et al., 2014; Asiedu et al., 2014) han considerado este tipo de compromiso como un factor de gran impacto sobre el RL.

Por otra parte, a pesar de que el constructo ha sido concebido de manera unidimensional (Meyer & Allen, 1991), otras voces (Merritt, 2012) han informado que en algunos estudios la solución factorial de la faceta refleja dos dimensiones diferenciadas. Particularmente, se trata del compromiso afectivo-amor y el compromiso afectivo-entretenimiento. Sin embargo, análisis posteriores de las investigaciones en cuestión han indicado que los dos factores se ajustan a los datos sólo cuando los participantes se encontraban fatigados cognitivamente y ante la presencia de ítems inversos. Por lo tanto, se ha sugerido que el segundo factor es más bien de índole metodológica, ya que es resultado de una respuesta desinteresada de los participantes o producto de su cansancio (Merritt, 2012).

Compromiso de continuidad

El compromiso de continuidad, también conocido como compromiso calculativo o necesario (Hernández & Millán, 2016), fue considerado como la toma de conciencia por parte del empleado de los altos costos que generaría el hecho de dejar la organización. De esta manera, el proceso de formación de este tipo de compromiso se basa en un análisis de costo-beneficio (Cabrera Lazarini & Urbiola Solis, 2012).

Por lo tanto, antes de tomar una decisión con respecto a su continuidad laboral, el trabajador evalúa los sacrificios (tiempo y esfuerzo) realizados hasta ese momento, los perjuicios que traería para su familia si dejara el

empleo y las posibilidades concretas de encontrar un nuevo empleo teniendo en cuenta las alternativas disponibles en el mercado laboral. A partir de esta evaluación, si los costos de dejar la organización son mayores que los beneficios, entonces optará por permanecer en la empresa por necesidad, más que por un deseo genuino. En este sentido, “su vínculo con ésta será producto de una decisión calculada, por lo que su pertenencia estará sustentada en un compromiso de tipo de continuidad” (Omar & Urteaga, 2008: 359).

Con respecto a la dimensionalidad del compromiso de continuidad la literatura específica no ha ofrecido evidencias concluyentes (Cohen, 2014). Si bien los propios precursores del modelo (Meyer & Allen, 1997) han considerado que este tipo de compromiso se encuentra compuesto por los sacrificios (económicos y sociales) asociados a abandonar la empresa y la falta de alternativas laborales (similares o mejores a la actual), evidencias empíricas recientes (Jaros & Culpepper, 2014) no han respaldado tal diferenciación.

Compromiso normativo

Este tipo de compromiso ha sido definido como la obligación del empleado de permanecer en la organización, no sólo porque está contratado sino porque cree que esto es lo correcto (Meyer & Allen, 1991). A su vez, el compromiso normativo se refiere al grado en que las personas se encuentran consustanciadas con su organización a través de la internalización de su visión, metas, objetivos principales, valores y misión (Mohamed & Anisa, 2012).

De esta manera, el empleado con un alto compromiso normativo se enfocará en cumplir con las metas de la organización, pero también creará tener cierta responsabilidad hacia los demás que lo lleva a cubrir los requerimientos

que se le marcan para evitar la desaprobación social. En este sentido, existe una obligación a ser leal, a diferencia del componente afectivo que expresa un deseo de serlo (Meyer & Allen, 1991).

Recientemente, algunos autores (Rahman, Ferdousy & Karan, 2015) han planteado que el compromiso normativo tiene gran valor para las organizaciones y sus recursos humanos en tanto revela, además de la responsabilidad de permanecer en la organización, la obligación de tener un buen rendimiento. Sumado a ello, se ha sostenido (Khattaki & Sethi, 2012) que, a través de este, las empresas pueden comprender y cubrir las necesidades y deseos de los empleados de cumplir con las metas organizacionales. Adicionalmente, las organizaciones que generen una cultura ligada al compromiso normativo podrían lograr efectos psicológicos positivos en los empleados, tales como esfuerzo, lealtad y emociones que permitan a los trabajadores utilizar su vigor, habilidades y conocimientos con plena concentración en su trabajo (Khattaki & Sethi, 2012).

En cuanto a la naturaleza del compromiso normativo la literatura consultada da cuenta de estudios que han propuesto (Meyer & Parfyonova, 2010) que esta faceta se encuentra conformada por la obligación y el deber moral. Sin embargo, una reciente evaluación crítica de dicha concepción (Jaros, 2017) ha argumentado que las evidencias empíricas no soportan la distinción y, por lo tanto, el compromiso normativo ha de ser considerado como unidimensional y basado en un contenido moral.

Antecedentes del CO

Muchas variables han sido propuestas como antecedentes tanto del CO como de sus facetas constitutivas. En función de ello, las variables predictoras han sido esquematizadas en (a) variables sociodemográficas e individuales, (b) experiencias laborales, y (d) variables culturales.

Con respecto a las variables sociodemográficas, en general, se ha sostenido que mantienen una correlación muy baja con el CO y sus dimensiones. En este sentido, investigaciones actuales no han encontrado diferencias significativas en los niveles de CO en función de la edad y el sexo (Albdour & Altarawneh, 2014; Naderi Anari, 2012). Así como tampoco se han hallado diferencias entre el compromiso afectivo de las madres trabajadoras y sus pares (Chang, Chin & Ye, 2014). Sin embargo, la edad y el nivel jerárquico del empleado dentro de la organización han sido señalados (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002) como predictores del compromiso de continuidad, en estudios realizados en Norteamérica. Al tiempo que otras investigaciones más recientes (Wayne, Casper, Matthews & Allen, 2013) han indicado que el compromiso afectivo es afectado por el estado civil de los trabajadores y por el hecho de que ambos miembros de la pareja trabajen.

En cuanto a las diferencias individuales, algunos estudios empíricos actuales (Choi, Oh & Colbert, 2015; Sood & Puri, 2016) han resaltado el rol predictor de los rasgos de personalidad, con base en el modelo de los cinco grandes. Específicamente, todos los rasgos de personalidad mostraron tener influencia positiva sobre el compromiso afectivo; todos ellos excepto la estabilidad emocional predijeron el compromiso normativo; y, finalmente, estabilidad emocional se correlacionó negativamente con el compromiso de

continuidad, en tanto que la agradabilidad se correlacionaba con el compromiso afectivo y normativo. Otros estudios similares han apuntado al núcleo de autoevaluación (Joo, Jun Yoon & Jeung, 2012) y el empoderamiento (Simintiras et al., 2012) como antecedentes significativos del CO.

En relación con las experiencias laborales, el grado de satisfacción laboral del empleado ha sido considerado como uno de los principales antecedentes del CO general (Gutiérrez et al., 2012; Srivastava, 2013) y de sus dimensiones constitutivas (Imam, Raza, Shah & Raza, 2013). En este sentido, se ha encontrado que variables normalmente vinculadas a la satisfacción con el trabajo tales como los niveles de justicia distributiva, las oportunidades de promoción (Simintiras et al., 2012), la seguridad laboral (Hur & Perry, 2014), el apoyo organizacional percibido (Biswas & Bhatnagar, 2013; Gutiérrez, Candela & Carver, 2012), la confianza y la ciudadanía organizacional percibida (Top, Tarcan, Tekingündüz & Hikmet, 2013; Wang, Tsai & Lin, 2013) también predicen el CO. A su vez, las experiencias laborales se encuentran íntimamente relacionadas con el liderazgo, otra variable que se ha postulado recientemente como predictora del CO. Particularmente, se ha señalado (Dunn, Dastoor & Sims, 2012; Yang, 2012) el liderazgo transformacional como un antecedente del CO general de los empleados, y el estilo de liderazgo participativo como un predictor del compromiso normativo. Por otra parte, se ha constatado que un liderazgo de soporte (Asmawi, Rahim & Zainuddin, 2015) impacta positivamente sobre el compromiso afectivo, mientras que un liderazgo pasivo (Chênevert, Vandenberghe, Doucet & Ayed, 2013) lo hace negativamente.

Finalmente, los valores culturales tanto del líder como de la organización han demostrado tener una influencia significativa sobre el compromiso del trabajador mediante

el desarrollo de creencias sobre las actitudes que se esperan de él. De esta manera, se ha señalado (García-Cabrera & García-Soto, 2012) que los valores de la cultura personal del líder son determinantes del compromiso afectivo y de continuidad. Resultados de estudios similares (Mayer, Aquino, Greenbaum, Kuenzi, 2012; Omar & Urteaga, 2008) han puntualizado que los valores organizacionales percibidos, vale decir, los valores que el empleado cree que maneja la organización, se vinculan en gran medida con el tipo y nivel de CO. De los tres tipos de compromiso, el normativo es el que más se ve influenciado por los valores culturales (Islam, Ahmad Kassim, Ali & Sadiq, 2014; Mayer et al., 2012).

Consecuencias del CO

La bibliografía consultada ha indicado que el CO puede tener implicaciones a nivel de los empleados, de las organizaciones en su conjunto y de la sociedad como un todo. Las consecuencias del CO más citadas están asociadas con (Meyer & Allen, 1991): a) la preservación del empleo, b) el bienestar del empleado, manifestado por la salud física y psicológica; y d) el progreso en la carrera.

En cuanto a la preservación del empleo, se ha verificado (García-Cabrera & García-Soto, 2012; Garland, Hogan, Kelley, Kim & Lambert, 2013) que bajos niveles del CO o de sus dimensiones tienen un claro impacto en las intenciones de abandonar la organización y en las tasas de ausentismo. En contrapartida, los empleados con un elevado CO han demostrado actitudes más positivas hacia sus puestos de trabajo y una mayor tendencia a efectuar más esfuerzos

por la organización, ya que perciben el éxito de la organización como si fuera su propio éxito (Omar, 2015; Simintiras et al., 2012).

Ligado al bienestar del empleado, se ha encontrado que el factor afectivo tiene un impacto negativo sobre el estrés, el *burnout* y el conflicto trabajo-familia (Lambert, Hogan, Kelley, Kim & Garland, 2014), mientras que el compromiso de continuidad se vincula positivamente con ellos. Adicionalmente, otras voces han señalado (Vandenberghe, Mignonac & Manville, 2015) que el compromiso normativo tiene consecuencias sobre el distrés psicológico y el cansancio emocional.

Por último, en relación con el progreso en la carrera, se ha propuesto (Awases, Bezuidanhoutm & Roos, 2013) que los empleados comprometidos tienden a pensar que el hecho de permanecer en una organización puede acarrear ventajas profesionales a futuro. No obstante, se ha verificado (Cho & Huang, 2012) que altos niveles de compromiso afectivo pueden tener consecuencias negativas sobre el crecimiento en la carrera del empleado, ya que esta faceta se encuentra relacionada con la reducción de las intenciones de dejar la empresa para avanzar profesionalmente. De esta manera, un empleado podría permanecer en la organización debido al vínculo emocional que mantiene con ella más allá de que no tenga posibilidades de crecer.

En suma, se ha informado que las dimensiones afectiva y normativa del CO surgen como predictores de comportamientos organizacionalmente positivos, mientras que el compromiso calculativo no se vincula con este tipo de conductas (Omar, 2015). A su vez, el compromiso afectivo ha demostrado tener mayores efectos positivos sobre los resultados laborales de los empleados que las otras facetas del compromiso (Simintiras et al., 2012).

Relación con el RL

El comportamiento productivo del empleado ha sido apuntado como una de las principales consecuencias del CO (Meyer & Allen, 1997). Particularmente, la relación entre el CO y el rendimiento laboral del empleado ha sido objeto de estudio de muchas investigaciones a lo largo del tiempo.

Algunas de las investigaciones tradicionales sobre la temática (Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin & Jackson, 1989; Meyer et al., 2002) han indicado que los compromisos afectivo y normativo correlacionan positivamente con el rendimiento laboral, mientras que el compromiso de continuidad lo hace negativamente. Lo cual puede deberse a que tanto el compromiso normativo como el afectivo se encuentran ligados al deseo de permanecer en la organización, en tanto que el compromiso de continuidad se vincula con la necesidad de permanecer ante la falta de oportunidades.

Posteriormente, un estudio metaanalítico (Riketta, 2002) estimó que la correlación entre el CO y el rendimiento laboral era de .20 y que las correlaciones eran aun mayores cuando se tenía en cuenta: (a) el rendimiento contextual en oposición al rendimiento en la tarea; (b) trabajadores de cuello blanco en oposición a los de cuello azul; y (c) cuando el rendimiento era evaluado con escalas autoadministrables en oposición a los *ratings* de supervisores u otros indicadores más objetivos. Sumado a ello, se encontró (Jaramillo, Mulki & Marshall, 2005) que la relación en cuestión, además de ser positiva, era mayor entre los empleados dedicados a las ventas. Por otra parte, se identificaron mayores correlaciones en culturas colectivistas que en culturas individualistas.

Más recientemente, se ha indicado (Muneer et al., 2014) que el CO es considerado como un factor importante en el rendimiento de una organización, ya que los empleados comprometidos se esfuerzan más para cumplir los objetivos organizacionales. Similarmente, se ha destacado (Imran et al., 2014) que los empleados que demuestran niveles más altos de compromiso organizacional se desempeñan de manera más eficaz y tienen buenas actitudes hacia sus trabajos. Sumado a ello, se ha señalado (Imran et al., 2014; Fu & Deshpande, 2014) que el impacto del CO media la relación entre la satisfacción laboral y el rendimiento laboral. Al tiempo que se ha resaltado (Perra & Weerakkody, 2015) que tanto la satisfacción laboral como el CO se correlacionan positivamente con el rendimiento laboral de empleados en cargos no ejecutivos.

Otros estudios empíricos han podido dar cuenta de la relación entre las dimensiones constitutivas de ambas variables. Con respecto a ello, se ha identificado que el CO se correlaciona positivamente con los comportamientos de ciudadanía organizacional (Huang et al., 2012). En particular, tanto el compromiso normativo y el calculativo (Mohamed & Anisa, 2012) como el afectivo (Fu, 2013; Sharma & Dhar, 2016) han mostrado tener un impacto significativo sobre estos comportamientos. Asimismo, se ha encontrado que el compromiso afectivo se correlaciona con el rendimiento contextual de los empleados cuyos líderes presentan características transformacionales (Pradhan & Pradhan, 2015). También, se ha verificado (Omar, 2011) que el compromiso del empleado con su organización tiende a disminuir los comportamientos contraproducentes. Más recientemente se ha comunicado (Bowling & Burns, 2015) que el CO predice los comportamientos contraproducentes en varones y no así entre mujeres.

Medición del CO

De la revisión bibliográfica realizada, han surgido un gran número de instrumentos destinados a medir el CO. Entre ellos se encuentran, por un lado, escalas ampliamente difundidas que responden al modelo de Meyer y Allen (1991) o que evalúan específicamente algunas de sus dimensiones y, por el otro, un conjunto de instrumentos que no parten de él o fueron desarrollados para medir el CO en alguna población particular.

Dentro del primer grupo, uno de los más populares (Ehrhardt, Shaffer, Chiu & Luk, 2012; Liu & Wang, 2013; Fu, 2013; Muneer et al., 2014; Albdour & Altarawneh, 2014) es el desarrollado por Meyer y Allen (1991), conocido como *Organizational Commitment Scale*. Esta escala ha ido evolucionando conforme los hallazgos realizados por los autores en relación con el modelo planteado (Betanzos Díaz et al., 2006). La primera versión estaba conformada por 24 reactivos que contemplaban tres dimensiones del CO: normativo, afectivo y de continuidad. En una primera revisión (Meyer et al., 1993), se redujo la escala a 18 reactivos, distribuidos a razón de seis ítems para cada dimensión del compromiso. La siguiente modificación (Meyer & Allen, 1997) mantuvo sin alteraciones las escalas de compromiso afectivo y normativo, pero subdividió la escala de compromiso de continuidad en dos subescalas: (a) percepción de alternativas, conformada por tres reactivos y (b) sacrificio personal, integrada por otros tres. Particularmente, se ha indicado una alta correlación entre las escalas de compromiso afectivo y normativo cuando se aplica la versión de 24 reactivos, lo que puede deberse a que la escala normativa hace énfasis en valores sociales (Meyer et al., 2002). En contraposición, la versión de 18 reactivos focaliza más directamente el sentido de obligación con la organización.

Recientemente, este instrumento ha sido validado para su uso en diferentes países, como India (Kaur & Sharma, 2015) y Turquía (Dursun, 2015), entre otros. En Latinoamérica, particularmente, ha sido adaptado para su empleo con muestras argentinas (Omar & Urteaga, 2008), brasileras (Gomes de Jesus & Okazaki Rowe, 2014) y portorriqueñas (Hernández & Millán, 2016). Lo cual podría brindar información valiosa acerca de la validez transcultural del modelo tripartito del CO.

En cuanto a la evaluación de las dimensiones constitutivas del CO, algunos estudios actuales han optado (Ehrhardt et al., 2012; Fu, 2013) por el uso de las subescalas del instrumento elaborado por Meyer et al. (1993) para evaluarlas individualmente. Sin embargo, la revisión realizada también da cuenta de otros instrumentos específicamente desarrollados para medir compromiso afectivo (Schoemmel, Jønsson & Jeppesen, 2015) o compromiso normativo (Liu, He & Yu, 2016).

Dentro del segundo grupo, otro instrumento ampliamente difundido en la bibliografía consultada (Cabrera Lazarini & Urbiola Solís, 2012; Simintiras et al., 2012; Liu & Wang, 2013) es el *Organizational Commitment Questionnaire* desarrollado por Porter, Steers, Mowday y Boulian (1974). Este evalúa el deseo de permanecer en la organización, mantener altos niveles de esfuerzo, aceptación de metas y valores organizacionales, a través de 15 ítems valorados en una escala Likert de siete puntos. Los reactivos reflejan una combinación de actitudes que enfatizan la implicación moral del empleado con la organización. Cuando el empleado obtiene altas calificaciones en este cuestionario se puede deber a que la persona concuerda con las metas organizacionales, que intenta mantenerse como miembro de la organización por un buen tiempo y que tiene actitudes positivas con su empresa. Un bajo

puntaje podría verse como un empleado no comprometido, pero también reflejar que evalúa negativamente algunos aspectos de su organización y que a pesar de ello lleva a cabo actos comprometidos y desarrolla bien su trabajo. Posteriormente, una versión más acotada de dicho instrumento contó con nueve reactivos valorados en una escala tipo Likert de cinco puntos (Mowday et al., 1979). Recientemente, este cuestionario ha sido validado (Kanning & Hill, 2013) en seis idiomas (inglés, alemán, polaco, español, húngaro y malayo) para su uso con trabajadores de una empresa internacional presente en siete países.

Por su parte, O'Reilly y Chatman (1986) han desarrollado un instrumento para medir el CO que evalúa el compromiso en términos del intercambio esfuerzo-recompensa mediante 21 ítems. Estos reactivos representan las tres facetas del compromiso (conformidad, identificación e internalización) y fueron redactados en función de la revisión de estudios anteriores. Cada dimensión del CO comprende siete ítems valorados en una escala tipo Likert de siete puntos. Sin embargo, esta escala no ha tenido un buen comportamiento psicométrico (Betanzos Díaz et al., 2006).

Finalmente, se han encontrado una serie de instrumentos desarrollados para medir el CO en algunas ocupaciones específicas. En este sentido, se han elaborado (Tsai, 2014; Veličković et al., 2014) escalas para evaluar el CO en enfermeros, con buenas propiedades psicométricas, así como en docentes (Celep & Yilmazturk, 2012). Este último permite valorar el CO de los profesores a partir de cuatro dimensiones: compromiso con la profesión (seis ítems), compromiso con la enseñanza (siete ítems), compromiso con el trabajo en equipo (seis ítems) y compromiso con la escuela (nueve ítems).

Específicamente, este estudio utiliza la adaptación argentina (Omar, 2005) de la Escala de Compromiso Organizacional (Allen & Meyer, 1996). Su elección se debe a que se trata de una escala parsimoniosa, la que a través de sólo 18 ítems permite evaluar las tres dimensiones del compromiso; con adecuadas propiedades psicométricas para medirlo, sin discriminar en función del tipo de actividad que realice el trabajador.

Cultura organizacional

Existe consenso generalizado en considerar que las organizaciones laborales transitan hacia un cambio de paradigma. La actual economía globalizada, que ha conllevado la apertura de los mercados, tuvo como resultado procesos de fusión, adquisición y expansión de empresas a lo largo de todo el mundo (Serrate-Alfonso, Portuondo-Velez, Sanchez-Puigbert & Suarez-Ojeda, 2014). En función de ello se han generado movimientos que, a menudo, introducen cambios en el seno de las organizaciones, y que demandan adaptaciones por parte de los empleados a prácticas organizacionales diferentes a las propias y, en muchas ocasiones, provenientes de otros contextos culturales (Omar & Urteaga, 2010). Ante esta realidad, las organizaciones laborales enfrentan el desafío de evaluar los elementos culturales que condicionan su dinámica social con la finalidad de orientar y fortalecer su potencial humano hacia la obtención de resultados a nivel individual, grupal y organizacional (Serrate-Alfonso et al., 2014).

La expresión “cultura organizacional” fue introducida en la literatura especializada por Pettigrew (1979), quien la definió como “un sistema de significados pública y colectivamente aceptado por un grupo dado, en un cierto período de tiempo” (p. 574). Paralelamente, Hofstede (1980) ha conceptualizado la cultura organizacional como un conjunto de programas mentales que controlan las respuestas de un individuo en un momento dado. La cultura,

entonces, era considerada como el resultado de la asimilación de valores y patrones de comportamiento por parte de los miembros de una organización que tienen efecto en el contexto del trabajo.

Posteriormente, Schein (1988) se apartó de tales conceptualizaciones y planteó la delimitación del constructo desde una perspectiva psicológica. Así, para Schein la cultura organizacional se encontraba vinculada al patrón de supuestos básicos que un determinado grupo ha desarrollado en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna. Estos supuestos han funcionado suficientemente bien para ser considerados como válidos y son plausibles de ser enseñados a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas. Desde la óptica de Van Muijen (2013), existen al menos tres aspectos de esta definición a tener en cuenta: (a) la cultura concierne a los supuestos que determinan cómo los miembros de un grupo dado van a percibir, pensar, actuar; (b) la cultura pertenece a un grupo; y (c) la cultura es aprendida.

Actualmente, la definición de cultura organizacional no difiere demasiado de las conceptualizaciones mencionadas precedentemente. Un gran número de investigaciones más actuales (Di Pietro & Di Virgilio, 2013; Mush-taq, Ahmad Fayyaz & Tanveer, 2013; Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2016; Tura Solvas & Martínez Costa, 2012) han entendido la cultura organizacional como los valores, creencias y supuestos que los miembros de una organización tienen en común. La cultura, concebida de esta manera, cumple cuatro funciones importantes en las organizaciones: (1) transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización, (2) facilita la generación de un compromiso hacia algo más importante

que uno mismo, (3) eleva la estabilidad del sistema social, y (4) sirve como un sistema de creación de sentido que guía y moldea los comportamientos de los miembros (Hu et al., 2012).

A pesar de que esta definición es la más difundida y aceptada en los estudios recientes sobre cultura organizacional (Cújar Vertel, Ramos Paternina, Hernández Riaño & López Pereira, 2013), aún no existe consenso en cuanto a la delimitación de este constructo (Omar, Salessi & Urteaga, en prensa). Sin embargo, algunos referentes de la temática (Hofstede, 2011; Nieto, 2014; Omar et al., en prensa) han señalado que el núcleo de la cultura son las prácticas organizacionales, ya que constituyen su lado visible.

Estudios recientes sobre la temática han informado asociaciones entre la cultura organizacional y algunos resultados organizacionales relevantes, tales como compromiso con la empresa y los deseos de seguir perteneciendo a ella (Omar & Urteaga, 2010). También se han registrado algunas asociaciones específicas entre la cultura organizacional y el RL (Azanza et al., 2013; Cújar Vertel et al., 2013; Mushtaq et al., 2013; Zafer Acar & Acar, 2014). No obstante, todavía no se ha podido establecer con claridad si la cultura de la organización (empresa o institución) en la que una persona trabaja constituye una variable explicativa de su RL. Aunque a la luz de los antecedentes disponibles se podría presuponer que los trabajadores de empresas orientadas hacia los sistemas flexibles, a los empleados y a la responsabilidad social lograrán mayores niveles de RL que las orientadas a los resultados, a los procesos y a los sistemas rígidos.

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, el desarrollo ulterior contiene un repaso por los distintos modelos de cultura organizacional, las dimensiones postu-

ladas en cada uno de ellos, una delimitación de los niveles de análisis de la variable, así como su clasificación, medición y finalmente su relación con el rendimiento laboral.

Modelos de cultura organizacional

Para determinar las facetas más importantes de la cultura organizacional se necesita utilizar un modelo teórico subyacente, que pueda reducir y enfocar la búsqueda de dimensiones culturales claves. Sin embargo, hasta el momento ningún modelo es completamente incluyente ni totalmente correcto (Hernández Sampieri, Méndez Valencia & Contreras Soto, 2014). Algunos de los principales modelos sobre cultura organizacional difundidos en la bibliografía específica incluyen: el modelo de los Valores en Competencia (Cameron & Quinn, 2011), el modelo de Schein (Schein, 1985), el modelo tridimensional de la cultura (Payne, 2001), el modelo de Denison (Denison, Haaland & Goelzer, 2003), el modelo cultural de O'Reilly (O'Reilly, Caldwell & Chadman, 1991) y, finalmente, el modelo de orientación cultural (Hofstede, 1997). De éstos, el que cuenta con mayor evidencia empírica, especialmente en América Latina, y posee mayor sencillez y claridad conceptual es el primero (Hernández Sampieri et al., 2014). Sin embargo, el modelo de Hofstede ha tenido un gran desarrollo en otras partes del mundo y, hoy en día, ha comenzado a incorporarse en estudios llevados a cabo en Latinoamérica (Grueso Hinestroza, 2009).

En primer lugar, el modelo de Valores en Competencia (Quinn, 1988) fue desarrollado a partir de una investigación realizada para describir los principales indicadores de las organizaciones efectivas. Particularmente, este modelo considera dos dimensiones: (a) flexibilidad, discreción y

dinamismo *versus* estabilidad, orden y control; y (b) orientación interna, integración y unidad *versus* orientación externa, diferenciación y rivalidad. Los cruces de estas dos dimensiones producen cuatro subdominios culturales o tipos de culturas (clan, adhocrática, jerárquica y orientada al mercado). Este modelo recibió su nombre debido a que en muchas ocasiones los cuatro subdominios parecen llevar mensajes contradictorios. Los directivos, por ejemplo, en ocasiones desean organizaciones adaptables y flexibles pero, a su vez, que sean estables y controladas. Los subdominios o cuadrantes en el modelo, entonces, representan los valores subyacentes que se encuentran por encima de los empleados, programas, políticas y organizaciones. Los cuatro tipos de cultura emergen dependiendo del tipo de organización; por lo tanto, la concepción de Cameron y Quinn (2011) implica clases de organizaciones ligadas a sus respectivas culturas. En función de ello, la mayoría de las empresas e instituciones posee elementos de todas las clases de culturas, pero desarrollan un estilo dominante (Hernández Sampieri et al., 2014).

En segundo lugar, el modelo de Schein (1985) distingue tres niveles de cultura organizacional. Así, la capa exterior contiene el nivel cultural más visible, es decir, los artefactos, la tecnología y los patrones de comportamiento. Aquí se pueden encontrar los sistemas de jerarquía, logos, resultados materiales, el lenguaje, entre otros. De esta manera, los patrones públicos de comportamiento y los artefactos son simples de observar, pero difíciles de descifrar. Por lo tanto, para entender a la cultura, un análisis cultural debe ir más allá de los comportamientos públicos del grupo (Van Muijen, 2013). En palabras del autor: “sólo luego de que hayamos descubierto las capas más profundas de la cultura podremos especificar cuáles son los artefactos que reflejan, y cuáles los que no reflejan

la cultura” (Schein, 1985: 14). El siguiente nivel comprime los valores del grupo, los cuales funcionan como una normativa y un ancla moral que guía los comportamientos de los miembros del grupo en determinadas situaciones. Los valores reflejan los supuestos acerca de lo que es correcto o incorrecto. Sin embargo, Schein también realiza una distinción entre los valores basados en aprendizajes culturales previos y aquellos valores que no se basan en lo aprendido previamente, que son los valores adoptados (Van Muijen, 2013). La tercera capa consiste en los llamados supuestos básicos, es decir, aquellos supuestos inconscientes que son dados por sentado y son, por lo tanto, difíciles de cambiar. Estos supuestos implícitos guían los comportamientos, dirigen a los miembros del grupo a percibir, interpretar y restaurar eventos. De esta manera, los supuestos pasan a ser las bases del entrenamiento perceptual (Van Muijen, 2013).

Este modelo distingue dos funciones principales de la cultura organizacional: la adaptación externa y la integración interna. La primera de ellas se refiere al proceso de alcanzar las metas y lidiar con los agentes externos. Mientras que la segunda se vincula con la creación de una identidad colectiva y las formas de enlazar métodos para trabajar y vivir juntos. Esto ayuda a los miembros de la organización a filtrar los estímulos ambientales, interpretar estos estímulos, y actuar sobre la base de esta interpretación (Schein, 1988). Evidencias empíricas recientes (Hogan & Coote, 2014) indican que el modelo de Schein ofrece una explicación clara de los procesos culturales que dan lugar a la innovación organizacional, especialmente en las empresas de servicios.

Otro de los modelos de la cultura organizacional ha sido elaborado por Payne (2001). Éste considera tres dimensiones del constructo como marco de referencia: (a)

penetración, (b) intensidad psicológica y (c) fortaleza de consenso. Así, permite analizar la cultura general de una organización a partir de la fuerza de consenso en ella, es decir, del grado en el que percepciones, actitudes, conductas, valores y creencias son compartidos por los miembros de la unidad. En función de ello, Payne ha criticado el supuesto sobre la cultura organizacional según el cual los miembros de las unidades de trabajo comparten sus percepciones, valores y creencias. Con respecto a este último punto, recientemente se ha informado (González-Romá & Peiró, 2014) que el grado de consenso intraorganizacional variaba notablemente a través de las instituciones, lo cual pone de manifiesto que el grado de acuerdo entre los miembros de una unidad de trabajo es un elemento importante para describir y entender la cultura organizacional.

Por otra parte, el modelo de Denison describe cuatro rasgos fundamentales de la cultura organizacional, cada uno con sus subdimensiones (Denison et al., 2003), a saber: (a) involucramiento, definido como el empoderamiento, la construcción de la persona alrededor de los equipos y el desarrollo de la capacidad humana. Esta dimensión considera el compromiso de los trabajadores y su influencia en los ámbitos organizacionales. Este rasgo es susceptible de ser observado en sus tres subdimensiones: empoderamiento, orientación al equipo y desarrollo de capacidades; (b) consistencia, considera que el comportamiento de los individuos se fundamenta en el conjunto de valores centrales para la organización. Las organizaciones que poseen esta característica tienen una cultura distintiva y fuerte que influye significativamente en el comportamiento de las personas. Este rasgo puede ser observado en valores centrales, acuerdo, coordinación e integración; (c) adaptabilidad, permite que la organización responda a aquellos cambios en el entorno y dé respuesta a las nuevas

exigencias de los clientes. Puede considerarse que las organizaciones bien integradas son las más difíciles de cambiar. En contraposición, las organizaciones adaptables asumen riesgos, aprenden de sus errores y tienen experiencia en la creación del cambio. Este rasgo puede ser observado en la creación del cambio, el enfoque en el cliente y el aprendizaje organizacional; y (d) misión, hace referencia al sentido de propósito que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos. Puede ser expresado en la visión de lo que la organización quiere ser en un futuro. Este rasgo puede ser observado a partir de la dirección e intención estratégica de la empresa, sus metas y objetivos, y su visión (Ruiz & Naranjo, 2012).

Los cuatro rasgos propuestos por Denison están establecidos sobre un plano cartesiano definido por dos dimensiones ortogonales (los ejes): una comprendida entre el enfoque interno y el enfoque externo; y la otra entre la orientación a la estabilidad y a la flexibilidad. Estas dos dimensiones y los rasgos que se derivan caracterizan el conjunto de tensiones que pueden presentarse en una organización. Por una parte, están las tensiones entre estabilidad-flexibilidad y los intercambios entre el enfoque interno-externo y, por la otra, las tensiones diagonales entre la consistencia interna y la adaptación externa, y entre el despliegue de la misión de arriba hacia abajo y el involucramiento de abajo hacia arriba (Ruiz & Naranjo, 2012). Según Denison et al. (2003), las organizaciones efectivas encuentran una forma de resolver estas contradicciones dinámicas sin caer en el simple intercambio.

El modelo desarrollado por O'Reilly et al. (1991) no delimita tipologías culturales sino valores culturales. Este modelo, entonces, pone el foco en las normas entendidas como los estándares socialmente creados que emergen de los valores de una organización. Estas normas culturales

ayudan a los miembros del grupo a interpretar y evaluar los eventos y las expectativas acerca de los comportamientos apropiados (Chatman, Caldwell, O'Reilly & Doerr, 2014). Los valores culturales se conjugan en ocho factores: (a) innovar y tomar riesgos, (b) atención al detalle, (c) orientación a resultados, (d) agresividad y competitividad, (e) apoyo, (f) énfasis en el crecimiento y en las recompensas, (g) colaboración y orientación al equipo, y (h) decisiones. Estos ocho factores ortogonales son definidos sin ambigüedad y se aproximan a muchas de las dimensiones que la literatura previa ha ofrecido. Para estos autores, la cultura organizativa cumple una serie de funciones dentro de las organizaciones. De esta manera, define los límites, lo que ayuda a distinguir una organización de otra; permite a los integrantes desarrollar una sensación de identidad; facilita la aceptación de un compromiso con algo que supera los intereses personales; mejora la estabilidad del sistema; y crea sentido y permite el control, así como orienta y moldea las actitudes individuales.

Finalmente, el modelo de Hofstede (2011) entiende que la cultura, como programación colectiva de la mente, se manifiesta de diferentes formas. De esta manera, hay cuatro términos que describen las manifestaciones de la cultura y cubren todo su concepto: símbolos, héroes, rituales y valores. Los símbolos representan la capa más superficial de la cultura y los valores la más profunda, quedando los héroes y los rituales en medio de las dos. Los símbolos son palabras, gestos, imágenes u objetos que tienen un significado concreto, únicamente reconocible por aquellos que comparten la misma cultura. Los héroes son personas, vivas o muertas, reales o imaginarias, que presentan características muy valoradas en una cultura determinada, por lo que actúan como modelos de comportamiento. A menudo, los fundadores de empresas se convierten en

héroes culturales. Los rituales son actividades colectivas, técnicamente superfluas para alcanzar los fines deseados, pero consideradas socialmente esenciales dentro de una cultura, es decir que tienen sentido por sí mismas. Las distintas formas de saludo, formal o informal, así como las ceremonias sociales y religiosas, constituyen ejemplos de rituales. Los símbolos, los héroes y los rituales considerados en su conjunto constituyen las “prácticas organizacionales”. Éstas resultan visibles para un observador externo, sin embargo, su significado cultural no es necesariamente notorio y reside en el modo en el que los participantes de la cultura en cuestión interpretan dichas prácticas (Hofstede, 2011).

En un primer momento, Hofstede (1980) identificó cuatro valores básicos para evaluar las culturas nacionales: (a) distancia al poder, definida como el grado en que los miembros menos poderosos de la sociedad esperan que el poder se distribuya de manera desigual; (b) evitación de la incertidumbre, el grado en que los miembros de una cultura perciben y reaccionan frente a situaciones o amenazas desconocidas; (c) individualismo-colectivismo, se refiere a la naturaleza de las relaciones que un individuo mantiene con su grupo; y (d) masculinidad-femineidad, hace referencia a la valoración diferencial de los papeles femeninos y masculinos. Posteriormente, el mismo Hofstede añadió una quinta dimensión, que había sido propuesta por Bond y sus colaboradores, conocida como orientación a largo plazo o dinamismo (Hofstede & Bond, 1988). Ésta hace referencia a una cultura orientada al futuro, positiva, dinámica y ligada a cuatro valores positivos: perseverancia, orden (de las relaciones por estatus y observancia de ese orden), economía y sentido de vergüenza. El lado positivo de esta orientación refleja una mentalidad orientada al futuro, mientras que los valores del lado negativo reflejan

una mentalidad tradicional y estática. Sin embargo, posteriormente Hofstede y su equipo (Hofstede, Neuijin, Ohayv & Sanders, 1990) reconocieron que las dimensiones acerca de las culturas nacionales no son relevantes a la hora de comparar organizaciones de un mismo país. De esta manera, concluyeron que las prácticas diarias constituyen la esencia de la cultura organizacional y, por lo tanto, ésta debe ser explorada a través de las prácticas que la tipifican, reservándose los valores para la caracterización de la cultura nacional.

En definitiva, el modelo de Hofstede identifica las culturas organizacionales en función de la orientación de sus prácticas. Ellas pueden estar orientadas a: (a) proceso frente a resultados, (b) trabajo frente a empleado, (c) profesionalidad frente a cultura parroquial, (d) sistemas abiertos frente a sistemas cerrados, (e) control flexible frente a control estricto, y (f) normativo frente a pragmático.

De éstos, el que cuenta con mayor evidencia empírica, especialmente en América Latina, y posee mayor sencillez y claridad conceptual es el primero (Hernández Sampieri et al., 2014). Sin embargo, el modelo de Hofstede, que ha tenido un gran desarrollo en otras partes del mundo, ha comenzado a incorporarse en estudios llevados a cabo en Latinoamérica (especialmente en el ámbito de los negocios internacionales) para analizar aspectos tales como la sensibilidad de las organizaciones en términos de equidad en el trato, el avance profesional de las mujeres en las organizaciones, en relación con la adopción de prácticas organizacionales saludables, su poder predictivo respecto del bienestar de los trabajadores, entre otros (Grueso Hines-troza, González-Rodríguez & Rey-Sarmiento, 2014).

Clasificación de las culturas organizacionales

Así como se han descrito diversos modelos para delimitar el constructo cultura organizacional, también existen diferentes modos de clasificar los tipos de cultura propuestos. Por un lado, se encuentran las tipologías que se desprenden de algunos de los modelos presentados en el apartado anterior. Y, por otro, se encuentra una serie de clasificaciones cualitativas binomiales que no son fruto de los modelos teóricos clásicos.

Una de las tipificaciones de la cultura organizacional más difundidas es la que surge del Modelo de Valores en Competencia. Al respecto, es conveniente tener en cuenta que la mayoría de las organizaciones posee elementos de todas las clases de culturas, sin embargo, desarrolla un estilo dominante. Por lo que más que un modelo tipológico, se trata de un modelo topológico (Hernández Sampieri et al., 2014). Entonces, los tipos de cultura organizacional que se desprenden de este modelo son: (a) cultura de clan, que recibe su nombre por ser similar a un tipo de estructura familiar. Este tipo de empresas se caracterizan por la existencia de metas y valores compartidos, cohesión, participación, individualismo colectivo y un sentido de nosotros. Al interior de ellas, sus miembros se perciben más como una familia extensa que como entidades aisladas. De esta manera, en lugar de orientarse a las reglas o mercados, se encuentran orientados hacia el involucramiento de los empleados y hacia su compromiso. Asimismo, la cultura clan genera un clima amigable de trabajo donde los trabajadores comparten mucho de ellos mismos (Cameron & Quinn, 2011); (b) cultura jerárquica, se fundamenta en los atributos clásicos de la burocracia, como reglas, especialización, meritocracia, jerarquía, responsabilidad, etc. (Hernández Sampieri et al., 2014).

Tales características fueron adoptadas por empresas que quisieron generar eficiencia, confiabilidad y resultados predecibles. Desde este punto de vista, eran imprescindibles las líneas claras en la toma de decisiones, la autoridad, las reglas estandarizadas y los procedimientos, así como el control y los mecanismos de responsabilidad (Zafer Acar & Acar, 2014). La cultura organizacional compatible con esta forma de organización se caracteriza por conservar un lugar de trabajo estructurado y formalizado, con múltiples niveles jerárquicos (Cameron & Quinn, 2011); (c) cultura adhocrática, este tipo de organización y la cultura asociada surgieron como consecuencia de la transición de la era industrial a la era de la información. Una meta esencial de este tipo de organizaciones es crear adaptabilidad, flexibilidad y creatividad. Por lo que se caracteriza por un lugar de trabajo creativo, dinámico y emprendedor, donde los empleados asumen riesgos y el liderazgo está orientado a los desafíos (Cameron & Quinn, 2011); y (d) cultura orientada al mercado, la cual se encuentra perfilada hacia el ambiente externo en lugar de centrarse en los asuntos internos y se enfoca en las vinculaciones con las entidades del entorno como clientes y consumidores, proveedores, sindicatos, organismos reguladores y competidores. Este tipo de organización opera a través de mecanismos económicos y se basa en valores tales como la competitividad y la productividad, que se alcanzan mediante el posicionamiento externo y el control (Zafer Acar & Acar, 2014).

La clasificación de las culturas organizacionales que se desprenden del modelo de Hofstede (2011) diferencia aquellas empresas orientadas a los procesos frente a aquellas que se orientan a los resultados. Las primeras están dominadas por rutinas de carácter técnico y burocrático, mientras que las segundas se caracterizan por una preocu-

pación común por la obtención de resultados. Asimismo, se oponen aquellas organizaciones orientadas al trabajo frente a otras orientadas al empleado. En el primer caso únicamente se tiene en cuenta el desempeño laboral de los empleados, por el contrario, en las culturas orientadas al empleado se asume una responsabilidad más amplia en relación con el bienestar de sus miembros. Por otra parte, se distinguen las culturas profesionales, donde los miembros, normalmente con un alto nivel de formación, se identifican con su profesión, mientras que en culturas parroquiales los miembros encuentran su identidad en la organización para la que trabajan. Similarmente, los estilos de comunicación interna y externa, así como la facilidad de admisión de trabajadores externos o de nuevas incorporaciones, permite la distinción entre sistemas abiertos y sistemas cerrados. Paralelamente, el control hace referencia al grado de formalidad y puntualidad que existe en la organización, lo que posibilita la discriminación entre aquellas culturas que poseen un control estricto frente a otras donde el grado de control es más bien flexible. Finalmente, la dimensión normativo frente a pragmático describe el modo predominante (rígido o flexible, respectivamente) en la relación con el entorno, en particular con los clientes. Las unidades que se dedican a la venta de servicios, por ejemplo, suelen encontrarse en la zona pragmática, mientras que las unidades relacionadas con la aplicación de leyes y normas tienden a situarse en la zona normativa (Hofstede, 2011).

Por otra parte, existen caracterizaciones cualitativas de la cultura organizacional (Ruiz & Naranjo, 2012) que, por lo general, ofrecen una distinción binaria entre una cultura fuerte que proporciona un claro sentido de identidad con el personal, donde todos los miembros conocen las metas organizacionales y trabajan en pos de alcanzar-

las; y una cultura débil, carente de valores, con prácticas poco definidas y que posee poca influencia sobre las conductas de los empleados. Dentro de esta perspectiva, investigaciones recientes (Jacobs et al., 2013; Mushtaq et al., 2013) han indicado que las culturas fuertes están relacionadas con un alto desempeño al facilitar la consistencia interna. Otra distinción de la cultura se realiza en función de los criterios de efectividad de la organización. De esta manera algunas investigaciones han propuesto: (a) culturas mecánicas y orgánicas, (b) adaptativas y desadaptativas, (c) éticas y no éticas, (d) participativas y no participativas (Armenakis, Brown & Mehta, 2011). Recientemente, se han categorizado (O'Reilly, Caldwell, Chatman & Doerr, 2014) las culturas adaptativas como aquellas que asumen riesgos, tienen deseos de experimentar, de innovar, son movilizadas por la iniciativa personal, toman decisiones, ejecutan rápidamente y tienen la habilidad de aprovechar las oportunidades (Holton, 2014). En síntesis, las caracterizaciones cualitativas hacen difícil determinar la magnitud de una condición específica, más allá del hecho de que ofrecen una visión positiva (rica, coherente, cohesiva, significativa, vibrante, central, integrada, balanceada, adaptativa, etc.) o negativa (fragmentada, pobre, poco entendida, depredadora, congelada, caótica, confusa, fría, difusa, desadaptativa, etc.) sobre la cultura organizacional. Por lo tanto, cualesquiera de estas clasificaciones pueden resultar ambiguas y poco confiables.

Antecedentes de la cultura organizacional

El estudio de los antecedentes de la cultura organizacional no ha sido tan fructífero como en otras áreas de estudio. Sin embargo, se ha podido identificar que algunas de las

variables que determinan la aparición de ciertos tipos de culturas organizacionales son la cultura nacional y el tipo de liderazgo llevado a cabo en las instituciones.

En cuanto a la primera de ellas, algunos investigadores (Lee & Kramer, 2016; Omar & Urteaga, 2010) han sostenido que determinados tipos de culturas organizacionales dominan en empresas de diferentes países, lo que indica que la cultura de una organización se encuentra influenciada por la cultura nacional. De allí que se ha remarcado que los valores nacionales influyen sobre las prácticas desarrolladas dentro de las organizaciones. A este respecto, se ha indicado (Iorgulescu & Marcu, 2015) que las organizaciones que se insertan en otros horizontes sufren influencias sistemáticas de su ambiente próximo y procuran adaptarse a él, por lo que serían afectadas por los valores de la nueva cultura nacional. En nuestro país, resultados similares (Omar & Urteaga, 2010) han demostrado que la cultura nacional de origen influye sobre la cultura organizacional, lo que revela que la adopción de determinadas prácticas organizacionales se vincula estrechamente con el origen de la organización. Al respecto, las empresas nacionales argentinas se caracterizan por la implementación de prácticas orientadas al empleado y a los sistemas rígidos de gerenciamiento de sus recursos humanos. En cambio, las empresas privatizadas (que importaron sus gerentes y administradores) se caracterizan por la instauración de prácticas orientadas al mercado, a los resultados y a los sistemas abiertos (Omar & Urteaga, 2010). Tales hallazgos coinciden con observaciones previas (Earley & Erez, 1997; House, Javidan, Hanges & Dorfman, 2002) que sostenían que los gerentes implementan normas y prácticas dentro de las organizaciones que, en término medio, reflejan las normas y prácticas típicas de las organizaciones donde se formaron.

La relación entre liderazgo y cultura organizacional muestra cierto consenso entre los especialistas que sostienen que el núcleo de valores de una organización comienza con su liderazgo y luego se transforma en un estilo de liderazgo (Zennouche & Zhang, 2014). No obstante, así como el líder incide directamente en la cultura, la cultura de una organización también es responsable de definir el perfil del líder, es decir que al tiempo que moldea es moldeado (Jalal, 2017). Los líderes de una organización, entonces, desempeñan un papel activo en la formación y reforzamiento tanto del clima como de la cultura organizacional. De esta manera, los líderes determinan qué se debe atender, medir y controlar; participan en los incidentes críticos y las crisis empresariales; planifican la enseñanza, el entrenamiento y establecen los criterios para el reclutamiento, selección, promoción, jubilación y segregación de los empleados (Jalal, 2017). En función de ello, los empleados son dirigidos por los valores y comportamientos de los líderes para que los comportamientos de las dos partes se alineen. Cuando los comportamientos están fuertemente unificados, una cultura organizacional cohesionada emerge, ya que los valores y creencias han sido desarrollados. Esto asegura comportamientos consistentes entre los miembros de una organización, reduce los conflictos y crea un ambiente laboral sano para los empleados (González-Romá & Peiró, 2014).

Otras variables vinculadas al liderazgo que complementan el proceso de creación y reforzamiento de la cultura en una organización son: el estilo de comunicación, el proceso de toma de decisiones, las declaraciones formales sobre lo que es importante para la empresa, y similares (Jalal, 2017). Estos mecanismos conforman actitudes y modos de hacer que, en la medida en que prueben su efectividad, pasarán a formar parte de la cultura de la empresa.

Consecuencias de la cultura organizacional

La bibliografía especializada ha señalado que la cultura organizacional tiene un efecto significativo sobre las actitudes de los empleados. Los resultados de estudios vinculados a la temática sugieren que los efectos de la cultura organizacional sobre los comportamientos individuales se encuentran totalmente mediados por los procesos cognitivos internos de los individuos, teniendo en cuenta tareas y contextos específicos (Hu et al., 2012). Desde esta perspectiva, se ha sugerido que el ajuste entre los valores de los trabajadores y la cultura de la organización es un predictor significativo del compromiso normativo, la satisfacción laboral y de las intenciones de renunciar, independientemente de la edad, el sexo y la antigüedad laboral (O'Reilly et al., 1991).

En cuanto al vínculo entre compromiso y cultura organizacional, algunas investigaciones (Haryono & Arafat, 2017; Purnama, 2013) han encontrado correlaciones positivas y significativas entre los constructos. Sumado a ello, se ha sugerido (ElKordy, 2013; Zafer Acar, 2012) que tanto la cultura organizacional como el liderazgo transformacional son predictores del compromiso organizacional. En este sentido, estudios empíricos (Azanza et al., 2013; O'Reilly et al., 2014) han demostrado que ciertos tipos de cultura son expresados a través del liderazgo que, a su vez, sostiene los valores culturales con los que se comprometen los trabajadores.

En relación con la satisfacción laboral, algunas investigaciones han indicado (Belias & Koustelios, 2014; Fatima, 2016) que en las empresas con diferentes tipos de cultura organizacional difieren los niveles de satisfacción de los empleados. De esta manera, se ha sugerido (Shurbagi & Zahari, 2012) una relación positiva entre las culturas

de clan y adhocrática, y la satisfacción laboral; así como una correlación negativa entre la satisfacción y las culturas jerárquicas y orientadas al mercado (Fatima, 2016). Un estudio más reciente (ElKordy, 2013) ha indicado que casi el 50% de la varianza de la satisfacción laboral es explicada por la cultura organizacional y el liderazgo transformacional, siendo la cultura el constructo con mayor impacto.

En lo que hace a las intenciones de renuncia, otras evidencias empíricas recientes han puesto de manifiesto que la cultura organizacional tiene un impacto significativo sobre las tasas de ausentismo (Mendoza Llanos, 2015), la responsabilidad social corporativa (Figueroa, Jiménez & Silva, 2016), la salud mental, el bienestar del empleado (Marchand, Haines & Dextras-Gauthier, 2013), así como sobre la retención del talento humano (Zeitlin, Augsberger, Auerbach & McGowan, 2014).

Con respecto a las variables sociodemográficas, evidencias empíricas sugieren que existen diferencias basadas en el sexo del trabajador. En este sentido, se ha señalado (Sharma, 2017) que el grado en que las dimensiones culturales impactan sobre la satisfacción laboral de los empleados difiere en función de su sexo. Concretamente, se ha encontrado (Tura Solvas & Martínez Costa, 2012) que las culturas adhocráticas y orientadas al grupo mantienen una correlación positiva significativa con la sensibilidad de igualdades de oportunidades entre los sexos. En cambio, culturas jerárquicas y racionales dificultan la percepción de igualdades de género. Asimismo, se ha verificado (Tura Solvas & Martínez Costa, 2012) que la existencia de desigualdades de género en las organizaciones, o de su percepción, tiene consecuencias negativas tanto para los trabajadores como para la propia organización.

A pesar de la gran cantidad de estudios que han investigado los efectos de la cultura organizacional sobre las actitudes de los empleados, la bibliografía especializada (Omar et al., en prensa; Zafer Acar, 2012) ha señalado la importancia de la relación entre ésta y la gerencia. En este sentido, se ha sugerido (Ovidiu-Iliuta, 2014) que las dimensiones de la cultura organizacional (adaptabilidad, misión, involucramiento y consistencia) tienen un impacto significativo sobre las prácticas de gerenciamiento. De ellos, el rasgo consistencia ha demostrado una mayor influencia sobre las prácticas de gerenciamiento, lo que significa que las organizaciones efectivas están altamente coordinadas y propiamente integradas. Por su parte, Omar et al. (en prensa) han podido establecer que modalidades de gerenciamiento de los recursos humanos, orientadas a fortalecer y promover ambientes de trabajo equitativos, son cruciales en el desarrollo de las actitudes laborales.

De este modo, los valores culturales específicos pueden conducir a (Jacobs et al., 2013): (a) toma de decisión más efectiva; (b) reportar, responder y aprender de los errores; (c) trabajo basado en el equipo; y (d) sinergia interdepartamental y creatividad. Posteriormente, la cultura puede influenciar los objetivos sociales y económicos generales que una organización persigue, así como alentar a la cooperación y a la construcción de relaciones entre los empleados dentro y fuera de las organizaciones (Jacobs et al., 2013).

Relación con el RL

La cultura organizacional puede influenciar el modo en que las personas se comportan dentro de una organización, el modo en que fijan sus metas personales y pro-

fesionales, y el modo en que desempeñan las tareas y administran los recursos para alcanzarlas (Mushtaq et al. 2013). Particularmente, la bibliografía específica ha intentado esclarecer el vínculo de la cultura con el rendimiento organizacional de los empleados en diferentes etapas.

En primer lugar, algunas corrientes de la década de los ochenta intentaron instalar la noción de que las “culturas fuertes”, definidas como un grupo de normas y valores que son ampliamente compartidos y fuertemente sostenidos desde las organizaciones (O’Reilly et al., 1991), se encontraban relacionadas con un alto rendimiento individual de los trabajadores (Peters & Waterman, 1982). Esta hipótesis se basaba en la idea de que las organizaciones se benefician al tener empleados altamente motivados dedicados a metas comunes. Con respecto a ello, recientemente se encontró (Chatman et al., 2014; Mushtaq et al., 2013) que las organizaciones que tienen una cultura fuerte muestran un incremento considerable en rendimiento comparado con aquellas organizaciones que tienen una cultura débil.

Posteriormente, algunos referentes en la temática (Denison, 2000; Schein, 1988) han sostenido que la cultura organizacional constituye uno de los principales predictores del rendimiento. Así, un mayor rendimiento es esperable en la medida que los valores culturales sean fuertemente sostenidos o amplia y comúnmente compartidos (Denison, 2000). En esta línea, se considera (Jung & Takeuchi, 2010) que se puede alcanzar un mejor rendimiento laboral en tanto los líderes gerenciales sean apoyados por la cultura. Sumado a ello, Schein (1988) explica que el liderazgo y la cultura están entrelazados, especialmente basándose en el concepto del ciclo de vida organizacional. De acuerdo con este concepto, los líderes o ejecutivos de una organización tendrán sus valores y creencias incrustados en la organización desde una etapa temprana de la

formación de ésta, mientras que la cultura influenciará las acciones y el estilo de los líderes en etapas más tardías. De esta manera, la cultura proveería la base para entender las diferencias entre las empresas exitosas y con un buen rendimiento, y aquellas que no lo tienen (Schein, 1988). Sin embargo, no todas las investigaciones han dado cuenta de esta relación. Algunas han sostenido (Jung & Takeuchi, 2010) que el vínculo entre ambos constructos es claramente anecdótico o han postulado que en el mundo empresarial la cultura es fácilmente ignorada desconociendo así su impacto sobre la efectividad organizacional.

Investigaciones más recientes han informado que organizaciones con cultura predominante tipo clan (Revilla-Macías, Santana-Mondragón & Rentería-López, 2015) y orientadas a la innovación (Padilha & Gomes, 2016) tienen un impacto positivo sobre el rendimiento de las empresas, mientras que culturas jerárquicas se vinculan de manera negativa con el rendimiento. Estos resultados refuerzan la teoría de que la cultura organizacional es determinante para el logro de la competitividad de las empresas (Shahzad, Luqman, Khan & Shabbir, 2012). En definitiva, organizaciones orientadas a la innovación generan importantes mejoras en el rendimiento en términos de la calidad de los productos y servicios, en la eficiencia de los procesos internos, en las relaciones humanas internas y en la relación de la empresa con su entorno inmediato. Mientras que las estructuras organizacionales demasiado rígidas, signadas por el exceso de formalismo y de procedimientos, influyen negativamente sobre el rendimiento, especialmente en aspectos como la escasa adaptación a las necesidades del mercado y la poca satisfacción de los clientes (Rossi Rocha et al., 2014). Por otra parte, también se ha indicado (Gelfand, Keller, Leslie & de Dreu, 2012) que las culturas conflictivas tienen implicancias directas sobre

las variables resultados, como el rendimiento individual. Adicionalmente, en la actualidad una gran serie de estudios han dado cuenta de una relación positiva entre ambas variables en distintos ámbitos, tales como el hospitalario (Jacobs et al., 2013; Revilla-Macías et al., 2015), educativo (Abdussamad, Akib & Paramata, 2015), estudios legales (Hogan & Coote, 2014), empresas de *software* (Shahzad, 2014) y empresas constructoras (Martínez Méndez, Vera Muñoz & Vera Muñoz, 2014), entre otros.

No obstante, todavía no se ha podido establecer con claridad si la cultura de la organización (empresa o institución) en la que una persona trabaja constituye una variable explicativa de su rendimiento laboral. Aunque a la luz de los antecedentes disponibles se podría presuponer que los trabajadores de empresas orientadas hacia los sistemas flexibles, a los empleados y a la responsabilidad social lograrán mayores niveles de RL que las orientadas a los resultados, a los procesos y a los sistemas rígidos.

Medición de la cultura organizacional

Pese a que el estudio de la cultura organizacional se ha constituido en un tópico de interés en el ámbito académico y empresarial hacia fines de la década del 70, no existe un acuerdo en relación con la manera adecuada de medir el constructo. Sobre este particular Schein (1985) planteó que la cultura, al ser una construcción social de la realidad, presenta inconvenientes para ser medida a través de cuestionarios y, por lo tanto, sugirió que la mejor forma de abordarla es mediante el desarrollo de estudios etnográficos. En función de ello, la bibliografía específica hace referencia a estudios que utilizaron instrumentos ligados a vertientes cualitativas. Sin embargo, otros autores consideran

que la cultura sí es susceptible de ser evaluada a través de escalas numéricas (Hofstede, 2011). Los instrumentos de medición desarrollados desde esta perspectiva pueden ser clasificados en función del modelo de cultura organizacional al cual hacen referencia y pretenden medir, ya que la variación del concepto ha conllevado modificaciones en la forma de medirlo (Cújar Vertel et al., 2013).

La bibliografía específica ha indicado que los primeros intentos por operacionalizar la cultura organizacional pueden rastrearse hacia principios de los años ochenta. Wilkins y Ouchi (1983), por ejemplo, midieron la cultura a partir de observaciones de distintas clases de comunidades, detallando sus características y clasificándolas de acuerdo con rangos establecidos. En la misma época, se presentaron estudios que contemplaron otras maneras de evaluar la cultura organizacional, como el *Organizational Beliefs Questionnaire* de Peters y Waterman (1982), quienes a través de un cuestionario midieron variables como: diversión, innovación, calidad superior, atención a detalles, toma de riesgos, competitividad, informalidad e importancia de la gente. También se puede señalar al *Organizational Culture Inventory*, de Cooke y Lafferty (1983), cuya perspectiva considera elementos importantes para el autodesarrollo, el manejo del poder, la competitividad, la propia realización, el perfeccionismo, la eliminación, el alcance de logros, y en general, el alcance humanístico.

A mediados de la década de los 80 Hofstede y colaboradores estudiaron las compañías pertenecientes al grupo IBM y publicaron su artículo final en 1990. A partir de su estudio, se concluyó que las prácticas diarias constituyen la esencia de la cultura organizacional y que, por lo tanto, la cultura de las empresas debe ser explorada a través de las prácticas que la tipifican. Para ello, desarrollaron

una metodología en la cual la primera fase de la investigación, de carácter cualitativo, siguió un enfoque antropológico clásico. La segunda fase del proyecto, de naturaleza cuantitativa, consistió en una encuesta por escrito con preguntas precodificadas. Estas preguntas incluían las que se emplearon en el estudio intercultural de IBM y, además, se incluyeron muchas percepciones de las prácticas diarias que no se habían cubierto en los estudios interculturales (Hofstede, 2011). El cuestionario, validado inicialmente con una muestra de 1295 sujetos de 10 organizaciones de Dinamarca y Países Bajos, recoge información relacionada con la percepción y valoración de los símbolos, héroes, rituales y valores de la compañía. Los aspectos relacionados con los tres primeros conceptos fueron agrupados (Hofstede et al., 1990) en una gran categoría de 54 ítems denominada “Prácticas”; los “Valores”, por su parte, fueron descritos mediante 50 preguntas, 22 orientadas a valorar los objetivos del trabajo y 28 a valorar las creencias generales en el trabajo.

Posteriormente, Verbeke (2000) realizó una adaptación de la escala de prácticas organizacionales (Hofstede et al., 1990). El creciente interés sobre las posibilidades de las prácticas para influir sobre el comportamiento organizacional motivó la incorporación de nuevos ítems y una nueva validación. Tales procedimientos dieron por resultado un instrumento compuesto por seis subescalas, de las cuales cuatro (procesos vs. resultados; empleado vs. tarea; sistema abierto vs. cerrado; sistema rígido vs. flexible) mantuvieron las denominaciones dadas por Hofstede, en tanto que las dos restantes fueron identificadas como responsabilidad social vs. autointerés (similar a la dimensión normativa vs. pragmática de la escala original) y mercado vs. empresa (referida a la implementación o no de prácticas orientadas hacia la competencia y conquista de clientes).

Dentro de la misma línea, el cuestionario Global Research Program (GLOBE'S) fue inspirado en los postulados teóricos de Hofstede (House et al., 2002). Este instrumento está compuesto por nueve dimensiones: (a) distancia al poder, (b) evitación de la incertidumbre, (c) orientación humana, (d) asertividad, (e) equidad de género, (f) orientación hacia el futuro, (g) orientación hacia el desempeño, (h) individualismo-colectivismo, e (i) colectivismo organizacional. Éste se caracteriza por facilitar la medición de los valores tanto a nivel social como a nivel organizacional, con propiedades psicométricas satisfactorias.

Otro instrumento que tomó como marco el modelo de Hofstede fue la escala desarrollada por Grueso Hinesroza et al. (2014). Ésta contiene 35 reactivos para evaluar las cinco dimensiones del modelo referido, en una escala tipo Likert de 5 puntos (variando desde 1 = *nada frecuente* a 5 = *muy frecuentemente*). En Argentina, particularmente, la Escala de prácticas organizacionales (Omar & Urteaga, 2010), explora tres de las prácticas de gerenciamiento de recursos humanos propuestas por Hofstede et al. (1990) (procesos vs. resultados, empleado vs. tarea, sistemas abiertos vs. cerrados) y dos de las identificadas por Verbeke (2000) (sistemas flexibles vs. rígidos y mercado vs. empresa). Esta escala está integrada por 25 ítems, con formato Likert de 5 puntos (variando desde 1 = *nada frecuente* a 5 = *muy frecuentemente*).

Paralelamente, se han desarrollado instrumentos que responden a los otros modelos tradicionales de la cultura organizacional. De esta manera, surgieron las escalas basadas en el modelo de Valores en Competencia. El principal instrumento basado en este modelo es el *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) (Quinn & Spreitzer, 1991), que ha tenido una amplia difusión en el mundo y, además, ha sido adaptado para su uso con otras

poblaciones, tanto en inglés (Heritage, Pollock & Roberts, 2014) como en español (Naranjo-Valencia et al., 2016; Revilla-Macías et al., 2015). Dentro de este grupo, también se puede considerar al *First Organizational Culture Unified Search* (FOCUS) diseñado por Van Muijen et al. (1999). El FOCUS es una escala de carácter descriptivo-evaluativo que se compone de 75 afirmaciones, de las cuales 40 describen el clima organizacional y 35 evalúan la cultura. Esta escala mide el grado en que los individuos consideran que determinadas características están presentes en sus organizaciones y fundamentalmente permite identificar los cuatro tipos de cultura identificadas por el modelo. Ha sido validada en 12 países europeos y ha mostrado tener propiedades psicométricas satisfactorias (Grueso Hinestroza et al., 2014).

Particularmente, O'Reilly et al. (1991) diseñaron un instrumento llamado *Organizational Culture Profile* (OCP) integrado por 54 proposiciones referentes a valores individuales (31 ítems) y organizacionales (23 ítems), a ser evaluadas mediante nueve categorías desde lo más a lo menos deseable. Este estudio fue llevado a cabo en cuatro etapas: en la primera, se describieron los elementos que estarían contenidos en la lista, que describieran cualquier organización, que no fueran característicos de todas las personas en las organizaciones y que fuesen fáciles de entender. La segunda etapa consistió en la evaluación de las características de la empresa, invitando a grupos de las mismas organizaciones para que las clasificaran de acuerdo con su grado de importancia. En una tercera fase, se evaluó el grado de importancia que los empleados asignaron a cada uno de los elementos para formar parte de la organización a la cual pertenecían. En la última fase, se calculó una puntuación de ajuste persona-organización de cada individuo al correlacionar el perfil de preferencias individuales con

el de la empresa para la cual la persona trabajó. Recientemente, una validación de la versión abreviada (26 ítems) de este instrumento (Marchand et al., 2013) indicó que, además, puede ser conceptualizado en función de las cuatro dimensiones del modelo de Valores en Competencia.

Otro de los modelos tradicionales en función de los cuales se ha desarrollado un instrumento ampliamente difundido es el de Denison. Éste es conocido como *Denison Organizational Culture Survey* (DOCS; Denison & Neale, 1996) y está compuesto por 60 ítems agrupados en 12 subescalas referidas a las cuatro dimensiones culturales (involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión) planteadas en el modelo. Las respuestas son valoradas en una escala tipo Likert de 5 puntos (variando desde 1 = *completamente en desacuerdo* a 5 = *completamente de acuerdo*), más una opción de “no aplicable”. En este caso, los cuestionarios individuales son tabulados en un perfil gráfico que compara la cultura organizacional con una base de datos normativa global de más de 700 organizaciones con bajos y altos desempeños. Recientemente, este instrumento ha sido traducido al español y validado (Bonavia Prado & Barberá, 2009). Análisis factoriales confirmatorios señalan que esta adaptación posee propiedades psicométricas adecuadas, siendo una réplica casi total de la estructura planteada en la versión original.

Finalmente, la bibliografía específica destaca una gran cantidad de estudios cualitativos, cuyo fin primordial ha sido mostrar la manera en que los actores significan los acontecimientos y las acciones del mundo organizacional. En algunos países como Brasil y Venezuela, los estudiosos de la cultura han optado por crear instrumentos cualitativos ajustados a su propio contexto. Pirela y Sánchez (2009), por ejemplo, llevaron a cabo su investigación sobre la cultura y el aprendizaje organizacional desde esta pers-

pectiva, basada en el paradigma pospositivista y el método hermenéutico. Ésta concluyó que en las organizaciones estudiadas (instituciones públicas de educación básica del municipio Maracaibo) prevalecen principios establecidos tácitamente, como la misión. A su vez, indicaron que los valores considerados importantes para este grupo son: responsabilidad, honestidad, solidaridad, dedicación y compromiso con la enseñanza y los alumnos.

En esta línea de trabajo, Ribeiro Souto y Coutinho García (2009) realizaron entrevistas semiestructuradas en el sector hotelero y encontraron que las principales características de la cultura que guían las acciones de los hoteles están ancladas en los valores que emanan de la empresa: respeto, confianza, innovación, espíritu de superación y rendimiento. Asimismo, verificaron una fuerte influencia de la cultura de la organización tanto en las prácticas de gestión de recursos como en las actividades de los empleados y gerentes. Investigaciones de este tipo permiten una mayor profundización en el estudio de la cultura de las organizaciones, en tanto brindan percepciones estructuradas de los propios sujetos y sobre la forma en que éstos se adaptan a los cambios internos. De esta manera, se privilegió el conocimiento de intereses, vivencias y motivaciones, así como de elementos encubiertos e invisibles.

En función de esta división, entre perspectivas cuantitativas y cualitativas, Denison et al. (2003) han sugerido continuar manteniendo la diferencia metodológica. Habiendo cuenta de que, si bien las percepciones son fácilmente mesurables a través de cuestionarios, se requieren los enfoques cualitativos para describir los supuestos básicos y los valores.

Trabajo flexible

Los cambios demográficos, sociales, culturales y económicos que se han ido sucediendo a lo largo de los últimos 20 años han impactado diferencialmente sobre las condiciones laborales tradicionales. La conformación de familias monoparentales, el ingreso de un alto porcentaje de mujeres al campo laboral, la necesidad de contar con un doble ingreso para afrontar las necesidades cotidianas han sido algunas de las circunstancias que colocaron a los trabajadores frente al desafío de manejar simultáneamente las responsabilidades laborales y familiares (Giannikis & Mihail, 2011; Stavrou & Kilaniotis, 2010). Frente a este nuevo panorama, el trabajo flexible (TF) se erige como una posibilidad de equilibrar ambos dominios vitales (McNall, Masuda & Nicklin, 2010; Masuda et al., 2012).

Actualmente existe un acuerdo entre los especialistas en la temática (Grobler & de Bruyn, 2011; McNall et al., 2010; Masuda et al., 2012; Utami & Supriyadi, 2013) en definir la flexibilidad laboral como un beneficio que los empleadores proporcionan a los empleados, permitiéndoles un cierto nivel de control sobre cuándo y dónde trabajar, en lugar de cumplir con la jornada laboral tradicional. En relación con ello, se ha indicado (Kossek & Michael, 2010) que el TF debe: (a) involucrar tanto una política o práctica de recursos humanos como diseños de trabajo con características que permitan altas percepciones de autonomía sobre cómo realizar el trabajo; (b) tener una

cultura organizacional que apoye el hecho de que la gran mayoría de trabajadores perciban estos beneficios; (c) partir de la iniciativa de los trabajadores y presentarse como una opción para ser utilizada a criterio del empleado; y (d) diferenciarse del esquema laboral tradicional.

Definido de esta manera, el TF abarca varios tipos de acuerdos que pueden ser divididos entre aquellos que apuntan a la flexibilidad en el lugar de trabajo y los que incorporan prácticas de lugares flexibles (Grobler & de Bruyn, 2011). Los primeros tienen que ver con aquellos beneficios que pueden darse dentro del mismo espacio laboral, como la agenda de horarios flexibles (permite a los empleados escoger las horas para comenzar y terminar de trabajar), o la semana laboral comprimida (opción en la cual un empleado trabaja sus horas completas en menos de cinco días por semana). Las prácticas de lugares flexibles, en cambio, incluyen aquellas tareas que pueden realizarse fuera del lugar habitual de trabajo, conocidas como teletrabajo en sus diversas opciones.

Paralelamente, la bibliografía reciente ha destacado que el TF produce tanto beneficios personales como organizacionales. A nivel personal, se trata de una modalidad que permite combinar múltiples roles (Stravrou & Kilaniotis, 2010), disminuir los niveles de estrés, aumentar la productividad (Giannikis & Mihail, 2011; Glober & de Bruyn, 2011), el rendimiento laboral individual (Njiru, Kiambati & Kamau, 2015; Shagvaliyeva & Yazdanifard, 2014), así como la satisfacción laboral (McNall et al., 2010). A nivel organizacional, se ha señalado (Glauber, 2011) que genera menos ausentismo e intenciones de renunciar.

Sin embargo, a pesar de los beneficios aparentes de implementar este tipo de acuerdos, el TF no se encuentra disponible en todas las organizaciones ni puede ser aprovechado por todos los empleados (Sweet, Pitt-Catsoupes,

Besen & Golden, 2014). En relación con este punto, se ha sostenido (Glauber, 2011) que los acuerdos de TF tienden a ser negociados informalmente y teniendo en cuenta la particularidad de cada caso, a diferencia de otros beneficios brindados a los empleados. Y, por lo tanto, es posible que la informalidad de estos acuerdos tienda a restringir su disponibilidad, dejando por fuera a los empleados de menor estatus (Sweet, et al., 2014).

Evidencias empíricas (Giannikis & Myhail, 2012; Grobler & de Bruyn, 2011) dan cuenta de la existencia de algunas barreras a la hora de llevar adelante las modalidades de TF. Estas dificultades tienen que ver con los desafíos que se ponen a los avances de carreras, la imagen profesional, la reducción de ingresos, la dificultad para participar en actividades sociales en el lugar de trabajo y para la creación de redes profesionales (Giannikis & Myhail, 2012). En consecuencia, estos acuerdos de flexibilidad laboral pueden limitar el contacto diario y físico tanto con colegas como con supervisores, lo cual generaría un impacto sustancial en la calidad de las relaciones laborales (Masuda et al., 2012).

Teniendo en cuenta lo planteado anteriormente, a continuación se realiza un repaso de los diferentes tipos de TF planteados en la bibliografía específica, sus variables antecedentes y consecuentes, así como de los instrumentos desarrollados para evaluar la flexibilidad laboral.

Clasificación del TF

Durante las últimas décadas los estudiosos de la temática han planteado diferentes tipificaciones relacionadas con la flexibilidad laboral. La gran mayoría de estos modelos han propuesto una clasificación de los tipos de TF disponibles

respecto de algún criterio particular, ya sea en función de la orientación del acuerdo (al empleado o al empleador), del lugar donde puede ser llevado a cabo o en los tiempos en que puede hacerse.

Uno de los primeros modelos desarrollados en torno a esta temática fue presentado por Atkinson (1984). Éste surgió a partir de un programa de investigación conducido por el *Institute of Manpower Studies* que tomó en consideración las políticas relacionadas con la fuerza laboral. En función de ello, Atkinson identificó tres tipos de flexibilidad orientadas a la organización: (a) funcional, se refiere a la habilidad de las organizaciones para ajustar y desplegar las habilidades de los empleados para que concuerden con las tareas requeridas por el cambio en las cargas laborales y en los métodos de producción. Este tipo de flexibilidad fue implementada para aumentar la eficiencia y reducir costos; (b) numérica, hace referencia a la habilidad para que el número de empleados concuerden exactamente con la cantidad de trabajo a realizar, en pos de cubrir las fluctuaciones de las cargas laborales. Aquí se produjo un incremento en el uso de trabajadores temporarios, de medio tiempo, contratos por períodos cortos, trabajo compartido, entre otros; (c) financiera, se debe a la necesidad de que el salario y otros costos del empleador reflejen el estado de oferta y demanda del mercado laboral externo. Además, este tipo de flexibilidad significó un nuevo sistema de pagos y remuneraciones que facilitan los otros tipos de flexibilidad. De esta manera, este modelo ofrece un marco para identificar las prácticas en las que los gerentes se deberían focalizar para obtener flexibilidad funcional y numérica.

A su vez, este modelo sugería que las organizaciones debían mantener relaciones laborales a largo plazo con parte de sus trabajadores (empleados permanentes) y

externalizar otras actividades. De esta manera, se propuso la segmentación de la fuerza laboral en dos grupos diferentes: (a) núcleo de la fuerza y (b) fuerza laboral periférica. El núcleo de la fuerza laboral es el grupo central del trabajo compuesto por empleados habilidosos, altamente entrenados, con buenas remuneraciones y comprometidos con su organización. Este grupo se encuentra ligado a la flexibilidad funcional. El grupo de la fuerza laboral periférica está conformado por los empleados con habilidades generales y aquellos que son contratados sólo cuando es requerido. Este grupo se caracteriza por tener una baja seguridad laboral (Atkinson, 1984).

Posteriormente, se desarrolló un modelo dicotómico que oponía la flexibilidad interna a la flexibilidad externa. Con base en ello, algunos autores sostuvieron (McIllroy, Marginson & Regalia, 2004) que esta conceptualización resultaba más precisa que la propuesta por Atkinson. Este modelo consideraba que la flexibilidad laboral se encontraba posibilitada por la legislación laboral de un país o región y tenía por objetivo dotar a las empresas de márgenes de movilidad en las relaciones laborales que generaba con sus trabajadores, discriminando entre flexibilidad interna y externa (López, 2005). La primera comprende la capacidad otorgada a las empresas por la legislación laboral para celebrar contratos individuales de trabajo que permitan variar elementos específicos de las condiciones laborales dentro de los márgenes permitidos por la ley. De esta manera, la flexibilidad interna se compone de la flexibilidad salarial, la flexibilidad en los horarios de trabajo, la flexibilidad en la jornada de trabajo y la flexibilidad funcional. Esta dimensión va más allá de la flexibilidad funcional planteada por Atkinson ya que incluye la posibilidad de adaptar las horas laborales dentro de la misma organización (Kalleberg, 2001). La flexibilidad externa, por

su parte, implica la posibilidad de cambiar la dimensión de la fuerza laboral al contratar o subcontratar personas, o externalizar ciertas actividades dependiendo de la demanda. Esta modalidad incluye acuerdos como contratos de plazo fijo, temporales, por obra o faena, de medio tiempo (*part time*), eventual, por hora, subcontratados, entre otros (Fernández, 2011).

A diferencia de estos modelos, orientados exclusivamente a la flexibilidad de la organización, otras perspectivas (Cañibano, 2011; Tsui, Pearce, Porter & Hite, 1995) comenzaron a tener en cuenta la flexibilidad orientada al empleado. Particularmente, Tsui et al. (1995) desarrollaron un marco teórico que distinguía la flexibilidad enfocada en el trabajo de aquella enfocada en la organización y distinguieron tres escenarios posibles: (a) compañías enfocadas en la organización, donde la mayor parte de las relaciones laborales están basadas en los criterios de la empresa, mientras que las relaciones enfocadas en el trabajo eran relegadas para aquellas actividades más periféricas y alejadas de la misión de la organización; (b) compañías enfocadas en el trabajo utilizan mayormente relaciones laborales de este último tipo; y (c) compañías que utilizan ambos tipos de relaciones, en las cuales algunos empleados ocupan tareas relacionadas al núcleo de la organización (enfocados en el trabajo) y otros se dedican a realizar tareas periféricas (enfocados en la organización). Este tercer escenario puede generar mensajes conflictivos para los participantes y, por ende, podría volverse inestable.

De manera similar, un modelo posterior (Kerkhofs, Chung & Ester, 2008) identificó seis perfiles de flexibilidad caracterizados por diferentes tipos de acuerdos de TF. Todos los perfiles contemplan tanto el nivel de flexibilidad (bajo, intermedio o alto) como el contenido de las prácticas implementadas por las organizaciones (orientada al

trabajador o a la empresa). A partir de estas dimensiones se delimitaron seis perfiles: flexibilidad orientada al trabajador, flexibilidad orientada a la compañía, baja flexibilidad, flexibilidad para la vida (con énfasis en los acuerdos para balancear las demandas trabajo-familia), flexibilidad día a día y el perfil que involucra los acuerdos por fuera de hora.

Más recientemente, Cañibano (2011) desarrolló un marco teórico integrativo, teniendo en cuenta los postulados de Tsui et al. (1995), que confrontaba la flexibilidad demandada con la flexibilidad ofrecida. La primera de ellas responde, por ejemplo, a situaciones en las que la organización espera que los empleados trabajen tiempo extra en función de las cargas laborales (flexibilidad temporal). La segunda, en cambio, corresponde a la perspectiva del empleado desde la cual el trabajador puede estructurar su día laboral en función de programas flexibles. A pesar de esta diferencia, el autor (Cañibano, 2011) sostiene que ambos tipos de flexibilidad dependen casi exclusivamente de las estrategias organizacionales, aun cuando los deseos y presiones de los empleados ejerzan cierta influencia.

En efecto, este modelo postula que la intersección de la flexibilidad ofrecida y demandada genera cuatro tipos de acuerdos de TF generales, organizados en una matriz de dos por dos: (a) baja flexibilidad, implica que la organización no demande ni provea flexibilidad a sus empleados, siendo este un acuerdo cerrado; (b) flexibilidad orientada al empleado, acuerdo donde las compañías no demandan flexibilidad de sus empleados, pero brindan programas de flexibilidad. En este caso, los empleados tienen la opción de elegir la manera para hacer su trabajo. Este tipo de acuerdos suelen brindarse en grandes organizaciones donde hay poca variación de la carga laboral; (c) flexibilidad orientada a la empresa, donde los empleadores esperan altos niveles de flexibilidad de sus empleados (horas

extras, disponibilidad en fines de semana, rotación) y, a su vez, no ofrecen opciones de flexibilidad. Este tipo de acuerdos son más comunes en grandes compañías donde la variación de la carga laboral es imprevisible; y (d) flexibilidad mutua, se da cuando la organización demanda y ofrece altos niveles de flexibilidad para sus empleados. Este tipo de acuerdos, abiertos, no conllevan un contrato escrito específico y suele predominar en sectores con una alta variación de las cargas laborales donde se necesita una constante adaptación al ambiente. De esta manera, dos de ellas envuelven relaciones balanceadas con altos o bajos niveles de flexibilidad, mientras que las otras dos detentan cierta disparidad en favor de los empleados o de las organizaciones (Cañibano, 2011).

Por otra parte, algunas clasificaciones se centraron solamente en los acuerdos de flexibilidad laboral orientados al empleado. Desde esta perspectiva, se han clasificado los esquemas de TF sobre la base de cuatro grandes criterios (Kossek & Michel, 2010): (a) flexibilidad sobre cuándo trabajar, (b) flexibilidad sobre dónde trabajar, (c) flexibilidad sobre qué cantidad trabajar, y (d) flexibilidad en la continuidad del trabajo. Este diseño no es estanco y puede ser utilizado combinando varios de estos criterios para crear un acuerdo de trabajo flexible híbrido.

De manera similar, Grobler y de Bruyn (2011) plantearon una clasificación dicotómica que apuntó a diferenciar las prácticas de TF en función del lugar donde se realizan. Por un lado, distinguieron aquellas prácticas flexibles que pueden darse dentro del lugar de trabajo, y que pueden incluir alguna o todas las siguientes opciones: (a) horario laboral flexible, permite a los empleados escoger las horas para comenzar y terminar de trabajar diariamente. En este caso, se puede requerir a los empleados que estén presentes en la oficina durante ciertas horas claves; (b) trabajo

de medio tiempo, es el caso de un empleado que trabaja menos horas que lo que ordinariamente se completa semanal o mensualmente; (c) trabajo compartido, se refiere a un acuerdo donde los deberes y responsabilidades de un trabajo se realizan con la cooperación de dos o más personas; (d) semana laboral comprimida, hace referencia a la opción en la cual el empleado trabaja sus horas completas en menos de cinco días por semana; (e) horas anualizadas, surge en reemplazo de los contratos semanales o mensuales, donde el empleado debe cumplimentar cierta cantidad de horas al año; (f) trabajo de fin de semana, hace referencia a aquellos empleados que trabajan sábados y/o domingos; (g) trabajos por turnos, apunta a trabajar bloques de horas que incluyen tiempo por fuera de las horas normales de trabajo; (h) horas extras, tiempo por sobre las horas normales de trabajo del empleado, adicionadas al día o turno laboral; (i) trabajo casual/temporal, indica aquel acuerdo en donde los trabajadores son empleados según bases temporales por un número de horas, semanas o meses; y (j) promedio de horas trabajadas, es una opción donde las horas trabajadas del empleado pueden ser promediadas en un período específico.

Asimismo, Grobler y de Bruyn (2011) discriminaron aquellas que se denominan prácticas de lugares flexibles. Éstas incluyen aquellos acuerdos en los que el trabajo va a realizarse fuera del lugar habitual, práctica conocida como teletrabajo en sus diversas opciones: (a) teletrabajo en el hogar, donde los empleados trabajan desde su casa en bases regulares pero no necesariamente todos los días; (b) oficinas satélites, hace referencia a aquellos empleados que trabajan en un lugar conveniente para ellos y/o para los clientes; (c) centro laboral barrial, similar a la oficina satélite con la diferencia de que puede tener los empleados de más de una compañía, y compartir algunos recursos;

y (d) trabajo virtual, es el caso donde equipos (que pueden estar conformados por diversos tipos de empleados contratados/contratistas independientes, clientes, proveedores) están vinculados por el mismo proceso en el espacio virtual.

Posteriormente, se propuso (Giannikis & Mihail, 2011) una nueva categoría concerniente a los acuerdos relacionados a los horarios de salida laboral. Éstas podrían subcategorizarse en salidas parentales, salidas especiales, salidas sin pago, etc. Asimismo, se ha indicado (Sweet et al., 2014) que la posibilidad de obtener pausas laborales, como tomarse un tiempo sin trabajar o hacerlo sólo una parte del año, se erige como otra posibilidad de TF.

Un estudio reciente (Way et al., 2015) identificó cinco dimensiones distintivas del constructo TF a partir de la implementación de un instrumento desarrollado para evaluar el uso de este tipo de acuerdos: (a) flexibilidad de recursos en prácticas de recursos humanos; (b) flexibilidad de recursos en las habilidades y comportamientos de los empleados; (c) flexibilidad en la coordinación en prácticas de recursos humanos; (d) flexibilidad en la coordinación de las habilidades y comportamientos de los trabajadores contingentes; y (e) flexibilidad en la coordinación de las habilidades y comportamientos de los empleados permanentes.

Antecedentes del TF

La totalidad de los acuerdos anteriormente descritos no pueden ser implementados en todas las compañías ni estar disponibles para todos los trabajadores, ya que el uso de prácticas de trabajo flexible se encuentra influenciado por un gran número de variables (Grobler & de Bruyn, 2011).

En virtud de ello, una de las principales controversias en torno a la implementación de acuerdos de TF en las organizaciones tiene que ver con las condiciones por las cuales una empresa decide brindar esta posibilidad a sus empleados y otras no. Asimismo, numerosos estudios han mostrado que la disponibilidad y uso de acuerdos de TF varía, además, con base en (a) el contexto organizacional, (b) las características individuales de los trabajadores y (c) las características de los empleadores (Sweet et al., 2014).

A propósito de las condiciones por las cuales una organización implementa prácticas flexibles se ha esbozado (Sweet et al., 2014) una teoría explicativa con base en dos perspectivas distintas. La primera de ellas, la teoría económica clásica, pone el foco en el análisis del costo-beneficio de estos acuerdos. Esta perspectiva sostiene que la disponibilidad de TF varía como consecuencia de la rentabilidad que puede resultar de implementarlos. Por ejemplo, las empresas adoptarán acuerdos de TF si pueden prever oportunidades de reducir costos asociados a renuncias, tardanzas o ausencias sin aviso. También pueden verse motivadas por una reducción en los costos de compensación en los casos que los empleados acepten una reducción salarial a cambio de estos beneficios. A su vez, las organizaciones pueden beneficiarse por el incremento en la producción como producto de la aplicación de técnicas innovadoras de manejo de los recursos humanos. Por lo tanto, desde la perspectiva económica se espera que los acuerdos de TF sean más prominentes en industrias, comercios o trabajos que conlleven un bajo costo de implementación (Sweet et al., 2014).

La segunda perspectiva, la teoría institucional, identifica un número de factores que pueden incitar a las organizaciones a cambiar (o resistir el cambio de) las prácticas existentes más allá de los costos-beneficios (Sweet et

al., 2014). Desde este punto de vista revisten importancia aquellas presiones que compelen a las organizaciones a actuar de acuerdo con normas internas o externas. Así, las empresas suelen responder a fuerzas que provienen desde dentro de la organización (como la composición demográfica de la mano de obra o los valores a los que adhieren los superiores) o por fuera de ella (como cambios en el medio en el que opera la organización). De este modo, es probable que aquellas organizaciones que operan en el mismo medio deban hacer frente a presiones similares y, por ende, se comporten de manera mimética y configuren la flexibilidad laboral en correspondencia con los acuerdos de organizaciones similares. En definitiva, a partir de ambas perspectivas, se ha identificado el sector industrial al que pertenece, las características del trabajo y del mercado, la composición demográfica de los trabajadores, la agilidad organizacional y la cultura organizacional como el grupo de factores que influyen la disponibilidad de acuerdos de TF (Sweet et al., 2014).

Asimismo, se ha señalado (Eldridge & Nisar, 2011) que el grado hasta el cual determinadas prácticas pueden ser implementadas en las compañías difiere significativamente en función del grado de la plantilla. Por ejemplo, el trabajo por turno y la semana laboral comprimida sólo pueden ser utilizados si el número del personal es lo suficientemente grande. De la misma manera el uso de determinadas prácticas flexibles variará con respecto a la estrategia corporativa perseguida, la naturaleza de la competitividad de la compañía y al uso de procesos estratégicos de planeamiento futuro de las compañías. Paralelamente, las diferentes categorías de empleados influyen en el tipo de trabajo flexible que mejor se acomodaría a sus necesidades. Por ejemplo, el horario flexible tiende a no encajar en aquellos roles que tienen funciones de tiempo específicas.

Usualmente el sistema de turnos o la propia rotación de turnos en el equipo es lo que ofrece la opción. Contrariamente, hay algunos empleados que, por los roles laborales, no encajan en estos esquemas (por ejemplo, recepcionistas). Por lo tanto, una compañía que introduce horarios flexibles debe tener en cuenta estas limitaciones de esquemas. Como consecuencia de ello, las organizaciones deberían considerar un rango de opciones de TF en lugar de insistir en un grupo específico de opciones de horarios flexibles (Eldridge & Nisar, 2011).

Sumado a ello, una serie de estudios actuales (Giannikis & Mihail, 2011; Golden, 2009; Masuda et al., 2012; Sweet et al., 2014) han propuesto el contexto nacional como antecedente de los acuerdos de TF. De esta manera, se ha verificado que la realidad europea varía en función de los países. En este sentido, tanto Grecia, Portugal, España e Irlanda presentan bajos niveles de flexibilidad laboral; mientras que Finlandia, Suecia y el Reino Unido ostentan la mayor flexibilidad (Giannikis & Mihail, 2011). Por su parte, el escenario estadounidense indica que, aunque la mayoría de los empleadores ofrecen acuerdos de TF a algunos de sus trabajadores, pocos los hacen extensivos a todos los empleados. Al respecto, se ha indicado (Golden, 2009) que sólo el 13% de los trabajadores norteamericanos tienen acceso a los esquemas formales de flexibilidad, mientras que el 19% tienen acceso a esquemas informales. Particularmente, aquellos empleadores que sí ofrecen opciones flexibles de trabajo tienden a basarse en la flexibilidad relacionada con la planificación del trabajo y el lugar de trabajo. Rara vez las organizaciones presentan opciones relacionadas con la reducción de trabajo o la posibilidad de realizar pausas laborales (Sweet et al., 2014).

Por su parte, los directivos anglosajones han informado que las organizaciones para las que trabajan ofrecen mayor disponibilidad de acuerdos de TF en comparación con los directivos de Latinoamérica o Asia (Masuda et al., 2012). Mientras que, en el continente africano, si bien existe una marcada escasez de investigaciones disponibles sobre el uso de las prácticas de TF en organizaciones, se ha puntualizado (Masuda et al., 2012) que, a pesar de la disponibilidad de estas políticas, el porcentaje de personal que hace uso de ellas es muy reducido.

Paralelamente, numerosos estudios han realizado aportes en relación con la incidencia de características individuales de los trabajadores, como el sexo, en el acceso a los acuerdos de trabajo flexible. Por una parte, se ha asegurado (Glauber, 2011) que tanto varones como mujeres no tienden a acceder a reducciones de salarios a cambio de una mayor flexibilidad laboral. Por otra, se ha indicado (Glauber, 2011) que trabajadores de ambos sexos tienen un acceso equitativo a los esquemas flexibles. Sin embargo, recientemente se ha señalado que las mujeres son menos propensas a acceder a esquemas laborales flexibles, y en el caso de que lo hicieran, tendrían mayores consecuencias negativas que los varones (Slaughter, 2015).

Con respecto a los esquemas flexibles más utilizados por uno y otro sexo, se ha puntualizado (Glauber, 2011) que las mujeres encuentran mayor disponibilidad de acuerdos flexibles en trabajos de medio tiempo y, además, tienen una mayor flexibilidad cuando trabajan para establecimientos pequeños. Adicionalmente, se ha observado (Arredondo Trapero, Velázquez Sánchez & De la Garza García, 2013) que las pequeñas y medianas empresas de comercio y servicios, que son dirigidas por mujeres, tienden a implementar políticas de diversidad y flexibilidad

respecto a la elección de horarios y esquemas de trabajo flexible como parte de su responsabilidad social, a diferencia de los hombres.

A propósito de otras variables sociodemográficas, se ha señalado (Sweet et al., 2014) que debido a la falta de estudios específicos aún no se ha podido establecer claramente la relación entre la edad del trabajador y la disponibilidad de flexibilidad laboral. Sin embargo, algunos resultados más recientes han indicado que tanto la edad (Bal & De Lange, 2015) como el nivel educativo y la antigüedad laboral (Sarbu, 2015) incrementan la posibilidad de acceder a acuerdos de TF.

Similarmente, en muchas oportunidades el acceso desigual a los acuerdos de TF se encuentra signado por el estatus (Sweet et al., 2014), ocupación y sector al que pertenece el trabajador (Zeytinoglu et al., 2009). Sumado a ello, se ha señalado (Gordon, 2014) que los profesionales y gerentes que trabajan en empresas de servicios son los que obtienen mayores ventajas en función del acceso al TF.

Por último, en lo relativo a las características de los empleadores, se ha indicado (Cooper & Baird, 2015) que el apoyo por parte de los supervisores se erige como uno de los principales antecedentes del TF. A propósito de ello, se ha encontrado que la decisión de utilizar los beneficios de TF disponibles depende de que los supervisores acuerden con los deseos de los empleados de balancear las demandas familiares y laborales (Allen et al., 2014; Cooper & Baird, 2015). Adicionalmente, la presencia de compañeros de trabajo que apoyen estas medidas facilita el acceso a la flexibilidad laboral (Korabik & Warner, 2013). Otros autores, han extendido su investigación al apoyo que brinda la cultura de la organización a los usuarios de acuerdos de TF e indicaron que ésta también tiene injerencia sobre la flexibilidad laboral (Gordon, 2014; Sweet et al., 2014).

Consecuencias del TF

El estudio de las consecuencias de la flexibilidad laboral ha crecido paulatinamente. En las últimas décadas, los especialistas en la temática han argumentado que los méritos de establecer acuerdos de TF repercuten tanto en la esfera organizacional como individual (Sweet et al., 2014).

La revisión efectuada por Grobler y De Bruyn (2011) acerca de las consecuencias del TF para los empleadores, en diferentes tipos de organizaciones, destacó: (a) incremento de ventajas competitivas debido a una mayor productividad y menos problemas en el personal, (b) mejora de los reclutamientos y la retención, (c) maximización del uso de las facilidades y la retención, (e) servicio basado en el cliente, (f) acceso a la experticia global, (g) ahorro de costos, (h) el período de adaptación puede ser menos disruptivo cuando los empleados llegan a diferentes horarios, (i) apoya la puesta en común de ideas, y (j) los niveles de personal pueden variar para dar cuenta de las fluctuaciones en los productos y los servicios.

Otros estudios (Kossek & Michael, 2010) han corroborado que aquellos empleadores que ofrecen esquemas de TF para apoyar las demandas trabajo-familia tienen una ventaja competitiva tanto en el reclutamiento externo de empleados como con la retención interna. Sin embargo, otras voces han sostenido (Stavrou & Kilaniotis, 2010) que la relación entre el TF y las intenciones de renuncia no es igual en todas las regiones. De esta manera, se ha indicado que el fenómeno de la disminución de las intenciones de renuncia en función de la flexibilidad laboral se presentaba, principalmente, en culturas colaborativas e individualistas donde empleados y empleadores codeterminaban las prácticas organizacionales. En cambio, en ambientes menos regulados por factores institucionales y donde los

gerentes tenían mayor libertad para aplicar las prácticas y políticas de recursos humanos según su conveniencia, las renunciaciones aumentaban (Stavrou & Kilaniotis, 2010).

Por otra parte, en función de las consecuencias del TF para el empleado se han destacado (Grobler & de Bruyn, 2011): (a) incremento de la moral, (b) mayor productividad, (c) menor cantidad de tardanzas o ausencias no esquematizadas, (d) menores niveles de estrés, (e) mejor acomodamiento a las necesidades de los estilos de vida domésticos, (f) incremento de la calidad de vida laboral, y (g) mayor empoderamiento de los empleados.

Adicionalmente, se ha manifestado la influencia del TF sobre el bienestar del empleado, el ajuste trabajo-persona, la calidad de rol y un mayor foco en el trabajo (Kossek & Michael, 2010). Al tiempo que otros estudios empíricos han indicado que a nivel personal el TF tiene consecuencias como la posibilidad de combinar múltiples roles (Stavrou & Kilaniotis, 2010), disminuir los conflictos trabajo-familia (Lu, Kao, Chang, Wu & Cooper, 2011; Sweet et al., 2014) y aumentar la satisfacción laboral (McNall et al. 2010; Utami & Supriyidi 2013). Más aún, se ha encontrado (McNall et al., 2010) que la flexibilidad laboral se erige como un factor clave dentro del proceso de enriquecimiento trabajo-familia. Esto puede suceder debido a que estos acuerdos podrían indicar que la organización se preocupa por la capacidad de sus empleados para balancear el trabajo y la vida.

En sintonía con ello, algunas revisiones han estudiado las consecuencias propias de algunos de los TF más frecuentes. Primeramente, se ha identificado (Baltes, Briggs, Huff, Wright & Neuman, 1999) que el acceso a horarios flexibles estaba positivamente relacionado con la satisfacción laboral y con un menor ausentismo, mientras que la semana laboral comprimida impactaba en mayores puntajes de

rendimiento evaluado por los supervisores. En segundo lugar, se encontró (Eldridge & Nisar, 2011) que la flexibilidad de horarios estaba negativamente relacionada con la seguridad laboral. Adicionalmente, se pudo dar cuenta (McNall et al., 2010) de que dos tipos de TF (semana laboral comprimida y horarios flexibles) se relacionaban positivamente con el enriquecimiento trabajo-familia y la satisfacción laboral. A su vez, algunos autores (Van Rijswijk, Bekker, Rutte & Croon, 2004) han sostenido que el trabajo de medio tiempo se relacionaba con un menor conflicto trabajo-familia y mayores niveles de bienestar. Y, en última instancia, se ha puntualizado que los acuerdos formales que contemplan horarios flexibles resultan en menores niveles de estrés y *burnout* (Grobler & de Bruyn, 2011; Jung Jang, Zippay & Park, 2012)

Relación con el RL

La mayoría de las investigaciones que examinan la relación entre las prácticas de TF y el rendimiento han puesto el foco en la productividad. Sin embargo, la literatura específica da cuenta de algunos estudios que han hecho hincapié en el vínculo de algunos tipos de flexibilidad laboral y el rendimiento laboral individual o sus dimensiones constitutivas (De Menezes & Kelliher, 2011).

Uno de los primeros estudios sobre el tema (Pierce & Newstrom, 1980), realizado a partir del marco teórico del modelo de ajuste persona-organización, indicó que los esquemas laborales flexibles afectan el rendimiento de los empleados a través de varios caminos. Por un lado, permiten que los empleados hagan un uso más eficiente de sus propios ritmos circadianos y, por ende, reducen sus niveles de estrés (relacionado a la hora de ingreso y egreso del

trabajo). Por el otro, proporcionan un mayor ajuste trabajo-persona y, finalmente, el TF aumenta las percepciones de autonomía laboral, lo que se traduce en un mayor rendimiento laboral.

Sin embargo, otras voces han indicado (Gicho, 2015) que esta perspectiva supone un período de tiempo en que el trabajador se encuentra en condiciones óptimas para realizar su labor y el hecho de que los empleados trabajen jornadas extensas (como en el caso de la semana laboral comprimida) incrementa la cantidad de horas laborales en condiciones menos óptimas. En consecuencia, esto puede traducirse en la disminución del rendimiento laboral de los empleados.

Particularmente, la bibliografía consultada indica que la flexibilidad de lugar es uno de los tipos de acuerdos de TF que mejor se relaciona con el rendimiento. De esta manera, se encontró (Hill, Miller, Weiner & Colihan, 1998) que los *ratings* de rendimiento individual de aquellos empleados que hacían uso del teletrabajo eran mayores comparados con los empleados que utilizaban otro tipo de flexibilidad.

Un estudio ulterior (Hill, Ferris & Martinson, 2003) comparó los niveles de rendimiento de aquellos empleados que trabajaban en una oficina tradicional, en una oficina virtual y en su hogar. Los resultados señalaron que los trabajadores que realizaban su labor fuera del ámbito tradicional percibían que el trabajo remoto aumentaba su rendimiento. Posteriormente, un estudio metaanalítico (Gajendran & Harrison, 2007) demostró que el trabajo remoto se correlacionaba positivamente con las medidas de rendimiento laboral autoadministradas.

Con respecto a la flexibilidad de horarios, los primeros estudios (Orpen, 1981; Kim & Campagna, 1981) no encontraron una relación entre este tipo de acuerdo y el

rendimiento individual. Sin embargo, investigaciones posteriores (Pierce, Newstrom, Dunham & Barber, 1989) han indicado incrementos del rendimiento laboral a partir de la implementación de esquemas laborales flexibles. Paralelamente, un metaanálisis (Baltes et al., 1999) indicó que la posibilidad de acceder a horarios flexibles no tenía un impacto significativo sobre el rendimiento autoevaluado, mientras que la semana laboral comprimida sí lo tenía.

Recientemente, estudios realizados en instituciones privadas (Njiru et al., 2015; Shagvaliyeva & Yazdanifard, 2014) establecieron que, a pesar de que la organización no tuviera un esquema de flexibilidad laboral establecido, algunas prácticas (teletrabajo y semana laboral comprimida) eran llevadas adelante informalmente y tenían una influencia significativa sobre el rendimiento de los empleados. Sumado a ello, se ha encontrado que tanto el trabajo compartido (Crampton, Douglas, Hodge & Mishra, 2003) como un ambiente laboral flexible (Gicho, 2015; Posthuma, Campion, Masimova & Campion, 2013) usualmente resultan en una mayor participación de los empleados y en un incremento del rendimiento laboral.

Paralelamente, se ha verificado (Njiru et al., 2015; Shagvaliyeva & Yazdanifard, 2014) que tanto los trabajadores con mayores accesos a beneficios de flexibilidad laboral como sus directivos reportaron un impacto positivo de los acuerdos de TF sobre su rendimiento. En concordancia con ello, se ha señalado (Leslie et al., 2012) que los gerentes perciben a los beneficiarios de flexibilidad laboral como más comprometidos con la institución, lo que incrementa su productividad y su rendimiento laboral.

Por su parte, las políticas de control sobre el tiempo laboral, la presencia de un estilo de supervisión que apoye los beneficios familiares (Aryee, Chu, Kim & Ryu, 2013; Hammer et al., 2016) y la flexibilidad de lugar (Cher-

mack, Kelly, Moen & Ammons, 2015) han demostrado tener influencia sobre los comportamientos de ciudadanía organizacional. Sin embargo, cuando los trabajadores no perciben un acceso equitativo a este tipo de acuerdos de TF puede producirse algún tipo de comportamiento contraproducente (Beauregard, 2014). En este sentido, se ha observado que, si los empleadores violan la autonomía y el control relacionados con las opciones de flexibilidad laboral, aumentan las tendencias a actuar contraproduktivamente (Sharkawi, Rahim & AzuraDahalan, 2013).

A pesar de la gran cantidad de evidencia empírica que da cuenta de la relación entre los constructos, algunos autores (Gicho, 2015; Njiru et al., 2015; Shagvaliyeva & Yazdanifard, 2014) han indicado que las dimensiones de la flexibilidad laboral no se relacionan con el rendimiento. Al respecto, se ha planteado (De Menezes & Kelliher, 2011) que esta falta de acuerdo entre los estudiosos puede deberse a la existencia de un vínculo indirecto entre el TF y el rendimiento laboral. De esta manera, se han propuesto como mediadores de tal relación: (a) las preferencias o restricciones de los empleados, (b) el grado de autonomía laboral, (c) las funciones laborales, (d) las políticas de apoyo a los recursos humanos, y (e) el cargo que ocupa cada trabajador, entre otros.

Medición del RL

En paralelo al estudio de las modalidades de flexibilidad laboral, se han desarrollado algunos instrumentos para medirlas. Entre ellos, se pueden identificar aquellos que evalúan las actitudes de los empleados frente al trabajo flexible, los que apuntan a medir la disponibilidad de éste y los que miden el uso de uno o varios acuerdos de TF.

El primer grupo conjuga aquellos instrumentos desarrollados para evaluar las actitudes de los empleados frente al TF. Ejemplo de este tipo de instrumento es la segunda parte del *Flexible Work Options Questionnaire* (Albion, 2004), que apunta a conocer los beneficios y barreras que los empleados perciben a partir del uso de acuerdos de TF. Se encuentra compuesto por 12 ítems valorados en una escala Likert de 5 puntos (variando desde 1 = *fuertemente en desacuerdo* a 5 = *fuertemente de acuerdo*). Basado en la combinación de éste y otro cuestionario similar (Charron & Lowe, 2005) Giannikis y Mihail (2011) desarrollaron un instrumento para medir las actitudes hacia el TF. El instrumento quedó integrado por 20 ítems diseñados para evaluar los costos y beneficios asociados al uso de estas opciones, valorados en una escala tipo Likert de 7 puntos (desde 1 = *fuertemente en desacuerdo* a 7 = *fuertemente de acuerdo*).

Por su parte, Grobler y de Bruyn (2011) elaboraron un cuestionario para evaluar la postura de los gerentes en relación con los tipos de acuerdo de TF, las ventajas y desventajas potenciales, las barreras para implementarlas y sus posibles soluciones. Finalmente, Stavrou e Ierodiakonou (2011) desarrollaron un instrumento en el cual pedían a los trabajadores que evaluaran en una escala de cinco puntos (variando desde 1 = *para nada* a 5 = *mucho*) sus deseos de adoptar algunas de las siguientes prácticas de TF: trabajo de fin de semana, horas extras, trabajo temporal, horario flexible, trabajo en el hogar y teletrabajo. Este instrumento, además, permite discriminar entre las prácticas orientadas al empleador (en el caso de las primeras tres) o hacia el empleado (las últimas tres).

Desde la segunda perspectiva, la disponibilidad de prácticas de trabajo flexible dentro de una organización, la mayoría de los investigadores han utilizado una única

pregunta (por ejemplo, “¿Su compañía le ofrece flexibilidad sobre cuándo comenzar o terminar su día laboral?”) con opciones de respuesta tipo Likert o de opción forzada (Sí/No) (Eldridge & Nisar, 2011; Glauber, 2011; Lu et al., 2011; Masuda et al., 2012; McNall et al., 2010). No obstante, la bibliografía consultada también da cuenta de algunos instrumentos desarrollados para tal fin. Uno de ellos, elaborado por Sweet et al. (2014), documenta la disponibilidad de acceder a los acuerdos de TF en el presente o en algún momento en el futuro. La escala en cuestión consta de 12 ítems, que miden la flexibilidad laboral, graduados en niveles de disponibilidad de acuerdo con una escala tipo Likert de 4 puntos (variando desde 1 = *nada* a 4 = *siempre/casi siempre*). Los autores de este instrumento categorizaron los acuerdos de trabajo flexible en tres tipos: acuerdos de movilidad laboral (seis ítems), sobre cuándo y dónde realizar el trabajo; acuerdos de reducción de trabajo (cuatro ítems), acerca de la reconfiguración de la carga laboral; y acuerdos de pausas laborales (dos ítems), en función de reconfigurar cuestiones relacionadas con la carrera del empleado (educación, entrenamiento, etc.).

En Argentina, particularmente, una de las primeras tentativas en desarrollar un instrumento para evaluar la disponibilidad de acuerdos de TF fue desarrollado por el autor del presente estudio (Gabini, 2014). La escala en cuestión está conformada por una estructura unidimensional integrada por nueve ítems, elaborados sobre la base de la revisión de la bibliografía y de entrevistas a trabajadores, que explicaron el 51% de la varianza total del constructo flexibilidad laboral con un aceptable nivel de confiabilidad (alpha de Cronbach de .878).

Con respecto a la tercera modalidad de TF, de la bibliografía consultada surge una gran variedad de instrumentos. Entre ellos, el elaborado por Allen (2001) evalúa el

uso de 10 prácticas de TF a partir de una escala de cuatro puntos: (1) no se ofrece pero no la necesito, (2) no se ofrece pero podría utilizarla, (3) se ofrece pero no es utilizada y (4) se ofrece y la utilizo. Otro instrumento utilizado para evaluar el uso de determinadas prácticas de TF es el *Flexible Work Options Questionnaire* (Albion, 2004). En su primera parte, este cuestionario solicita a los empleados que valoren tanto el uso pasado, presente como futuro de cada uno de los acuerdos a partir de cuatro opciones: no la utilizo, la utilicé en los pasados 12 meses, la utilizo actualmente, pienso utilizarla en los próximos 12 meses.

Por otro lado, Bhattacharya, Gibson y Doty (2005) elaboraron un instrumento de 22 ítems desarrollados a partir de la revisión de la literatura específica, entrevistas con gerentes, facultativos y estudiantes de doctorados. Estos ítems, valorados en una escala tipo Likert de 5 puntos (variando desde 1 = *fuertemente en desacuerdo* a 5 = *fuertemente de acuerdo*), se agruparon en una solución de tres factores: prácticas flexibles (siete ítems), flexibilidad de habilidades (siete ítems) y flexibilidad comportamental (ocho ítems). Recientemente, Way et al. (2015) desarrollaron un cuestionario basándose en el descrito anteriormente, el cual quedó integrado por 21 ítems valorados en una escala tipo Likert de 5 puntos (variando desde 1 = *fuertemente en desacuerdo* a 5 = *fuertemente de acuerdo*).

Finalmente, Leslie et al. (2012) diseñaron un instrumento para medir el uso de prácticas de TF tanto desde la óptica de los gerentes como de los trabajadores. El cuestionario para los gerentes incluye preguntas referentes a si los empleados utilizan alguno de los acuerdos de TF disponibles (incluyendo esquemas flexibles, teletrabajo ocasional, teletrabajo rutinario, trabajo de medio tiempo, semana laboral comprimida y trabajo compartido). Posteriormente, crearon una variable *dummy* (1 = *sí*, 0 = *no*) para que

los empleadores informen el uso de estas prácticas. Paralelamente, pidieron a los empleados que indiquen el uso de cada uno de los acuerdos en cuestión, y los compararon con los índices arrojados por los empleadores.

Articulación trabajo-familia

Los cambios en relación con la vida laboral y familiar acontecidos en las últimas décadas, marcados por el crecimiento del número de mujeres trabajadoras, la emergencia de parejas donde ambos cónyuges trabajan en el mercado laboral externo y el incremento de familias monoparentales, han provocado alteraciones en los enfoques tradicionales de la organización del trabajo. Ante esta nueva realidad, muchos empleados se han visto sumergidos en el desafío de balancear sus roles familiares y laborales (Allen, Johnson, Kiburz & Shockley, 2013). Consecuentemente, la posibilidad de articular estas esferas vitales se ha transformado en un objeto de estudio primordial para los investigadores de la psicología organizacional, lo que ha generado un cuerpo sustancial de literatura específica sobre la temática.

En un primer momento, la investigación referida a esta problemática estuvo dominada por una perspectiva ligada al conflicto (Greenhause & Powell, 2006). De esta manera, el conflicto trabajo-familia (CTF) ha sido delimitado como la interferencia que ocurre entre los roles familiares y laborales, resultante de las presiones y demandas asociadas a cada dominio y que, además, puede llegar a tener efectos negativos sobre ambas esferas (Buonocore & Russo, 2013).

Sin embargo, otros estudiosos de la temática (Lingard, Francis & Turner, 2010) se han mostrado escépticos de la perspectiva del conflicto y han sugerido que las ventajas de participar simultáneamente en diversos roles son capaces de equilibrar las desventajas generadas entre estos dominios. A pesar de ello, las primeras investigaciones realizadas en este sentido se han visto obstaculizadas por la carencia de claridad conceptual y por la falta de un marco teórico general e integrador (McNall, Masuda, Shanock & Nicklin, 2011). Este desacuerdo en relación con la vertiente positiva de la interacción trabajo-familia, se ha traducido en la utilización de diversas designaciones para señalar al constructo, tales como derrame positivo, mejoramiento o facilitación (Omar, Urteaga & Salessi, 2015). Con base en las dificultades provenientes de la falta de una denominación unívoca del fenómeno, Greenhaus y Powell (2006) propusieron el término “enriquecimiento trabajo-familia” (ETF) en referencia al grado en el que las experiencias vividas en un rol contribuyen a mejorar la calidad de vida en otros roles.

En este sentido, recientemente se ha verificado que las políticas amigables con la familia cumplen un papel preponderante a la hora de enriquecer los roles entre ambos dominios (Crain & Hammer, 2013). Otros estudios de esta índole (Jijena-Michel & Jijena-Michel, 2015; Nicklin & McNall, 2013; Rastogi, Rangnekar & Rastogi, 2016) han indicado que beneficios relacionados con la flexibilidad de horario y de lugar, enmarcadas en un ambiente (familiar y laboral) de apoyo, pueden propiciar el ETF. Asimismo, condiciones de trabajo que contemplen seguridad laboral, autonomía y prestigio (Cooklin et al., 2015) han sido apuntadas como antecedentes del ETF. Y éste, a su vez, ha demostrado tener un impacto directo sobre la satisfacción

laboral (Daniel & Sonnentag, 2016), el compromiso del empleado (Timms et al., 2015), su salud mental (Cooklin et al., 2015) y física (McNall, Nicklin & Masuda, 2010).

Teniendo en cuenta lo expuesto precedentemente y la importancia del constructo, que se ha visto reflejada en el aumento significativo de estudios relacionados con la temática en las últimas décadas (Allen, French, Dumani & Shockley, 2015), a continuación se realiza una breve descripción de los principales mecanismos de vinculación de la interfase trabajo-familia, sus dimensiones constitutivas, las variables antecedentes y consecuentes del constructo, así como su relación con el rendimiento laboral y los instrumentos de medición desarrollados para evaluarla.

Mecanismos de articulación trabajo-familia

Algunas décadas atrás, en las sociedades industrializadas, la vida familiar y laboral podían ser vistas como dos esferas independientes. No obstante, hoy en día los investigadores han aceptado el hecho de que estos dos dominios se influyen mutuamente, lo que posibilita el intercambio de energía desde un rol al otro (Carlson et al., 2014). A partir de ello, han surgido al menos seis mecanismos explicativos tradicionales para dar cuenta de los intercambios que se producen entre ambas esferas (Edwards & Rothbard, 2000). Por su parte, los modelos contemporáneos han comenzado a examinar la relación trabajo-familia de manera bilateral.

El mecanismo del derrame es uno de los primeros identificados en la bibliografía específica (Staines, 1980). Éste hace referencia a los efectos que el trabajo o la familia tienen sobre el otro y que genera similitudes entre ellos. Estas similitudes usualmente son descritas en términos de

afecto, valores, habilidades y comportamientos de apertura. En segunda instancia, el mecanismo de compensación (Champoux, 1978) hace referencia a los esfuerzos para nivelar la insatisfacción en uno de los dominios a través de la búsqueda de la satisfacción en el otro. En tercer lugar, el mecanismo de segmentación (Piotrkowski, 1979), el que incorpora la posibilidad de separar la vida familiar y laboral para que no se vean afectadas entre ellas. Cuarto, la reducción de recursos (Burke & Greenglass, 1987), que indica una relación negativa entre el trabajo y la familia, habida cuenta de que el uso de recursos finitos (tiempo, energía o atención) en un dominio reduce la disponibilidad de esos mismos recursos para su uso en otro dominio de la vida. Este mecanismo se diferencia de la compensación, que conlleva el cambio de recursos intencionales de un dominio al otro, ya que esta transferencia no se realiza activamente (Burke & Greenglass, 1987). En quinto lugar, el mecanismo de congruencia (Morf, 1989), que se refiere a la similitud entre el trabajo y la familia debido a una tercera variable que actúa como causa común. Estas causas comunes incluyen rasgos de personalidad, estilos de comportamiento, fuerzas sociales y culturales. Por último, el modelo de CTF (Greenhaus & Beutell, 1985) asume que participar en múltiples roles puede generar distracciones y agotar recursos, lo que tendría como resultado tensiones y sobrecargas para el trabajador.

Estas conceptualizaciones, tal cual fueron descritas, presentan importantes ambigüedades que han impedido la extrapolación de estos mecanismos de vinculación a estamentos teóricos precisos, lo cual dificulta la posibilidad de definir si los hallazgos dan cuenta de algún proceso de vinculación en particular (Edwards & Rothbard, 2000). En función de ello, las perspectivas más actuales (Ashforth,

Kreiner & Fugate, 2000; Clark, 2000; Edwards & Rothbard, 2000; Frone, 2003) han comenzado a desarrollar una mirada integrativa sobre la interfase trabajo-familia.

Una de las primeras perspectivas integrativas que abordó la problemática fue representada por el modelo de los límites entre roles y el proceso dinámico de la transición de roles (Ashforth et al., 2000; Clark, 2000). Al respecto, se propuso que cualquier par de roles puede ser dispuesto a lo largo de un *continuum* comprendido entre la alta segmentación hasta la alta integración. En efecto, dos roles se encuentran segmentados cuando las identidades de uno de ellos exhiben alto contraste y sus límites se muestran inflexibles e impermeables. En contraposición, dos roles están integrados cuando las identidades exhiben bajo contraste y sus límites son flexibles y permeables.

Por su parte, Edwards y Rothbard (2000) optaron por incorporar al modelo la facilitación trabajo-familia, además del conflicto. Desde este punto de vista, la articulación trabajo-familia se erigía como un constructo multidimensional que necesitaba ser definido en relación con la dirección de la influencia entre los roles familiares y laborales, y con el tipo de efecto generado entre ellos. Finalmente, siguiendo la perspectiva positiva de la interfase trabajo-familia, Greenhaus y Powell (2006) desarrollaron un marco teórico comprensivo al que denominaron ETF. Para este modelo las experiencias en un rol ofrecen cinco categorías de recursos que pueden ser adquiridos y trasladados a otro rol. Entre ellos se incluyen las habilidades (interpersonales, de afrontamiento), recursos físicos y psicológicos (autoeficacia, optimismo), capital social (información, trabajos en red), flexibilidad y recursos materiales (dinero, regalos). Estos recursos permiten incrementar el rendi-

miento en el otro rol ya que, por ejemplo, si un empleado desarrolla habilidades multitarea a partir de su papel como padre, ellas pueden aumentar su rendimiento laboral.

Dimensiones de la articulación trabajo-familia

Como se puede observar a partir de los mecanismos de interacción entre el trabajo y la familia, la literatura tradicional acerca de la interacción trabajo-familia ha estudiado la perspectiva negativa (Greenhaus & Beutell, 1985) y, posteriormente, la positiva (Greenhaus & Powell, 2006) de forma diferenciada. Sin embargo, ninguno de estos mecanismos aislados provee una base conceptual sólida para comprender la dinámica de la articulación entre ambas esferas (Frone, 2003). Como consecuencia, hace más de una década, los estudiosos de la temática (Bakker & Gueurts, 2004; Guerts et al., 2005; Michel & Clark, 2009; Voydanoff, 2004) comenzaron a señalar que la naturaleza de la interacción trabajo-familia ha de investigarse a partir de las combinaciones específicas entre estas dos perspectivas.

Este punto de vista conllevó la necesidad de definir los modos en que el aspecto positivo y el negativo se relacionaban, es decir, si se trata de constructos isomorfos (aspectos opuestos de un *continuum* con los mismos antecedentes y consecuencias) u ortogonales (dimensiones distintas con antecedentes y consecuencias particulares). Al respecto, los resultados provenientes de un importante cúmulo de investigaciones empíricas (Bakker & Gueurts, 2004; Grzywacz & Marks, 2000; Michel & Clark, 2009; Voydanoff, 2004) han confirmado la pertenencia a su segundo grupo. A partir de estos avances, investigaciones recientes (Padhi & Pattnaik, 2013; Rantanen et al., 2013; Romeo,

Berger, Montserrat & Ramos, 2014) comenzaron a llenar un área de vanancia en los estudios respecto a la temática, al estudiar los aspectos positivos y negativos como parte del abordaje holístico de la interacción trabajo-familia. Particularmente, la perspectiva bidimensional usualmente ha recaído (Greenhaus & Allen, 2010; Rantanen et al., 2013) sobre los conceptos conflicto trabajo-familia y enriquecimiento trabajo-familia como términos genéricos. Por lo tanto, a continuación, se desarrollan ambos factores como dimensiones constitutivas del constructo articulación trabajo-familia.

Conflicto trabajo-familia (CTF)

La perspectiva negativa de la articulación trabajo-familia, el CTF, es un modo de conflicto entre roles en el cual las demandas generadas en un dominio son incompatibles con las del otro dominio. Por lo tanto, cumplimentar las exigencias de uno de ellos dificulta su concreción en el otro (Greenhaus & Beutell, 1985). Siguiendo esta definición, el CTF puede ser delimitado en términos de su direccionalidad (Frone, 2003), es decir, en función de la orientación en la que se genera (Padhi & Pattnaik, 2013): si parte de la familia hacia el trabajo (conflicto familia-trabajo, CFT) o desde el trabajo hacia la familia (conflicto trabajo-familia, CTF).

Paralelamente, se distinguieron tres formas de CTF (Carlson, Kacmar & Williams, 2000): (a) basado en el tiempo, ocurre cuando el tiempo destinado a cubrir las demandas de un dominio consume el tiempo necesario para cumplir las de otro dominio; (b) basado en las tensiones, aparece cuando las tensiones tales como insatisfacción, ansiedad o fatiga que se generan en una faceta dificultan cumplir con las demandas de la otra; y (c) basado en los comportamientos, se observa cuando los comportamien-

tos desarrollados en un dominio son incompatibles con las demandas de los roles de otro dominio y, además, la persona no puede ajustarlos cuando se traslada entre las diferentes esferas de la vida.

Enriquecimiento trabajo-familia (ETF)

Hace poco más de una década, los investigadores de la temática (Greenhaus & Powell, 2006; Carlson, Kacmar, Wayne & Grzywacz, 2006) se han preocupado por desarrollar un enfoque que conceda crédito a los efectos positivos de combinar ambos roles. De esta manera, desde su aparición en la bibliografía específica, el ETF ha comenzado a posicionarse en el lugar que ostenta hoy en día, es decir, como una de las dimensiones significativas de la articulación trabajo-familia (Crain & Hammer, 2013). El constructo brinda, al igual que el CTF, la posibilidad de centrarse tanto en los efectos positivos del trabajo hacia la familia (enriquecimiento trabajo-familia, ETF), como de la familia hacia el trabajo (enriquecimiento familia-trabajo, EFT).

A su vez, el ETF (Greenhaus & Powell, 2006; Carlson et al., 2006) especifica dos mecanismos o caminos a partir de los cuales un dominio impacta sobre el otro: la vía instrumental o emocional. La ruta instrumental, también llamada directa, se identifica en situaciones en las cuales el trabajador cree que su vida familiar le ha enseñado nuevas formas de interactuar con los colegas o ha mejorado su capacidad para realizar múltiples tareas en el trabajo (Ruderman, Ohlott, Panzer & King, 2002). La ruta afectiva, por su parte, indica que la mayor atención en un dominio se relaciona indirectamente con mayor implicación en otro, a través del afecto positivo. Por ejemplo, una persona con buen humor y actitud después del trabajo probablemente responderá de forma positiva, paciente y agradable a los miembros de la familia, lo que en última instancia

puede mejorar su desempeño o afecto como padre/madre y/o esposo/a (Ruderman et al., 2002). Sin embargo, aún no se ha esclarecido el modo en que un dominio incide sobre el otro. En consecuencia, recientemente se han alzado algunas voces (Carlson et al., 2014; Jaga & Bagraim, 2011) que sostienen que es probable que el impacto del enriquecimiento sea mayor en el rol donde se originaron los recursos que en el rol receptor.

A pesar de haber tenido un desarrollo independiente, la realidad indica que los individuos experimentan simultáneamente CTF y ETF (Paddhi & Pattnaik, 2013) y, por lo tanto, no debieran ser estudiados como compartimentos estancos sin interacción o influencia entre ellos (Frone, 2003). Desde este enfoque, la articulación debe ser entendida como las diferentes formas de manifestación cualitativa del CTF y del ETF en las vidas de las personas. Las primeras combinaciones estudiadas (Demerouti & Geurts, 2004) indicaron una tipología de cuatro formas de balance trabajo-familia: (a) alto CTF y bajo ETF (interacción negativa, desbalanceado o dañino); (b) alto ETF y bajo CTF (interacción positiva, balanceado o beneficioso); (c) bajo CTF y bajo ETF (sin interacción, segmentado, pasivo); y (d) alto CTF y alto ETF (interacciones positivas y negativas, difuso o activo).

Sin embargo, investigaciones posteriores (Rantanen, Kinnunen, Mauno & Tillemann, 2011; Rantanen, Kinnunen, Mauno & Tement, 2013) han advertido que esta clasificación representa una simplificación de los mecanismos que se ponen en juego en la vida real. En consecuencia, estos autores (Rantanen et al., 2013) han propuesto la existencia de tres tipos de balance: benéfico (alto ETF y EFT; bajo CTF y CFT), activo (alto CTF, CFT, ETF y EFT) y contradictorio (alto CTF y bajo ETF; bajo CFT y alto EFT). Los resultados empíricos demostraron que el tipo de balance

benéfico mostró mayor bienestar subjetivo, mientras que el activo alcanzó mayores niveles de vigor en el trabajo, así como más tensiones psicológicas y menor satisfacción con la vida que el tipo contradictorio (Rantanen et al., 2013).

Antecedentes de la articulación trabajo-familia

Un área fundamental dentro de las investigaciones sobre la temática ha sido el estudio de las variables antecedentes. Al tratarse de dimensiones ortogonales, con distintos predictores y consecuencias, resulta necesario realizar un desarrollo particular para cada una de ellas (Frone, 2003). En cuanto a los antecedentes del CTF, la revisión de la bibliografía consultada ha podido dar cuenta del desarrollo de un gran cuerpo teórico en torno a la cuestión. Con respecto a la vertiente positiva, los hallazgos en torno al ETF todavía son incipientes y no se ha alcanzado un nivel de sistematización similar al del CTF, por lo que se ha sugerido la necesidad de destinar mayores esfuerzos para identificar sus mecanismos y antecedentes (Cooklin et al., 2015). En relación con el estudio conjunto de ambas, evidencias empíricas sugieren que las estrategias empleadas para la reducción del CTF pueden también incrementar el ETF, optimizando la calidad general de la interfase trabajo-familia (Bass & Grzywacz, 2011)

Antecedentes del CTF

A modo de síntesis, los predictores del CTF pueden ser agrupados en dos grandes categorías generales: (a) factores ambientales (laborales y familiares) y (b) disposicionales (Frone, 2003). En lo que hace al ambiente, se han identificado los estresores laborales (conflicto de rol, ambigüedad de rol, sobrecarga de rol, demandas de tiempo),

el involucramiento en el rol laboral (involucramiento en el trabajo, interés en el trabajo), el apoyo laboral (apoyo organizacional, del supervisor y de los compañeros de trabajo) y las características del trabajo (variedad de tareas, autonomía) como los principales predictores del CTF. Mientras que los estresores familiares (conflicto de rol, ambigüedad de rol, sobrecarga de rol, demandas de tiempo, demandas parentales, número de hijos o personas a cargo), el apoyo familiar (apoyo marital) y las características de la familia (clima familiar) han sido señalados como antecedentes del CFT (Michel, Kotrba, Mitchelson, Clark & Baltes, 2011).

Otros aspectos ambientales recientemente propuestos como predictores del CTF han sido la seguridad laboral y la posibilidad de ocupar una posición de prestigio (Cooklin et al., 2015). Asimismo, la modalidad de contratación ha sido relacionada con los niveles de CTF, en tanto que los trabajadores permanentes exhibieron mayores índices de conflicto (Mauno et al., 2015). Paralelamente, se ha señalado (Burke, Koyuncu & Fiksenb, 2013) que las jornadas laborales extensas y la falta de flexibilidad laboral se vinculan con el CTF, a diferencia de políticas de salidas laborales abarcativas (Ruppner, 2013). Sumado a ello, algunos autores (Allen et al., 2015) han encontrado diferencias transnacionales en función del CFT. En este sentido, los índices de CFT fueron mayores en culturas colectivistas con una mayor inequidad económica entre los sexos.

Por su parte, las variables disposicionales no han recibido el mismo grado de atención en la bibliografía específica (Frone, 2003). Algunas características de personalidad indicadas como antecedentes del CTF son el locus de control interno, la afectividad negativa y el neuroticismo (Michel et al., 2011). Asimismo, la extraversión, la autoeficacia (Allen et al. 2015), los valores personales (Chernyak-Hai & Tziner, 2016), la escrupolosidad y la agradabilidad

(Wille, De Fruyt & Feyset, 2013) han sido relacionados con una mayor tendencia a manejar los problemas y evitar el CTF. Adicionalmente, se ha encontrado (Allen et al., 2015) que las dimensiones del CTF (tiempo, tensión y comportamiento) se correlacionan de manera diferente con muchas de estas variables disposicionales.

Antecedentes del ETF

A diferencia del CTF, donde las variables predictoras se encuentran claramente definidas en función de las demandas de uno u otro dominio, el ETF es predicho por los recursos que se generan a partir de la participación en dichos espacios (Lingard et al., 2010). Por tanto, se han planteado (Salehi, Rasdi & Ahmad, 2015) dos grandes grupos de antecedentes del ETF: (a) factores ambientales (laborales y familiares) y (b) factores disposicionales.

Dentro de los factores ambientales, se ha reportado que recibir apoyo por parte de la organización a la cual pertenece (Wayne et al., 2013) o de su supervisor (Baral & Bhargava, 2010) permite que el empleado desarrolle sentimientos positivos como el ETF. Por otra parte, se ha verificado que la autonomía laboral, los sistemas de apoyo informales (Lo Presti & Mauno, 2016), el control laboral (Salehi et al., 2015), el sistema de trabajo (Carvalho & Chambel, 2013) y el compromiso laboral (Hakanen & Peeters, 2015) también predicen el ETF. En este sentido, se ha indicado (McNall et al., 2010; Rastogi et al., 2016) que la flexibilidad laboral, en especial la flexibilidad temporal, es un antecedente importante del ETF. En cuanto al dominio familiar, la predicción del EFT ha sido señalada en función de la cohesión familiar y la satisfacción con las relaciones intrafamiliares (Carlson et al., 2014). Sumado a ello, se ha propuesto (Cooklin et al., 2015) que el apoyo informal o emocional predice este tipo de enriquecimiento.

En relación con los factores disposicionales, se ha indicado que el enriquecimiento se encuentra influenciado por aspectos tales como la extraversión, la salud (Salehi et al. 2015) y la fortaleza de la propia identidad (Wayne, Randel & Stevens, 2006). Sumado a ello, recientemente se ha indicado (McNall, Scott & Nicklin, 2015) que individuos con una alta afectividad positiva experimentan ETF y EFT, mientras que aquellos con preferencias a la integración y a la permeabilidad (Sonnentag & Daniel, 2016) tienden a experimentar ETF, pero no EFT. Finalmente, se ha señalado que tanto el vigor (Moazami-Goodarzi, Nurmi, Mauno & Rantanen, 2015) como el núcleo de autoevaluación (McNall et al., 2011) predicen el ETF.

Además de los antecedentes ambientales y disposicionales del CTF y del ETF, los investigadores han explorado relaciones con variables sociodemográficas tales como sexo, salario y cultura (Zhang & Liu, 2011). En cuanto al sexo de los trabajadores, se ha indicado que existen diferencias entre los puntajes de ETF y de CTF obtenidos por varones y mujeres. Al respecto, se ha encontrado (Powell & Greenhaus, 2010) que las mujeres, a partir de una mayor segmentación de roles, no solo logran reducir el CTF sino que aumentan el ETF. Paralelamente, se ha señalado (Mauno, Kinnunen, Rantanen, Feldt & Rantanen, 2012) que en general las mujeres priorizan el hogar, mientras que los varones otorgan mayor importancia al trabajo. Lo que se traduce en que las demandas del hogar sean dirigidas hacia las mujeres (Zhang & Liu, 2011). Por lo tanto, las mujeres parecen ser más proclives a los estresores familiares, los cuales se encuentran asociados al CFT (Ruppanner, 2013). Por otra parte, los varones que realizan una mayor contribución a las tareas hogareñas reportaron

menor CFT que las mujeres. Éstas, en cambio, son penalizadas con un mayor CFT cuando su contribución es mayor en el ámbito laboral (Ruppanner, 2013).

Por otra parte, las investigaciones acerca de la relación entre el salario y la interfase trabajo-familia no han llegado a un acuerdo. Por un lado, se ha sostenido (Zhang & Liu, 2011) que un ingreso estable provee seguridad, flexibilidad laboral y puede mejorar la calidad de vida familiar a partir de la compra de bienes y servicios, así como reducir el CTF y aumentar el ETF. Mientras que, por otro lado, se ha postulado que al incrementar el sueldo es probable que se acrecienten las demandas laborales relativas a la tarea (Frone, 2003) y las dificultades para manejar las responsabilidades de los distintos dominios (Leineweber, Baltzer, Hanson & Westerlund, 2013). A pesar de tales desacuerdos, estudiosos de la temática (Sinclair & Probst, 2013) coinciden en señalar que en las familias de menores recursos el salario mantiene una relación estrecha con el CTF.

Finalmente, se ha indicado (Bagherzadeh et al., 2016; Lee, Chang & Kim, 2011) que si bien la literatura occidental sobre trabajo-familia asegura que los recursos provenientes del rol familiar pueden mejorar el desempeño en los roles laborales, los resultados obtenidos en otras culturas difieren. Información recabada en una sociedad colectivista como la coreana, por ejemplo, ha indicado (Lee et al., 2011) que los recursos familiares, especialmente los afectivos, pueden funcionar como un estresor laboral adicional más que como un enriquecedor de este rol. Esto puede deberse a que la identidad colectivista presenta una débil diferenciación entre los roles familiares y laborales. Estudios de este tipo revelan los sesgos culturales en la literatura sobre trabajo-familia al mostrar que la variación en la integración/separación de la identidad de rol puede explicar el mecanismo de ETF.

Consecuencias de la articulación trabajo-familia

Los avances vinculados a las variables resultantes de las dimensiones de la interacción trabajo-familia han sido disímiles. Mientras que las consecuencias ligadas al CTF han sido ampliamente exploradas por los estudiosos de la temática, aquellas relacionadas con el ETF no han arribado al mismo nivel de sistematización.

Consecuencias del CTF

La prevalencia del CTF y sus consecuencias negativas ha sido objeto de preocupación tanto para los investigadores como para los profesionales (Scott, Ingram, Zagenczyk & Shoss, 2015). Al respecto, un estudio metaanalítico (Amstad, Meier, Fasel, Elfering & Semmer, 2011) ha sugerido que, en general, las investigaciones han reportado más consecuencias del CTF ligadas al dominio original. Por lo tanto, las consecuencias del CTF pueden ser clasificadas en (a) relacionadas al dominio laboral o familiar y (b) relacionadas con la salud del empleado (Frone, 2003).

Con respecto al primer grupo, se ha indicado (Amstad et al., 2011; Buonocore & Russo, 2013) que tanto el CTF como el CFT predicen negativamente la satisfacción con la carrera y el compromiso organizacional y, positivamente, el estrés laboral. A pesar de ello, estudios recientes (Chen, Brown, Bowers & Chang, 2015; Mauno et al., 2015) han coincidido en señalar que el CTF no se relaciona con los deseos de abandonar la organización. Al tiempo que el CFT ha sido relacionado con ausencias injustificadas, tardanzas y un menor rendimiento laboral (Frone, 2003). Por otra parte, se ha señalado (Wang & Tsai, 2014) que el grado de CFT predice negativamente el rendimiento laboral y, entre sus dimensiones constitutivas, exhibe un mayor impacto sobre los comportamientos de ciudadanía organi-

zacional (Allen et al., 2015). Además, los comportamientos laborales contraproducentes pueden surgir como respuesta emocional negativa ante la percepción de inequidad que los empleados tienen sobre las iniciativas organizacionales para balancear el trabajo y la familia (Beauregard, 2014). En relación con el dominio familiar, se ha encontrado que tanto el CTF como el CFT se vinculan negativamente con la satisfacción respecto de la vida (Matthews, Swody & Barnes-Farrell, 2012) y la satisfacción marital (Bagherzadeh et al., 2016; van Steenbergen, Kluwer & Karney, 2014). Al tiempo que predicen el estrés y el rendimiento familiar (Amstad et al., 2011).

En cuanto a los resultados físicos y psicológicos del CTF, se ha corroborado (Padhi & Pattnaik, 2013) que los efectos de este tipo de conflicto incluyen falta de sueño, hipertensión, depresión y, en algunas ocasiones, abuso de sustancia. Así también, se ha señalado que el incremento en los niveles de CTF contribuye a aumentar las tensiones psicológicas (ten Brummelhuis & Bakker, 2012), el cansancio emocional (Leineweber et al., 2013) y el *burnout* (Bagherzadeh et al., 2016). En definitiva, el CTF predice negativamente el bienestar (Mauno et al., 2012) y la salud del empleado (Leineweber et al., 2013).

Consecuencias del ETF

Desde la perspectiva positiva del trabajo-familia, las consecuencias del ETF han sido organizadas en torno a tres categorías (McNall et al., 2010): (a) relacionadas con el trabajo y los factores relacionados con el lugar de trabajo (satisfacción laboral, compromiso afectivo, intenciones de renuncia, rendimiento laboral); (b) no relacionadas con el trabajo, considera el enriquecimiento de la familia y otros factores no laborales; y (c) relacionadas con la salud, incluye la salud física y psicológica.

De las tres categorías, los resultados laborales han recibido un mayor grado de atención por parte de los investigadores, probablemente por su valor directo para las organizaciones (Padhi & Pattnaik, 2013). Entre sus consecuencias, se ha encontrado (Akram, Malik, Nadeem & Atta, 2014; Baral & Bhargava, 2010; Brougham, Haar & Roche, 2015; McNall et al., 2015) que el ETF predice un mayor nivel de satisfacción laboral, menores intenciones de renuncia y mayor compromiso organizacional (Timms et al., 2015). Investigaciones recientes han señalado que el ETF tiene un efecto directo sobre la reducción del cansancio laboral (Mauno et al., 2015), el bienestar cultural del lugar de trabajo (Brougham et al., 2015) y la generación de sentimientos positivos hacia el trabajo y la organización (Wayne et al., 2006).

En contraposición, las consecuencias familiares del ETF han sido ampliamente ignoradas, excepto en el caso de algunos estudios que han evaluado su relación con la satisfacción familiar (Baral & Bhargava, 2010; Timms et al., 2015) y marital (van Steenbergen et al., 2014). De esta manera, se ha indicado (Timms et al., 2015) que las experiencias del trabajo que contribuyen a un humor positivo (ETF-afecto) y a un sentido de confianza (ETF-capital) en la vida familiar se asocian a la satisfacción familiar.

En cuanto a los resultados asociados a la salud del empleado, se ha sostenido (Baral & Bhargava 2010; McNall et al., 2010) que tanto el ETF como el EFT se vinculan positivamente con el bienestar mental y físico del trabajador. De esta manera, el ETF puede generar recursos capaces de resultar esenciales para afrontar los estresores ya sean familiares o laborales (Greenhaus & Powell, 2006). Además, se ha constatado que ambos tipos de enriquecimiento predicen mayor autoeficacia (Chan et al., 2015) y niveles de bienestar subjetivo (Padhi & Pattnaik, 2013). Por lo tanto,

promover el ETF de los empleados surge como una intervención prometedor y un enfoque integrado para trabajar cuestiones relacionadas con la salud mental en el lugar de trabajo (Cooklin et al., 2015).

Relación con el RL

Los empleados acarrean cuestiones familiares al trabajo, así como trasladan cuestiones laborales al ámbito familiar. Por lo tanto, el potencial impacto del ETF y del CTF sobre el rendimiento laboral individual de los trabajadores no puede ser subestimado, ya que el trabajo forma parte de la vida de la persona (Ismail, Farihana Suhaimi, Bakar & Abu Bakar, 2013). En este sentido, la bibliografía específica da cuenta de la vinculación entre el CTF o el ETF y (a) el rendimiento laboral general, (b) las dimensiones del rendimiento y (c) las variables que median o moderan dichas relaciones.

Los resultados concernientes al impacto del CTF sobre el rendimiento laboral general no han sido concluyentes (Li, Lu & Zhang, 2013). Al respecto, un estudio meta-analítico (Allen, Herst, Bruck & Sutton, 2000) ha encontrado que la correlación observada entre ambos constructos fue de $-.12$. Sumado a ello, se ha indicado (Allen et al., 2000) que cuando se considera al rendimiento laboral a partir de evaluaciones del supervisor la correlación entre las dos variables es débil y no significativa. Asimismo, se han indicado (Gilboa, Shirom, Fried & Cooper, 2008) correlaciones negativas entre el CTF y el rendimiento general ($-.12$), el rendimiento autorreportado ($-.16$) y el rendimiento valorado por el supervisor ($-.05$). Estudios más recientes (Wang & Tsai, 2014) han señalado que el grado de CFT se correlaciona negativamente con el rendimiento

laboral; que el nivel de CTF no se correlaciona significativamente con el rendimiento; que el apoyo de los amigos amortigua los efectos negativos del CFT sobre el rendimiento y que el apoyo de los compañeros de trabajo debilita la correlación entre el CTF y el rendimiento laboral.

En cuanto a las dimensiones del rendimiento laboral, se ha señalado (Allen et al., 2000) que el CTF tiene una mayor influencia sobre los comportamientos de ciudadanía organizacional que sobre el rendimiento laboral general. De este modo, los empleados que experimenten algún tipo de CTF pueden desempeñar las tareas habituales de igual manera, pero optar por reducir los comportamientos discrecionales en beneficio de la organización (Halbesleben & Bowler, 2007). En relación con ello, se ha encontrado (Bolino & Turnley, 2005) que un tipo particular de comportamiento de ciudadanía organizacional denominado iniciativa personal se correlaciona positivamente con el estrés laboral y el CTF. Estos resultados también sugieren que la relación entre la iniciativa individual y el CTF es moderado por el sexo del trabajador. Paralelamente, se ha señalado (Beham, 2011) que las percepciones del CFT se correlacionan negativamente con dos dimensiones del comportamiento de ciudadanía organizacional (hacia otras personas y hacia la tarea). En este sentido, se ha indicado (Ode-Dusseau et al., 2012) que el CTF predice negativamente tanto el rendimiento en el contexto como en la tarea. Otros resultados han puntualizado (Li et al., 2013) que el CFT también se correlaciona negativamente con el rendimiento en la tarea. Por otra parte, se ha constatado (Beauregard, 2014) que los comportamientos laborales contraproducentes surgen como respuesta emocional negativa ante la percepción de inequidad que los empleados tienen sobre las iniciativas organizacionales para balancear el trabajo y la familia.

Investigaciones recientes han centrado sus esfuerzos en indicar las variables que median o moderan la relación entre estos dos constructos. De esta manera, se ha encontrado (Nohe, Michel & Sonntag, 2014) que el CFT diario se correlaciona negativamente con el rendimiento laboral diario y la concentración media la relación entre ambos. Sumado a ello, se ha encontrado (Qureshi & Sajjad, 2015) que el salario se relaciona indirectamente con el CTF a través del rendimiento laboral del empleado. Asimismo, se ha destacado (Li, Bagger & Cropanzano, 2016) que la relación entre el CTF percibido por el empleado y su rendimiento laboral está mediada por las percepciones de CTF del supervisor, y sus efectos son moderados por el sexo de los empleados.

En cuanto a la dimensión positiva de la interfase trabajo-familia, la teoría sugiere que ésta debería incrementar el rendimiento laboral individual de manera indirecta, es decir, a través de su impacto sobre otras actitudes laborales relevantes, o directamente, a partir de la transferencia de habilidades y recursos entre los roles (Marks, 1977; Sieber, 1974). Sin embargo, la emergencia relativamente reciente del constructo ETF sólo ha permitido arribar a resultados empíricos escasos e inconclusos (Carlson, Kacmar, Zivnuska, Ferguson & Whitten, 2011). En este sentido, los primeros estudios (Graves, Ohlott & Ruderman, 2007; Witt & Carlson, 2006) que han medido la relación directa entre el ETF y el rendimiento laboral no reportaron un impacto del primero sobre el segundo, pero sí encontraron que dicha relación estaba mediada por las tensiones laborales.

Actualmente, los estudiosos de la temática (Carlson et al., 2011) han evidenciado correlaciones positivas significativas entre el ETF y el rendimiento laboral evaluado por los supervisores. Paralelamente, una de las pocas

investigaciones (Lim, Song & Choi, 2012) llevadas a cabo en países orientales ha mostrado que el ETF es un predictor significativo del rendimiento laboral. Por otra parte, se ha postulado (van Steenbergen, Ellemers & Mooijaart, 2007) que los trabajadores que experimentan niveles más altos de ETF tienden a demostrar mejores índices de salud, menor ausentismo y, sobre todo, un mayor rendimiento laboral. Sumado a ello, se ha señalado (Baral & Bhargava, 2010) que el ETF se correlaciona con los comportamientos de ciudadanía organizacional. Mientras que, otros hallazgos empíricos provenientes de estudios recientes (Ghislieri, Gatti, Molino & Cortese, 2017; Odle-Dusseau et al., 2016) muestran que el vínculo entre ambas se encuentra mediado por el compromiso afectivo.

Medición de la articulación trabajo-familia

La evaluación de la interfase trabajo-familia y de sus dimensiones no ha sido un tópico exento de desacuerdos dentro de la bibliografía especializada. En cuanto a la perspectiva negativa, la revisión realizada ha podido dar cuenta de diversos instrumentos que evalúan una o ambas direcciones del CTF y los diferentes tipos de conflicto. Por otra parte, se han relevado escalas para medir las diferentes denominaciones del intercambio positivo entre el trabajo y la familia. Y, finalmente, se han encontrado algunos instrumentos destinados a medir ambos aspectos de forma conjunta.

Con respecto al CTF, si bien en su definición se aclara que el funcionamiento familiar puede verse limitado a causa de las responsabilidades laborales o viceversa, las primeras operacionalizaciones del CTF (Adams, King & King, 1996; Greenhaus & Beutell, 1985) no incorporaron la

naturaleza bidimensional de la variable (Tement, Korunka & Pfifer, 2010). Los ulteriores intentos por superar tales dificultades (Frone, 2003; O'Driscoll, Ilgen & Hildreth, 1992) no siguieron un procedimiento riguroso a la hora de desarrollar los instrumentos de medición (Netemeyer, Boles & McMurrian, 1996). Con base en dichos inconvenientes, Netemeyer et al. (1996) diseñaron una escala compuesta por 10 ítems (cinco para cada sentido del constructo), a partir de estudios previos, valorados en una escala Likert de siete puntos (variando desde 1 = *fuertemente en desacuerdo* a 7 = *fuertemente de acuerdo*). Con posterioridad, se encontró (Boyar, Carson, Mosley Jr, Maertz Jr & Pearson, 2006) que al reducir la cantidad de reactivos del instrumento (cuatro ítems para medir CTF y tres para CFT) se mejoraban sus propiedades psicométricas. La escala de Carlson et al. (2000) incluyó la perspectiva bidireccional del CTF y, además, tuvo en consideración los diferentes tipos de conflicto. Este instrumento fue realizado a partir de una validación extensiva en cinco muestras diferentes. Los resultados confirmaron seis dimensiones distintas que incluían las tres formas de CTF (tiempo, tensiones y comportamiento) y sus dos direcciones. La escala en cuestión quedó compuesta por 18 ítems, tres por cada dimensión valorados en una escala tipo Likert de cinco puntos (variando desde 1 = *fuertemente en desacuerdo* a 5 = *fuertemente de acuerdo*). Ésta posee una versión abreviada (Matthews, Kath & Barnes-Farrell, 2010) y ha sido validada para su uso en otros países (Tement et al., 2010).

En relación con la evaluación de la dimensión positiva de la articulación trabajo-familia, algunas revisiones específicas (Carlson et al., 2006; Greenhaus & Powell, 2006) han hecho mención a una gran cantidad de instrumentos que carecen de claridad conceptual. En este sentido, se pueden señalar escalas desarrolladas para medir el mejoramiento

del rol (Tiedje et al., 1990), el enriquecimiento de recursos (Cohen & Kirchmeyer, 1995), el derrame positivo (Grzywacz & Marks, 2000; Kirchmeyer, 1995), y la facilitación trabajo-familia (Grzywacz y Bass, 2003; Wayne et al., 2006).

Teniendo en cuenta tal proliferación de instrumentos, Greenhaus y Powell (2006) indicaron que sin una clara definición de la vertiente positiva de la articulación trabajo-familia sería muy difícil arribar a un instrumento que abarque el amplio espectro del constructo. Por lo tanto, a partir de la conceptualización del ETF desarrollaron y validaron una escala para evaluarlo. La escala quedó compuesta por 18 ítems que incluían las tres formas de ETF (desarrollo, afecto y capital) y sus dos direcciones. Ésta ha sido ampliamente difundida en la bibliografía actual (Akram et al., 2014; Chan et al., 2015; Jijena-Michel & Jijena-Michel, 2015; Korabik & Warner, 2013) y cuenta con validaciones en países como Eslovaquia (Tement et al., 2010), Korea (Lim et al, 2012), Portugal (Wayne et al., 2006), Brasil (Gabardo-Martins, Ferreira & Valentini, 2016) y Argentina (Omar et al., 2015), entre otros. Sumado a ello, recientemente se ha presentado (Kacmar, Crawford, Carlson, Ferguson & Whitten, 2014) una versión reducida del instrumento que contiene sólo tres ítems por cada dirección del enriquecimiento y exhibe propiedades psicométricas similares a la escala completa.

Finalmente, Geurts et al. (2005) desarrollaron el Cuestionario de Interacción Trabajo-Familia (*Survey Work-Home Interaction-Nijmegen*, SWING) con una muestra de trabajadores europeos, a partir de la adecuación de un instrumento anterior (Grzywacz & Marks, 2000). El instrumento original exhibía ciertas limitaciones, como el solapamiento de algunos de los ítems con constructos relacionados como la fatiga o el apoyo familiar. De esta manera, se conformó un cuestionario integrado por 22 ítems

valorados en una escala Likert de cuatro puntos (variando desde 0 = *nunca* a 3 = *siempre*), que permitía evaluar ambos aspectos del constructo (interacción positiva y negativa) y las dos direcciones posibles de las interacciones (trabajo-familia y familia-trabajo). Dado que se trata de un instrumento teóricamente elaborado y con adecuadas propiedades psicométricas ha sido validado ulteriormente en países como Francia (Lourel, Gana & Wawrzyniak, 2005), España (Moreno Jiménez, Sanz Vergel, Rodríguez Muñoz & Geurts, 2009) y Argentina (Gabini, 2017).

Segunda parte

Método

El presente estudio se orientó a verificar empíricamente si variables sociodemográficas (sexo, edad, escolaridad, cargo, antigüedad, estado civil y rubro), organizacionales (cultura organizacional, trabajo flexible) y disposicionales (compromiso organizacional, articulación trabajo-familia, satisfacción laboral) desempeñan el rol de predictores del rendimiento laboral, en una muestra por disponibilidad de trabajadores santafesinos. Para tal fin, se diseñó una investigación empírica, transversal con base en tres etapas diferenciadas. Las dos primeras etapas estuvieron destinadas al desarrollo (trabajo flexible) o validación de instrumentos (rendimiento laboral e interacción trabajo-familia) necesarios para llevar a cabo la recolección de datos. En este libro no se presenta un desarrollo pormenorizado de ellas, ya que pueden ser consultadas en las publicaciones científicas respectivas. La tercera etapa, de neto corte empírico, se orientó al desarrollo y contraste de dos modelos teóricos rivales en línea con los argumentos de la estrategia asociativa-explicativa (Ato et al., 2013). Para ello, se utilizó el recurso de los modelos de ecuaciones estructurales, como técnica de análisis multivariante, para contrastar las relaciones conceptuales planteadas con los datos empíricos reunidos en la etapa de recolección. Los resultados obtenidos permitieron determinar el modelo que mejor se ajustaba a los datos, a la vez que posibilitaron conocer el aporte específico de cada una de las variables a

la predicción del rendimiento laboral individual. A continuación, se describen esquemáticamente cada uno de los estudios desarrollados para ser analizados en profundidad en los capítulos subsiguientes.

Desarrollo y verificación de un modelo explicativo de rendimiento laboral

El estudio final que compone el diseño de la presente investigación estuvo enfocado a desarrollar y verificar empíricamente un modelo explicativo multicausal del rendimiento laboral individual. Para tal fin, se desarrollaron dos etapas sucesivas. La primera se orientó a sistematizar y analizar la literatura internacional con miras a postular dos modelos teóricos predictivos sustentados en la evidencia científica. La segunda se enfocó en el contraste empírico de los modelos postulados, de modo de identificar la mejor propuesta explicativa. En este sentido, se realizaron diversos análisis estadísticos que permitieron examinar las relaciones conjeturadas, determinar el modelo que mejor se ajustaba a los datos, así como la contribución relativa de cada variable a la predicción del rendimiento laboral. A continuación, se presentan los modelos elaborados en el marco de la primera etapa de este estudio.

Etapas I: desarrollo de modelos conceptuales

A la hora de probar el potencial de un modelo explicativo se deben tener en cuenta tanto el planteamiento de las relaciones de predicción como las estrategias disponibles para verificarlo (Cupani, 2012). En cuanto a las diferentes propuestas para la verificación de sistemas de ecuaciones estructurales, se han diferenciado: (1) estrategias de modelización confirmatoria, (2) estrategias de modelos

rivales y (3) estrategias de desarrollo del modelo. En este caso, se optó por la segunda opción, la que permite evaluar el modelo estimado con modelos alternativos, dado que en muchas ocasiones pueden existir diferentes formas de representar una misma situación sin conocer cuál proporciona un mejor nivel de ajuste. Esta estrategia proporciona lineamientos tanto para realizar esta comparación como para seleccionar el más idóneo. En relación con la especificación de las relaciones de dependencia al interior de los modelos teóricos predictivos, éstas deben sustentarse en una correcta justificación teórica. Un modelo estructural es el modelo guía que permite esbozar las relaciones entre variables independientes y variables dependientes (Cupani, 2012). Por lo tanto, la claridad del modelo se encuentra determinada por el grado de conocimiento teórico que se posea sobre el tema en estudio (Hoyle, 2012).

La presente investigación, además, se encuentra orientada a identificar el efecto de terceras variables en el estudio de las relaciones multicausales. En este sentido, ellas pueden influir sobre una aparente relación causa-efecto y participar en el modelo como moderadoras o mediadoras (Ato & Vallejo, 2011). Los moderadores han sido señalados como variables intervinientes que afectan la dirección y/o la fuerza de la relación (reduciéndola, incrementándola, anulándola o invirtiéndola) entre una variable independiente y una variable dependiente (Baron & Kenny, 1986). Los mediadores, por su parte, han sido definidos (Baron & Kenny, 1986) como constructos intervinientes que dan cuenta de la relación entre la variable independiente y la variable dependiente. Es decir, la función mediadora representa el mecanismo a través del cual la variable independiente es capaz de influir sobre la variable dependiente de interés. A su vez, el alcance del efecto indirecto puede ser parcial o completo. Si la mediación

es perfecta (completa), el efecto directo de la variable independiente queda completamente anulado cuando el mediador entra en escena. Mientras que si la mediación es parcial el pasaje causal entre la variable independiente y la variable dependiente continúa siendo significativo, pero se reduce la magnitud del efecto (Preacher, 2015).

Sin embargo, recientemente se ha indicado (Torres Costoso, 2015) que el análisis de mediación simple representa una simplificación del proceso de investigación, dado que la mayoría de los procesos estudiados en el ámbito de la psicología organizacional se encuentran determinados por diversos mecanismos que influyen sobre un resultado de interés. Por lo tanto, un enfoque apropiado debería realizarse mediante un modelo que permita analizar no solo la existencia de un efecto indirecto, sino también conocer el efecto simultáneo de diversos mediadores en un único modelo integrado (Torres Costoso, 2015). Tras estas consideraciones previas se presentan los dos modelos elaborados, se explicitan las hipótesis sobre las cuales se sostienen y se esquematizan gráficamente las relaciones presupuestas. En ambos casos se incluyeron las variables sociodemográficas (sexo, antigüedad, rubro, cargo, edad y estado civil) como posibles predictoras del rendimiento laboral. Sin embargo, no se retuvieron para la representación gráfica de cada modelo a los fines de evitar su contaminación visual.

Modelo de mediación en paralelo

Los modelos de mediación múltiple pueden realizarse en paralelo o en serie. En el primer caso, la variable dependiente se asocia a la independiente de manera directa, pero también de forma indirecta por medio de mediadores. En este sentido, el primer modelo propuesto se edificó sobre el interjuego entre variables independientes y variables mediadores. Más

precisamente, se estipularon efectos directos del trabajo flexible (TF), el enriquecimiento trabajo-familia (ETF), el conflicto trabajo-familia (CTF) y las prácticas orientadas a los procesos (POP) sobre el rendimiento laboral (RL). Al tiempo que se conjeturó que tanto la satisfacción laboral (SL) como el compromiso afectivo (CA) podrían actuar como mecanismos mediadores. En la figura 1 se presenta la representación gráfica del modelo propuesto que, a su vez, se sostiene en las siguientes hipótesis:

Hipótesis 1: el TF y el ETF se correlacionarán positivamente entre sí y correlacionarán negativamente con el CTF y las POP.

Hipótesis 2: el TF y el ETF impactarán directa y positivamente sobre el RL.

Hipótesis 3: el CTF y las POP impactarán negativamente sobre el RL.

Hipótesis 4: la SL y el CA mediarán, paralelamente, la relación entre el TF, el ETF, el CTF, las POP y el RL.

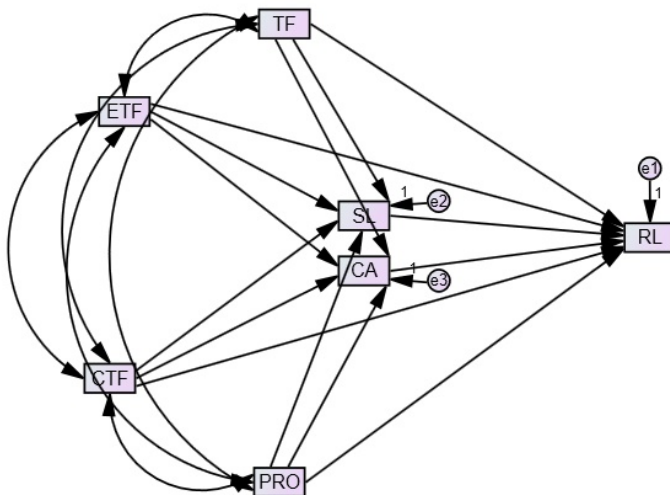


Figura 1. Modelo de mediación en paralelo (elaboración propia).

Modelo de mediación en serie

La mediación en serie, en cambio, estima que los mediadores se encuentran relacionados dentro de una misma cadena causal. Dependiendo de la complejidad del modelo, el número de efectos indirectos puede variar. Sin embargo, dado que la teoría debe ser la que guíe la representación del modelo, en la mayoría de los casos la presencia de más de dos mediadores en serie no resulta una buena elección (Cupani, 2012). El modelo planteado conjuga los efectos directos del ETF, el CTF, el TF, las POP sobre el RL. Así como los efectos indirectos entre éstos a través de dos mediadores, la SL y el CA, dispuestos en serie. El modelo propuesto se sostiene en las siguientes hipótesis (figura 2):

Hipótesis 1: el TF y el ETF se correlacionarán positivamente entre sí y correlacionarán negativamente con el CTF y las POP.

Hipótesis 2: el TF, el ETF impactarán directa y positivamente sobre el RL.

Hipótesis 3: el CTF y las POP impactarán negativamente sobre el RL.

Hipótesis 4: el TF, el ETF, el CTF y las POP tendrán un efecto indirecto sobre el RL a través de la SL y el CA, en serie.

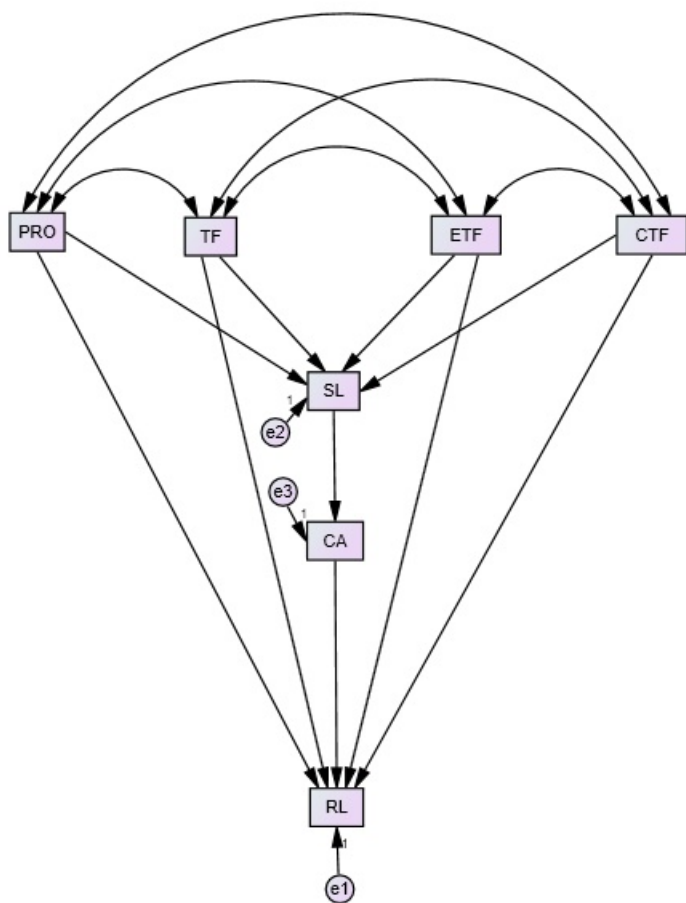


Figura 2. Modelo de mediación en serie (elaboración propia).

Etapa II: verificación empírica de los modelos teóricos propuestos

Para lograr cumplimentar los objetivos planteados en esta etapa, es decir, conocer el modelo explicativo más idóneo entre las dos alternativas planteadas y verificar el aporte específico de cada una de las variables a la predicción del

rendimiento laboral individual, se emprendió un proceso de recolección de datos. La muestra final quedó integrada por 383 trabajadores de empresas pertenecientes a diversos rubros de la industria (servicios, comercios, industrias, educación y salud). La batería de escalas para la exploración psicológica de las variables de interés aplicada, la estrategia de análisis utilizada y los diversos resultados obtenidos se describen pormenorizadamente en los apartados que se presentan a continuación. Los análisis estadísticos necesarios para el cumplimiento de los objetivos se efectuaron con el auxilio de *softwares* especializados.

El proceso de recolección de datos para el presente estudio se dividió en dos grandes etapas. En la primera de ellas, llevada a cabo durante el primer trimestre del año 2016, se tomó contacto con distintas organizaciones de diversos ramos de la industria, radicadas en la ciudad de Rosario y zona de influencia, a efectos de invitarlas a participar de la investigación. En un segundo momento, entre las organizaciones que aceptaron formar parte, se distribuyeron los protocolos a ser completados por los trabajadores. Para cumplimentar con el número de casos esperados (entre 300 y 400) se confeccionaron y entregaron 700 cédulas de recolección de datos, habida cuenta de que la tasa de retorno de este tipo de instrumentos suele ser baja. Del total entregado, 415 fueron recuperados, sin embargo, 28 protocolos debieron ser descartados por encontrarse incompletos o presentar patrones de respuesta que denotaban una clara falta de compromiso (por ejemplo, seleccionar la misma opción de respuesta para todos los reactivos). Sobre las cédulas restantes, 383 casos, se efectuó una exploración preliminar para identificar la presencia de valores perdidos y/u observaciones atípicas que pudieran afectar los resultados del estudio.

Si bien esta inspección demostró que no existían valores perdidos que pudieran disminuir la eficacia de las pruebas estadísticas, se encontraron tres observaciones extremas univariadas una vez que se transformaron los resultados de cada variable en puntajes estandarizados (Tabachnick & Fidell, 2013). En todos los casos, los datos se encontraron a más de 3.5 *DE* por encima o por debajo de la media de cada variable. Sumado a ello, se identificaron seis casos que podían catalogarse como atípicos multivariados (Hair et al., 2010) desde el momento en que los valores del índice *D2* tuvieron una significancia menor a la estipulada ($p < .001$). De ellos, dos casos satisfacían las condiciones de ser tanto atípicos univariados como multivariados. Por lo que se decidió eliminar un total de seis observaciones dado que el volumen de datos no se vería perjudicado si se quitaran tales observaciones de la matriz de datos. En definitiva, 376 casos fueron considerados válidos para continuar con los análisis posteriores.

Descripción de la muestra en estudio

La verificación empírica se llevó a cabo sobre una muestra no probabilística, seleccionada por disponibilidad, de 376 trabajadores. Ellos representaban industrias de diversos ramos de actividad pertenecientes a la ciudad de Rosario y zona de influencia. La composición definitiva de la muestra en función de las variables sociodemográficas se presenta en la tabla 1.

Tabla 1. Distribución de la muestra (N = 376) en función de variables sociodemográficas

VARIABLE	CATEGORÍA	FRECUEN- CIA	PORCENTA- JE
Sexo	Varón	191	50.8%
	Mujer	185	49.2%
Edad	Entre 18 y 20 años	51	13.6%
	Entre 21 y 30 años	142	37.8%
	Entre 31 y 40 años	107	28.5%
	Entre 41 y 50 años	45	12.0%
	Más de 51 años	31	8.2%
Antigüedad laboral	Menos de 1 año	83	22.1%
	Entre 1 y 5 años	146	38.8%
	Más de 5 años	147	39.1%
Cargo	Gerencial	44	11.7%
	No gerencial	332	88.3%
Estado civil	Soltero/a	231	61.4%
	Casado/a	103	27.4%
	Otro	42	11.2%
Escolaridad	Primario	47	12.5%
	Secundario	167	44.4%
	Universitario	162	43.1%
Rubro	Servicio	97	25.8%
	Industria	94	25.0%
	Comercio	109	29.0%
	Salud y Educación	76	20.2%

Como se desprende de la tabla precedente, la distribución de la muestra por género fue bastante homogénea, con una muy leve mayoría de participantes varones (50.8%). El mayor porcentaje de los participantes tenía edades comprendidas entre los 21-30 años (37.8%) de edad y los 31-40 años (28.5%) de edad. Porcentajes menores se ubicaron en los rangos etarios comprendidos entre los 18-20 (13.6%) de edad, y entre los 41-50 años (12.0%) de edad; en tanto que el rango de los mayores de 51 años (8.2%) de edad estuvo escasamente representado. El 27.4% de los sujetos estaba casado, mientras que cerca de un 61% era soltero. La muestra incluyó empleados de organizaciones de diversos ramos de actividad, tales como comercio (29.0%), servicios (25.8%), industria (25.0%) y, con menor representación, salud y educación (20.2%). En relación con la antigüedad laboral, el 39.1% de la muestra llevaba más de cinco años en su trabajo, el 38.8% entre uno y cinco años, y el 22.1% se encontraba trabajando hacía menos de un año.

Tabla 2. Distribución de las variables sociodemográficas por género

VARIABLE	CATEGORÍA	VARONES (N = 191)		MUJERES (N = 185)	
		F	%	F	%
Edad	Entre 18 y 20 años	28	14.7%	23	12.4%
	Entre 21 y 30 años	77	40.3%	65	35.1%
	Entre 31 y 40 años	48	25.1%	59	31.9%
	Entre 41 y 50 años	22	11.5%	23	12.4%

	Más de 51 años	16	8.4%	15	8.1%
Antigüedad laboral	Menos de 1 año	45	23.6%	38	20.5%
	Entre 1 y 5 años	78	40.8%	68	36.8%
	Más de 5 años	68	35.6%	79	42.7%
Cargo	Gerencial	25	13.1%	19	10.3%
	No gerencial	166	86.9%	166	89.7%
Estado civil	Soltero/a	110	57.6%	121	65.4%
	Casado/a	62	32.5%	41	22.2%
	Otro	19	9.9%	23	12.4%
Escolaridad	Primario	18	9.4%	29	15.7%
	Secundario	105	55.0%	62	33.5%
	Universitario	68	35.6%	94	50.8%
Rubro	Servicio	49	25.7%	48	25.9%
	Industria	63	33.0%	31	16.8%
	Comercio	57	29.8%	52	28.1%
	Salud y Educación	22	11.5%	54	29.2%

Por otra parte, como se observa en la tabla 2, un mayor número de mujeres tenía un nivel de escolaridad universitario, mientras que la mayoría de los varones había terminado el secundario. La mayor parte de las mujeres trabajaba en salud y educación, mientras que los varones se desempeñaban, principalmente, en la industria y el comercio. En relación con el cargo, tanto varones como mujeres ocupaban mayoritariamente puestos no gerenciales. En lo que hace a la antigüedad laboral, las mujeres

tenían un mayor porcentaje de permanencia en su puesto de trabajo. En cuanto al estado civil, varones y mujeres mostraron perfiles similares en las categorías exploradas, mayormente representado por los solteros. Finalmente, las edades también exhibieron similitudes entre los sexos, al momento que se registraron mayores porcentajes entre los 21-30 y los 31-40 años de edad para ambos grupos.

Instrumentos

Para la recolección de los datos necesarios para complementar los objetivos del estudio, se confeccionó una batería de instrumentos con los fines de medir cada una de las variables de interés. En todos los casos, el protocolo de recolección estuvo integrado con escalas previamente validadas y/o adaptadas para su empleo con población de trabajadores argentinos. A continuación, se describen los instrumentos utilizados para tal fin, y en el Anexo se presenta un ejemplar del protocolo final.

Rendimiento laboral. Se utilizó la validación argentina (Gabini & Salessi, 2016) de la Escala de Rendimiento Laboral Individual de Koopmans et al. (2014). El instrumento, integrado por 13 ítems, permite evaluar las tres dimensiones del RL: rendimiento en la tarea (ej.: “cuando pude realicé tareas laborales desafiantes”), rendimiento en el contexto (ej.: “participé activamente de las reuniones laborales”) y comportamientos contraproducentes (ej.: “me quejé de asuntos sin importancia en el trabajo”); así como el RL global. Cada reactivo es valorado en una escala tipo Likert de 5 puntos (variando desde 1 = *nunca* a 5 = *siempre*), donde a mayor puntaje mayor RL.

Trabajo flexible. Se evaluó mediante la escala unidimensional desarrollada *ad hoc* (Gabini, en prensa). Ésta se encuentra integrada por 9 ítems (ej.: “cumpló con mis obligaciones familiares durante el horario laboral”). Cada uno de los reactivos es evaluado según una escala tipo Likert con 5 opciones de respuesta (variando desde 1 = *nunca* a 5 = *siempre*). A mayor puntaje, mayor trabajo flexible.

Satisfacción laboral. Se utilizó la Escala Satisfacción Laboral Genérica de Mac Donald y Mac Intyre (1997), adaptada por Salessi y Omar (2016). El instrumento, integrado por 7 ítems (ej.: “en mi trabajo puedo aplicar todas mis capacidades y habilidades”), proporciona una estimación global del grado de satisfacción laboral. Cada reactivo es evaluado según una escala tipo Likert con 5 opciones de respuesta (1 = *totalmente en desacuerdo*; 5 = *totalmente de acuerdo*). A mayor puntaje, mayor satisfacción laboral.

Cultura organizacional. Fue analizada mediante la Escala de Prácticas Organizacionales (Omar & Urteaga, 2010), conformada por 25 ítems con formato Likert de 5 puntos, variando de “nada frecuente” a “muy frecuentemente”. Explora los cinco tipos de prácticas que con mayor frecuencia caracterizan a una organización (prácticas orientadas a los procesos vs. a los resultados; orientadas al empleado vs. a la tarea; orientadas a sistemas abiertos vs. a sistemas cerrados; orientadas a sistemas flexibles vs. a sistemas rígidos y orientadas al mercado vs. al interior de la empresa).

Compromiso organizacional. Fue evaluado mediante la adaptación argentina (Omar & Urteaga, 2008) de la Escala de Compromiso Organizacional de Allen y Meyer (1990), que mide las tres dimensiones del compromiso organizacional: afectivo (ej.: “esta empresa tiene mucho significado para mí”), normativo (ej.: “siento que tengo una gran deuda hacia mi empresa”) y calculativo (ej.: “siento que tengo

pocas opciones de trabajo como para considerar dejar mi organización”). Ésta se compone de 18 ítems con formato Likert de 5 puntos (variando desde 1 = *totalmente en desacuerdo* a 5 = *totalmente de acuerdo*).

Articulación trabajo-familia. Se exploró mediante la adaptación argentina (Gabini, 2017) del Cuestionario de Interacción Trabajo-Familia (SWING) (Geurts et al., 2005), integrada por ocho ítems con formato Likert de 5 puntos (variando desde 1 = *nunca* a 5 = *siempre*). Esta escala explora tanto los recursos ganados en las esferas familiares y laborales, denominado enriquecimiento trabajo-familia, a través de cuatro ítems (ej.: “tengo más autoconfianza en el trabajo porque mi vida en casa está bien organizada”); así como el vínculo negativo entre ambos dominios, conflicto trabajo-familia, a partir de cuatro ítems (ej.: “me resulta difícil concentrarme en mi trabajo porque estoy preocupado por asuntos domésticos”).

Variables sociodemográficas. La cédula de recolección de datos incluyó un apartado destinado a recabar información acerca de la edad, el sexo, el estado civil, el nivel de escolaridad, el cargo del empleado (gerencial vs. no gerencial), la antigüedad laboral y el ramo de actividad (servicio, comercio, industria, salud y educación) de los participantes.

Consentimiento informado. El protocolo utilizado, además, incorporó una hoja de consentimiento informado, donde se explicitaban los objetivos del estudio, se garantizaba el anonimato de los participantes y el uso de los datos obtenidos sólo para fines investigativos, en un todo de acuerdo con las normas éticas.

Procedimiento de recolección de datos

La recolección de los datos tuvo lugar durante el primer trimestre del año 2016. La participación de cada organización que aceptó colaborar fue voluntaria, no se brindaron incentivos de ningún tipo a las personas que accedieron a formar parte de la investigación. Algunas organizaciones permitieron que la administración se llevara a cabo en el seno de las mismas instituciones en lugares, días y horarios previamente estipulados. En aquellas organizaciones en las que la recolección no pudo darse al interior de éstas, se acordó hacerles llegar una determinada cantidad de protocolos para que los empleados pudieran responderlos en sus momentos libres, de modo de no generar interrupciones durante la jornada laboral. Las cédulas respondidas fueron retiradas una semana después de la recepción, de acuerdo con lo pautado.

En todos los casos, los empleados fueron alentados a responder de manera individual un cuadernillo integrado por los instrumentos descriptos. Se explicó la mecánica de respuesta, se indagó si existían dudas y se resolvieron las inquietudes sobre el proceso. Las consultas que surgieron durante esa instancia fueron aclaradas en forma personalizada con cada participante. En aquellas ocasiones en las que los protocolos debieron dejarse en las organizaciones, se elaboró un escrito que contemplara tanto instrucciones sobre la modalidad de respuesta como las dudas más frecuentes a la hora de responder el protocolo. Éste quedó a disposición de los empleados, para que pudieran consultarlo ante cualquier inconveniente.

En el desarrollo de esta investigación se siguieron los procedimientos recomendados por la Asociación de Psicología Americana (APA) y los lineamientos dados por el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas

(CONICET) para el Comportamiento Ético en Ciencias Sociales y Humanidades (Resolución N° 2857/06). Asimismo, se cumplieron las normas establecidas en el Código de Ética de la Federación de Psicólogos de la República Argentina (FePRA) para la realización de investigaciones en psicología. En este sentido, se proveyó a todos los que aceptaron participar de un documento que contenía toda la información necesaria (objetivos y alcances de la investigación, usos de la información recolectada, datos de contacto con los responsables del estudio, etc.), a fin de que pudiesen comprender las consecuencias de su decisión. Dicho documento fue debidamente firmado, dando cuenta del consentimiento formal por parte de los participantes. En todo momento, se resguardó la confidencialidad de los datos obtenidos y la identidad de las personas, respetando su dignidad, libertad, privacidad y autodeterminación.

Estrategia de análisis

La literatura especializada (Byrne, 2006; Hair et al., 2010; Hoyle, 2012; Kline, 2011) ha señalado consistentemente la necesidad de efectuar una serie de análisis preliminares. En este sentido, primero, se evaluó la potencia estadística *a posteriori*, de modo de establecer si el tamaño muestral alcanzado era adecuado para identificar diferencias significativas. Segundo, se cotejaron los supuestos que subyacen a las técnicas utilizadas para la verificación empírica, como pruebas paramétricas y técnicas de análisis multivariante.

Una vez realizados los análisis preliminares, se procedió al cálculo de medias y desviaciones estándar para las dimensiones constitutivas de cada constructo y para el

constructo total, en el caso del rendimiento laboral individual. Para una presentación más armoniosa de tales índices descriptivos, se analizaron en relación con la muestra total y, luego, en relación con cada grupo conformado en función de las variables sociodemográficas (sexo, estado civil, cargo, antigüedad laboral, escolaridad, sector de la industria). Para determinar si las diferencias halladas en función de las características personales eran estadísticamente significativas, se calcularon pruebas de diferencias de medias (*t* de Student) y análisis de la varianza (ANOVA) con comparaciones múltiples (Tukey). Sumado a ello, se analizó el tamaño del efecto (TE) a través del cómputo de los índices *d* y *f*. El primero de ellos corresponde a las pruebas *t* con muestras independientes, mientras que el segundo concierne a las pruebas ANOVA de un factor (Cárdenas-Castro & Arancibia-Martini, 2014). Por otra parte, se exploraron las asociaciones entre las variables en estudio a partir del cálculo de correlaciones producto-momento (*r* de Pearson). Estos análisis fueron realizados tanto para la totalidad de la muestra como para cada uno de los grupos constituidos en función de las características personales.

Finalmente, con base en los modelos teóricos desarrollados en el Estudio 3 se evaluó el ajuste de cada uno de ellos y se contrastaron con estructuras rivales formuladas, de modo de seleccionar la propuesta explicativa más idónea. Sobre ésta se efectuaron las pruebas correspondientes a fin de verificar las relaciones propuestas en las hipótesis de trabajo, determinar el TE (mediante el índice f^2) y examinar la capacidad explicativa del modelo (a través del índice Q^2). El procesamiento y análisis de los datos se realizó mediante el auxilio de recursos informáticos

especializados, tales como SPSS versión 23.0, Amos versión 23.0, EQS versión 6.1 (Bentler, 2006) y G*Power (Faul, Erdfelder, Buchner & Lang, 2009).

Tercera parte

Resultados

Para facilitar la lectura y comprensión de los resultados obtenidos en el marco del Estudio 3 se los presenta nucleados en cuatro grandes apartados: (a) análisis preliminares, (b) análisis descriptivos, (c) análisis correlacionales y (d) verificación empírica propiamente dicha.

Análisis preliminares

En línea con el plan de análisis previsto, inicialmente se verificó la potencia *post-hoc* teniendo en cuenta el número total de participantes y las pruebas estadísticas a aplicar. De esta manera, se determinó un elevado poder estadístico de .99 ($1 - \beta = .99$) para una muestra de 376 participantes con los siguientes parámetros: tamaño de efecto medio ($f^2 = 0.15$) y confiabilidad de 95% ($\alpha = .05$). El valor alcanzado ($1 - \beta = .99$) es numéricamente mayor que el valor mínimo estipulado ($1 - \beta = .80$) para este tipo de prueba (Cohen, 1988), por lo que fue posible concluir que existían escasos riesgos de incurrir en un error de Tipo II, y una alta probabilidad de obtener resultados significativos cuando las relaciones entre las variables fueran significativas (figura 3).

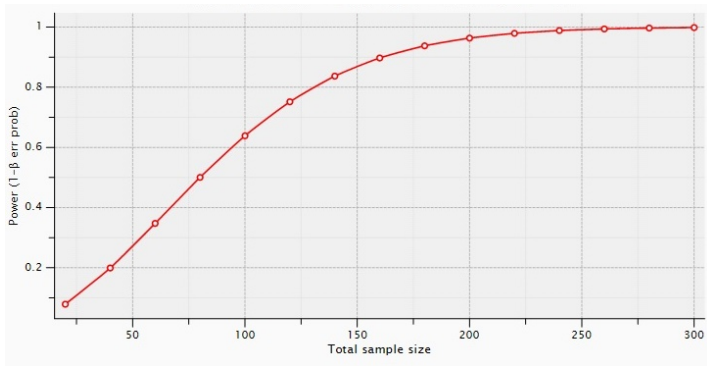


Figura 3. Potencia estadística *post-hoc* para una muestra de 376 participantes (elaboración propia).

En lo que hace a los supuestos básicos, existe un consenso generalizado entre los especialistas (Hair et al., 2010; Kline, 2011; Tabachnick & Fidell, 2013) sobre la pertinencia de examinar una serie de cuestiones susceptibles de influir sobre la precisión de los resultados. En este sentido, se procedió a evaluar: (a) si los datos se ajustaban a la distribución normal (univariada y multivariada) y al modelo lineal, (b) si se cumplía el supuesto de homocedasticidad (es decir, si las varianzas entre los residuos y los pronósticos eran iguales), (c) si las variables se encontraban libres de colinealidad y (d) si los residuos eran independientes. A continuación, se analiza el cumplimiento de cada una de estas condiciones.

En primer lugar, se examinó el supuesto de normalidad univariada a partir de los índices de asimetría y curtosis correspondientes a cada ítem. Posteriormente, se realizaron contrastes de bondad de ajuste a través de la Prueba de Kolmogorov-Smirnov (K-S) con la corrección de Lilliefors, para verificar si los datos al interior de cada una de las dimensiones de análisis se ajustaban a una distribución normal. Finalmente, se computó el Coeficiente de Curtosis

Multivariante de Mardia. Ya que el hecho de que cada variable se ajuste a la distribución normal univariante no es condición suficiente para que se indique la distribución normal multivariante (Hair et al., 2010).

Los resultados obtenidos a partir de cada uno de los análisis descritos se evaluaron a partir de los siguientes criterios. En lo que respecta a los índices asimetría y curtosis, se consideró que valores fuera del rango comprendido entre -2 y +2 serían indicios de falta de normalidad (George & Mallery, 2011). En el caso de la prueba K-S, se asumió que valores de probabilidad no significativos ($p > .001$) proporcionarían evidencia favorable al cumplimiento del supuesto de normalidad univariante (Tabachnick & Fidell, 2013). Mientras que el Coeficiente de Mardia debía ser inferior $p^*(p+2)$, siendo p el número de variables observadas (Bollen, 1989). La totalidad de los ítems presentó valores de asimetría y curtosis adecuados. Sin embargo, los resultados provenientes del contraste de bondad de ajuste realizado a través de la prueba K-S no arrojaron los mismos resultados.

Tabla 3. Prueba K-S para las variables en estudio (N = 376)

VARIABLES	Z de K-S	p
Compromiso afectivo	1.07	0.19
Compromiso normativo	1.17	0.12
Compromiso calculativo	1.44	0.03
Satisfacción laboral	1.35	0.05
Trabajo flexible	1.06	0.21
Rendimiento en la tarea	1.58	0.01

Rendimiento en el contexto	2.39	0.00
Comportamientos contraproducentes	1.80	0.01
<i>Rendimiento laboral total</i>	1.12	0.16
Sistema abierto vs. cerrado	2.86	0.00
Sistema flexible vs. rígido	2.24	0.00
Mercado vs. interior	2.17	0.00
Empleado vs. tarea	2.39	0.00
Proceso vs. resultado	2.38	0.00
Enriquecimiento trabajo-familia	1.62	0.01
Conflicto trabajo-familia	1.53	0.01

Tal como puede observarse en la tabla que antecede, la distribución de las variables latentes correspondientes a la variable cultura organizacional no se ajustó adecuadamente a la distribución normal univariante. Sin embargo, la literatura específica (Hoffmann et al., 2013) ha indicado que los análisis de datos provenientes de instrumentos valorados con escalas tipo Likert (variables categóricas politómicas) suelen acarrear resultados de no normalidad. Esto se debe a que determinadas herramientas de análisis, como la prueba K-S, han sido desarrolladas para variables aleatorias continuas. Por lo que, en función de las recomendaciones actuales (Norman, 2010; Schmider, Ziegler, Danay, Beyer & Bühne, 2010), se decidió no reemplazar las pruebas paramétricas por sus alternativas no

paramétricas. Sumado a ello, el examen de potencia *post-hoc* (figura 1) demostró que existían exiguos riesgos de incurrir en errores Tipo II.

En cuanto a la normalidad multivariante, el Coeficiente de Mardia obtuvo un valor de 128.43 inferior a la ecuación propuesta de $p^*(p+2)$, lo que indicó la normalidad de la matriz de datos. En función de los resultados obtenidos, se optó por utilizar un método de estimación robusto para los modelos de ecuaciones estructurales. En este sentido, se recurrió a la técnica de ML con la corrección S-B para evitar cualquier tipo de inconveniente y garantizar la validez de los resultados.

En relación con los supuestos de homocedasticidad y linealidad, el análisis de los diagramas de dispersión de los pronósticos tipificados y de los residuos tipificados mostró el cumplimiento de ambas condiciones. A su vez, el análisis de los diagramas de regresión parcial indicó que el modelo lineal fue el que mejor describió los datos para todos los pares de variables examinados. En lo que respecta al requisito de libre colinealidad, se verificó que los índices de Inflación de la Varianza (VIF, por su nombre en inglés *Variable Inflation Factor*) sean inferiores a 3, y que los índices de Tolerancia sean superiores a .10 (O'Brien, 2007). En este caso, los valores obtenidos para el índice VIF quedaron comprendidos entre 1.15 y 2.79. En tanto que los valores del Índice de Tolerancia oscilaron entre .35 y .86. Tales resultados mostraron la ausencia de problemas de colinealidad entre las variables bajo estudio.

Finalmente, en lo que hace a la independencia entre los residuos, el cálculo del estadístico d de Durbin-Watson arrojó un valor de 1.97, acorde a los límites recomendados por Hair et al. (2010). Dicho resultado demostraba fehacientemente que los residuos estaban incorrelados. Por lo tanto, la exactitud de los pronósticos no se vería afectada.

Análisis descriptivos

La tabla 4 detalla los índices descriptivos calculados para todos los sujetos en análisis ($N = 376$) y para todas las variables bajo estudio. De acuerdo con los índices descriptivos obtenidos, las personas que integraron la muestra en estudio presentaron altos niveles de rendimiento en la tarea ($M = 3.91$, $DE = 0.70$) y de rendimiento en el contexto ($M = 3.81$, $DE = 0.73$). Un análisis pormenorizado de los ítems indicó que, en cuanto a las dimensiones del rendimiento laboral, se destacaron por su dedicación; obteniendo las medias más altas en reactivos tales como “fui capaz de hacer bien mi trabajo porque le dediqué el tiempo y el esfuerzo necesarios” ($M = 4.25$, $DE = 0.82$), “planifiqué mi trabajo de manera tal que pude hacerlo en tiempo y forma” ($M = 3.95$, $DE = 0.94$) y “trabajé para mantener mis conocimientos laborales actualizados” ($M = 3.95$, $DE = 1.03$). Sumado a ello, la inspección de dichos índices notificó bajos niveles en relación con los comportamientos contraproducentes ($M = 2.44$, $DE = 0.77$). En este sentido, el análisis de los ítems demuestra escasos comportamiento desviados en relación con los problemas laborales (“agrandé los problemas que se presentaron en el trabajo”; $M = 2.06$, $DE = 1.10$), pero índices superiores en cuanto a hablar sobre cuestiones negativas del trabajo (“comenté aspectos negativos de mi trabajo con mis compañeros”; $M = 3.15$, $DE = 1.35$).

En relación con la satisfacción laboral, los participantes informaron un elevado bienestar con respecto a sus compañeros de trabajo (“me siento a gusto con mis compañeros de trabajo”, $M = 4.24$, $DE = 0.82$) y al trabajo en general (“considerándolo en términos generales tengo un buen trabajo”; $M = 4.09$, $DE = 0.92$). Sin embargo,

en cuanto a la relación con el salario se registraron los menores puntajes para esta variable (“mi salario es apropiado”; $M = 3.23$, $DE = 1.30$).

Por otra parte, en la muestra estudiada se registraron niveles moderados para todas las dimensiones de cultura organizacional, con una leve inclinación a las prácticas orientadas a los procesos ($M = 3.75$, $DE = 0.73$) y a los sistemas abiertos ($M = 3.61$, $DE = 1.02$). De estas dos dimensiones los ítems que se destacaron fueron aquellos orientados hacia la eficiencia (“hago de todo con tal de mantener la eficiencia”, $M = 4.11$, $DE = 0.87$), en el caso de la primera, y hacia las metas, en el caso de la segunda (“el cumplimiento de las metas es una característica de la empresa”; $M = 3.96$, $DE = 1.15$). En sintonía con ello, los resultados indicaron niveles moderados para las tres dimensiones del compromiso organizacional, siendo el compromiso afectivo la faceta con mayores puntajes ($M = 3.26$, $DE = 0.98$). El análisis de los ítems de esta dimensión indicó mayores índices en los reactivos ligados al significado y la pertinencia a la organización: “la empresa donde trabajo tiene mucho significado para mí” ($M = 3.76$, $DE = 1.19$) y “yo me siento ‘parte de la familia’ en mi organización” ($M = 3.60$, $DE = 1.27$). Asimismo, se observaron niveles levemente altos de enriquecimiento trabajo-familia ($M = 3.62$, $DE = 0.82$). En este caso, se obtuvieron índices superiores tanto para la trasferencia de recursos desde el ámbito laboral al hogar (“tengo más autoconfianza en el trabajo porque mi vida en casa está bien organizada”; $M = 3.82$, $DE = 0.98$) como a la inversa (“el tener que organizar mi tiempo en el trabajo ha hecho que aprenda a organizar mejor mi tiempo en casa”; $M = 3.78$, $DE = 1.21$).

Tabla 4. Estadísticos descriptivos correspondientes a las variables bajo estudio

CONSTRUCTOS	DIMENSIONES	M	DE
Compromiso organizacional	Compromiso afectivo	3.26	0.98
	Compromiso normativo	3.06	0.80
	Compromiso calculativo	3.11	0.67
Satisfacción laboral		3.84	0.68
Trabajo flexible		2.84	0.73
Rendimiento laboral	Rendimiento en la tarea	3.91	0.70
	Rendimiento en el contexto	3.81	0.73
	Comportamientos contraproducentes	2.44	0.77
	<i>Rendimiento laboral total</i>	3.39	0.48
Cultura organizacional	Sistema abierto vs. cerrado	3.61	1.02
	Sistema flexible vs. rígido	3.43	0.90
	Mercado vs. interior	3.07	1.04
	Empleado vs. tarea	3.26	1.02
	Proceso vs. resultado	3.75	0.73
Articulación trabajo-familia	Enriquecimiento trabajo-familia	3.62	0.82
	Conflicto trabajo-familia	2.33	0.62

Finalmente, las variables con los índices más bajos para la muestra en estudio fueron el conflicto trabajo-familia ($M = 2.33$, $DE = 0.62$) y el trabajo flexible ($M = 2.84$, $DE = 0.73$). En cuanto al primero, el análisis de los reactivos sugirió mayores dificultades en cuanto al manejo de la dimensión temporal entre ambos dominios (“mi trabajo me quita tiempo que me hubiera gustado pasar con mi pareja/familia/amigos”; $M = 3.08$, $DE = 1.40$). Mientras que, en el caso del segundo de ellos, la inspección de los ítems de la escala indicaron un alto índice de flexibilidad a la hora de trabajar por tareas o por objetivos ($M = 3.93$, $DE = 1.13$); y escasos niveles de trabajo flexible en relación con la posibilidad de implementar la semana laboral comprimida (“en mi empresa, puedo trabajar la misma cantidad de horas semanales en menos días”; $M = 2.06$, $DE = 1.34$) y de hacer uso de retiros anticipados (“si un día no tengo nada qué hacer, no me quedo a cumplir las horas”; $M = 2.39$, $DE = 1.48$).

Diferencias según la edad

Para identificar posibles diferencias significativas en relación con el grupo etario al que pertenecía el trabajador, se realizó el cálculo de ANOVA de un factor con pruebas *post-hoc*, realizado con miras a. En este caso, los trabajadores mayores de 50 años mostraron mayores índices de compromiso afectivo que aquellos entre 18-20 y 21-30 años. Similarmente, los empleados con más de 50 años y con edades entre los 31-40 años exhibieron mayor rendimiento en el contexto que los trabajadores ubicados en el rango de los 18-20 años. Por otra parte, los trabajadores de entre 31-40 años también consideraron, en mayor medida, que su organización estaba orientada hacia el mercado a diferencia de aquellos con edades entre 18-20 años. Finalmente, los empleados de menor edad (18-20) indicaron índices superiores de conflicto trabajo-familia que aquellos ubicados en los rangos entre 31-40 y 41-50 años.

Diferencias según el sexo

En la tabla 5 se presentan los índices descriptivos y pruebas *t* de Student, correspondientes al sexo del trabajador. En ninguno de los casos las diferencias entre los sexos fueron estadísticamente significativas ($p > 0.05$).

Tabla 5. Índices descriptivos descriptivos de las variables en estudio y pruebas de diferencia de medias (*t* de Student) en función del sexo

VARIABLES	Varones (n = 191)		Mujeres (n = 185)		t(376)	p
	M	DE	M	DE		
Compromiso afectivo	3.28	0.99	3.24	0.95	0.46	ns
Compromiso normativo	3.06	0.82	3.07	0.75	-0.14	ns
Compromiso calculativo	3.10	0.68	3.12	0.65	-0.27	ns
Satisfacción laboral	3.84	0.63	3.87	0.69	-0.44	ns
Trabajo flexible	2.85	0.70	2.82	0.75	0.44	ns
Rendimiento en la tarea	3.90	0.69	3.93	0.66	-0.40	ns
Rendimiento en el contexto	3.81	0.78	3.82	0.67	-0.08	ns
Comp. contra-productentes	2.42	0.77	2.45	0.76	-0.38	ns
<i>Rendimiento laboral total</i>	3.42	0.49	3.44	0.46	-0.44	ns
Sistema abierto vs. cerrado	3.72	1.02	3.52	0.98	1.92	ns

Sistema flexible vs. rígido	3.47	0.96	3.39	0.82	0.92	ns
Mercado vs. interior	3.08	0.96	3.06	1.07	0.23	ns
Empleado vs. tarea	3.37	0.97	3.19	1.02	1.79	ns
Proceso vs. resultado	3.74	0.76	3.74	0.68	0.01	ns
Enriquecimiento trabajo-familia	3.56	0.82	3.67	0.79	-1.30	ns
Conflicto trabajo-familia	2.22	0.72	2.34	0.75	-1.48	ns

Nota: ns = no significativo ($p > .05$).

Diferencias según el cargo del trabajador

De igual manera, se procedió a comparar todas las variables en función del cargo de los participantes (tabla 6).

Tabla 6. Índices descriptivos de las variables en estudio y pruebas de diferencia de medias (*t* de Student) en función del cargo

VARIABLES	Gerencial (n = 44)		No gerencial (n = 332)		t(376)	p	d
	M	DE	M	DE			
Compromiso afectivo	3.67	1.13	3.21	0.93	2.97	.003	0.15
Compromiso normativo	3.22	0.81	3.04	0.78	1.40	ns	-
Compromiso calculativo	3.03	0.74	3.12	0.65	-0.83	ns	-

Satisfacción laboral	4.09	0.62	3.82	0.66	2.50	.013	0.10
Trabajo flexible	3.23	0.72	2.79	0.71	3.90	.000	0.11
Rendimiento en la tarea	4.13	0.71	3.89	0.66	2.26	.024	0.10
Rendimiento en el contexto	3.88	0.71	3.81	0.73	0.64	ns	-
Comp. contraproductivos	2.48	0.88	2.43	0.75	0.64	ns	-
<i>Rendimiento laboral total</i>	3.55	0.48	3.41	0.47	1.71	ns	-
Sistema Abierto vs. Cerrado	3.93	0.96	3.59	1.01	2.11	.035	0.16
Sistema flexible vs. rígido	3.50	0.87	3.42	0.90	0.54	ns	-
Mercado vs. interior	3.09	1.05	3.07	1.02	0.11	ns	-
Empleado vs. tarea	3.45	1.14	3.26	0.98	1.18	ns	-
Proceso vs. resultado	3.94	0.71	3.71	0.72	1.95	ns	-
Enriquecimiento trabajo-familia	3.56	0.78	3.62	0.81	-0.45	ns	-
Conflicto trabajo-familia	2.36	0.72	2.27	0.74	0.75	ns	-

Nota: ns = no significativo ($p > .05$).

La tabla precedente muestra que fueron los trabajadores que se desempeñaban en cargos gerenciales quienes exhibieron mayores niveles de compromiso afectivo, satisfacción laboral, trabajo flexible, rendimiento en la tarea y percibieron más abierta a su organización. Respecto a las otras variables, no se comprobaron diferencias significativas asociadas al cargo del empleado. En cuanto al TE, de acuerdo con los valores referencia para el índice *d* (Cohen, 1988), en todos los casos se trató de diferencias pequeñas a moderadas.

Diferencias según el nivel educativo

A continuación, se procedió a examinar si existían diferencias entre los participantes en función del nivel educativo. Los resultados se muestran en la tabla 7.

Tabla 7. Índices descriptivos de las variables en estudio, análisis de la varianza (ANOVA) y pruebas *post-hoc* Tukey para el nivel educativo

VARIABLES	Primario (n = 47)		Secundario (n = 167)		Universitario (n = 162)		F	p	Tuc- key*	f
	M	DE	M	DE	M	DE				
Compromiso afectivo	3.20	0.98	3.30	0.95	3.24	0.99	0.27	ns	ns	-
Compromiso normativo	3.43	0.77	3.06	0.80	2.96	0.75	6.55	.002	P>S,U	0.12
Compromiso calculativo	3.37	0.65	3.12	0.69	3.03	0.62	4.67	.010	P>U	0.00
Satisfacción laboral	3.92	0.65	3.86	0.70	3.83	0.63	0.34	ns	ns	-
Trabajo flexible	2.82	0.75	2.83	0.73	2.85	0.72	0.02	ns	ns	-

Rendimiento en la tarea	3.82	0.72	3.89	0.74	3.97	0.59	1.03	ns	ns	-
Rendimiento en el contexto	3.71	0.80	3.81	0.80	3.85	0.62	0.65	ns	ns	-
Comp. contraproducentes	2.17	0.78	2.33	0.75	2.63	0.73	9.72	.000	U<P,S	0.00
<i>Rendimiento laboral total</i>	3.28	0.51	3.39	0.50	3.52	0.42	5.89	.003	U<P,S	0.03
Sistema abierto vs. cerrado	3.42	1.02	3.64	1.06	3.67	0.94	1.15	ns	ns	-
Sistema flexible vs. rígido	3.54	0.90	3.46	0.99	3.37	0.78	0.84	ns	ns	-
Mercado vs. interior	2.72	1.08	3.13	1.02	3.11	0.98	3.20	.042	S>P	0.04
Empleado vs. tarea	2.96	1.07	3.35	0.98	3.30	1.00	2.83	ns	ns	-
Proceso vs. resultado	3.79	0.57	3.75	0.78	3.72	0.70	0.18	ns	ns	-
Enriquecimiento T-F	4.16	0.63	3.64	0.83	3.43	0.76	15.84	.000	P>S,U	0.00
Conflicto T-F	2.72	0.88	2.11	0.73	2.32	0.64	13.42	.000	P>S,U	0.00

Nota: $gl = 3$; 376. Pruebas *post-hoc* de Tukey: P = Primario, S = Secundario, U = Universitario. El signo > separa grupos con diferencias significativas ($p < .05$) en la variable considerada. La letra que antecede al signo > corresponde al grupo con mayor puntuación en la variable; ns = no significativo ($p > .05$).

De la tabla precedente se desprenden algunas diferencias relevantes en función del nivel académico alcanzado. En este sentido, las personas con estudios primarios completos mostraron mayor compromiso normativo

y calculativo, así como mayor enriquecimiento trabajo-familia y conflicto trabajo-familia, en comparación con aquellos con mayor grado de estudios. Por otra parte, los profesionales universitarios obtuvieron mayores índices de comportamientos laborales contraproducentes y de rendimiento laboral total que aquellos trabajadores que sólo alcanzaron el nivel primario y/o secundario. Finalmente, el ANOVA realizado indicó diferencias significativas en cuanto a la orientación al mercado. Concretamente, los empleados con estudios secundarios terminados evidenciaron mayor promedio de esta faceta, en comparación con los que tenían finalizado el primario. En lo que respecta a los *TE*, todos los efectos encontrados fueron pequeños o moderados (Cohen, 1988).

Diferencias según el rubro de la organización

Con miras a identificar posibles diferencias en relación con al ramo de actividad, se realizó el correspondiente ANOVA de un factor con pruebas *post-hoc*. Los análisis efectuados indicaron diferencias significativas entre los ramos explorados. En primer lugar, los empleados de la industria presentaron mayores niveles de rendimiento en el contexto que los empleados del rubro servicios. En comparación a los trabajadores de la salud y educación y de servicios, los participantes que pertenecían al sector comercio informaron mayor orientación al mercado de la organización a la que pertenecían. En lo que hace al enriquecimiento trabajo-familia, los trabajadores del rubro servicio informaron mayores niveles que los trabajadores industriales. En cuanto a los *TE*, en todos los casos los efectos encontrados se encontraron en el rango de pequeños a medianos (Cohen, 1988).

Diferencias según la antigüedad laboral

La tabla 8 presenta los resultados del ANOVA de un factor con pruebas *post-hoc* para la antigüedad laboral de los trabajadores. Ésta indica que existen algunas diferencias significativas en relación con la antigüedad laboral. De esta manera, aquellas personas que se encontraban trabajando por más de 5 años alcanzaron mayores niveles de rendimiento en la tarea y en el contexto que aquellos que tenían menos de 1 año de antigüedad. Asimismo, los trabajadores con más de 5 años en la organización demostraron una mayor satisfacción laboral que aquellos entre 1 y 5 años de antigüedad. Sumado a ello, los empleados con más antigüedad laboral (más de 5 años) obtuvieron mayores índices de compromiso afectivo que los trabajadores con menos años en sus respectivas empresas.

Tabla 8. Índices descriptivos de las variables en estudio, análisis de la varianza (ANOVA) y pruebas *post-hoc* Tukey para la antigüedad laboral

VARIABLES	A (n = 83)		B (n = 146)		C (n = 147)		F	p	Tuc- key*	f
	M	DE	M	DE	M	DE				
Compromiso afectivo	2.93	0.87	3.10	0.95	3.60	0.94	17.11	.000	C>A,B	0.00
Compromiso normativo	3.04	0.78	2.98	0.82	3.16	0.75	2.05	ns	ns	-
Compromiso calculativo	3.11	0.72	3.10	0.64	3.13	0.65	0.09	ns	ns	-
Satisfacción laboral	3.78	0.71	3.75	0.66	3.99	0.62	5.68	.004	C>B	0.00
Trabajo flexible	2.84	0.59	2.86	0.77	2.82	0.76	0.09	ns	ns	-

Rendimiento en la tarea	3.80	0.68	3.87	0.66	4.02	0.68	3.48	.032	C>A	0.04
Rendimiento en el contexto	3.64	0.79	3.82	0.67	3.91	0.73	3.70	.026	C>A	0.01
Comp. contraproducentes	2.44	0.83	2.52	0.69	2.36	0.79	1.63	ns	ns	-
Rendimiento laboral total	3.33	0.49	3.44	0.45	3.48	0.48	2.51	ns	ns	-
Sistema abierto vs. cerrado	3.73	1.04	3.59	1.00	3.60	0.99	0.60	ns	ns	-
Sistema flexible vs. rígido	3.42	0.83	3.45	0.87	3.42	0.96	0.04	ns	ns	-
Mercado vs. interior	3.12	0.98	3.07	1.03	3.04	1.03	0.15	ns	ns	-
Empleado vs. tarea	3.17	1.06	3.29	0.94	3.33	1.03	0.66	ns	ns	-
Proceso vs. resultado	3.72	0.70	3.73	0.71	3.76	0.75	0.12	ns	ns	-
Enriquecimiento T-F	3.67	0.82	3.61	0.76	3.59	0.84	0.26	ns	ns	-
Conflicto T-F	2.40	0.76	2.29	0.76	2.20	0.69	1.87	ns	ns	-

Nota: $gl = 3$; 376. Pruebas *post-hoc* de Tukey: A = Menos de 1 año, B = Entre 1 y 5 años, C = Más de 5 años. El signo > separa grupos con diferencias significativas ($p < .05$) en la variable considerada. La letra que antecede al signo > corresponde al grupo con mayor puntuación en la variable; ns = no significativo ($p > .05$).

Diferencias según el estado civil

Finalmente, con miras a identificar posibles diferencias significativas en relación con el estado civil de los trabajadores, se realizó un ANOVA de un factor con pruebas *post-*

hoc (tabla 9). Los resultados indicaron solamente una diferencia significativa en cuanto al compromiso afectivo. De esta manera, los trabajadores solteros obtuvieron menores índices de este tipo de compromiso en relación con aquellos empleados que estuvieran casados o ubicados en el rubro “otros” (divorciados, viudos, en concubinato).

Tabla 9. Índices descriptivos de las variables en estudio, análisis de la varianza (ANOVA) y pruebas *post-hoc* Tukey en función del estado civil

VARIABLES	S (n = 231)		C (n = 103)		O (n = 42)		F	p	Tuc- key*	f
	M	DE	M	DE	M	DE				
Compromiso afectivo	3.07	0.95	3.60	0.96	3.47	0.78	12.21	.000	C,O>S	0.03
Compromiso normativo	3.01	0.82	3.15	0.73	3.17	0.70	1.67	ns	ns	-
Compromiso calculativo	3.07	0.68	3.17	0.58	3.19	0.73	1.21	ns	ns	-
Satisfacción laboral	3.82	0.67	3.92	0.68	3.87	0.60	0.87	ns	ns	-
Trabajo flexible	2.89	0.72	2.78	0.72	2.73	0.78	1.30	ns	ns	-
Rendimiento en la tarea	3.89	0.71	4.02	0.61	3.82	0.62	1.89	ns	ns	-
Rendimiento en el contexto	3.77	0.74	3.90	0.65	3.86	0.85	1.10	ns	ns	-
Comp. contraproducentes	2.44	0.74	2.48	0.80	2.32	0.80	0.62	ns	ns	-
Rendimiento laboral total	3.41	0.49	3.51	0.42	3.37	0.47	1.97	ns	ns	-

Sistema abierto vs. cerrado	3.64	1.02	3.62	0.95	3.59	1.10	0.04	ns	ns	-
Sistema flexible vs. rígido	3.40	0.87	3.45	0.92	3.57	0.94	0.65	ns	ns	-
Mercado vs. interior	3.10	1.05	3.06	0.93	2.93	1.08	0.45	ns	ns	-
Empleado vs. tarea	3.25	1.01	3.32	0.96	3.38	1.07	0.41	ns	ns	-
Proceso vs. resultado	3.71	0.76	3.77	0.66	3.84	0.68	0.65	ns	ns	-
Enriquecimiento T-F	3.62	0.78	3.56	0.82	3.75	0.92	0.77	ns	ns	-
Conflicto T-F	2.31	0.75	2.23	0.73	2.24	0.69	0.50	ns	ns	-

Nota: $gI = 3$; 376. Pruebas *post-hoc* de Tukey: S = Soltero, C = Casado, O = Otro. El signo > separa grupos con diferencias significativas ($p < .05$) en la variable considerada. La letra que antecede al signo > corresponde al grupo con mayor puntuación en la variable; ns = no significativo ($p > .05$).

En síntesis, de la inspección del conjunto de análisis descriptivos precedentes se puede concluir que (a) los participantes que integraron la muestra en estudio se caracterizaron por altos niveles de rendimiento en la tarea y de rendimiento en el contexto; al tiempo que informaron mayor inclinación de sus organizaciones hacia prácticas vinculadas a los sistemas abiertos, flexibles y a los procesos. En términos generales, mostraron buenos niveles de rendimiento laboral total, así como escasos niveles de trabajo flexible y comportamientos contraproducentes. Además, se evidenciaron elevados niveles de compromiso calculativo; (b) no se encontraron diferencias significativas para ninguna de las variables en función del sexo del trabajador. De esta manera, tanto mujeres como

varones obtuvieron niveles similares tanto para el rendimiento laboral total como para sus dimensiones constitutivas; (c) aquellos trabajadores que ocupaban cargos gerenciales evidenciaron mayores niveles de trabajo flexible y rendimiento en la tarea. En este sentido, aquellos que ocupaban posiciones de mayor jerarquía dentro de sus organizaciones comunicaron una evaluación más favorable de su trabajo, habida cuenta de los altos índices de satisfacción laboral y compromiso afectivo; (d) si bien los profesionales universitarios demostraron mayores niveles de rendimiento laboral total que sus pares con estudios primarios y secundarios, también indicaron índices más altos de comportamientos contraproducentes. Por su parte, los empleados con menores niveles educativos permanecían en sus respectivas organizaciones tanto por deber (compromiso normativo) como por carencia de oportunidades (compromiso calculativo); (e) los empleados de sectores industriales exhibieron mayores índices de rendimiento en el contexto que los trabajadores del rubro servicios. A su vez, los empleados de comercios indicaron que en sus empresas las prácticas organizacionales se encontraban orientadas al mercado, a diferencia de los trabajadores de rubros servicios, salud y educación. Por otra parte, los trabajadores de servicios demostraron mayores índices de enriquecimiento trabajo-familia que los empleados de la industria; (f) en cuanto a la antigüedad laboral, los empleados con más de cinco años de permanencia en su organización obtuvieron mayores niveles de rendimiento en la tarea y de rendimiento en el contexto. Sumado a ello, estos empleados demostraron índices más elevados de compromiso afectivo y de satisfacción laboral que aquellos con menos de un año de permanencia; (g) en relación con el estado civil de los trabajadores, los empleados solteros, por su parte, exhibieron menores índices de compromiso

afectivo que sus pares casados o en otra situación; y (h) los índices d y f calculados para estimar el TE asociado a cada diferencia estadísticamente significativa mostraron que todas las magnitudes se encontraron en el orden de pequeñas a moderadas.

Análisis correlacionales

Con el propósito de explorar las vinculaciones entre las variables de interés, se procedió al cálculo de los coeficientes de correlación producto-momento. En la tabla 10 se presentan los resultados obtenidos para la totalidad de la muestra ($N = 376$). Además, en este capítulo se comentan sucintamente las principales conclusiones derivadas de las correlaciones para los grupos formados en función de las variables sociodemográficas.

El análisis de correlaciones efectuado sobre la totalidad de la muestra indicó asociaciones estadísticamente significativas entre las variables en estudio. El rendimiento laboral total se correlacionó positiva y significativamente con todas las demás variables, a excepción del compromiso calculativo y el conflicto trabajo-familia. Al contrario de lo que se había supuesto, el RL se correlacionó de manera positiva con las POP. Se verificaron asociaciones importantes entre el rendimiento laboral total y sus dimensiones constitutivas, como era esperable. En cuanto a las asociaciones entre las dimensiones del rendimiento laboral y el resto de los constructos, el rendimiento en la tarea obtuvo correlaciones positivas y significativas con los demás, salvo con los comportamientos contraproducentes y, nuevamente, el compromiso calculativo y el conflicto trabajo-familia. Sin embargo, el rendimiento en el contexto se vinculó negativamente con los comportamientos

laborales contraproducentes y el conflicto trabajo-familia, y positivamente con las variables restantes. Mientras que los comportamientos contraproducentes se correlacionaron negativamente con la satisfacción laboral, tres de las dimensiones de la cultura organizacional (sistema abierto vs. cerrado, sistema flexible vs. rígido y proceso vs. resultado) y el enriquecimiento trabajo-familia. Sumado a ello, este constructo fue el único que se asoció positiva y significativamente con el conflicto trabajo-familia.

Tabla 10. Correlaciones bivariadas para la muestra total (N = 376)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	--	.68	.25	.64	.36	.40	.40	ns	.37	.45	.30	.27	.54	.44	.26	-.13
2		--	.42	.46	.30	.29	.22	ns	.22	.32	.16	.15	.35	.41	.36	ns
3			--	<i>.11</i>	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	.13	.23	<i>.12</i>
4				--	.34	.46	.44	-.23	.34	.53	.40	.29	.57	.52	.35	-.29
5					--	.29	.24	ns	.26	.38	.20	.28	.39	.39	.27	ns
6						--	.63	ns	.80	.32	.29	.36	.33	.43	.26	ns
7							--	<i>-.10</i>	.76	.29	.33	.32	.35	.39	.27	-.22
8								--	.40	<i>-.10</i>	-.14	ns	ns	-.15	-.19	.34
9									--	.26	.24	.32	.33	.34	.17	ns
10										--	.36	.35	.39	.49	.20	-.16
11											--	.37	.37	.49	.29	ns
12												--	.39	.45	.10	-.11
13													--	.53	.17	-.18

Nota: **negrita** = $p < .01$; *cursiva* = $p < .05$; ns = no significativo ($p > .05$); 1. Compromiso afectivo, 2. Compromiso normativo, 3. Compromiso calculativo, 4. Satisfacción laboral, 5. Trabajo flexible, 6. Rendimiento en la tarea, 7. Rendimiento en el contexto, 8. Comp. contraproducentes, 9. Rendimiento laboral total, 10. Sistema abierto vs. cerrado, 11. Sistema flexible vs. rígido, 12. Mercado vs. interior, 13. Empleado vs. tarea, 14. Proceso vs. resultado, 15. Enriquecimiento T-F, 16. Conflicto T-F.

De la tabla 10 se desprende también que, como era de esperarse, las tres dimensiones del compromiso correlacionaban positivamente entre sí. En adición, tanto el

compromiso afectivo como normativo no se correlacionaban con los comportamientos contraproducentes y el conflicto trabajo-familia (en el caso del primero se asociaba negativamente), pero sí lo hacían significativa y positivamente con las demás variables en análisis. En cambio, el compromiso calculativo sólo presentaba asociaciones positivas con la satisfacción laboral, las prácticas orientadas a procesos vs. resultados, y ambas direcciones de la articulación trabajo-familia.

Por su parte, la satisfacción laboral mantenía vinculaciones negativas significativas con los comportamientos contraproducentes y el conflicto trabajo-familia, y significativas con las variables restantes. En tanto que el trabajo flexible no demostró estar correlacionado con el compromiso calculativo, los comportamientos contraproducentes y el conflicto trabajo-familia, pero sí con los demás constructos bajo análisis.

Las cinco dimensiones de la cultura organizacional también se correlacionaban positivamente entre ellas. Contrariamente, cuatro de ellas (menos procesos vs. resultados) no presentaban correlaciones con el compromiso calculativo. A su vez, tres facetas de la cultura organizacional (sistema abierto vs. cerrado, sistema flexible vs. rígido y proceso vs. resultado) exhibieron correlaciones negativas con el conflicto trabajo-familia, y tres (sistema abierto vs. cerrado, mercado vs. interior y empleado vs. tarea) con los comportamientos laborales contraproducentes.

Finalmente, el enriquecimiento trabajo-familia se correlacionaba positivamente con todas las variables bajo análisis, a excepción del conflicto trabajo-familia. En cambio, este último presentó correlaciones negativas significativas con el compromiso afectivo, la satisfacción laboral, el rendimiento en el contexto y tres dimensiones de la cultura organizacional (sistema

abierto vs. cerrado, mercado vs. interior y empleado vs. tarea). Mientras que lo hacía positivamente sólo con los comportamientos contraproducentes y con el compromiso calculativo.

En cuanto a las correlaciones calculadas separadamente para los distintos grupos, a continuación, se destacan los hallazgos más sobresalientes. En primer lugar, en la comparación entre los sexos se encontró mayor fuerza de las correlaciones para los varones. A su vez, se observó que mientras que para los varones la asociación entre el conflicto trabajo-familia y los comportamientos contraproducentes era positiva, para el grupo de mujeres resultaba negativa. En cuanto a las diferencias relacionadas al nivel educativo se evidenció que, para el grupo con estudios universitarios, a diferencia de aquellos trabajadores con estudios primarios/secundarios, los comportamientos contraproducentes se correlacionaban positivamente con el compromiso calculativo. Además, las vinculaciones entre el rendimiento laboral y sus dimensiones constitutivas y las demás variables fueron mayores para el grupo de los empleados con estudios primarios/secundarios. Por otra parte, se observaron correlaciones negativas entre los comportamientos contraproducentes y gran parte de las variables en análisis (compromiso afectivo y normativo, satisfacción laboral y tres dimensiones de la cultura organizacional) para aquellos trabajadores con más de cinco años de antigüedad, y no así para los que se encontraban trabajando por un período menor a los cinco años. Mientras que en el caso de los trabajadores en cargos gerenciales se encontraron una gran cantidad de vinculaciones no significativas, a diferencia del grupo conformado por trabajadores que ocupaban cargos no gerenciales, donde sí se encontraron correlaciones significativas para casi todas las variables en estudio.

Verificación empírica

Modelo de medida

Un modelo de ecuaciones estructurales completo consta de dos partes fundamentales: el modelo de medida y el o los modelos de relaciones estructurales. El primero representa la manera en que cada constructo (o variable latente) se encuentra medido a partir de sus indicadores observables, los errores que afectan las mediciones y las relaciones que se espera encontrar entre los constructos cuando éstos están relacionados entre sí (García Veiga, 2011).

Por lo tanto, tras analizar el cumplimiento de los supuestos básicos para la implementación de este tipo de análisis, se examinó el ajuste del modelo de medida a los datos empíricos (Cupani, 2012). Para ello, se tuvieron en cuenta los resultados de los análisis preliminares para verificar los aspectos de la cultura organizacional y del compromiso organizacional que explicaban porciones significativas de la variable dependiente (rendimiento laboral). De esta manera, el modelo de medida quedó conformado por las variables enriquecimiento trabajo-familia (ETF), conflicto trabajo-familia (CTF), compromiso afectivo (CA), satisfacción laboral (SL), trabajo flexible (TF) y prácticas orientadas a procesos (POP). En segundo lugar, a cada variable latente se le sumaron sus respectivos indicadores y los correspondientes errores de medida. Con el modelo de medida indicado, y dada la naturaleza ordinal de las variables medidas, se ejecutó un AFC mediante el método ML con la corrección S-B (Bentler, 2006; Satorra, 2002). A su vez, se examinaron diversos indicadores de bondad de ajuste: S- $B\chi^2/df$, GFI, AGFI, CFI, IFI y RMSEA, con sus respectivos IC al 95%. Los criterios de interpretación utilizados para evaluar el ajuste fueron: (a) valores inferiores a 3 en el índice S- $B\chi^2/$

gl, (b) valores menores a .05 en el índice RMSEA, y (c) valores iguales o superiores a .90 en los estadísticos GFI, AGFI, CFI, IFI (Bentler, 2006; Kline, 2011).

Por otra parte, se computó la confiabilidad de cada escala a partir de los coeficientes α y CR, la validez convergente mediante el índice AVE y la validez discriminante mediante la raíz cuadrada de AVE. Para los primeros, valores iguales o superiores a .70 fueron considerados adecuados (Fornell & Larcker, 1981), mientras que valores mayores a .50 son apropiados para el índice AVE (Bagozzi & Yi, 2012), y en cuanto a la validez discriminante su valor debe ser mayor al cuadrado de las covarianzas entre los constructos (Henseler et al., 2015). Finalmente, se consideró que el peso de cada indicador en su respectivo factor debía encontrarse por encima de .50 (Hair et al., 2010).

El modelo de medida inicial no logró un ajuste totalmente satisfactorio ($S-B\chi^2/gl = 1.88$, GFI = .83, AGFI = .83, CFI = .85, IFI = .85, RMSEA = .05 [IC = .05; .06]). Sin embargo, a partir de la eliminación de dos indicadores que no se vincularon significativamente con la variable correspondiente (ítem 7 correspondiente a SL: “me siento bien trabajando para esta empresa”, e ítem 8 correspondiente a TF: “trabajo por tareas u objetivos”) se consiguió un ajuste óptimo para el modelo de medida ($S-B\chi^2/gl = 1.28$, GFI = .92, AGFI = .92, CFI = .95, IFI = .95, RMSEA = .02 [IC = .01; .03]). Sumado a ello, todos los indicadores presentaron cargas factoriales elevadas ($\geq .50$), demostrando la confiabilidad individual de cada ítem. La tabla 11 presenta los resultados derivados de las pruebas de confiabilidad y validez del modelo de medida.

Tabla 11. Covarianzas, índice α , índice CR, AVE y raíz cuadrada del AVE correspondientes a cada escala

VARIA- BLES	1	2	3	4	5	6	7	α	CR	AVE
1. RL	(0.75)							.85	.93	.57
2. TF	.12	(0.75)						.79	.91	.57
3. SL	.23	.08	(0.78)					.81	.91	.61
4. CA	.29	.28	.56	(0.84)				.86	.93	.71
5. CTF	-.08	-.05	-.18	-.15	(0.81)			.74	.88	.65
6. ETF	.13	.11	.19	.25	-.06	(0.82)		.77	.89	.68
7. POP	.26	.30	.21	.53	-.08	.20	(0.73)	.74	.77	.53

Nota: sobre la diagonal se informa la raíz cuadrada del AVE; **negrita** = $p < .01$; *cursiva* = $p < .05$; ETF (enriquecimiento trabajo-familia), CTF (conflicto trabajo-familia), TF (trabajo flexible), RL (rendimiento), POP (prácticas orientadas a procesos), CA (compromiso afectivo), SL (satisfacción laboral).

Tal como se desprende de la tabla precedente, los coeficientes de confiabilidad α y los índices CR superaron, en todos los casos, el valor mínimo recomendado. El índice AVE alcanzó para todas las variables latentes valores superiores a .50; en ningún caso, las raíces cuadradas del AVE fueron menores que las covarianzas entre los pares de constructos. En conjunto, los resultados obtenidos en las diversas pruebas preliminares mostraron que los constructos teóricos estaban medidos adecuadamente, es decir, de manera válida y confiable, lo que se torna indispensable para arribar a conclusiones legítimas respecto a las interrelaciones entre las variables estudiadas.

Comparación del ajuste entre los modelos de ecuaciones estructurales

De las estrategias de modelización disponibles, en el presente estudio se optó por la de modelos rivales (Hoyle, 2012). La estrategia de modelos rivales permite evaluar el modelo estimado con modelos alternativos, ya que en muchas ocasiones pueden existir diferentes modelos para representar una misma situación sin conocer cuál proporciona un mejor nivel de ajuste. En este caso, se diseñó un modelo de mediación múltiple en paralelo y un modelo de mediación múltiple en serie, los que contemplaron tanto efectos directos por parte de algunas variables de interés (TF, ETF, CTF, POP) como efectos indirectos a través del CA y la SL. A su vez, se exploró el efecto directo de las características personales (sexo, edad, estado civil, nivel educativo, antigüedad laboral, cargo y rubro de actividad) sobre el rendimiento laboral. En ambos modelos, las variables sociodemográficas incorporadas no realizaron ninguna contribución directa significativa al rendimiento laboral. Por tanto, al no desempeñar ningún rol como variables explicativas, fueron eliminadas de ellos. Adicionalmente, los dos modelos explicitados fueron recursivos, es decir que no se especificó el efecto de alguna variable sobre sí misma, y sobreidentificados, desde el momento en que el número de observaciones fue mayor que el número de parámetros a estimar (Kline, 2011).

Para realizar las estimaciones de ambos modelos, se optó por generar puntuaciones compuestas de las variables latentes, habida cuenta de la gran cantidad de variables observables y errores de medición que conllevaban. Este procedimiento se realizó a través de la imputación de los pesos factoriales correspondientes a cada indicador creando un promedio ponderado, con el auxilio del *software* Amos 23. Seguidamente, se desarrollan los resultados derivados del análisis de ambos modelos y su posterior comparación como rivales.

Comparación del ajuste entre los modelos rivales

Una vez propuestos los modelos estructurales, se procedió a la comparación y selección del más idóneo. Para tal fin, se evaluaron los parámetros significativos de sendos modelos y se inspeccionaron diversos estadísticos de ajuste absoluto, incremental y parsimonioso (Hoyle, 2012; Kline, 2011). En cuanto al primer eje, se consideró que el modelo seleccionado debía ser aquel que tuviera mayor cantidad de parámetros significativos a su interior. Sumado a ello, se consideraron los índices de modificación, ya que la información provista por tales indicadores conduce a eliminar o añadir parámetros. Sin embargo, todas las modificaciones a realizarse sobre el modelo original deben ser pertinentes tanto para la teoría que lo sustenta como para la evidencia empírica. En relación con el segundo eje, se optó por la combinación de los índices $S-B\chi^2/gl$, GFI, CFI, IFI y RMSEA y el AIC. Para determinar el ajuste de cada modelo se tuvieron en cuenta los valores obtenidos y los criterios de interpretación usualmente recomendados (Hair et al., 2010; Kline, 2011). En lo que hace al índice AIC, se contempló que cuanto menores sean sus valores en comparación a los alcanzados por el modelo rival, más ajustado será el modelo teórico (Hoyle, 2012).

Los resultados obtenidos indicaron que, tanto para el modelo de mediación múltiple en serie como para el modelo de mediación múltiple en paralelo, los coeficientes estimados no evidenciaron la presencia de parámetros irrelevantes. De esta manera, en cuanto al primer eje de análisis, ninguno de los dos modelos evidenció ser la alternativa más viable. A pesar de ello, el segundo eje de análisis presentó diferencias en cuanto a los índices de ajuste evaluados en ambos modelos. La tabla 12 muestra una mayor adecuación en relación con los índices considerados para el modelo de mediación en paralelo frente al modelo de mediación en serie.

Tabla 12. Índices de bondad de ajuste de los modelos examinados

	S-B χ^2 /gl	GFI	CFI	IFI	RMSEA	AIC
Modelo en serie	271.92	.88	.93	.93	.08 [.07; .09]	178.78
Modelo en paralelo	112.10	.98	.99	.99	.02 [.02; .03]	23.89

Como se observa en la tabla precedente, el modelo de mediación múltiple en serie no presentó un ajuste satisfactorio en varios de los índices de ajuste evaluados. Particularmente, el índice S-B χ^2 /gl fue ampliamente superior al límite establecido, los valores del estadístico GFI no alcanzaron el punto de corte establecido, mientras que el índice RMSEA superó ampliamente el límite tolerable.

Por su parte, el modelo de mediación múltiple en paralelo presentó mejor ajuste absoluto. En primer lugar, la magnitud del S-B χ^2 /gl mostró una importante reducción con respecto al otro modelo. A pesar de ello, continuó por encima de los límites establecidos. Los estadísticos de ajuste incremental y ajuste comparativo (GFI, AGFI, CFI e IFI) mostraron valores muy superiores al límite de .90, mientras que el índice RMSEA alcanzó un valor inferior a .05. Este modelo, además, logró una reducción notable del índice AIC, lo que demostró que el modelo de mediación en paralelo era el más parsimonioso de los dos.

En definitiva, el modelo de mediación múltiple en paralelo fue la opción más viable de las propuestas alternativas planteadas. Una vez definido el modelo más adecuado, el siguiente paso estuvo orientado a contrastar las hipótesis de mediación planteadas. A continuación, se describen los resultados correspondientes a las diversas pruebas realizadas en este marco.

Análisis de mediación

Antes de proceder con la verificación empírica de mediaciones estipuladas, se realizaron análisis de correlaciones entre las variables exógenas (TF, ETF, CTF y POP) a los fines de poner a prueba la hipótesis 1, la que sostenía que “el TF y el ETF se correlacionarán positivamente y correlacionarán negativamente con el CTF y las POP”. Los resultados mostraron correlaciones positivas significativas entre el ETF y el TF, mientras que el CTF se correlacionó negativamente con las otras variables de interés. Sin embargo, contrario a lo estipulado, las POP se correlacionaron positivamente con el TF y el ETF, y negativamente con el CTF. Las mayores correlaciones se encontraron entre el ETF y las POP, y entre el ETF y el TF (tabla 13).

Tabla 13. Correlaciones entre TF, ETF, CTF y POP para el modelo de mediación en paralelo

	1	2	3	4
1. TF	-	.50	-.19	.39
2. ETF		-	-.38	.60
3. CTF			-	-.33
4. POP				-

Nota: **negrita** = $p < 0.001$.

En relación con la hipótesis de mediación planteada (hipótesis 3: “la SL y el CA mediarán, paralelamente, la relación entre el TF, el ETF, el CTF, las POP y el RL”), la literatura especializada (Nimon, 2010; Preacher & Kelley, 2011) ha recomendado, una vez corroborado el ajuste global del modelo, evaluar los indicadores R² para las correlaciones múltiples de las variables predichas antes

de proceder a analizar los p-valores correspondientes. En este sentido, para aceptar o rechazar una hipótesis deben cumplirse primero las pruebas globales (ajuste del modelo y R²) para luego avanzar sobre las pruebas específicas (*p*-valor). Esto se debe a que un *p*-valor significativo para una relación hipotética no reviste de importancia cuando el modelo no tiene un buen ajuste. Asimismo, un *p*-valor significativo para una relación de predicción cuyo R² es muy pequeño tampoco proporciona datos certeros, ya que no se explica suficiente varianza de la variable dependiente. En este caso, los indicadores R² alcanzaron valores de .96 para la SL, .54 para el CA y .91 para el RL, lo que permitió avanzar hacia el cálculo de los *p*-valores asociados a las hipótesis planteadas.

La estimación de las relaciones de mediación propuestas se realizó (Hayes, 2013) a partir de la modelización del interjuego entre las variables de interés a través de ecuaciones estructurales. Se determinó la significación de los ajustes del modelo mediante el método *bootstrapping*, en el que se seleccionaron 5000 muestras al azar e intervalos de confianza del 95%, con el auxilio de *softwares* estadísticos (SPSS 23 y AMOS 23). Comparada con los métodos tradicionales (Baron & Kenny, 1986; Mackinnon, Lockwood, Hoffman, West, Sheets, 2002; Sobel, 1982), esta alternativa permite testear el efecto de múltiples mediadores, es más flexible y fácil de utilizar. Para ello, en un primer paso se calcularon los parámetros de regresión del RL sobre las variables independientes TF, POP, ETF y CTF (efectos totales). En segundo lugar, se restringieron a cero estas relaciones y se obtuvieron los parámetros correspondientes, tanto a la regresión del RL sobre las variables mediadoras (SL y CA), como a la regresión de éstas sobre las variables independientes (efectos indirectos). Finalmente, se recalcularon los efectos del TF, POP,

ETF y CTF sobre el RL (efectos directos) para compararlos con los exhibidos en el primer paso. De esta manera la existencia y tipo de mediación se determina cuando los efectos totales e indirectos resultan significativos y, a su vez, el efecto directo entre las variables independientes y la dependiente resulta no significativo (en caso de mediación total) o disminuye su valor absoluto (en caso de mediación parcial) en presencia del mediador.

En lo que hace al primer paso, las variables independientes tuvieron un efecto significativo sobre el RL. En este sentido, el TF tuvo un impacto positivo modesto ($\gamma = .10, p < .001$) sobre el RL, mientras que tanto el ETF como las POP influyeron en mayor medida ($\gamma = .36, p < .001$; $\gamma = .27, p < .001$, respectivamente) sobre la variable dependiente. En este caso, la relación entre las POP y el RL no se estableció tal como se había estipulado. Por su parte, el CTF exhibió una relación negativa significativa sobre el RL ($\gamma = -.36, p < .001$). En conjunto, estos resultados brindaron apoyo empírico total a la hipótesis 2 (ya que el TF y el ETF tuvieron un efecto directo y positivo sobre el RL) y parcial a la hipótesis 3, dado que el impacto de las POP sobre el RL no se verificó en el sentido estipulado.

En lo que respecta al segundo paso, se comprobó que la regresión del RL sobre los hipotéticos mediadores fue significativa. En este caso, se observó que tanto el CA como la SL predecían significativamente el RL ($\gamma = .66, p < .001$; $\gamma = .30, p < .002$, respectivamente). A su vez, los mediadores y las variables exógenas se vincularon positiva y significativamente con el ETF, el TF y las POP y negativamente con el CTF.

Finalmente, al recalcular los efectos del TF, ETF, CTF y las POP sobre el RL en presencia de los mediadores, se comprobaron variaciones en la magnitud de los parámetros. Los resultados se informan en la tabla 14.

Tabla 14. Efectos totales y directos de las variables independientes sobre el RL con ambos mediadores

Relación	Efecto total	Efecto directo
TF=>RL	.10	-.06
POP=>RL	.27	-.15
ETF=>RL	.36	.09
CTF=>RL	-.36	-.26

Nota: **negrita** = $p < 0.001$; *cursiva* = $p < 0.05$.

La tabla precedente permite observar que el efecto total (cuando no entraron en escena los mediadores CA y SL) de las variables independientes sobre el RL tuvo una reducción de la magnitud de sus valores absolutos en presencia de los mediadores. Las variables TF, ETF y CTF continuaron teniendo efectos residuales estadísticamente significativos sobre el RL. Estos resultados indicaron una mediación parcial entre dichas variables. En cambio, el efecto de las POP sobre la variable dependiente se tornó no significativo en presencia de los mediadores, lo que permitió asumir una relación de mediación total.

Tal como han señalado algunos especialistas (Arbuckle, 2016; Hayes, 2013), esta metodología sólo permite evaluar el efecto indirecto total (tabla 14), es decir, ante la presencia conjunta de varios mediadores. Sin embargo, en estudios en los que se ha hipotetizado la existencia de efectos indirectos específicos (a través de cada mediador), como en este caso, se hace necesario utilizar una ecuación que brinde información detallada sobre cada relación de mediación propuesta. Por lo tanto, se optó por utilizar la alternativa incorporada recientemente por AMOS (Arbuckle, 2016) conocida como “estimación definida por el usuario” (de su nombre en inglés *user-defined*)

estimands), para verificar los efectos indirectos específicos de cada mediador. Esta estrategia permite evaluar el efecto de cada mediador individualmente una vez identificado el parámetro entre la variable independiente y el mediador (*path A*) y el correspondiente al parámetro entre el mediador y la variable dependiente (*path B*).

Los resultados que se observan en la tabla 15 permiten determinar el grado de intervención de cada mediador en los efectos indirectos totales calculados (noestandarizados). En el caso de la relación entre el TF y el RL, se encontró que el efecto indirecto total ($\gamma = .49, p < .001$) estaba conformado por la actuación del CA ($\gamma = .45, p < .001$) en mayor medida y por la SL ($\gamma = .04, p < .002$). Por su parte, el vínculo indirecto calculado entre las POP y el RL ($\gamma = .88, p < .001$) se encontraba constituido en mayor medida por los aportes de la mediación de la SL ($\gamma = .56, p < .002$) y en menor medida por el CA ($\gamma = .32, p < .001$). En cuanto al ETF ($\gamma = .46, p < .001$), se observó que su relación con el RL era mediada en mayor medida por el CA ($\gamma = .41, p < .001$), siendo menor la mediación a través de la SL ($\gamma = .05, p < .002$). Finalmente, con respecto a la relación indirecta entre el CTF y la variable dependiente ($\gamma = -.15, p < .002$), la actuación del CA ($\gamma = -.12, p < .001$) y de la SL ($\gamma = -.03, p < .002$) fue más bien modesta, pero con primacía del compromiso. Estos hallazgos permiten asegurar que, de las terceras variables propuestas, el CA es un mejor mediador de la relación entre tres de las variables independientes (TF, ETF y CTF) y el RL. Al tiempo que la SL se presenta como un mejor mediador para la relación entre las POP y la variable dependiente.

Con base en los resultados expuestos, se ha corroborado la hipótesis 4, que postulaba el rol mediador del CA y la SL. En este sentido, se ha podido confirmar empíricamente que las dos variables propuestas median parcialmente la

relación entre el RL y las variables independientes. Y, además, el CA es un mejor mediador entre el TF, el ETF y el CTF y la variable dependiente, al tiempo que la SL lo es entre las POP y el RL.

Tabla 15. Efectos indirectos de las variables independientes sobre el RL para la mediación de la SL y del CA

Relación	Efecto indirecto	Mediador	AxB	Intervalo de confianza	p-valor
TF=>RL	.49	SL	.04	[.02, .05]	.002
		CA	.45	[.31, .46]	.001
POP=>RL	.88	SL	.56	[.29, .86]	.002
		CA	.32	[.19, .42]	.001
ETF=>RL	.46	SL	.05	[.02, .08]	.002
		CA	.41	[.31, .42]	.001
CTF=>RL	-.15	SL	-.03	[-.02, -.04]	.002
		CA	-.12	[-.20, -.06]	.001

Explicación del RL a partir del modelo de mediación múltiple en paralelo

Una medida del poder predictivo de un modelo es el valor R^2 para las variables latentes dependientes. Ésta indica la cantidad de varianza del constructo que es explicada por el modelo (Falk & Miller, 1992). Concretamente, en el presente estudio, un 91% de la varianza de la variable dependiente fue explicado a partir del modelo estructural propuesto. Vale decir que la contribución de otras variables no contempladas en el modelo en la predicción del RL fue escasa. Los cambios en el indicador R^2 , para determinar si la influencia de una variable latente particular sobre

un constructo dependiente tiene un impacto sustantivo, fueron evaluados a través de la estimación del TE. El TE se calculó a partir del coeficiente f^2 (Chin, 2010), el que alcanzó un valor de 1.17 a un nivel de significación alfa de .01. Este resultado indicó un efecto considerable y, consecuentemente, una adecuada capacidad explicativa. A su vez, la relevancia predictiva del modelo se calculó a partir del estadístico Q^2 , cuyo valor se ubicó por encima de cero (.457). Estos resultados indicaron la presencia de un modelo altamente predictivo (Akter, D'Ambra & Ray, 2011).

Sin embargo, como el propósito de la presente investigación no se limitó a una simple descripción, sino que focalizó en la predicción e interpretación, siguiendo las sugerencias de los especialistas (Kraha et al., 2012; Lorenzo-Seva & Ferrando, 2013; Nimon, 2010) se emplearon distintos métodos para comprender las contribuciones específicas de cada predictor en el modelo. Los diferentes análisis (coeficientes de regresión estandarizados, importancia relativa, coeficientes de comunalidad) tomados en conjunto pueden dar cuenta de las complejas relaciones entre los predictores, así como entre cada uno de ellos y la variable dependiente.

En primer lugar, se evaluaron los coeficientes de regresión estandarizados (coeficientes β), los que permitieron valorar la importancia relativa de cada variable independiente al modelo. A pesar de ello, los coeficientes β dependen del contexto y no suelen ser de demasiada utilidad cuando los predictores se encuentran correlacionados. Por lo tanto, los coeficientes estandarizados han de ser acompañados por otra medida complementaria como las medidas de la importancia relativa (IR). El coeficiente de IR considera la contribución de un determinado predictor a la varianza de la variable dependiente, cuando se tienen en cuenta tanto su contribución específica como la de las

otras variables del modelo. La suma de los pesos resultantes de esta medida es igual a R^2 , lo que permite obtener el porcentaje de contribución de cada variable independiente al rendimiento laboral (Braun & Oswald, 2011). Finalmente, a partir del análisis de comunalidad se pudo compartimentar el porcentaje de varianza explicada total en tantos porcentajes de varianza específica como predictores contemplados en el modelo (sin tener en cuenta las otras variables intervinientes). Para obtener la varianza común, se restó a la varianza total explicada (R^2) la varianza específica correspondiente a cada predictor (Kraha et al., 2012). Los resultados de cada medida son presentados en la tabla 16.

Tabla 16. Coeficientes de regresión estandarizados, coeficientes de importancia relativa y proporción de varianza explicada de RL correspondiente a cada predictor

Predictor	Coeficientes estandarizados (β)	IR	Porcentaje de R^2 (varianza explicada)
SL	.308	.118	6.13%
TF	.059	.049	1.02%
CA	.660	.355	28.89%
CTF	-.266	.158	5.92%
ETF	.091	.136	6.93%
POP	.157	.099	4.20%
		$R^2 = 91\%$	$\Sigma VE = 53\%$

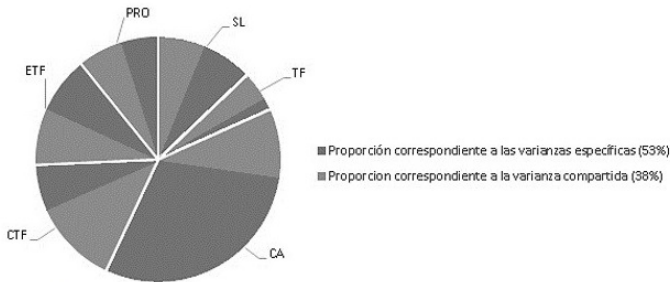


Figura 4. Varianza explicada de RL específica y compartida (elaboración propia).

La inspección de la tabla precedente da cuenta de que los coeficientes valorados indicaron información diferente acerca de la relevancia de los predictores en cuestión. En todos los casos, el CA fue la variable que más contribuía a la explicación del RL. Al tener en cuenta los coeficientes de IR las demás variables que mostraron efectos significativos sobre el RL fueron, en orden de importancia, el CTF, el ETF, la SL, las POP y el TF. Sin embargo, cuando se consideraron las proporciones de varianzas específicas se modificó el orden de relevancia de las variables predictoras: ETF, SL, CTF, POP y TF. Estos resultados dan cuenta de las diferencias a la hora de considerar los efectos de las variables independientes sobre la dependiente de manera individual o conjunta. En cuanto a las varianzas explicadas, la varianza total ascendió al 91%, mientras que la suma de los aportes específicos de cada predictor fue de 53%. La diferencia entre este porcentaje (53%) y la varianza total explicada (91%) indica que la varianza compartida entre todas las variables corresponde a un 38%.

De esta manera, se logra dar respuesta al objetivo central del estudio, vale decir, determinar la contribución relativa de cada variable a la predicción del rendimiento

laboral. En la figura 4 se representan las proporciones de varianza explicadas (común y específicas) del RL. A los fines explicativo-visuales, ambos totales se expresan como un 100%.

En definitiva, de los análisis precedentes surge que (a) de los dos modelos desarrollados, el modelo de mediación en paralelo resultó más idóneo que el modelo de mediación en serie. A pesar de que en ambos casos la totalidad de los parámetros estimados fueron significativos, el primero de ellos exhibió un mejor ajuste en relación con los índices considerados para tal fin; (b) en ninguno de los casos las características sociodemográficas tuvieron incidencia sobre la variable dependiente, lo que determinó su exclusión de los modelos explicativos propuestos; (c) la SL y el CA se erigieron como variables mediadoras entre el RL y dos variables disposicionales (ETF y CTF) y dos organizacionales (POP y TF). Todas las mediaciones encontradas fueron parciales, a excepción de la que involucraba a las POP, que fue completa; (d) en cuanto a las terceras variables, el CA resultó ser un mejor mediador para la relación entre el RL y casi todas las variables independientes. Mientras que la SL se presentó como el mediador más adecuado para el vínculo entre las POP y el RL; (e) las variables disposicionales tuvieron mayor impacto sobre el RL que las variables organizacionales; (f) en el modelo de mediación múltiple en paralelo, la proporción de varianza explicada de RL específica de cada predictor ascendió a un 53%. Lo que indicó que el restante 38% de la varianza explicada del RL era producto de la actuación conjunta de las variables antecedentes; (g) de las variables propuestas, el CA resaltó como predictor por sobre las demás variables explicativas, al tiempo que el TF se ubicó como el antecedente con

menor peso en el modelo; y (h) la dirección del efecto de las POP fue contrario al estipulado, tanto en el caso del RL como para las demás variables intervinientes.

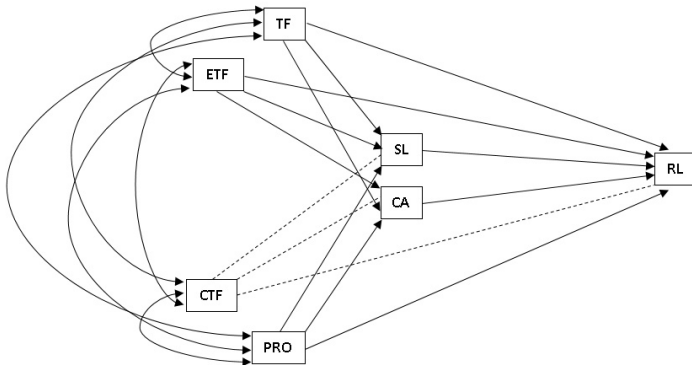


Figura 5. Modelo final de mediación múltiple en paralelo empíricamente verificado (elaboración propia).

Nota: líneas curvas = covarianzas; líneas continuas = relaciones positivas; líneas punteadas = relaciones negativas; RL = rendimiento laboral; SL = satisfacción laboral; CA = compromiso afectivo; TF = trabajo flexible; ETF = enriquecimiento trabajo-familia; CTF = conflicto trabajo-familia; POP = prácticas orientadas a procesos

Discusión

El rendimiento laboral (RL) es uno de los constructos que mayor atención ha recibido por parte de los estudiosos del comportamiento organizacional. Posiblemente, su popularidad se deba a que la competitividad y la productividad de las organizaciones se encuentran íntimamente ligadas al desempeño individual de sus miembros (Koopmans et al., 2014). Por lo tanto, identificar sus determinantes y consecuentes ha sido uno de los objetivos prioritarios para los investigadores en la temática (Gabini & Salessi, 2016). Sin embargo, a pesar de su importancia, la inexistencia de una clara delimitación conceptual del constructo y de sus dimensiones constitutivas se ha traducido en dificultades a la hora de medirlo y de establecer sus variables explicativas (Koopmans et al., 2011; Salgado & Cabal, 2011). Ante este panorama, surge la necesidad de verificar empíricamente el rol predictor de un grupo de potenciales variables antecedentes. Con base en la revisión de la literatura disponible hasta el momento, se seleccionó un conjunto de variables sociodemográficas (sexo, edad, estado civil, etc.), organizacionales y disposicionales. Algunos de los antecedentes propuestos, como la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, corresponden a las variables tradicionalmente relacionadas con el RL (Aarabi et al., 2013). Mientras que las demás (cultura organizacional, trabajo flexible e interacción trabajo-familia) se enmarcan dentro del novedoso elenco de variables postuladas como potenciales

predictoras. Por lo tanto, el objetivo del presente estudio ha sido el desarrollo de un modelo explicativo teórico del RL, y su correspondiente validación empírica, conformado por el conjunto de variables antes mencionadas.

De las variables cultura organizacional y compromiso organizacional se escogieron, en función de la inspección de los análisis preliminares, las dimensiones referentes a las prácticas orientadas a procesos (POP) y el compromiso afectivo (CA), respectivamente. Posteriormente, con base en el análisis de la literatura internacional reciente, se elaboraron dos modelos teóricos rivales para la explicación del RL. El primero de ellos, el modelo de mediación múltiple en paralelo, postuló tanto los efectos directos del TF, el CTF, el ETF, las POP sobre el RL, como los efectos indirectos a través del CA y la SL. En el segundo caso, el modelo de mediación múltiple en serie, los efectos indirectos de las variables independientes sobre el RL se representaron a través de la SL y el CA ordenados en una secuencia causal.

Una vez elaborados los modelos teóricos rivales, se procedió a determinar cuál de las dos era la mejor propuesta explicativa. Para tal fin, se consideraron los parámetros significativos y una serie de indicadores de bondad de ajuste para cada modelo. El análisis comparativo indicó que, si bien ambos revistieron la misma cantidad de parámetros significativos, el modelo de mediación múltiple en paralelo alcanzó mejores niveles de ajuste en relación con los indicadores analizados. La inspección detallada de las interrelaciones al interior de este modelo permitió inferir las vinculaciones entre el elenco de variables postuladas como posibles predictoras, así como el rol desempeñado por cada una de éstas en la predicción del RL.

En cuanto a la interrelación entre las variables explicativas, una de las mayores correlaciones encontradas fue la que involucraba al ETF y el TF. Tales hallazgos coinciden

con los resultados provenientes de un importante cúmulo de investigaciones recientes (Allen et al., 2015; de Sivatte & Guadamillas, 2014; McNall et al., 2010; Rastogi et al., 2016). Contrariamente, en línea con los hallazgos provenientes de la bibliografía específica (Allen et al., 2013; Erden Bayazit & Bayazit, 2017), se verificó que el TF se correlacionaba negativa y significativamente con el CTF. En cuanto a la cultura organizacional, la literatura consultada (Palucci Marziale et al., 2013; Rossi Rocha et al., 2014) ha señalado que en las empresas donde prevalecen las POP los empleados tienden a experimentar un menor grado de autonomía laboral (menor flexibilidad laboral), mayor insatisfacción laboral y sienten que a las organizaciones no les importan sus problemas personales (CTF). Sin embargo, contrario a lo estipulado, los resultados obtenidos en la presente tesis han indicado que las POP se correlacionaron positivamente con el ETF, la SL, el CA y el TE, al tiempo que se correlacionaron negativamente con el CTF.

Paralelamente, todas las variables se correlacionaron de manera positiva y significativa con el RL, a excepción del CTF, que lo hizo negativamente. Estos resultados coinciden con los obtenidos por recientes investigaciones que avalan la existencia de un vínculo entre el elenco de variables seleccionadas y el RL (Ahmad & Omar, 2012; Babalola, 2016; Imran et al., 2014; Leslie et al., 2012; Tsui et al., 2013). En relación con este punto, las interrelaciones entre el RL y las POP no han sido suficientemente documentadas en estudios empíricos previos, pero a la luz de algunos postulados teóricos (Palucci Marziale et al., 2013; Rossi Rocha et al., 2014) se ha señalado que se vincularían negativamente. A pesar de ello, las correlaciones entre ambas variables no se verificaron en la dirección en la que habían sido propuestas.

Por su parte, los análisis estructurales ratificaron tales relaciones al mostrar que las variables independientes tuvieron un impacto sustancial sobre el RL. Estos hallazgos proporcionaron evidencia favorable a las conjeturas iniciales de este trabajo que postularon el potencial predictivo tanto de variables tradicionales (tales como compromiso organizacional, cultura organizacional y satisfacción laboral) como novedosas (tales como interacción trabajo-familia y trabajo flexible).

De las variables independientes, los análisis en cuestión demostraron que el CTF y el ETF impactaron sobre el RL de acuerdo con la dirección hipotetizada. Estos resultados se alinean con los resultados de otras investigaciones previas (Allen et al., 2015; Lim et al., 2012) y se asientan sobre determinados postulados teóricos. En cuanto a la dimensión positiva de la interacción trabajo-familia, la teoría (Marks, 1977; Sieber, 1974) ha sugerido que ésta debería incrementar el rendimiento laboral individual de manera indirecta, es decir, a través de su impacto sobre otras actitudes laborales relevantes, o directamente a partir de la transferencia de habilidades y recursos entre los roles. Sin embargo, la emergencia relativamente reciente del constructo ETF no ha permitido arribar a resultados empíricos sólidos al respecto, sino más bien escasos e inconclusos (Padhi & Pattnaik, 2013). En relación con el impacto de la faceta negativa de la interacción trabajo-familia sobre el RL, los hallazgos de estudios previos tampoco han sido concluyentes (Li et al., 2013). A pesar de ello, algunas evidencias empíricas actuales (Li et al., 2017; Wang & Tsai, 2014) han informado, al igual que la presente tesis, vinculaciones negativas entre el CTF y el rendimiento laboral individual autorreportado.

La vinculación entre la cultura organizacional y el RL puede explicarse, en términos generales, debido a que las prácticas de gerenciamiento de recursos humanos influyen los comportamientos de los miembros de la organización (Gálvez Albarracín & García Pérez de Lema, 2011; Hofstede, 1989; Hu et al., 2012). En cuanto al impacto específico de las POP sobre el RL aún no se han registrado estudios empíricos que lo investiguen, pero teniendo en cuenta los antecedentes disponibles (Omar & Urteaga, 2010; Rossi Rocha et al., 2014) se estipuló que las prácticas orientadas a los resultados y no a los procesos tendrían mayor influencia sobre la variable dependiente. A pesar de ello, los resultados obtenidos no fueron en la dirección que se había presupuesto en primera instancia, ya que las POP presentaron un efecto significativo positivo sobre el RL. Esto puede deberse a que los modelos de gerencia orientados al rendimiento laboral propios de la región (Ogliastri et al., 1999) tradicionalmente han contemplado el diseño de tareas laborales rígidas, estructura jerárquica y centralización en la toma de decisiones. Complementariamente, al interior de las empresas nacionales argentinas se ha encontrado (Omar & Urteaga, 2010; Omar et al., en prensa) que entre sus empleados prevalece el valor distancia al poder. Lo que podría interpretarse como la aceptación, por parte de los trabajadores, de una desigual distribución de poder entre ellos y los jefes (instrumento de mantenimiento de la jerarquía entre líderes y subordinados) que deciden inversiones para mejorar su desempeño profesional.

En lo que hace al TF, los hallazgos indicaron un débil efecto positivo significativo sobre el RL. Al respecto, recientemente se ha establecido que las prácticas de flexibilidad laboral, sean formales (Gicho, 2015; Posthuma et al., 2013) o sean informales (Njiru et al., 2015; Shagvaliyeva & Yazdanifard, 2014), tienen una influencia significativa sobre

el rendimiento de los empleados. Estos resultados pueden explicarse debido a que los esquemas laborales flexibles permiten que los empleados hagan un uso más eficiente de sus tiempos y reducen sus niveles de estrés (relacionado con la hora de ingreso y egreso del trabajo), a la vez que aumentan sus percepciones de autonomía laboral (Hammer et al., 2016). Este grado de autonomía es clave a la hora de comprender el vínculo entre las actitudes del empleado y su RL, así como en su permanencia a través del tiempo (De Menezes & Kelliher, 2016). Estos hallazgos suman apoyo adicional al modelo de las características laborales de Hackman y Oldham (1975) como un modo de explicar los resultados de acuerdos de flexibilidad laboral.

La presente investigación, además de verificar el rol de los posibles antecedentes del RL, avanza al incorporar la participación de terceras variables en el modelo de predicción. La revisión de un importante cuerpo de literatura reciente (Buonocore & Russo, 2013; De Menezes & Kelliher, 2016; Leslie et al., 2012; Hammer et al., 2016; Hutabarat, 2015; Wang & Tsai, 2014) llevó a postular la SL y el CA como variables mediadoras. Tal decisión permitió analizar tres tipos de relaciones al interior del modelo: (a) entre las variables independientes y las mediadoras, (b) entre las mediadoras y la variable dependiente y (c) entre las variables independientes y la dependiente a través de las mediadoras.

En lo que hace al interjuego entre las variables independientes y las mediadoras, tanto los análisis de regresión como los de correlación indicaron vinculaciones significativas. Los resultados obtenidos mostraron un efecto positivo del TF, las POP y el ETF sobre el CA y la SL, respectivamente, así como un impacto negativo del CTF sobre éstas. La dirección de las relaciones encontradas en el presente estudio coincide con observaciones precedentes, las

que han señalado que los empleados con mayores posibilidades de acceder a acuerdos de TF y que experimentan mayores niveles de ETF, se encuentran más satisfechos (Utami & Supriyidi 2013; McNall et al., 2015; Timms et al., 2015) y más comprometidos (Kim, 2014) con su trabajo. Mientras que aquellos empleados que presentan mayores niveles de CTF se vinculan con menores niveles de SL (Buonocore & Russo, 2013) y CA (Lambert et al., 2014; Tsai & Chen, 2017). Esto puede explicarse debido a que estos acuerdos de flexibilidad laboral suelen considerarse señales de que la organización se preocupa por la capacidad de sus empleados para balancear la vida laboral y familiar. Por su parte, en cuanto a las relaciones entre las POP y las variables mediadoras sólo se han encontrado (Palucci Marziale et al., 2013; Rossi Rocha et al, 2014) algunas pocas referencias que avalan una vinculación negativa entre ellas. A pesar de ello, los hallazgos aquí obtenidos demuestran un efecto positivo de las POP sobre el CA y la SL.

En lo que respecta a las vinculaciones entre los mediadores y la variable dependiente, los diversos análisis efectuados mostraron que tanto la SL como el CA tuvieron un impacto favorable sobre los niveles de RL. En relación con el CA, los hallazgos empíricos de la presente investigación han podido identificar este tipo de compromiso como la variable con mayor incidencia sobre el RL. Estos resultados coinciden con los derivados tanto de estudios tradicionales sobre la temática (Meyer et al., 2002) como de otros más recientes (Imran, et al., 2014; Asiedu et al., 2014), en los que se ha considerado al CA como un factor de gran impacto sobre el RL. Esto puede deberse a que esta dimensión del compromiso organizacional se encuentra ligada al deseo, y no a la necesidad, de permanecer en la empresa. Por lo que podría suponerse que los empleados comprometidos

afectivamente se esforzarán más por cumplir los objetivos organizacionales (Imran, et al., 2014). En cuanto a la relación entre la SL y el RL, algunas voces han señalado (Dalal et al., 2012) que la relación entre ambos se encuentra en el rango de bajo a moderado. Sin embargo, otros estudios más recientes han señalado una fuerte relación entre ellos (Ahmad & Omar, 2012; Tsui et al., 2013; Ziegler et al., 2012). Los resultados obtenidos en esta investigación proporcionan evidencia favorable a las conclusiones de estos últimos.

En relación con el tercer aspecto señalado, es decir la relación entre las variables independientes y la dependiente a través de las mediadoras, de los resultados obtenidos se desprende que la acción del ETF, el CTF, el TF y las POP sobre el RL se debe a la actuación conjunta de terceras variables. Vale decir que tanto el grado de satisfacción como el vínculo emocional del empleado con el trabajo y la organización representan el mecanismo mediante el que las variables antecedentes influyen sobre la variable dependiente. En el caso de las POP, su vinculación con el RL sólo se garantiza en presencia de tales condiciones (empleados satisfechos y comprometidos afectivamente). Estos hallazgos se alinean con la literatura internacional reciente, en la que se ha estudiado el rol de la SL (Asvita, 2015; Greenidge et al., 2014; Tsui et al., 2013) y el CA (Sharma & Dhar, 2016; Zheng, Zhang & Li, 2012) como mediadoras entre el RL y otras variables disposicionales y/o contextuales. Sin embargo, en ninguno de los estudios revisados se ha verificado la presencia de ambos constructos como terceras variables.

Por otra parte, la inspección de los signos correspondientes a los efectos indirectos ha permitido determinar la dirección en la que cada variable independiente actuó sobre la el RL, a través del camino trazado por

cada mediador. Un efecto indirecto negativo implica que la variable independiente tiene una influencia negativa a través del mediador, mientras que un efecto indirecto positivo supone que la variable independiente tiene un impacto favorable cuando actúa por medio de esa tercera variable (Kenny, 2008). En el presente estudio, la evidencia empírica reunida indica que el TF, el ETF y las POP tuvieron un efecto indirecto positivo sobre el RL, mediante la actuación de las variables mediadoras. Al tiempo que los efectos indirectos del CTF fueron de signo negativo.

Además de su actuación conjunta, un análisis pormenorizado del mecanismo de mediación múltiple en paralelo permitió verificar el rol que cumple cada mediador en el modelo explicativo (magnitud). En este caso, los hallazgos obtenidos indicaron que el CA era mejor mediador entre ETF, CTF, TF y el RL. Particularmente, el impacto del TF sobre el RL a través del CA había sido señalado en algunos estudios previos (Leslie et al., 2012; Hammer et al., 2016), cuyos resultados indicaron que los gerentes perciben a los beneficiarios de flexibilidad laboral como más comprometidos, lo que, a su vez, incrementa su productividad y rendimiento. Sumado a ello, recientemente se ha verificado que aquellos trabajadores que acceden a acuerdos de TF de manera informal demuestran mayores niveles de RL a través del compromiso organizacional (De Menezes & Kelliher, 2016). En relación con la interacción trabajo-familia, algunas investigaciones anteriores han encontrado mejores resultados cuando se incorpora el ETF junto con el CTF en los modelos explicativos del RL (Ahmad & Omar, 2012; Rantanen et al., 2013; Wang & Tsai, 2014) y cuando se tiene en cuenta el CA (Buonocore & Russo, 2013) como tercera variable. Por su parte, la SL se presentó como un mejor mediador para la relación entre las POP y el RL. Sin

embargo, la revisión de la bibliografía disponible tampoco ha permitido contrastar estos resultados con los provenientes de estudios previos.

En su conjunto, los resultados concernientes a la mediación del CA pueden ser explicados a la luz de los modelos propuestos con base en la teoría del intercambio social (Cropanzano & Mitchell, 2005). La presunción general es que los empleados pueden establecer, desde su rol laboral, diferentes intercambios sociales que tienen implicancias en sus modos de comportarse. En este sentido, se ha sostenido (Rhoades, Eisenberger & Armeli, 2001) que los trabajadores tienden a intercambiar su compromiso con la organización por el apoyo de su empleador. Muchas veces el apoyo percibido por el empleado se encuentra ligado a determinadas políticas amigables con la familia (mayor TF) que conllevan la posibilidad de balancear ambos roles (mayor ETF y menor CTF). De esta manera, el apoyo percibido influenciaría positivamente el RL individual de los trabajadores a través de sus niveles de CA (Rhoades et al., 2001). Esto puede deberse a que el apoyo organizacional es entendido en términos de reciprocidad, por tanto, un empleado que ve a su empleador/supervisor de esta manera es probable que se sienta obligado a devolver el gesto. Entonces, cuando el apoyo organizacional es alto, los trabajadores mantienen comportamientos de ciudadanía en el lugar de trabajo y tienden a aumentar los índices de rendimiento en el contexto (Lynch, Eisenberger & Armeli, 1999), lo que conlleva un mayor rendimiento laboral general (Rhoades et al., 2001; Randall, Cropanzano, Bormann & Birjulin, 1999). Estudios recientes (Ghislieri et al., 2017) han podido confirmar la relación entre las demandas laborales y el apoyo organizacional, así como señalar la importancia de crear condiciones favorables para el desarrollo del ETF y la prevención

del CTF. De esta manera, el entrenamiento de los supervisores para incrementar sus comportamientos de apoyo a los beneficios familiares se ha venido posicionando como una alternativa concreta para armonizar estos mecanismos al interior de las organizaciones (Odlé-Dusseau et al., 2016). Los hallazgos empíricos proporcionados por estos estudios (Odlé-Dusseau et al., 2016) han podido demostrar efectos beneficiosos entre el entrenamiento de los empleadores y el compromiso organizacional, la SL y el RL de los trabajadores.

El rol mediador de la SL, en cambio, puede ser explicado por la acción de la autonomía otorgada a los empleados en función de los acuerdos laborales y sus consecuentes posibilidades de balancear las demandas familiares y laborales (De Menezes & Kelliher, 2016). La premisa básica es que estos mecanismos permiten cumplimentar las responsabilidades de los trabajadores y los llevan a percibir sus organizaciones como más amigables con la familia. Todo esto resulta en un mayor grado de SL y, a través de ésta, mayor RL. Estos resultados se encuentran en línea con los provistos por estudios previos (Cotti et al., 2014; Giuricich, 2016) y aportan evidencia en favor de que determinadas compensaciones no monetarias (como el TF) pueden ser más eficaces que el salario a la hora de promover la SL. En este sentido, resulta de interés resaltar la importancia de la implementación de esquemas de flexibilidad laboral como determinantes claves del RL mediante la satisfacción de los empleados (Cotti et al., 2014).

Hasta este punto, la discusión ha abordado el análisis pormenorizado del mecanismo de mediación sobre el cual se asentó el modelo explicativo empíricamente confirmado. Asimismo, se han podido demostrar efectos sustanciales de todas las variables disposicionales y organizacionales sobre el RL. Sin embargo, contrario a lo que se

presuponía en primera instancia, las características socio-demográficas (sexo, edad, escolaridad, cargo, antigüedad, estado civil y rubro) no contribuyeron a la explicación de este constructo. Particularmente, sólo se detectaron escasas diferencias estadísticamente significativas en cuanto al RL total de los trabajadores con nivel educativo universitario frente a aquellos que habían finalizado sus estudios primarios o secundarios. Por lo tanto, resulta lógico que estas variables no hayan desempeñado roles como predictores del RL. Estos resultados se encuentran en línea con otras investigaciones que han indicado mejores índices de RL en empleados con mayor nivel educativo (Qureshi et al., 2013; Syama & Sulphrey, 2012). Lo que puede explicarse debido a que el nivel educativo es un factor usualmente asociado a la utilización de nuevas tecnologías, a la habilidad de trabajo en equipo y a la posibilidad de adaptarse a nuevas tareas o a cambios en los roles laborales tradicionales (Syama & Sulphrey, 2012). Por otra parte, los hallazgos del presente estudio coinciden con otras investigaciones que tampoco revelaron diferencias significativas entre el RL de varones y mujeres (Harari et al., 2014; Olorunsola, 2012). Mientras que no concuerdan con algunas investigaciones (Kunze et al., 2013; Truxillo et al., 2012) que han señalado diferencias en el rendimiento de los empleados en función de su edad.

Los resultados del presente estudio y el acercamiento teórico a la explicación de las interrelaciones al interior del modelo aquí postulado se encuentran a la vanguardia de las investigaciones en la temática. A su vez, proporcionan evidencia adicional que invita a desarrollar nuevas verificaciones empíricas. En efecto, el hecho de que las terceras variables propuestas medien la mayoría de las relaciones de manera parcial sugiere que, además de ellas, habría otras vías a través de las cuales las

variables independientes podrían predecir el RL. Por tanto, una explicación más precisa de dichas predicciones podría darse mediante la incorporación de nuevos mediadores, tales como la autoeficacia (Park & Yang, 2017), la experiencia óptima (del inglés *flow*) (Chu, Lee, Huang & Lin, 2013), la felicidad laboral (Warr, 2013) o el capital psicológico (Bouckennooghe et al., 2015). Asimismo, el estilo de liderazgo del supervisor o empleador como variable moderadora podría enriquecer el modelo explicitado. En este sentido, investigaciones recientes (Babalola, 2016; Bouckennooghe et al., 2015) han estudiado la influencia conjunta de la relación supervisor-empleado y el estilo de liderazgo percibido sobre el RL. Los resultados obtenidos indican que el estilo de liderazgo transformador (Babalola, 2016) y el estilo de liderazgo ético (Bouckennooghe et al., 2015) serían los que mejor se relacionan con la variable dependiente.

Sumado a ello, dada la naturaleza de los constructos involucrados y los resultados aquí obtenidos, es posible que otras variables como el apoyo del supervisor y/o de los compañeros de trabajo a determinadas políticas amigables con la familia, que ayuden a los empleados a balancear sus roles familiares y laborales, así como la confianza en la organización podrían resultar constructos de gran valía a la hora de entender este tipo de intercambios (Cropanzano & Mitchell, 2005). En definitiva, la exploración de estos caminos alternativos estaría marcando la agenda para las próximas investigaciones en el área.

Conclusión

La psicología organizacional positiva es un área de reciente aparición que surge como una alternativa para superar las limitaciones de la psicología laboral tradicional, definida como “el estudio y la aplicación de las capacidades psicológicas y de las fortalezas que pueden ser medidas y desarrolladas eficazmente para mejorar el rendimiento” (Nelson & Cooper, 2007: 59). En este sentido, Omar (2015) ha señalado que se trata de un término empleado para identificar un nuevo enfoque en la gestión de los recursos humanos. Para evitar la proliferación de constructos sin su correspondiente fundamentación teórica y para diferenciarlo de otros enfoques, se han establecido un conjunto de criterios que deben cumplir para ser incluidos en este espacio psicológico, entre los que sobresalen: estar basados en la teoría y la investigación, ser medidos a través de instrumentos válidos y confiables, y ser estados susceptibles de cambio y desarrollo (Luthans & Youssef, 2007). De estas consideraciones preliminares, se destaca tanto el interés de la psicología organizacional positiva por incrementar el RL como el hecho de hacerlo a través de determinadas fortalezas psicológicas de las organizaciones y de sus miembros (Salessi, 2016).

En lo que hace al RL, si bien es uno de los constructos más explorados en el contexto de la psicología laboral, la historia de la disciplina hasta finales de la década del 80 se encuentra plagada de estudios destinados a evaluarlo a pesar de la falta de una clara definición del término y una vaga diferenciación de la productividad y la eficacia de los trabajadores. Este panorama ha conllevado que en muchas ocasiones se hayan empleado intercambiamente los

términos rendimiento, productividad y eficacia (Salgado & Cabal, 2011). Los primeros intentos por esclarecer los dominios propios de estos términos llevaron a definir al RL como el “conjunto de conductas que son relevantes para las metas de la organización o para la unidad organizativa en la que la persona trabaja” (Murphy, 1990: 79), en tanto que la productividad y la eficacia sólo reflejarían las consecuencias de dichas conductas. Los avances subsiguientes en torno al constructo permitieron afirmar (Aguinis, 2009; Borman & Motowidlo, 1993) que se trataba de una variable evaluable, multidimensional y conformada por tres grandes factores o dimensiones: rendimiento en el contexto, rendimiento en la tarea y comportamientos laborales contraproducentes (Koopmans et al., 2016).

Consecuentemente, esta falta de consenso en relación con la delimitación del constructo se tradujo en dificultades a la hora de medirlo y en la existencia de numerosos instrumentos para su evaluación (Koopmans et al., 2011). Frente a la ausencia de una medida genérica que incorpore todas sus dimensiones, algunos autores (Gabini & Salessi, 2016; Koopmans et al., 2014; Salgado & Cabal, 2011) han comenzado a desarrollar, adaptar y validar instrumentos idóneos para medirlo, que abarquen el gran dominio del RL con adecuadas propiedades psicométricas. Este cuadro de situación ha permitido dar cuenta de que el RL, tal como ha sido considerado en este estudio, incorpora los tres aspectos básicos de la POS. Es decir, se trata de un constructo basado en la teoría y la investigación, es plausible de ser medido a través de un instrumento válido y confiable y, además, es susceptible de ser desarrollado a través del tiempo (Alessandri et al., 2015). Sin embargo, en lo que hace al estudio de sus variables antecedentes, las dificultades mencionadas han obstaculizado la delimitación de un cuerpo de conocimientos sólido

y sistemático sobre el tema. Por lo tanto, en un todo de acuerdo con estas puntualizaciones, la presente investigación se orientó a desarrollar y verificar empíricamente un modelo explicativo del RL que considere el papel tanto de variables sociodemográficas (sexo, edad, escolaridad, cargo, antigüedad, estado civil y rubro), organizacionales (cultura organizacional, trabajo flexible) como disposicionales (compromiso organizacional, articulación trabajo-familia, satisfacción laboral).

Con miras al cumplimiento de dicho propósito se planteó una investigación empírica de corte transversal que se desarrolló a lo largo de tres estudios sucesivos. El Estudio 1 se ejecutó con la finalidad de adaptar y validar, para su empleo en el contexto local, instrumentos de origen extranjero desarrollados para medir dos variables de interés (rendimiento laboral e interacción trabajo-familia). El Estudio 2 se orientó al desarrollo y validación de un instrumento que permita conocer la percepción de los empleados frente a la disponibilidad de trabajo flexible. Ambas etapas se encuadraron en la categoría de estudios instrumentales (Ato et al., 2013) y se fundamentaron en la inexistencia, hasta la fecha de realización del estudio, de escalas idóneas para evaluar tales constructos con poblaciones hispanoparlantes. En el Estudio 3, de neto corte empírico, se propuso desarrollar y contrastar las relaciones conceptuales planteadas en dos modelos teóricos rivales, con los datos empíricos reunidos en la etapa de recolección.

Para tal fin, se diseñó un protocolo de exploración psicológica integrado tanto por una selección de instrumentos estandarizados destinados a medir los constructos de compromiso organizacional (Omar & Urteaga, 2008), cultura organizacional (Omar & Urteaga, 2010) y satisfacción laboral (Salessi & Omar, 2016); junto con aquellos

desarrollados en las dos primeras etapas de la investigación: rendimiento laboral (Gabini & Salessi, 2016), interacción trabajo-familia (Gabini, 2017) y trabajo flexible (Gabini, en prensa); y una serie de datos sociodemográficos como sexo, edad, escolaridad, cargo, antigüedad, estado civil y rubro. La batería definitiva se aplicó a una muestra no probabilística seleccionada por disponibilidad de 383 trabajadores de Rosario y zona de influencia. Luego de proceder a descartar protocolos incompletos y casos atípicos, la muestra quedó finalmente conformada por 376 participantes, los que se encontraban trabajando en organizaciones de diversos rubros de actividad.

De acuerdo con los índices descriptivos, los participantes que integraron la muestra bajo estudio exhibieron buenos niveles relacionados con las variables disposicionales. Por un lado, informaron elevados índices de RL (rendimiento en la tarea y rendimiento en el contexto), caracterizándose por su dedicación a la hora de asumir los desafíos laborales, al tiempo que presentaron bajos niveles de comportamientos contraproducentes. Por otro lado, manifestaron un gran nivel de satisfacción con los compañeros y el trabajo en general, aunque no así con el salario recibido. A su vez, se mostraron comprometidos afectivamente con su organización, resaltando el significado y la pertenencia a la empresa. Asimismo, se observaron niveles relativamente altos de ETF con una leve inclinación hacia la transferencia de recursos desde el ámbito laboral al hogar, al tiempo que el CTF se ubicó entre los resultados más bajos. La tipología relativa al balance trabajo-familia realizada por Demerouti y Geurts (2004) permite inferir que, ante esta realidad (alto ETF y bajo CTF), los hallazgos obtenidos para la muestra en estudio dan cuenta de una interacción positiva o beneficiosa. Este tipo de balance se caracteriza por empleados con percepciones favorables de

sus circunstancias laborales y que, a su vez, experimentan mejores condiciones de salud tanto física como psicológica (Demerouti & Geurts, 2004).

En cuanto a las variables organizacionales, los resultados obtenidos no fueron tan contundentes. Todas las dimensiones de cultura organizacional presentaron niveles moderados, con predominio de las prácticas orientadas a los procesos. Por su parte, el TF fue una de las variables con los índices más bajos para la muestra en estudio, lo que estaba indicando escasas posibilidades para hacer uso de determinadas prácticas como la semana laboral comprimida o retiros anticipados.

En lo que hace a la diferenciación de la muestra a partir de las variables sociodemográficas, no se encontraron discrepancias significativas para ninguna de las variables en función del sexo del trabajador. Sin embargo, aquellos trabajadores que ocupaban cargos gerenciales evidenciaron mayores niveles de TF, RL, SL y CA. Los profesionales universitarios mostraron índices más altos de RL total y de comportamientos contraproducentes que sus colegas con menor formación académica. Por otra parte, los empleados con menores niveles educativos reconocieron seguir trabajando en sus respectivas organizaciones tanto por deber (compromiso normativo) como por carencia de oportunidades (compromiso calculativo). En cuanto a la antigüedad laboral, los empleados con más de cinco años de permanencia en su organización obtuvieron mayores niveles de rendimiento en la tarea y de rendimiento en el contexto, así como de SL y CA. En relación con el estado civil de los trabajadores, los trabajadores solteros exhibieron menores índices de CA que sus pares casados o en otra situación.

Por último, los datos recolectados permiten concluir que, de los dos modelos rivales propuestos, el modelo de mediación múltiple en paralelo representó la mejor propuesta para explicar el RL. Concretamente, la evidencia empírica mostró que tanto las variables organizacionales (POP y TF) como la posibilidad que éstas brindan para balancear los roles laborales y familiares (CTF y ETF) se vinculan con el RL por medio del CA y la SL. Los postulados de la teoría del intercambio social (Cropanzano & Mitchell, 2005) constituyen un marco teórico adecuado para la explicación de la actuación mediadora del CA. En este sentido, se ha podido verificar que los trabajadores responden con mayores niveles de compromiso con la organización al apoyo percibido por parte de su empleador, lo que a su vez repercute en su RL individual. Por otra parte, los resultados obtenidos en relación con la mediación entre las variables independientes y el RL a través de la SL han permitido confirmar el rol preponderante que cumple la autonomía del trabajador en estos procesos (De Menezes & Kelliher, 2016). De esta manera, algunas compensaciones laborales ligadas a un mayor grado de autonomía del empleado en relación con cuándo y dónde cumplir con sus tareas laborales o vinculadas a la posibilidad de atender sus demandas familiares en horarios de trabajo conllevan una mayor satisfacción con el trabajo y, a través de ella, un mayor RL (Cotti et al., 2014; Giuricich, 2016). A partir de estos hallazgos, quedó demostrado el papel fundamental que desempeñan ciertas variables disposicionales relacionadas con el lugar donde se trabaja como mecanismos mediadores entre otras variables de índole organizacional y el RL.

Como toda investigación científica, el presente estudio no se encuentra exento de limitaciones y fortalezas. En primer lugar, en cuanto a las limitaciones, es necesario efectuar algunas consideraciones en términos de la

selección de la muestra. Ésta ha sido definida por disponibilidad y no de forma aleatoria, lo que implica que la extrapolación de los resultados a la población objetivo debería realizarse con cierta prudencia. A su vez, la representatividad de la muestra tampoco constituye un punto de fortaleza, habida cuenta de que se ha trabajado con trabajadores provenientes de las zonas más industrializadas y desarrolladas de la región. Por este motivo, la generalización de los resultados requeriría estudios complementarios con un amplio rango de ocupaciones y trabajadores argentinos. En este sentido, investigaciones futuras podrían subsanar esta limitación a partir del empleo de métodos probabilísticos. A pesar de ello, si bien el criterio de equiprobabilidad no ha sido aplicado, la amplitud de la muestra obtenida para el estudio y el cálculo del tamaño efecto han permitido presuponer escasos riesgos de incurrir en errores producto del tamaño muestral.

En segunda instancia, otra limitación podría estar vinculada al diseño transversal del estudio, ya que impide cualquier inferencia de causalidad en términos estrictos entre las variables estudiadas. Al respecto, recientemente (Alessandri et al., 2015) algunas voces han puesto de manifiesto la necesidad de estudiar las dinámicas del RL a través de períodos de tiempo relativamente extensos. De allí que los resultados obtenidos por estudios longitudinales (Alessandri et al., 2015) han postulado la presencia de una trayectoria no lineal del RL en la que se alternan fases de estabilidad, incrementos repentinos y decrecimientos abruptos. Investigaciones de este tipo permitirían establecer el orden causal de las relaciones encontradas al interior de los modelos de RL postulados.

En tercer lugar, cabe destacar el carácter autodescriptivo de las escalas aquí utilizadas, de modo que las respuestas podrían verse contaminadas por el componente

subjetivo que esto conlleva, así como por la tendencia de las personas a presentarse a sí mismas de un modo favorable y socialmente deseado. En relación con este último aspecto, en el presente estudio se tomaron todos los recaudos necesarios para garantizar el carácter anónimo del protocolo de recolección de datos y la confidencialidad de la información. No obstante, sería importante que futuras investigaciones incluyeran una escala específica para medir la tendencia a mostrar una imagen mejorada de uno mismo a través de las autodescripciones. Asimismo, futuros estudios podrían beneficiarse mediante la incorporación de medidas objetivas del RL, así como de evaluaciones realizadas por los supervisores. Estas herramientas posibilitarían a la organización tener un panorama más completo de los resultados alcanzados en relación con las metas proyectadas y comparar el RL percibido por los empleados con el observado por sus jefes.

Entre las fortalezas del estudio cabe enfatizar los aportes metodológicos realizados mediante el diseño y validación de distintos instrumentos idóneos para medir alguno de los constructos de interés con poblaciones de trabajadores argentinos. En este sentido, la versión validada de la Escala de Rendimiento Laboral Individual (Gabini & Salessi, 2016) resulta muy parsimoniosa y fácil de administrar. Sumado a ello, por tratarse de una escala genérica es aplicable a una amplia diversidad de sectores ocupacionales. A su vez, estudios de este tipo proveen apoyo a la estructura trifactorial del RL, en un todo de acuerdo con la teoría actual sobre la temática, y permiten avanzar hacia la validez transcultural del instrumento. En definitiva, la escala demuestra ser una medida válida y confiable que permite explorar tanto el RL general percibido como sus

dimensiones constitutivas (rendimiento en la tarea, rendimiento en el contexto y comportamientos laborales contraproducentes).

Por su parte, la versión validada de la Escala de Interacción Trabajo-Familia (Gabini, 2017) también resulta muy parsimoniosa, fácil de administrar y cuenta con adecuadas propiedades psicométricas. Además, surge como una de las primeras tentativas en el país en adaptar una herramienta que permita evaluar el ETF y el CTF de forma conjunta. De esta manera, se convierte en un insumo de importancia dada su sintonía con las investigaciones más recientes sobre el tema, las que vienen reclamando la necesidad de considerar ambos fenómenos como dimensiones de la interacción trabajo-familia (Rantanen et al., 2013; Romeo et al., 2014). En última instancia, la información proporcionada por este instrumento podría aportar datos valiosos en función de la tipificación de las diferentes formas de manifestación del CTF y del ETF en las vidas de las personas, habida cuenta de que las clasificaciones presentadas hasta el momento (Demerouti & Geurts, 2004; Rantanen et al., 2013) no cuentan con el consenso pleno de la comunidad científica.

Finalmente, el desarrollo de una medida que reviste de adecuadas propiedades psicométricas para evaluar TF (Gabini, en prensa) al interior de las organizaciones comporta otra de las fortalezas del estudio, frente a la inexistencia de instrumentos idóneos validados con poblaciones hispanoparlantes. En este sentido, la escala elaborada permite identificar si los empleados perciben que sus organizaciones les brindan o brindarían la posibilidad de hacer uso de opciones de flexibilidad laboral en el caso de solicitarlo. En consecuencia, el uso de este tipo de instrumentos puede resultar de utilidad tanto para evaluar las condiciones laborales de los empleados como para ayudar

a identificar a las organizaciones, sectores o trabajadores que perciben una menor disponibilidad de acuerdos de trabajo flexible.

En suma, los tres instrumentos quedan a disposición para ser utilizados por investigadores y profesionales del área. Éstos pueden servir de apoyatura para el diseño de programas de capacitación, programación de la carrera profesional, así como realizar diagnósticos e intervenciones organizacionales. Asimismo, estas escalas podrían proporcionar información valiosa para desarrollar medidas concretas en función de un acceso más equitativo a políticas amigables acordes a las necesidades de los empleados, identificar trabajadores que se ven imposibilitados de llevar a cabo las tareas en un rol determinado debido a las demandas de otro rol y, de esta manera, conseguir un balance trabajo-familia más armónico.

Adicionalmente, esta investigación constituye un aporte original a la literatura psicológica desde el momento que responde a determinadas necesidades gestadas en el seno del campo de estudio de la psicología organizacional positiva, ya que (a) amplía el conocimiento de los antecedentes del RL; (b) esclarece las relaciones entre el RL y algunos constructos sobre los que no se habían obtenido resultados concluyentes hasta el momento, como la satisfacción laboral (Dalal et al., 2012), la cultura de la empresa (Jung & Takeuchi, 2010) y el compromiso organizacional (Khan et al., 2010); (c) prueba el potencial predictivo de otras variables organizacionales (trabajo flexible) y disposicionales (interacción trabajo-familia, ETF y CTF) sobre el RL (Aarabi et al., 2013); (d) verifica la existencia de variables disposicionales (SL y CA) que funcionan como mediadoras de dichas relaciones (Tsui et al., 2013); y (e) ofrece sustento teórico (De Menezes & Kelliher, 2016; Rhoades et al., 2001) para las interacciones empíricamente verificadas.

Por ello, los hallazgos obtenidos contribuyen a cubrir un área de vacancia, desde el momento que la revisión de la literatura más actualizada no arroja ningún estudio que haya examinado simultáneamente esta particular combinación de constructos.

Como colofón, a partir del trabajo realizado se abren nuevas líneas de investigación. Futuros estudios podrían orientarse a replicar o ampliar este modelo en otras muestras de trabajadores en función de las propuestas aquí realizadas. Lo que podría servir como una forma de comparar los resultados con los provenientes de contextos diferentes. Del mismo modo, el modelo podría estudiarse exhaustivamente en grupos ocupacionales específicos de modo de corroborar si las particularidades de cada profesión modifican de algún modo las relaciones encontradas. A mayor escala, estudios transculturales podrían aportar luces a la posible influencia de la cultura organizacional en las relaciones encontradas, para lo que sería importante diferenciar entre empresas nacionales y extranjeras.

Asimismo, la incorporación de nuevas variables que desempeñen el rol de mediadoras surge como una auspiciosa posibilidad a futuro. Del mismo modo, la adición de alguna variable que funcione como moderadora, como el estilo de liderazgo del supervisor, podría enriquecer el modelo explicitado. Sumado a ello, es posible que otros constructos contemplados a partir de la explicación de las relaciones mediadas, como el apoyo del supervisor, de los compañeros, así como la confianza en la organización, podrían explicar porciones significativas del RL o de sus dimensiones constitutivas.

A pesar de los auspiciosos resultados a los que se arribaron, los nuevos campos de acción a futuro motivan a continuar desandando cuestiones referidas a la temática. Si se tiene en cuenta el diseño principal de la psicología

organizacional positiva de desarrollar las capacidades psicológicas y las fortalezas para mejorar el rendimiento (Nelson & Cooper, 2007), este libro presenta algunas claves para lograrlas y esclarece a través de qué medios podrían realizarse. Un modelo general del RL como el aquí presentado podría ayudar a delimitar estrategias de intervención organizacionales, de entrenamiento y capacitación al interior de las organizaciones. Del mismo modo, entender cómo se vinculan los constructos de interés con el RL podría transformarse en una ventaja comparativa para gerentes de recursos humanos y estudiosos de la temática a la hora de diseñar políticas empresariales amigables con la familia que impacten positivamente sobre el funcionamiento organizacional.

Referencias bibliográficas

- Aarabi, M. S.; Subramaniam, I. D.; Almintisir, A. B. & Akeel, A. B. (2013). Relationship between motivational factors and job performance of employees in Malaysian service industry. *Asian Social Science*, 9(9), 301-310.
- Abbaspour, A. & Noghreh, A. (2015). Examine the relationship between organizational culture and job satisfaction of tourism bank employees in Iran. *International Journal of Academic Research*, 7(1), 63-68.
- Abdussamad, J.; Akib, H. & Paramata, J. (2015). Effect of transformational leadership and organizational culture on employee performance toward the department of education, youth and sports Gorontalo province, Indonesia. *International Journal of Academic Research*, 7(1), 386-390.
- Adams, A.; Bond, S. & Arber, S. (1995). Development and validation of scales to measure organizational features of acute hospital wards. *International Journal of Nursing Studies*, 32(6), 612-627.
- Adams, G. A.; King, L. A. & King, D. W. (1996). Relationships of job and family involvement, family social support, and work-family conflict with job and life satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 411-420.
- Adeel Anjum, M. & Parvez, A. (2013). Counterproductive behavior at work: A comparison of blue collar and white collar workers. *Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences*, 7(3), 417-434.
- Afacan Findikli, M. M. (2015). Exploring the consequences of work engagement: Relations among OCB-I, LMX and team work performance. *Ege Academic Review*, 15(2), 229-238.

- Afolabi, O. A. (2013). Roles of personality types, emotional intelligence and gender differences on prosocial behavior. *Psychological Thought*, 6(1), 124-139.
- Aguinis, H. (2009). *Performance management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Aguinis, H.; Joo, H. & Gottfredson, R. K. (2011). Why we hate performance management - and why we should love it. *Business Horizons*, 54, 503-507.
- Ahmad, A. & Omar, Z. (2012). Effects of informal work-family support on job performance: Mediating roles of work-family conflict and job satisfaction. *The Journal of International Management Studies*, 7(2), 202-206.
- Akbar, M.; Begum, N. & Jahangir, N. (2015). The role of social power, procedural justice, organizational commitment, and job satisfaction to engender organizational citizenship behavior. *ABAC Journal*, 26(3), 21-36.
- Akram, H.; Malik, N. I.; Nadeem, M. & Atta, M. (2014). Work-family enrichment as predictors of work outcomes among teachers. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 8(3), 733-743.
- Akter, S.; D'Ambra, J. & Ray, P. (2011). *An evaluation of PLS based complex models: The roles of power analysis, predictive relevance and GoF index*. Detroit: Association for Information Systems.
- Albdour, A. A. & Altarawneh, I. I. (2014). Employee engagement and organizational commitment: Evidence from Jordan. *International Journal of Business*, 19(2), 192-212.
- Albion, M. J. (2004). A measure of attitudes towards flexible work options. *Australian Journal of Management*, 29(2), 275-294.

- Alessandri, G. & Borgogni, L. (2015). Stability and change of job performance across the career span. *Human Performance*, 28(5), 381-404.
- Alessandri, G.; Borgogni, L. & Truxillo, D. M. (2015). Tracking job performance trajectories over time: A six-year longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(4), 560-577.
- Alessandri, G.; Vecchione, M.; Tisak, J.; Deiana, G.; Caria, S. & Caprara, G. V. (2012). The utility of positive orientation in predicting job performance and organizational citizenship behaviors. *Applied Psychology: An International Review*, 61(4), 669-698.
- Al-Homayan, A. M.; Shamsudin, F. M.; Subramaniam, C. & Islam, R. (2013). Impacts of job performance level on nurses in public sector hospitals. *American Journal of Applied Sciences*, 10(9), 1115-1123.
- Allen T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior* 58(3), 414-435.
- Allen, T. D.; French, K. A.; Dumani, S. & Shockley, K. M. (2015). Meta-analysis of work-family conflict mean differences: Does national context matter? *Journal of Vocational Behavior*, 90, 90-100.
- Allen, T. D.; Herst, D. E.; Bruck, C. S. & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278-308.
- Allen, T. D.; Johnson, R. C.; Kiburz, K. M. & Shockley, K. M. (2013). Work-family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel Psychology*, 66(2), 345-376.

- Allen, T. D.; Lapierre, L. M.; Spector, P. E.; Poelmans, S. A.; O'Driscoll, M.; Sanchez, J. I. & Geurts, S. (2014). The link between national paid leave policy and work-family conflict among married working parents. *Applied Psychology*, 63(1), 5-28.
- Al-Makhaita, H. M.; Ahmed Sabra, A. & Hafez, A. (2014). Job performance among nurses working in two different health care levels, Eastern Saudi Arabia: A comparative study. *International Journal of Medical Science and Public Health*, 3(7), 832-837.
- Amstad, F. T.; Meier, L. L.; Fasel, U.; Elfering, A. & Semmer, N. K. (2011). A meta-analysis of work-family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(2), 151-169.
- Angle, H. L. & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1-14.
- Aranaz, J. & Mira, J. (1988). An instrument to measure satisfaction in the hospital. *Todo Hospital*, 52, 63-68.
- Arbuckle, J. L. (2016). *IBM® SPSS® Amos 23 User's Guide*. Chicago: Amos Development Corporation.
- Arenas, A.; Tabernero, C. & Briones, E. (2011). ¿Qué determina el desempeño en la toma de decisiones de hombres y mujeres? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(1), 55-66.
- Arifin, H. M. (2014). The influence of competence, motivation, and organisational culture to high school teacher job satisfaction and performance. *International Education Studies*, 8(1), 38-45.

- Armenakis, A.; Brown, S. & Mehta, A. (2011). Organizational culture: Assessment and transformation. *Journal of Change Management*, 11(3), 305-328.
- Arocena, F. A. L.; Ceballos, J. C. M. & Rezola, J. M. G. (2014). Propuesta de un modelo para evaluar el bienestar laboral como componente de la salud mental. *Psicología y Salud*, 16(1), 87-92.
- Arredondo Trapero, F. G.; Velázquez Sánchez, L. M. & De la Garza García, J. (2013). Políticas de diversidad y flexibilidad laboral en el marco de la responsabilidad social empresarial. Un análisis desde la perspectiva de género. *Estudios Gerenciales*, 29(127), 161-166.
- Aryee, S.; Chu, C. W.; Kim, T. Y. & Ryu, S. (2013). Family-supportive work environment and employee work behaviors an investigation of mediating mechanisms. *Journal of Management*, 39(3), 792-813.
- Ashforth, B. E.; Kreiner, G. E. & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*, 25(3), 472-491.
- Asiedu, M.; Sarfo, J. O. & Adjei, D. (2014). Organisational commitment and citizenship behaviour: Tools to improve employee performance. An internal marketing approach. *European Scientific Journal*, 10(4), 288-305.
- Asmawi, A.; Rahim, M. F. A. & Zainuddin, M. N. (2015). A study of leadership styles and organizational commitment in a Malaysian private university. *Advanced Science Letters*, 21(6), 1944-1947.
- Asvita, A. (2015). Work-family conflict: Direct and indirect influence on job performance and moderation self-efficacy nurse IRD Unit (tesis doctoral inédita). Universitas Airlangga, Surabaya, Indonesia.
- Atkinson, J. (1984). Manpower strategies for flexible organizations. *Personnel Management*, 16(8), 28-31.

- Ato, M. & Vallejo, G. (2011). Los efectos de terceras variables en la investigación psicológica. *Anales de Psicología*, 27(2), 550-561.
- Ato, M.; López, J. J. & Benavente, A. (2013). Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en psicología. *Anales de Psicología*, 29(3), 1038-1059.
- Awases, M. H.; Bezuidenhout, M. C. & Roos, J. H. (2013). Factors affecting the performance of professional nurses in Namibia. *Curationis*, 36(1), 1-8.
- Aycan, Z.; Kanungo, R. N. & Sinha, J. B. (1999). Organizational culture and human resource management practices the model of culture fit. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30(4), 501-526.
- Azanza, G.; Moriano, J. A. & Molero, F. (2012). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employee's job satisfaction. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, 45-50.
- Babalola, S. S. (2016). The effect of leadership style, job satisfaction and employee-supervisor relationship on job performance and organizational commitment. *Journal of Applied Business Research*, 32(3), 935-946.
- Bacha, E. (2014). The relationship between transformational leadership, task performance and job characteristics. *Journal of Management Development*, 33(4), 410-420.
- Bagherzadeh, R.; Taghizadeh, Z.; Mohammadi, E.; Kazemnejad, A.; Pourreza, A. & Ebadi, A. (2016). Relationship of work-family conflict with burnout and marital satisfaction: Cross-domain or source attribution relations? *Health Promotion Perspectives*, 6(1), 31-36.
- Bagozzi, R. & Yi, Y. (2012). Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40, 8-34.

- Bakotić, D. (2012). Job satisfaction of knowledge workers in Croatian companies. *The Journal of International Management Studies*, 7(2), 53-60.
- Bal, P. M. & De Lange, A. H. (2015). From flexibility human resource management to employee engagement and perceived job performance across the lifespan: A multisample study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(1), 126-154.
- Baltes, B. B.; Briggs, T. E.; Huff, J. W.; Wright, J. A. & Neuman, G. A. (1999). Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 496.
- Bang, H.; Ross, S. & Reio Jr, T. G. (2012). From motivation to organizational commitment of volunteers in non-profit sport organizations: The role of job satisfaction. *Journal of Management Development*, 32(1), 96-112.
- 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*, 25(3), 274-300.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator mediator variable distinction in social psychological research-conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bass, B. L. & Grzywacz, J. G. (2011). Job adequacy and work-family balance: Looking at jobs as a whole. *Journal of Family Issues*, 32(3), 317-345.
- Batigün, A. D. & Şahin, N. H. (2006). Type-A personality and job satisfaction: Two scales for job stress and health psychology research. *Turkish Journal of Psychiatry*, 17(1), 32-45.

- Beauregard, T. A. (2014). Fairness perceptions of work-life balance initiatives: Effects on counterproductive work behaviour. *British Journal of Management*, 25(4), 772-789.
- Becker, H. S (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Beham, B. (2011). Work-family conflict and organisational citizenship behaviour: Empirical evidence from Spanish employees. *Community, Work & Family*, 14(1), 63-80.
- Belias, D. & Koustelios, A. (2014). Organizational culture and job satisfaction: A review. *International Review of Management and Marketing*, 4(2), 132-149.
- Bennett, R. J. & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349-360.
- Bentler, P. (2006). *EQS 6 structural equations program manual*. Encino, CA: Multivariate Software.
- Bertolino, M.; Truxillo, D. M. & Fraccaroli, F. (2012). Age effects on perceived personality and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 28(7/8), 867-885.
- Betanzos Díaz, N.; Andrade Palos, P. & Paz Rodríguez, F. (2006). Compromiso organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(1), 25-43.
- Bhattacharya, M.; Gibson, D. E. & Doty, D. D. (2005). The effects of flexibility in employee skills, employee behaviors, and human resource practices on firm performance. *Journal of Management*, 31(4), 622-640.
- Bhutto, N. A.; Laghari, M. K. & Butt, F. (2012). A comparative study of organizational climate and job satisfaction in public, private and foreign banks. *Asian Social Science*, 8, 259-267.

- Bigliardi, B.; Dormio, A.; Galati, F. & Schiuma, G. (2012). The impact of organizational culture on the job satisfaction of knowledge workers. *VINE*, 42(1), 36- 51.
- Biswas, S. & Bhatnagar, J. (2013). Mediator analysis of employee engagement: Role of perceived organizational support, P-O fit, organizational commitment and job satisfaction. *Vikalpa*, 38(1), 27-40.
- Böckerman, P. & Ilmakunnas, P. (2012). The job satisfaction-productivity nexus: A study using matched survey and register data. *Industrial & Labor Relations Review*, 65, 244-262.
- Bolino, M. C. & Turnley, W. H. (2005). The personal costs of citizenship behavior: The relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 740-748.
- Bollen, K. A. (1987). Total, direct, and indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, 17, 37-69.
- Boluarte, A. (2014). Propiedades psicométricas de la escala de satisfacción laboral de Warr, Cook y Wall, versión en español. *Revista Médica Herediana*, 25, 80-84.
- Bonavia, T.; Prado, V. & Barberá, D. (2009). Adaptación al castellano y estructura factorial del Denison Organizational Culture Survey. *Psicothema*, 21(4), 633-638.
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt and W. C. Borman (eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.

- Borman, W. C.; Brantley, L. B. & Hanson, M. A. (2014). Progress toward understanding the structure and determinants of job performance: A focus on task and citizenship performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 22(4), 422-431.
- Borman, W. C.; Motowidlo, S. J.; Rose, S. R. & Hansen, L. M. (1985). *Development of a model of soldier effectiveness*. Minneapolis, MN: Personnel Decisions Research Institute.
- Borra Marcos, C. & Gómez García, F. (2012). Satisfacción laboral y salario: ¿Compensa la renta laboral las condiciones no monetarias del trabajo? *Revista de Economía Aplicada*, 60(20), 25-51.
- Bouckenooghe, D.; Raja, U.; Butt, A. N.; Abbas, M. & Bilgrami, S. (2017). Unpacking the curvilinear relationship between negative affectivity, performance, and turnover intentions: The moderating effect of time-related work stress. *Journal of Management & Organization*, 23(3), 373-391.
- Bouckenooghe, D.; Zafar, A. & Raja, U. (2015). How ethical leadership shapes employees' job performance: The mediating roles of goal congruence and psychological capital. *Journal of Business Ethics*, 129(2), 251-264.
- Bourdage, J. S.; Lee, K.; Lee, J. H. & Shin, K. H. (2012). Motives for organizational citizenship behavior: Personality correlates and coworker ratings of OCB. *Human Performance*, 25(3), 179-200.
- Bowling, N. & Burns, G. (2015). Sex as a moderator of the relationships between predictor variables and counterproductive work behavior. *Journal of Business & Psychology*, 30(1), 193-205.

- Boyar, S. L.; Carson, C. M.; Mosley Jr, D. C.; Maertz Jr, C. P. & Pearson, A. W. (2006). Assessment of the validity of Netemeyer et al. (1996) WFC and FWC scales. *International Journal of Conflict Management*, 17(1), 34-44.
- Braun, M. T. & Oswald, F. L. (2011). Exploratory regression analysis: A tool for selecting models and determining predictor importance. *Behavior Research Methods*, 43(2), 331-339.
- Braun, S.; Peus, C.; Weisweiler, S. & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270-283.
- Brougham, D.; Haar, J. & Roche, M. (2015). Work-family enrichment, collectivism, and workplace cultural outcomes: A study of New Zealand Maori. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 40(1), 19-34.
- Buonocore, F. & Russo, M. (2013). Reducing the effects of work-family conflict on job satisfaction: The kind of commitment matters. *Human Resource Management Journal*, 23(1), 91-108.
- Burke, R. J. & Greenglass, E. (1987). Work and family. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (eds.). *International review of industrial and organizational psychology* (273-320). New York: John Wiley & Sons Inc.
- Burke, R. J.; Koyuncu, M. & Fiksenb, L. (2013). Antecedents and consequences of work-family conflict and family-work conflict among frontline employees in Turkish hotels. *IUP Journal of Management Research*, 12(4), 39-55.
- Byrne, B. M. (2006). *Structural equation modelling with EQS: Basic concepts, applications, and programming*. Mahwah, NJ: Erlbaum.

- Cabrera Lazarini, J. J. & Urbiola Solís, A. E. (2012). Compromiso organizacional y estrés ocupacional: Estudio de caso en una empresa de distribución y venta de gas LP en Costa Rica. *Gestión y Estrategia*, 41, 15-28.
- Caldwell, D. F.; Chatman, J. A. & O'Reilly, C. A. (1990). Building organizational commitment: A multifirm study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63(3), 245-261.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2011). The Competing Values Framework. In *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (Rev. ed., pp. 31-62). Reading, MA: Jossey Bass.
- Campbell, J. P.; McHenry, J. J. & Wise, L. L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*, 43(2), 313-33.
- Cañibano, A. (2011). Exploring the negative outcomes of flexible work arrangements. The case of a consultancy firm in Spain. *Journal of Management*, 31(4), 622-640.
- Cárdenas-Castro, J. M. & Arancibia-Martini, H. (2016). Potencia estadística y cálculo del tamaño del efecto en G* Power: Complementos a las pruebas de significación estadística y su aplicación en psicología. *Salud & Sociedad*, 5(2), 210-244.
- Carlson, D. S. & Kacmar, K. M. (2000). Work-family conflict in the organization: Do life role values make a difference? *Journal of Management*, 26(5), 1031-1054.
- Carlson, D. S.; Hunter, E. M.; Ferguson, M. & Whitten, D. (2014). Work-family enrichment and satisfaction mediating processes and relative impact of originating and receiving domains. *Journal of Management*, 40(3), 845-865.

- Carlson, D. S.; Hunter, E. M.; Ferguson, M. & Whitten, D. (2014). Work-family enrichment and satisfaction mediating processes and relative impact of originating and receiving domains. *Journal of Management*, 40(3), 845-865.
- Carlson, D. S.; Kacmar, K. M. & Williams, L. J. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56(2), 249-276.
- 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*, 68(1), 131-164.
- 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*, 16(3), 297-312.
- Carvalho, V. S. & Chambel, M. J. (2014). Work-to-family enrichment and employees' well-being: High performance work system and job characteristics. *Social Indicators Research*, 119(1), 373-387.
- Cascio, W. F. (2006). Global performance management systems. In I. Bjorkman & G. Stahl (eds.), *Handbook of research in international human resources management* (pp. 176-196). London: Edward Elgar Ltd.
- Celep, C. & Yilmazturk, O. E. (2012). The relationship among organizational trust, multidimensional organizational commitment and perceived organizational support in educational organizations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46, 5763-5776.

- Champoux, J. E. (1978). Perceptions of work and nonwork: A reexamination of the compensatory and spillover models. *Work and Occupations*, 5(4), 402-422.
- Chan, X. W.; Kalliath, T.; Brough, P.; Siu, O. L.; O'Driscoll, M. P. & Timms, C. (2015). Work-family enrichment and satisfaction: The mediating role of self-efficacy and work-life balance. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(15), 1-22.
- Chang, E.; Chin, H. & Ye, J. (2014). Organizational work-family culture and working mothers' affective commitment: How career expectations matter. *Human Resource Management*, 53(5), 683-700.
- Charron, K. F. & Lowe, D. J. (2005). Factors that affect accountant's perceptions of alternative work arrangements. *Accounting Forum*, 29(2), 191-206.
- Chatman, J. A.; Caldwell, D. F.; O'Reilly, C. A. & Doerr, B. (2014). Parsing organizational culture: How the norm for adaptability influences the relationship between culture consensus and financial performance in high-technology firms. *Journal of Organizational Behavior*, 35(6), 785-808.
- Chaudhuri, K.; Reilly, K. T. & Spencer, D. A. (2015). Job satisfaction, age and tenure: A generalized dynamic random effects model. *Economics Letters*, 130, 13-16.
- Chen, C. & Li, C. (2013). Dispositional manpower quality as a predictor of personal and departmental human resource performance. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 41(5), 739-750.
- Chen, I. H.; Brown, R.; Bowers, B. J. & Chang, W. Y. (2015). Work-to-family conflict as a mediator of the relationship between job satisfaction and turnover intention. *Journal of Advanced Nursing*, 71(10), 2350-2363.

- Chênevert, D.; Vandenberghe, C.; Doucet, O. & Ayed, A. K. B. (2013). Passive leadership, role stressors, and affective organizational commitment: A time-lagged study among health care employees. *European Review of Applied Psychology*, 63(5), 277-286.
- Chermack, K.; Kelly E. L.; Moen, P. & Ammons, S. K. (2015). Implementing institutional change: Flexible work and team processes in a white collar organization. In S. K. Ammons, E. L. Kelly (eds.), *Work and family in the new economy* (pp.331-359). Bradford, U. K.: Emerald Group Publishing Limited.
- Chernyak-Hai, L. & Tziner, A. (2014). Relationships between counterproductive work behavior, perceived justice and climate, occupational status, and leader-member exchange. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 30(1), 1-12.
- Chernyak-Hai, L. & Tziner, A. (2016). The “I believe” and the “I invest” of work-family balance: The indirect influences of personal values and work engagement via perceived organizational climate and workplace burnout. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(1), 1-10.
- Chi, N. W. & Pan, S. Y. (2012). A multilevel investigation of missing links between transformational leadership and task performance: The mediating roles of perceived person-job fit and person-organization fit. *Journal of Business and Psychology*, 27(1), 43-56.
- Chiang, C. & Hsieh, T. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 180-190.

- Chin, W. W. (2010). How to write up and report PLS analyses. In V. Esposito Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler, H. Wang (eds.), *Handbook of Partial Least Squares* (pp. 655-690). New York: Springer.
- Cho, V. & Huang, X. (2012). Professional commitment, organizational commitment, and the intention to leave for professional advancement: An empirical study on IT professionals. *Information Technology & People*, 25(1), 31-54.
- Choi, D.; Oh, I. S. & Colbert, A. E. (2015). Understanding organizational commitment: A meta-analytic examination of the roles of the five-factor model of personality and culture. *Journal of Applied Psychology*. Advanced online publication. Disponible en <<http://dx.doi.org/10.1037/apl0000014>>.
- Choi, S.; Cheung, K. I. & Pang, S. M. (2013). Attributes of nursing work environment as predictors of registered nurses' job satisfaction and intention to leave. *Journal of Nursing Management*, 21(3), 429-439.
- Choi, S.; Jang, I.; Park, S. & Lee, H. (2014). Effects of organizational culture, self-leadership and empowerment on job satisfaction and turnover intention in general hospital nurses. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 20(2), 206-214.
- Chu, L. C.; Lee, C. L.; Huang, K. C. & Lin, J. H. (2013). How personality traits mediate the relationship between flow experience and job performance. *The Journal of International Management Studies*, 8(1), 33-46.
- Chung, T.; Rutherford, B. & Park, J. (2012). Understanding multifaceted job satisfaction of retail employees. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 40, 699-716.

- Churchill, G. A.; Ford, N. M. & Walker, O. C. (1974). Measuring the job satisfaction of industrial salesmen. *Journal of marketing research*, 11, 254-260.
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770.
- Cohen, A. (2014). Organizational commitment research: Past, present and future. In Z. Zhao & F. Rauner, *Areas of vocational education research* (pp. 261-274). Berlin: Springer.
- Cohen, A. & Abedallah, M. (2015). The mediating role of burnout on the relationship of emotional intelligence and self-efficacy with OCB and performance. *Management Research Review*, 38(1), 2-28.
- Cohen, A. & Kirchmeyer, C. (1995). A multidimensional approach to the relation between organizational commitment and nonwork participation. *Journal of Vocational Behavior*, 46(2), 189-202.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioural sciences*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cohen, T.; Panter, A. & Turan, N. (2013). Predicting counterproductive work behavior from guilt proneness. *Journal of Business Ethics*, 114(1), 45-53.
- Cooke, R. A. & Lafferty, J. C. (1983). *Level V: Organizational culture inventory*. Plymouth, MI: Human Synergistics.
- Cooklin, A. R.; Westrupp, E.; Strazdins, L.; Giallo, R.; Martin, A. & Nicholson, J. M. (2015). Mothers' work-family conflict and enrichment: Associations with parenting quality and couple relationship. *Child: Care, Health and Development*, 41(2), 266-277.
- Cooper, R. & Baird, M. (2015). Bringing the "right to request" flexible working arrangements to life: From policies to practices. *Employee Relations*, 37(5), 568-581.

- Cortese, C. G.; Colombo, L. & Ghislieric, C. (2010). Determinants of nurses' job satisfaction: The role of work-family conflict, job demand, emotional charge and social support. *Journal of Nursing Management*, 18, 35-43.
- Cotti, C. D.; Haley, M. R. & Miller, L. A. (2014). Workplace flexibilities, job satisfaction and union membership in the US workforce. *British Journal of Industrial Relations*, 52(3), 403-425.
- Crain, T. L. & Hammer, L. B. (2013). Work-family enrichment: A systematic review of antecedents, outcomes, and mechanisms. In Arnold B. Bakker (ed.). *Advances in Positive Organizational Psychology* (303-328). Howard House, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Crampton, S.; Douglas, C.; Hodge, J. & Mishra, J. (2003). Job sharing: Challenges and opportunities. *Seidman Business Review*, 9(1), 21-22.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An Interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Crowley, J. E. & Kolenikov, S. (2014). Flexible work options and mothers' perceptions of career harm. *The Sociological Quarterly*, 55(1), 168-195.
- Cújar Vertel, A.; Ramos Paternina, C. D.; Hernández Riaño, H. E. & López Pereira, J. M. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 350-355.
- Cupani, M. (2012). Análisis de Ecuaciones Estructurales: conceptos, etapas de desarrollo y un ejemplo de aplicación. *Revista Tesis*, 1, 186-199.

- Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology, 90*(6), 1241-1255.
- Dalal, R. S. (2013). Job attitudes: Cognition and affect. In N. W. Schmitt, S. Highhouse & I. B., Weiner (eds.). *Handbook of psychology* (pp. 341-366). Hoboken, NJ, EE.UU.: John Wiley & Sons Inc.
- Dalal, R. S.; Baysinger, M.; Brummel, B. & LeBreton, J. (2012). The relative importance of employee engagement, other job attitudes, and trait affect as predictors of job performance. *Journal of Applied Social Psychology, 42*(1), 295-325.
- Daniel, S. & Sonnentag, S. (2016). Crossing the borders: The relationship between boundary management, work-family enrichment and job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management, 27*(4), 407-426.
- Danish, R. Q.; Draz, U. & Ali, H. Y. (2015). Impact of organizational climate on job satisfaction and organizational commitment in education sector of Pakistan. *American Journal of Mobile Systems, Applications and Service, 1*(2), 102-109.
- Dawson, A.; Sharma, P.; Irving, P. G.; Marcus, J. & Chirico, F. (2015). Predictors of later-generation family members' commitment to family enterprises. *Entrepreneurship: Theory & Practice, 39*(3), 545-569.
- De Boer, B.; van Hooft, E. & Bakker, A. B. (2015). Self-control at work: Its relationship with contextual performance. *Journal of Managerial Psychology, 30*(4), 406-421.

- De Janasz, S.; Behson, S.; Jonsen, K. & Lankau, M. J. (2013). Dual sources of support for dual roles: How mentoring and work-family culture influence work-family conflict and job attitudes. *International Journal of Human Resource Management*, 24, 1435-1453.
- De Menezes, L. M. & Kelliher, C. (2011). Flexible working and performance: A systematic review of the evidence for a business case. *International Journal of Management Reviews*, 13(4), 452-474.
- De Sivatte, I. & Guadamillas, F. (2014). ¿La disponibilidad de medidas de conciliación y la cultura trabajo-familia disminuyen el conflicto trabajo-familia de los empleados? *Universia Business Review*, 44, 54-71.
- Debusscher, J.; Hofmans, J. & De Fruyt, F. (2014). The curvilinear relationship between state neuroticism and momentary task performance. *PLoS One*, 9(9), 1-16.
- DeCotiis, T. A. & Summers, T. P. (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations*, 40(7), 445-470.
- Demerouti, E. & Geurts, S. (2004). Towards a typology of work-home interaction. *Community, Work & Family*, 7(3), 285-309.
- Demerouti, E. & Geurts, S. (2004). Towards a typology of work-home interaction. *Community, Work & Family*, 7(3), 285-309.
- Denison, D. R. (2000). Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change. *The International Handbook of Organizational Culture and Climate*, 18(4), 347-372.
- Denison, D. R. & Neale, W. S. (1996). *Denison organizational culture survey*. Ann Arbor, MI: Aviat.

- Denison, D. R.; Haaland, S. & Goelzer, P. (2003). Corporate culture and organizational effectiveness: Is there a similar pattern around the world? *Advances in Global Leadership*, 3, 205-227.
- Dettmers, J.; Kaiser, S. & Fietze, S. (2013). Theory and practice of flexible work: Organizational and individual perspectives. Introduction to the special issue. *Management Revue*, 24(3), 155-161.
- Dhammika, K.; Ahmad, F. B. & Sam, T. L. (2012). Job satisfaction, commitment and performance: Testing the goodness of measures of three employee outcomes. *South Asian Journal of Management*, 19(2), 7-22.
- Di Pietro, L. & Di Virgilio, F. (2013). The role of organizational culture on informal conflict management. *International Journal of Public Administration*, 36(13), 910-921.
- Díaz Cabrera, D.; Hernández Fernaud, E.; Isla Díaz, R.; Delgado Rodríguez, N.; Díaz Vilela, L. & Rosales Sánchez, C. (2014). Relevant factors to increase the accuracy, feasibility and success of job performance evaluation systems. *Papeles del Psicólogo*, 35(2), 115-121.
- Diestel, S.; Wegge, J. & Schmidt, K. H. (2014). The impact of social context on the relationship between individual job satisfaction and absenteeism: The roles of different foci of job satisfaction and work-unit absenteeism. *Academy of Management Journal*, 57(2), 353-382.
- Dunn, M. W.; Dastoor, B. & Sims, R. L. (2012). Transformational leadership and organizational commitment: A cross-cultural perspective. *Journal of Multidisciplinary Research*, 4(1), 45-59.
- Dursun, E. (2015). The relation between organizational trust, organizational support and organizational commitment. *African Journal of Business Management*, 9(4), 134-156.

- Earley, P. C. & Erez, M. (1997). *The transplanted executive: Why you need to understand how workers in other countries see the world differently*. New York, NY: Oxford University Press.
- Edwards, J. R. & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25(1), 178-199.
- Ehrhardt, K.; Shaffer, M.; Chiu, W. C. & Luk, D. M. (2012). National identity, perceived fairness and organizational commitment in a Hong Kong context: A test of mediation effects. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(19), 4166-4191.
- Eldridge, D. & Nisar, T. M. (2011). Employee and organizational impacts of flexitime work arrangements. *Industrial Relations*, 66(2), 213-234.
- ElKordy, M. (2013). Transformational leadership and organizational culture as predictors of employees' attitudinal outcomes. *Business Management Dynamics*, 3(5), 15-26.
- Erden Bayazit, Z. & Bayazit, M. (2017). How do flexible work arrangements alleviate work-family-conflict? The roles of flexibility ideals and family-supportive cultures. *The International Journal of Human Resource Management*. Advance online publication. Disponible en <doi: 10.1080/09585192.2017.1278615>.
- Etzioni, A. (1961). *Complex organizations: A sociological reader*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Evans, M. D. R.; Kelley, J. & Peoples, C. D. (2010). Justifications of inequality: The normative basis of pay differentials in 31 nations. *Social Science Quarterly*, 91(5), 1405-1431.
- Falk, R. F. & Miller, N. B. (1992). *A primer for soft modeling*. Ohio: University of Akron Press.

- Fatima, M. (2016). The impact of organizational culture types on the job satisfaction of employees. *Sukkur IBA Journal of Management and Business*, 3(1), 13-32.
- Faul, F.; Erdfelder, E.; Buchner, A. & Lang, A. G. (2009). Statistical power analyses using G* Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149-1160.
- Fernández, F. A. (2011). Flexibilidad laboral: Elementos teórico-conceptuales para su análisis. *Revista de Ciencias Sociales*, 26, 39-55.
- Fiabane, E.; Giorgi, I.; Musian, D.; Sguazzin, C. & Argentero, P. (2012). Occupational stress and job satisfaction of health care staff in rehabilitation units. *La Medicina del Lavoro*, 103, 482-492.
- Fida, R.; Paciello, M.; Barbaranelli, C.; Tramontano, C. & Fontaine, R. G. (2014). The role of irritability in the relation between job stressors, emotional reactivity, and counterproductive, work behaviour. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 23(1), 31-47.
- Figueiredo-Ferraz, H.; Grau-Alberola, E.; Gil-Monte, P. R. & García-Juesas, J. A. (2012). Síndrome de quemarse por el trabajo y satisfacción laboral en profesionales de enfermería. *Psicothema*, 24, 271-276.
- Fluegge, E. R. (2014). Play hard, work hard: Fun at work and job performance. *Management Research Review*, 37(8), 682-705.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388.

- Friend, S. B.; Johnson, J. S.; Rutherford, B. N. & Hamwi, G. A. (2013). INDSALES model: A facet-level job satisfaction model among salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 33(4), 419-438.
- Frone, M. R. (2003). Work-family balance. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 143-162). Washington, DC: American Psychological Association.
- Fu, W. & Deshpande, S. P. (2014). The impact of caring climate, job satisfaction, and organizational commitment on job performance of employees in a China's insurance company. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 339-349.
- Fu, Y. K. (2013). High-performance human resource practices moderate flight attendants' organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 41(7), 1195-1208.
- Gabardo-Martins, L. M. D.; Ferreira, M. C. & Valentini, F. (2016). Evidências de validade da Escala de Enriquecimento Trabalho-Família em amostras brasileiras. *Revista Psicologia-Teoria e Prática*, 18(1), 100-112.
- Gabini, S. (2014, noviembre). Desarrollo y validación de un instrumento para medir Trabajo Flexible. *VIII Jornadas de Ciencia y Tecnología*. Universidad Nacional de Rosario.
- Gabini, S. (2016). Trabajo flexible: Conceptualización y estado del arte del constructo. *Revista Investigación Administrativa*, 46(118), s. p.
- Gabini, S. (2017). Interacción trabajo-familia: Adaptación y validación de un instrumento para medirla. *Revista da UIIPS*, 5(5), 24-32.

- Gabini, S. (en prensa). Desarrollo y validación de un instrumento para medir trabajo flexible. *Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología*.
- Gabini, S. (2016, octubre). El impacto del trabajo flexible y del compromiso afectivo sobre el rendimiento en la tarea. *X Jornadas de Ciencia y Tecnología*. Universidad Nacional de Rosario.
- Gabini, S. & Salessi, S. (2016). Validación de la Escala de Rendimiento Laboral Individual en trabajadores argentinos. *Revista Evaluar*, 16, 31-45.
- Gajendran, R. S. & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541.
- Gallagher, V. C. & Meurs, J. A. (2015). Positive affectivity under work overload: Evidence of differential outcomes. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 32(1), 4-14.
- Gálvez Albarracín, E. J. & García Pérez de Lema, D. (2011). Cultura organizacional y rendimiento de las Mipymes de mediana y alta tecnología: Un estudio empírico en Cali, Colombia. *Cuadernos de Administración*, 24(42), 125-145.
- Gao, Y.; Shi, J.; Niu, Q. & Wang, L. (2012). Work-family conflict and job satisfaction: Emotional intelligence as a moderator. *Stress and Health*, 29, 222-228.
- García Veiga, M. Á. (2011). Análisis causal con ecuaciones estructurales de la satisfacción ciudadana con los servicios municipales (tesis doctoral inédita). Universidad de Santiago de Compostela, España.

- García-Cabrera, A. M. & García-Soto, M. G. (2012). Organizational commitment in MNC subsidiary top managers: Antecedents and consequences. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(15), 3151-3177.
- Garland, B.; Hogan, N. L.; Kelley, T.; Kim, B. & Lambert, E. G. (2013). To be or not to be committed: The effects of continuance and affective commitment on absenteeism and turnover intent among private prison personnel. *Journal of Applied Security Research*, 8(1), 1-23.
- Gelfand, M. J.; Leslie, L. M.; Keller, K. & de Dreu, C. (2012). Conflict cultures in organizations: How leaders shape conflict cultures and their organizational-level consequences. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1131-1147.
- George, D. & Mallery, M. (2011). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference 18.0 Update*. Boston, MA: Allyn & Bacon.
- George, E. & Zakkariya, K. A. (2015). Job related stress and job satisfaction: A comparative study among bank employees. *Journal of Management Development*, 34(3), 316-329.
- George, J. M. & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2), 310-329.
- Geurts, S. A.; Taris, T. W.; Kompier, M. A.; Dijkers, J. S.; Van Hooff, M. L. & Kinnunen, U. M. (2005). Work-home interaction from a work psychological perspective: Development and validation of a new questionnaire, the SWING. *Work & Stress*, 19(4), 319-339.

- Ghislieri, C.; Gatti, P.; Molino, M. & Cortese, C. G. (2017). Work-family conflict and enrichment in nurses: Between job demands, perceived organisational support and work-family backlash. *Journal of Nursing Management*, 25(1), 65-75.
- Giannikis, S. K. & Mihail, D. M. (2011). Flexible work arrangements in Greece: A study of employee perceptions. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(02), 417-432.
- Gicho, M. M. (2015). *The effect of employee retention strategies on employee performance: The case of Eagle Africa Insurance Brokers Limited* (tesis doctoral inedita). United States International University-Africa, Nairobi, Kenya. Disponible en <<https://bit.ly/2O6gKaE>>.
- Gilboa, S.; Shirom, A.; Fried, Y. & Cooper, C. (2008). A meta-analysis of work demand stressors and job performance: Examining main and moderating effects. *Personnel Psychology*, 61(2), 227-271.
- Giuricich, D. A. (2016). *The relationship between schedule flexibility and domain-specific satisfaction via work-to-family enrichment for working parents in South Africa* (tesis doctoral inédita). University of Cape Town, South Africa.
- Glauber, R. (2011). Limited access: Gender, occupational composition, and flexible work scheduling. *The Sociological Quarterly*, 52(3), 472-494.
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative "description of personality": The big-five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1216-1229.
- Golden, L. (2009). Flexible daily work schedules in US jobs: Formal introductions needed? *Industrial Relations*, 48(1), 27-54.

- Gomes de Jesus, R. & Okazaki Rowe, D. E. (2014). *Comprometimento organizacional: Tradução, adaptação e validação para o contexto brasileiro da escala de sacrifícios percebidos associados com a saída*. VII Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD. Disponible en <<https://bit.ly/2pzj1g2>>.
- González-Romá, V. & Peiró, J. M. (2014). Climate and culture strength. In B. Schneider & K. Barbera (eds.), *The Oxford handbook of organizational climate and culture* (pp. 496-531). New York: Oxford University Press.
- Gordon, C. E. (2014). Flexible workplace practices: Employees' experiences in small IT firms. *Industrial Relations*, 69(4), 766-784.
- Graves, L. M.; Ohlott, P. J. & Ruderman, M. N. (2007). Commitment to family roles: Effects on managers' attitudes and performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 44-56.
- Greenhaus, J. H. & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Greenhaus, J. H. & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72-92.
- Greenidge, D.; Devonish, D. & Alleyne, P. (2014). The relationship between ability-based emotional intelligence and contextual performance and counterproductive work behaviors: A test of the mediating effects of job satisfaction. *Human Performance*, 27(3), 225-242.
- Greenidge, D.; Devonish, D. & Alleyne, P. (2014). The relationship between ability-based emotional intelligence and contextual performance and counterproductive work behaviors: A test of the mediating effects of job satisfaction. *Human Performance*, 27(3), 225-242.

- Griffin, M. A.; Neal, A. & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347.
- Grobler, P. A. & de Bruyn, A. J. (2012). Flexible work practices (FWP) – an effective instrument in the retention of talent: A survey of selected JSE-listed companies. *South African Journal of Business Management*, 42(4), 63-78.
- Grueso Hinestroza, M. P.; González-Rodríguez, J. & Rey-Sarmiento, C. (2014). Valores de la cultura organizacional y su relación con el engagement de los empleados: Estudio exploratorio en una organización de salud. *Investigación y Pensamiento Crítico*, 2(3), 77-91.
- Grzywacz, J. G. & Bass, B. L. (2003). Work, family, and mental health: Testing different models of work-family fit. *Journal of Marriage and Family*, 65(1), 248-261.
- Grzywacz, J. G. & Marks, N. F. (2000). Reconceptualizing the work-family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 111-126.
- Guidice, R. M. & Mero, N. P. (2012). Hedging their bets: A longitudinal study of the trade-offs between task and contextual performance in a sales organization. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(4), 451-471.
- Gutiérrez, A. P.; Candela, I. I. & Carver L. (2012) The structural relationships between organizational commitment, global job satisfaction, developmental experiences, work values, organizational support, and person-organization fit among nursing faculty. *Journal of Advanced Nursing*, 68(7), 1601-1614.

- Gutiérrez, M. F. (2013). La evaluación del desempeño y su impacto en la retribución del personal en las maquiladoras en Mexicali Baja California. *Global Conference on Business & Finance Proceedings*, 8(2), 730-737.
- Hackman, J. R.; Oldham, G.; Janson, R. & Purdy, K. (1975). A new strategy for job enrichment. *California Management Review*, 17(4), 57-71.
- Hair, J. E.; Black, W. C.; Babin, B. J.; Anderson, R. E. & Tatham R. L. (2010). *Multivariate Data Analysis* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson-Prentice Hall.
- Hakanen, J. & Peeters, M. (2015). How do work engagement, workaholism, and the work-to-family interface affect each other? A 7-year follow-up study. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 57(6), 601-609.
- Halbesleben, J. R. & Bowler, W. M. (2007). Emotional exhaustion and job performance: The mediating role of motivation. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 93-106.
- Hammer, L. B.; Johnson, R. C.; Crain, T. L.; Bodner, T.; Kossek, E. E.; Davis, K. D. & Berkman, L. (2016). Intervention effects on safety compliance and citizenship behaviors: Evidence from the work, family, and health study. *Journal of Applied Psychology*, 101(2), 190-208.
- Harari, M. B.; Reaves, A. C. & Viswesvaran, C. (2016). Creative and innovative performance: A meta-analysis of relationships with task, citizenship, and counterproductive job performance dimensions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(4), 495-511.
- Harari, M. B.; Viswesvaran, C. & O'Rourke, R. (2014). Gender differences in work sample assessments: Not all tests are created equal. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 30(1), 29-34.

- Haryono, S. & Arafat, Y. (2017). *Effects of organizational culture and work motivation on job performance among the private universities' full-time faculties in South Sumatera Province*. Disponible en <<https://bit.ly/2E2-L1me>>.
- Harzer, C. & Ruch, W. (2014). The role of character strengths for task performance, job dedication, interpersonal facilitation, and organizational support. *Human Performance*, 27(3), 183-205.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York, NY: Guilford Press.
- Heneman, H. G. & Schwab, D. P. (1985). Pay satisfaction: Its multidimensional nature and measurement. *International Journal of Psychology*, 20, 129-141.
- Henseler, J.; Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- Heritage, B.; Pollock, C. & Roberts, L. (2014). Validation of the organizational culture assessment instrument. *PloS One*, 9(3), 1-10.
- Hernández Sampieri, R.; Méndez Valencia, S. & Contreras Soto, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración*, 59(1), 229-257.
- Hernández, E. R. & Millán, L. V. R. (2016). Revisión de las propiedades psicométricas y estructura interna de la Escala de Compromiso Organizacional usando el modelo de ecuaciones estructurales. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 27(1), 166-182.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Oxford, UK: World Publishing.

- Hettiarachchi, H. A. H. (2014). Impact of Job Satisfaction on Job Performance of IT Professionals: With Special Reference to Sri Lanka. *International Journal of Research in Information Technology*, 2(4), 906-916.
- Hill, E. J.; Ferris, M. & Martinson, V. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 220-241.
- Hill, E. J.; Miller, B.; Weiner, S. & Colihan, J. (1998). Influences of the virtual office on aspects of work and work/life balance. *Personnel Psychology*, 51, 667-683.
- Hoffmann, A.; Stover, J.; De la Iglesia, G. & Fernández-Liporace, M. (2013). Correlaciones policóricas y tetracóricas en estudios factoriales exploratorios y confirmatorios. *Ciencias Psicológicas*, 7, 151-164.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1989). Organising for cultural diversity. *European Management Journal*, 7(4), 390-397.
- Hofstede, G. (2011). Culturas nacionales, culturas organizacionales y el papel de la gestión empresarial. In BBVA (eds.), *Values and ethics for de 21th century* (pp. 413-432). Barcelona: BBVA.
- Hofstede, G. & Bond, M. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16, 5-21.
- Hogan, S. J. & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609-1621.
- Holton, L. (2014, 23 de octubre). *Charles O'Reilly: Finding a corporate culture that drives growth*. Disponible en <<http://linkis.com/0Z5o8>>.

- House, R.; Javidan, M.; Hanges, P. & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: An introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37(1), 3-10.
- Hoyle, R. H. (2012). *Handbook of structural equation modeling*. New York, NY: Guilford Press.
- Hu, Q.; Dinev, T.; Hart, P. & Cooke, D. (2012). Managing employee compliance with information security policies: The critical role of top management and organizational culture. *Decision Sciences*, 43(4), 615-660.
- Huang, C.; You, C. & Tsai, M. (2012). A multidimensional analysis of ethical climate, job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behaviors. *Nursing Ethics*, 19(4), 513-529.
- Hur, H. & Perry, J. L. (2014). The impact of job security rule change on US federal employee organizational commitment. *Academy of Management Proceedings*. Advance online publication. Disponible en <doi: 10.5465/AMBPP.2014.12068a>.
- Hutabarat, W. (2015). Investigation of teacher job-performance model: Organizational culture, work motivation and job-satisfaction. *Asian Social Science*, 11(18), 295-304.
- Ilie, A.; Penney, L. M.; Ispas, D. & Iliescu, D. (2012). The role of trait anger in the relationship between stressors and counterproductive work behaviors: Convergent findings from multiple studies and methodologies. *Applied Psychology*, 61(3), 415-436.
- Iliescu, D.; Ispas, D.; Sulea, C. & Ilie, A. (2014). Vocational fit and counterproductive work behaviors: A self-regulation perspective. *Journal of Applied Psychology*. Advance online publication. Disponible en <doi: 10.1037/a0036652>.

- Imam, A.; Raza, A.; Shah, F. T. & Raza, H. (2013). Impact of job satisfaction on facet of organizational commitment (affective, continuance and normative commitment): A study of banking sector employees of Pakistan. *World Applied Sciences Journal*, 28(2), 271-277.
- Imran, H.; Arif, I.; Cheema, S. & Azeem, M. (2014). Relationship between job satisfaction, job performance, attitude towards work, and organizational commitment. *Entrepreneurship and Innovation Management Journal*, 2(2), 135-144.
- Imran, R.; Saeed, T.; Anis-Ul-Haq, M. & Fatima, A. (2010). Organizational climate as a predictor of innovative work behavior. *African Journal of Business Management*, 4(15), 3337-3344.
- Iorgulescu, A. & Marcu, M. (2015). The relationship between national culture and organizational culture. *Social Sciences and Education Research Review*, 2(2), 93-98.
- Ironson, G. H.; Smith, P. C.; Brannick, M. T.; Gibson, W. M. & Paul, K. B. (1989). Construction of a job in general scale: A comparison of global, composite, and specific measures. *Journal of Apply Psychology*, 74, 193-200.
- Islam, T.; Ahmad Kassim, N.; Ali, G. & Sadiq, M. (2014). Organizational learning culture and customer satisfaction: The mediating role of normative commitment. *The Learning Organization*, 21(6), 392-404.
- Ismail, A.; Farihana Suhaimi, F.; Bakar, R. A. & Abu Bakar, M. A. (2013). The role of organizational humanistic social support in decreasing the interference of work problems on employees' family conflict. *Acta Universitatis Danubius*, 9(1), 5-20.

- Jacobs, R.; Mannion, R.; Davies, H. T.; Harrison, S.; Konteh, F. & Walshe, K. (2013). The relationship between organizational culture and performance in acute hospitals. *Social Science & Medicine*, 76, 115-125.
- Jaga, A. & Bagraim, J. (2011). The relationship between work-family enrichment and work-family satisfaction outcomes. *South African Journal of Psychology*, 41(1), 52-62.
- Jalal, A. (2017). Impacts of organizational culture on leadership's decision-making. *Journal of Advances in Management Sciences & Information Systems*, 3, 1-8.
- Janićijević, N.; Kovačević, P.; Petrović, I. (2015). Identifying organizational factors of job satisfaction: The case of one serbian company. *Economic Annals*, 60(205), 73-104.
- Jaros, S. (2017). A critique of normative commitment in management research. *Management Research Review*. Advanced online publication. Disponible en <doi: 10.1108/MRR-08-2016-0200>.
- Jaros, S. J.; Jermier, J. M.; Koehler, J. W. & Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, 36(5), 951-995.
- Jaros, S. & Culpepper, R. A. (2014). An analysis of Meyer and Allen's continuance commitment construct. *Journal of Management & Organization*, 20(1), 79-99.
- Jijena-Michel, R. D. & Jijena-Michel, C. E. (2015). El rol moderador de la flexibilidad del horario de trabajo en la relación del enriquecimiento trabajo familia y la satisfacción docente. *Horizontes Empresariales*, 10(2), 41-56.

- Johnson, R. E.; Tolentino, A. L.; Rodopman, O. B. & Cho, E. (2010). We (sometimes) know not how we feel: Predicting job performance with an implicit measure of trait affectivity. *Personnel Psychology*, 63(1), 197-219.
- Joo, B. K.; Jun Yoon, H. & Jeung, C. W. (2012). The effects of core self-evaluations and transformational leadership on organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(6), 564-582.
- Joo, B.; Jeung, C. & Yoon, H. J. (2010). Investigating the influences of core self-evaluations, job autonomy, and intrinsic motivation on in-role job performance. *Human Resource Development Quarterly*, 21(4), 353-371.
- Joshi, A.; Son, J. & Roh, H. (2015). When can women close the gap? A meta-analytic test of sex differences in performance and rewards. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1516-1545.
- Joyce, C. & Wang, W. C. (2015). Job satisfaction among Australian doctors: The use of latent class analysis. *Journal of Health Services Research & Policy*. Advance online publication. Disponible en <doi: 10.1177/1355819615591022>.
- Juárez-Adauta, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 50(3), 307-314.
- Judge, T. A. & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). General and specific measures in organizational behavior research: Considerations, examples, and recommendations for researchers. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 161-174.

- Judge, T. A. & Zapata, C. P. (2015). The person-situation debate revisited: Effect of situation strength and trait activation on the validity of the Big Five personality traits in predicting job performance. *Academy of Management Journal*, 58(4), 1149-1179.
- Judge, T. A.; Heller, D. & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A Meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 530-541.
- Judge, T. A.; Hulin, C. L. & Dalal, R. S. (2012). Job satisfaction and job affect. In W. E. Kozlowski (Ed.). *The Oxford handbook of organizational psychology: Vol. 1* (pp. 496-525). New York: Oxford University Press.
- Judge, T. A.; Thoresen, C. J.; Bono, J. E. & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Jung Jang, S.; Zippay, A. & Park, R. (2012). Family roles as moderators of the relationship between schedule flexibility and stress. *Journal of Marriage and Family*, 74(4), 897-912.
- Jung, H. S. & Yoon, H. H. (2015). The impact of employees' positive psychological capital on job satisfaction and organizational citizenship behaviors in the hotel. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1135-1156.
- Jung, Y. & Takeuchi, N. (2010). Performance implications for the relationships among top management leadership, organizational culture, and appraisal practice: Testing two theory-based models of organizational learning theory in Japan. *International Journal of Human Resource Management*, 21(11), 1931-1950.

- Kacmar, K. M.; Crawford, W. S.; Carlson, D. S.; Ferguson, M. & Whitten, D. (2014). A short and valid measure of work-family enrichment. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(1), 32-45.
- Kalleberg, A. L. (2001). Organizing flexibility: The flexible firm in a new century. *British Journal of Industrial Relations*, 39(4), 479-504.
- Kanning, U. P. & Hill, A. (2013). Validation of the Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) in six languages. *Journal of Business and Media Psychology*, 4(2), 11-20.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
- Kantrowitz, T. M.; Grelle, D. M. & Beaty, J. C. (2012). Time is money: Polychronicity as a predictor of performance across job levels. *Human Performance*, 25(2), 114-137.
- Kattenbach, R.; Demerouti, E. & Nachreiner, F. (2010). Flexible working times: Effects on employees' exhaustion, work-nonwork conflict and job performance. *Career Development International*, 15(3), 279-295.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). Organizations and the system concept. In J. Shafritz, J. Ott & Y. Jang (eds.), *Classics of organization theory* (pp. 161-172). Belmont, CA.: Wadsworth.
- Kaur, J. & Sharma, S. K. (2015). Measuring organizational commitment: Scale validation for Indian financial services sector. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 14(4), 28-51.
- Kenny, D. A. (2008). Reflections on mediation. *Organizational Research Methods*, 11, 353-358.

- Kerkhofs, M.; Chung, H. & Ester, P. (2008). Working time flexibility across Europe: A typology using firm-level data. *Industrial Relations Journal*, 39(6), 569-585.
- Kessler, R. C.; Barber, C.; Beck, A.; Berglund, P.; Cleary, P. D.; McKenas, D. & Wang, P. (2003). The world health organization health and work performance questionnaire (HPQ). *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 45(2), 156-174.
- Khalid, S. A.; Rahman, N. A.; Noor, A. N. M.; Madar, A. R. S. & Ibrahim, N. H. (2015). Job Burnout and Work Values as Antecedents of Organizational Citizenship Behaviours. *Jurnal Intelek*, 9(2), 37-42.
- Khan, M. R.; Ziauddin, S.; Jam, F. A. & Ramay, M. I. (2010). The impacts of organizational commitment on employee job performance. *European Journal of Social Sciences*, 15(3), 292-298.
- Khattaki, A. A. & Sethi, S. (2012). Organization normative commitment (ONC) has psychological positive effects on employees' performance. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 5(1), 99-110.
- Kifle, T. & Desta, I. H. (2012). Gender differences in domains of job satisfaction: Evidence from doctoral graduates from Australian universities. *Economic Analysis & Policy*, 42(3), 319-338.
- Kiker, D. S.; Kiker, M. B. & Perry, M. (2013). Constructive challenge: Employee voice, helpfulness and task performance on organizational rewards. *Journal of Management and Marketing Research*, 13, 1-12.
- Kim, H. (2014). Transformational leadership, organizational clan culture, organizational affective commitment, and organizational citizenship behavior: A case of South Korea's public sector. *Public Organization Review*, 14(3), 397-417.

- Kim, H. K. (2014). Work-life balance and employees' performance: The mediating role of affective commitment. *Global Business and Management Research*, 6(1), 37-51.
- Kim, J. S. & Campagna, A. F. (1981). Effects of flexitime on employee attendance and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 24(4), 729-741.
- Kirchmeyer, C. (1995). Managing the work-nonwork boundary: An assessment of organizational responses. *Human Relations*, 48(5), 515-536.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd. ed.). New York, NY: Guilford.
- Kochan, T.; Finegold, D. & Osterman, P. (2012). Companies should take the lead in creating collaborative programs to train workers. *Harvard Business Review*, 90(12), 82-90.
- Koopman, C.; Pelletier, K. R.; Murray, J. F.; Sharda, C. E.; Berger, M. L.; Turpin, R. S. & Bendel, T. (2002). Stanford presenteeism scale: Health status and employee productivity. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 44(1), 14-20.
- Koopmans, L.; Bernaards, C. M.; Hildebrandt, V. H.; de Vet, H. & van der Beek, A. (2014). Construct validity of the individual work performance questionnaire. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(3), 331-337.
- Koopmans, L.; Bernaards, C. M.; Hildebrandt, V. H.; de Vet, H. & van der Beek, A. (2013). Measuring individual work performance: Identifying and selecting indicators. *A Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*, 48(2), 229-238.

- Koopmans, L.; Bernaards, C. M.; Hildebrandt, V. H.; Lerner, D.; de Vet, H. C. & van der Beek, A. J. (2016). Cross-cultural adaptation of the Individual Work Performance Questionnaire. *Work*, 53(3), 609-619.
- Koopmans, L.; Bernaards, C. M.; Hildebrandt, V. H.; Schaufeli, W.; De Vet, H. & van der Beek, A. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance. A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856-866.
- Kopelman, R. E.; Greenhaus, J. H. & Connolly, T. F. (1983). A model of work, family, and interrole conflict: A construct validation study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32(2), 198-215.
- Korabik, K. & Warner, M. (2013). The impact of co-workers on work-to-family enrichment and organizational outcomes. In S. Poelmans, J. H. Greenhaus & M. Las Heras Maestro (eds.), *Expanding the boundaries of work-family research* (pp. 254-276). London: Palgrave Macmillan.
- Kossek, E. & Michel, J. (2010). Flexible Work Schedules. In S. Zedeck (ed.), *APA Handbook of industrial and organizational psychology. Vol. 1: Building and developing the organization* (pp. 535-572). Washington, DC: American Psychological Association.
- Kraha, A.; Turner, H.; Nimon, K.; Zientek, L. R. & Henson, R. K. (2012). Tools to support interpreting multiple regression in the face of multicollinearity. *Frontiers in Psychology*, 3, 1-16.
- Kunze, F.; Boehm, S. & Brunch, H. (2013). Age, resistance to change, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 28(7/8), 741-760.

- Lambert, E. G.; Hogan, N. L.; Kelley, T. M.; Kim, B. & Garland, B. (2014). When domains spill over the relationships of affective and continuance commitment with work-family conflict among correctional staff. *Criminal Justice Policy Review*, 25(4), 476-502.
- Larson, E. (2014). Using transformational leadership to improve job satisfaction and empowerment. *Journal of the American Veterinary Medical Association*, 245(10), 1088-1091.
- Laschober, T. C.; De Tormes, L. T. & Sauer, J. B. (2013). Effective clinical supervision in substance use disorder treatment programs and counselor job performance. *Journal of Mental Health Counseling*, 35(1), 76-94.
- Latif, M. S.; Ahmad, M.; Qasim, M.; Mushtaq, M.; Ferdoos, A. & Naeem, H. (2013). Impact of employee's job satisfaction on organizational performance. *European Journal of Business and Management*, 5(5), 166-171.
- Le Roy, J.; Bastounis, M. & Poussard, J. M. (2012). Interactional justice and counterproductive work behaviors: The mediating role of negative emotions. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 40(8), 1341-1355.
- Lee, E. S.; Chang, J. Y. & Kim, H. (2011). The work-family interface in Korea: Can family life enrich work life? *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 2032-2053.
- Lee, K. & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131-142.

- Lee, Y. & Kramer, A. (2016). National culture, organizational culture, and purposeful diversity and inclusion strategy. *Academy of Management Proceedings*. Advance online publication. Disponible en <doi: 10.5465/AMBPP.2016.11858>.
- Leineweber, C.; Baltzer, M.; Hanson, L. L. M. & Westerlund, H. (2013). Work-family conflict and health in Swedish working women and men: A 2-year prospective analysis. *The European Journal of Public Health, 23*(4), 710-716.
- LePine, J. A.; Erez, A. & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*(1), 52-65.
- Leslie, L. M.; Manchester, C. F.; Park, T. Y. & Mehng, S. A. (2012). Flexible work practices: A source of career premiums or penalties? *Academy of Management Journal, 55*(6), 1407-1428.
- Li, A.; Bagger, J. & Cropanzano, R. (2016). The impact of stereotypes and supervisor perceptions of employee work-family conflict on job performance ratings. *Human Relations*.
- Li, C.; Lu, J. & Zhang, Y. (2013). Cross-domain effects of work-family conflict on organizational commitment and performance. *Social Behavior and Personality: An International Journal, 41*(10), 1641-1653.
- Lim, D. H.; Song, J. H. & Choi, M. (2012). Work-family interface: Effect of enrichment and conflict on job performance of Korean workers. *Journal of Management & Organization, 18*(03), 383-397.
- Lingard, H. C.; Francis, V. & Turner, M. (2010). Work-family enrichment in the Australian construction industry: Implications for job design. *Construction Management and Economics, 28*(5), 467-480.

- Liu, D.; Mitchell, T. R.; Holtom, B. C. & Hinkin, T. R. (2012). When employees are out of step with coworkers: How job satisfaction trajectory and dispersión influence individual and unit-level voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1360-1380.
- Liu, J.; He, X. & Yu, J. (2016). The relationship between career growth and job engagement among young employees: The mediating role of normative commitment and the moderating role of organizational justice. *Open Journal of Business and Management*, 5(01), 83-94.
- Liu, X. P. & Wang, Z. M. (2013). Perceived risk and organizational commitment: The moderating role of organizational trust. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 41(2), 229-240.
- Lo Presti, A. & Mauno, S. (2016). Are support and control beneficial stress buffers in the presence of work-family barriers? Findings from Italy. *International Journal of Stress Management*, 23(1), 44-64.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En M. R. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297-1349). Chicago, IL: Rand McNally College Publishing Co.
- López Más, J. (2014). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el Tercer Milenio*, 8(15), 25-36.
- López, D. (2005). Mitos, alcances y perspectivas de la flexibilización laboral: Un debate permanente. En Jaime, I. (ed.), *Mitos y realidades del mercado laboral en Chile* (37-57). Santiago: Fundación Friedrich Ebert Stiftung.

- López-Cabarcos, M. A.; Machado-Lopes-Sampaio-de Pinho, A. I. & Vázquez-Rodríguez, P. (2015). The influence of organizational justice and job satisfaction on organizational commitment in Portugal's hotel industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 56(3), 258-272.
- Lorenzo-Seva, U. & Ferrando, P. J. (2013). FACTOR 9.2: A comprehensive program for fitting Exploratory and Semiconfirmatory Factor Analysis and IRT models. *Applied Psychological Measurement*, 37(6), 497-498.
- Lourel, M.; Gana, K. & Wawrzyniak, S. (2005). Home-work interaction: A French adaptation and validation of "Survey Work-Home Interaction-Nijmegen" (SWING). *Psychologie du Travail et des Organisations*, 11(4), 227-239.
- Lu, L.; Kao, S. F.; Chang, T. T.; Wu, H. P. & Cooper, C. L. (2008). Work/family demands, work flexibility, work/family conflict, and their consequences at work: A national probability sample in Taiwan. *International Perspectives in Psychology*, 1, 68-81.
- Luthans, F. & Youssef, C. M. (2013). Psychological capital: Toward a positive holistic model. In A. Bakker (ed.), *Advances in positive organizational psychology* (pp. 145-166). New Milford, CT: Emerald Group.
- Lynch, P. D.; Eisenberger, R. & Armeli, S. (1999). Perceived organizational support: Inferior versus superior performance by wary employees. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 467-483.
- Mac Donald, S. & MacIntyre, P. (1997). The Generic Job Satisfaction Scale: Scale development and its correlates. *Employee Assistance Quarterly*, 13(2), 1-16.
- MacKinnon, D. P.; Lockwood, C. M.; Hoffman, J. M.; West, S. G. & Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological Methods*, 7(1), 83-118.

- Magee, W. (2015). Effects of gender and age on pride in work, and job satisfaction. *Journal of Happiness Studies*, 16(5), 1091-1115.
- Manning, A. & Saidi, F. (2010). Understanding the gender pay gap: what's competition got to do with it? *Industrial & Labor Relations Review*, 63(4), 681-698.
- Marchand, A.; Haines, V. Y. & Dextras-Gauthier, J. (2013). Quantitative analysis of organizational culture in occupational health research: A theory-based validation in 30 workplaces of the organizational culture profile instrument. *BMC Public Health*, 13(1), 443-454.
- Marjani, A. B. & Khakpour, A. R. (2015). Surveying the Influence of Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior. *Journal UMP Social Sciences and Technology Management*, 3(1), 740-744.
- Mark, G. & Smith, A. P. (2012). Effects of occupational stress, job characteristics, coping, and attributional style on the mental health and job satisfaction of university employees. *Anxiety, Stress & Coping*, 25(1), 63-78.
- Marks, S. R. (1977). Multiple roles and role strain: Some notes on human energy, time and commitment. *American Sociological Review*, 42(6), 921-936.
- Martínez Méndez, R.; Vera Muñoz, M. A. & Vera Muñoz, J. G. (2014). Cultura organizacional y efectividad en las pequeñas empresas constructoras de Puebla, México. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 7(4), 79-92.
- Masuda, A. D.; Poelmans, S. A.; Allen, T. D.; Spector, P. E.; Lapierre, L. M.; Cooper, C. L. & Lu, L. (2012). Flexible work arrangements availability and their relationship with work-to-family conflict, job satisfaction, and turnover intentions: A comparison of three country clusters. *Applied Psychology*, 61(1), 1-29.

- Masum, A. K. M.; Azad, M. A. K. & Beh, L. S. (2015). Determinants of academics' job satisfaction: Empirical evidence from private universities in Bangladesh. *Plos One*, *10*(2), 1-15.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, *108*(2), 171-194.
- Matthews, R. A.; Kath, L. M. & Barnes-Farrell, J. L. (2010). A short, valid, predictive measure of work-family conflict: Item selection and scale validation. *Journal of Occupational Health Psychology*, *15*(1), 75-90.
- Matthews, R. A.; Swody, C. A. & Barnes-Farrell, J. L. (2012). Work hours and work-family conflict: The double-edged sword of involvement in work and family. *Stress and Health*, *28*(3), 234-247.
- Mauno, S.; De Cuyper, N.; Kinnunen, U.; Ruokolainen, M.; Rantanen, J. & Mäkikangas, A. (2015). The prospective effects of work-family conflict and enrichment on job exhaustion and turnover intentions: Comparing long-term temporary vs. permanent workers across three waves. *Work & Stress*, *29*(1), 75-94.
- Mauno, S.; Kinnunen, U.; Rantanen, J.; Feldt, T. & Rantanen, M. (2012). Relationships of work-family coping strategies with work-family conflict and enrichment: The roles of gender and parenting status. *Family Science*, *3*(2), 109-125.
- Mayer, D. M.; Aquino, K.; Greenbaum, R. L. & Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, *55*(1), 151-171.

- Mayer, R. C. & Schoorman, F. D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 35(3), 671-684.
- Mayo, M. (2015). Why can't we Google (TM) for the people we want to hire? *MRS Bulletin*, 40(9), 783-784.
- Mazurenko, O. & O'Connor, S. J. (2012). The impact of physician job satisfaction on the sustained competitive advantage of health care organizations. *Journal of Management Policy & Practice*, 13, 21-34.
- McIllroy, R.; Marginson, P. & Regalia, I. (2004). Regulating external and internal forms of flexibility at local level: Five European regions compared. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(2), 295-313.
- McNall, L. A.; Masuda, A. D.; Shanock, L. R. & Nicklin, J. M. (2011). Interaction of core self-evaluations and perceived organizational support on work-to-family enrichment. *The Journal of Psychology*, 145(2), 133-149.
- McNall, L. A.; Nicklin, J. M. & Masuda, A. D. (2010). A meta-analytic review of the consequences associated with work-family enrichment. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 381-396.
- McNall, L. A.; Scott, L. D. & Nicklin, J. M. (2015). Do positive affectivity and boundary preferences matter for work-family enrichment? A study of human service workers. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(1), 93-104.
- Mejía-Giraldo, A.; Bravo-Castillo, M. & Montoya-Serrano, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*, 34(1), 2-11.
- Mendoza Llanos, R. (2015). Insatisfacción laboral como predictor del ausentismo en un hospital público. *Revista Médica de Chile*, 143(8), 1028-1033.

- Merritt, S. M. (2012). The two-factor solution to Allen and Meyer's (1990) affective commitment scale: Effects of negatively worded items. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 421-436.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J. P.; Stanley, D. J.; Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Michel, J. S.; Kotrba, L. M.; Mitchelson, J. K.; Clark, M. A. & Baltes, B. B. (2011). Antecedents of work-family conflict: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 689-725.
- Moazami-Goodarzi, A.; Nurmi, J. E.; Mauno, S. & Rantanen, J. (2015). Cross-lagged relations between work-family enrichment, vigor at work, and core self-evaluations: A three-wave study. *Journal of Business and Psychology*, 30(3), 473-482.
- Mohamed, M. S. & Anisa, H. (2012). Relationship between organizational commitment and organizational citizenship behavior. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 11(3), 7-22.
- 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.

- Morf, M. (1989). *The work/life dichotomy*. Westport, CT: Quorum.
- Motowidlo, S. J. & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475-480.
- Mowday, R. T.; Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Muneer, S.; Iqbal, S.; Khan, S. & Long, C. S. (2014). An incorporated structure of perceived organizational support, knowledge-sharing behavior, organizational trust and organizational commitment: A strategic knowledge management approach. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 8(1), 42-57.
- Muñiz, J.; Elosua, P. & Hambleton, R. K. (2013). International Test Commission Guidelines for test translation and adaptation. *Psicothema*, 25(2), 151-157.
- Murphy, K. R. (1990). Job performance and productivity. In K. R. Murphy y F. E. Saal (Eds). *Psychology in organizations: Integrating science and practice* (pp. 157-176). Hillsdale, N.J.: Erlbaum.
- Mushtaq, A. L.; Ahmad Fayyaz, S. & Tanveer, A. (2013). Organizational culture in hotel industry: Perceptions and preferences among staff. *Advances in Management*, 6(5), 55-60.
- Naderi Anari, N. (2012). Teachers: emotional intelligence, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Workplace Learning*, 24(4), 256-269.
- Naranjo-Valencia, J. C.; Jiménez-Jiménez, D. & Sanz-Valle, R. (2016). Estudiando el vínculo entre cultura organizacional, innovación y desempeño en empresas españolas. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), 30-42.

- Nava-Galán, M. G.; Hernández-Zavala, M.; Hernández-Cantoral, A.; Pérez-López, M. T.; Hernández-Ramírez, M. G.; Matus-Miranda, R. & Balseiro-Almario, C. L. (2013). Satisfacción laboral del profesional de enfermería en cuatro instituciones de salud. *Archivos de Neurociencias*, 18(1), 16-21.
- Nelson, D. & Cooper, C. L. (eds.). (2007). *Positive organizational behavior*. London: Sage Publications.
- 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*, 81(4), 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*, 22(1), 67-77.
- Nieto, M. (2014). *Human resource management*. New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Nimon, K. (2010). Regression commonality analysis: Demonstration of an SPSS solution. *Multiple Linear Regression Viewpoints*, 36(1), 10-17.
- Njiru, P. M.; Kiambati, K. & Kamau, A. (2015). The influence of flexible work practices on employee performance in public sector in the ministry of interior and coordination of national government, Embu County. *Scholars Bulletin*, 1(4), 102-106.
- Nohe, C.; Michel, A. & Sonntag, K. (2014). Family-work conflict and job performance: A diary study of boundary conditions and mechanisms. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 339-357.
- Nolan, M.; Nolan, J. & Grant, G., (1995). Maintaining nurses' job satisfaction and morale. *British Journal of Nursing*, 4(19), 1148-1154.

- Norman, G. (2010). Likert scales, levels of measurement and the "laws" of statistics. *Advances in Health Sciences Education: Theory and Practice*, 15, 625-632.
- O'Boyle, E. H.; Humphrey, R. H.; Pollack, J. M.; Hawver, T. H. & Story, P. A. (2010). The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 788-818.
- O'Brien, R. M. (2007). A caution regarding rules of thumb for variance inflation factors. *Quality & Quantity*, 41, 673-690.
- O'Reilly, C. A.; Caldwell, D. F.; Chatman, J. A. & Doerr, B. (2014). The promise and problems of organizational culture CEO personality, culture, and firm performance. *Group & Organization Management*, 39(6), 595-625.
- Odle-Dusseau, H. N.; Hammer, L. B.; Crain, T. L. & Bodner, T. E. (2016). The influence of family-supportive supervisor training on employee job performance and attitudes: An organizational work-family intervention. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(3), 296-308.
- O'Driscoll, M. P.; Ilgen, D. R. & Hildreth, K. (1992). Time devoted to job and off-job activities, interrole conflict, and affective experiences. *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 272-279.
- Ogliastri, E.; McMillen, C.; Arias, M. E.; Dávila, C.; Dorfman, P.; Fimmen, C.; ... & Martínez, S. (1999). Cultura y liderazgo organizacional en 10 países de América Latina. El estudio Globe. Academia. *Revista Latinoamericana de Administración*, 22, 29-57.

- Olalere, A. B. (2013). Effect of motivation on job performance by community development workers in Osun State, Nigeria. *International Journal of Community Development, 1*(2), 48-57.
- Olorunsola, E. O. (2012). Job satisfaction and personal characteristics of administrative staff in South West Nigeria Universities. *Journal of Emerging Trends in Educational Research and Policy Studies, 3*(1), 46-50.
- Omar, A. (2009). The moderating role of interpersonal justice on the relationship between eysenckian personality dimensions and employee voice and employee silence. In A. Antoniou, C. Cooper, G. Chrousos, C. Spielberger & M. Eysenck (eds), *Handbook of Managerial Behavior and Occupational Health* (143-156). London: Edward Elgar Publishing.
- Omar, A. (2010). Comportamientos extra papel: De la colaboración a la transgresión. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 29*(1), 32-53.
- Omar, A. (2010). Las organizaciones positivas. In A. Castro Solano (ed.), *Fundamentos de psicología positiva* (pp. 137-181). Buenos Aires: Paidós.
- Omar, A. (2015). Constructos fundacionales de la psicología organizacional positiva. *Revista Latinoamericana de Psicología Positiva, 2*(1), 72-87.
- Omar, A. & Urteaga, A. F. (2010). El impacto de la cultura nacional sobre la cultura organizacional. *Universitas Psychologica, 9*(1), 79-92.
- Omar, A. & Urteaga, F. (2008). Valores personales y compromiso organizacional. *Revista Enseñanza e Investigación en Psicología, 13*(2), 353-372.
- Omar, A.; Saleesi, S. & Urteaga, F. (en prensa). Impact of management practices on job satisfaction. *Revista de Administração do Mackenzie*.

- Omar, A.; Urteaga, F. & Salessi, S. (2015). Propiedades psicométricas de la Escala de Enriquecimiento Trabajo-Familia para la población argentina. *Revista de Psicología*, 24(2), 1-18.
- Omar, A.; Vaamonde, J. D. & Uribe Delgado, H. (2012). Comportamientos contraproducentes en el trabajo: Diseño y validación de una escala. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 8(2), 249-265.
- O'Reilly, C. A. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- O'Reilly, C. A.; Chatman, J. & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Orpen, C. (1981). Effect of flexible working hours on employee satisfaction and performance: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 66(1), 113-115.
- Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 963-974.
- Ovidiu-Iliuta, D. (2014). The link between organizational culture and performance management practices: A case of it companies from Romania. *The Annals of the University of Oradea*, 23(1), 49-56.
- Padhi, M. & Pattnaik, S. (2013). A typology of work family research: Perspectives from literature. *Vilakshan: The XIMB Journal of Management*, 10(2), 83-98.

- Padilha, C. K. & Gomes, G. (2016). Innovation culture and performance in innovation of products and processes: A study in companies of textile industry. *Revista de Administração e Inovação*, 13(4), 285-294.
- Páez Gabriunas, I. (2010). La influencia del desempeño social corporativo en la satisfacción laboral de los empleados: Una revisión teórica desde una perspectiva multinivel. *Estudios Gerenciales*, 26(116), 63-81.
- Palucci Marziale, M. H.; Rossi Rocha, F. L.; do Carmo Cruz Robazzi, M. L.; Cenzi, C. M.; Cardoso dos Santos, H. E. & Méndez Trovó, M. E. (2013). Organizational influence on the occurrence of work accidents involving exposure to biological material. *Revista Latino-americana de Enfermagem*, 21, 199-206.
- Paris, L. (2011). Predictores de satisfacción laboral y bienestar subjetivo en profesionales de la salud. Un estudio con médicos y enfermeros de la ciudad de Rosario. *Psicodebate. Psicología, Cultura y Sociedad*, 11, 89-102.
- Park, J. & Yang, J. S. (2017). Performance-contingent rewards and self-efficacy: moderating effects of timing of reward determination and performance standards. *SSRN*. Advance online publication. Disponible en <doi: 10.2139/ssrn.2956232>.
- Payne, R. L. (2001). A three-dimensional framework for analyzing and assessing culture/climate and its relevance to cultural change. In G. L. Cooper, S. Cartwright & P. C. Earley (eds.), *The international handbook of organizational culture and climate* (pp. 107-121). Chichester: John Wiley & Sons.
- Penley, L. E. & Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 43-59.

- Perera, M. D. & Weerakkody, W. A. S. (2015, November). *Impact of attitudinal factors on job performance of non-executive employees in hotel industry: With reference to Kalutara district*. Paper presented at the Sixth International Conference on Business & Information, Sri Lanka. Abstract disponible en <<https://bit.ly/2DZJtth>>.
- Pérez Vilar, P. S. & Azzollini, S. (2013). Liderazgo, equipos y grupos de trabajo: su relación con la satisfacción laboral. *Revista de Psicología (PUCP)*, 31(1), 151-169.
- Pérez-Bilbao, J. & Fidalgo, M. (1995). *Job satisfaction: Overall job satisfaction scale*. Barcelona: Centro Nacional de Condiciones de Trabajo.
- Pérez-Zapata, D.; Peralta-Montecinos, J. & Fernández-Dávila, P. (2014). Influencia de variables organizacionales en la calidad de vida laboral de funcionarios del sector público de salud en el extremo norte de Chile. *Universitas Psychologica*, 13(2), 541-551.
- Perreira, T. & Berta, W. (2015). Increasing OCB: The influence of commitment, organizational support and justice. *Strategic HR Review*, 14(1-2), 13-21.
- Peters, T. J. & Waterman, R. H. (1982). In search of excellence: Lessons from America's best-run companies. *Yönetim*, 7(24), 53-56.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(9), 570-581.
- Pfeifer, C. & Schneck, S. (2012). Relative wage positions and quit behavior: Evidence from linked employer-employee. *Industrial & Labor Relations Review*, 65, 126-147.
- Pierce, J. L. & Newstrom, J. W. (1980). Toward a conceptual clarification of employee responses to flexible working hours: A work adjustment approach. *Journal of Management*, 6(2), 117-134.

- Pierce, J. L.; Newstrom, J. W.; Dunham, R. B. & Barber, A. E. (1989). *Alternative work schedules*. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- Piotrkowski, C. S. (1979). *Work and the family system*. Free Press; Collier Macmillan.
- Pirela, L. & Sánchez, M. (2009). Cultura y aprendizaje organizacional en instituciones de Educación Básica. *Revista de Ciencias Sociales*, 15, 175-188.
- Podsakoff, P. M.; MacKenzie, S. B. & Hui, C. (1993). Organizational citizenship behaviors and managerial evaluations of employee performance: A review and suggestions for future research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 11(1), 1-40.
- Porter, L. W.; Steers, R. M.; Mowday, R. T. & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603.
- Posthuma, R. A.; Campion, M. C.; Masimova, M. & Campion, M. A. (2013). A high performance work practices taxonomy integrating the literature and directing future research. *Journal of Management*, 39(5), 1184-1220.
- Pradhan, S. & Pradhan, R. K. (2015). An Empirical investigation of relationship among transformational leadership, affective organizational commitment and contextual performance. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 19(3), 227-235.
- Preacher, K. J. (2015). Advances in mediation analysis: A survey and synthesis of new developments. *Annual Review of Psychology*, 66, 825-852.
- Preacher, K. J. & Kelley, K. (2011). Effect size measures for mediation models: quantitative strategies for communicating indirect effects. *Psychological Methods*, 16(2), 93-115.

- Price, C. R. (2012). Does the gender preference for competition affect job performance? Evidence from a real effort experiment. *Managerial & Decision Economics*, 33(7/8), 531-536.
- Pulakos, E. D. & O'leary, R. S. (2011). Why is performance management broken? *Industrial & Organizational Psychology*, 4(2), 146-164.
- Pulakos, E. D.; Arad, S.; Donovan, M. A. & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612-624.
- Purnama, C. (2013). Influence analysis of organizational culture, organizational commitment job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB) toward improved organizational performance. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 3(5), 86-100.
- Quinn R. E. & Spreitzer G. M. (1991). The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life. In R. W. Woodman, *Research in organizational change and development* (pp. 115-142). Greenwich, CT: JAI Press.
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Qureshi, M. I.; Bashir, S.; Saleem, A.; Javed, A.; Saadat, U. R. & Safdar, M. Z. (2013). Analysis of various determinants which affect on job performance: A case study on private and public universities employees of Di Khan. *Gomal University Journal of Research*, 29(1), 62-70.

- Qureshi, M. O. & Sajjad, S. R. (2015). An empirical analysis of the impact of compensation on job performance and work-family conflict in the kingdom of Saudi Arabia. A correlation model. *European Scientific Journal*, 11(4), 170-187.
- Rahman, M. S.; Ferdausy, S. & Karan, R. (2015). Determining the relationships between the components of organizational commitment and job performance: An empirical study. *ABAC Journal*, 35(1), 30-45.
- Raman, P.; Sambasivan, M. & Kumar, N. (2016). Counterproductive work behavior among frontline government employees: Role of personality, emotional intelligence, affectivity, emotional labor, and emotional exhaustion. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(1), 25-37.
- Ramos, H. M.; Mustafa, M.; Primack, R. & Campos-Arceiz, A. (2016). What do conservation biologists think about their job and working conditions? *Biological Conservation*. Advance online publication. Disponible en <doi: 10.1016/j.biocon.2016.10.033>.
- Randall, M. L.; Cropanzano, R.; Bormann, C. A. & Birjulin, A. (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 159-174.
- Randhawa, G. & Kaur, K. (2015). An empirical assessment of impact of organizational climate on organizational citizenship behaviour. *Paradigm*, 19(1), 65-78.
- Rantanen, J.; Kinnunen, U.; Mauno, S. & Tement, S. (2013). Patterns of conflict and enrichment in work-family balance: A three-dimensional typology. *Work & Stress*, 27(2), 141-163.

- Rantanen, J.; Kinnunen, U.; Mauno, S. & Tillemann, K. (2011). Introducing theoretical approaches to work-life balance and testing a new typology among professionals. In S. Kaiser, M. J. Ringlsetter, D. R. Eikhof & M. P. Cunha, *Creating Balance?* (27-46). Berlin: Springer.
- Rapp, A. A.; Bachrach, D. G. & Rapp, T. L. (2013). The influence of time management skill on the curvilinear relationship between organizational citizenship behavior and task performance. *Journal of Applied Psychology*, 98(4), 668-677.
- Rastogi, M.; Rangnekar, S. & Rastogi, R. (2016). Flexibility as a predictor of work-family enrichment. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 17(1), 5-14.
- Revilla-Macías, D. A.; Santana-Mondragón, R. & Rentería-López, M. (2015). La influencia de la cultura organizacional en el desempeño hospitalario. *Revista de Sanidad Militar*, 69(5), 429-439.
- Rhoades, L.; Eisenberger, R. & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.
- Ribeiro Souto, S. R. & Coutinho Garcia, F. C. (2009). A influência da cultura organizacional nos processos de recrutamento, seleção e socialização: Um estudo de caso de uma empresa do setor de hotelaria de Minas Gerais. *Turismo-Visão e Ação*, 11(1), 41-62.
- Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Essentials of organizational behaviour*. Mount Zionrd, Lebanon, IN, EE.UU.: Pearson College.
- Robinson, S. L. & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.

- Rocha, F. L. R.; Marziale, M. H. P.; Carvalho, M. C. D.; Id, C.; De Fátima, S. & Campos, M. C. T. D. (2014). The organizational culture of a Brazilian public hospital. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 48(2), 308-314.
- Roger, F. (2013). Principals' self-efficacy: Relations with job autonomy, job satisfaction, and contextual constraints. *European Journal of Psychology of Education*, 28, 73 -86.
- Romeo, M.; Berger, R.; Yepes-Baldó, M. & Ramos, B. (2014). Adaptación y validación de la versión española del "Survey Work-Home Interaction-NijmeGen" (SWING) en países hispanohablantes. *Anales de Psicología*, 30(1), 287-293.
- Rossi Rocha, F. L.; Palucci Marziale, M. H.; De Carvalho, M. C.; Cardeal, F. S. & Toscano de Campos, M. C. (2014). The organizational culture of a Brazilian public hospital. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 48(2), 308-314.
- Roth, P. L.; Purvis, K. L. & Bobko, P. (2012). A meta-analysis of gender group differences for measures of job performance in field studies. *Journal of Management*, 38(2), 719-739.
- Rotundo, M. & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of performance: A policy capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66-80.
- Ruderman, M. N.; Ohlott, P. J.; Panzer, K. & King, S. N. (2002). Benefits of multiple roles for managerial women. *Academy of Management Journal*, 45(2), 369-386.

- Ruiz, Y. B. & Naranjo, J. C. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 8(2), 285-307.
- Ruppanner, L. (2013). Conflict between work and family: An investigation of four policy measures. *Social Indicators Research*, 110(1), 327-347.
- Sackett, P. R. (2002). The structure of counterproductive work behaviors: Dimensionality and relationships with facets of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1-2), 5-11.
- Salehi, P.; Rasdi, R. M. & Ahmad, A. (2015). Personal and environmental predictors of academics' work-to-family enrichment at research universities. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 24(2), 379-388.
- Salessi, S. (2014). Satisfacción laboral: acerca de su conceptualización, medición y estado actual del arte. *Revista de Psicología*, 10(19), 67-83.
- Salessi, S. (2016). *Predictores de satisfacción laboral: Un estudio con trabajadores santafesinos* (tesis doctoral inédita). Facultad de Psicología, Universidad Nacional de la Plata, Argentina.
- Salessi, S. & Omar, A. (2016). Satisfacción Laboral Genérica. Propiedades psicométricas de una escala para medirla. *Alternativas en Psicología*, 20(34), 93-108.
- Salgado, J. F. & Cabal, A. L. (2011). Evaluación del desempeño en la administración pública del Principado de Asturias: Análisis de las propiedades psicométricas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(2), 75-91.

- Salgado, J. F.; Moscoso, S. & Berges, A. (2013). Conscientiousness, its facets, and the prediction of job performance ratings: Evidence against the narrow measures. *International Journal of Selection and Assessment*, 21(1), 74-84.
- Sanín Posada, J. A. & Salanova Soria, M. (2014). Satisfacción laboral: El camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicios. *Universitas Psychologica*, 13(1), 1-22.
- Santos Cesário, F.; Guillén Gestoso, C. & Montalbán Peregrín, M. (2012). Contrato de trabajo, compromiso y satisfacción: Moderación de la empleabilidad. *Revista de Administração de Empresas*, 52(3), 345-359.
- Saragih, S. (2015). The effects of job autonomy on work outcomes: Self efficacy as an intervening variable. *International Research Journal of Business Studies*, 4(3), 203-215.
- Sarbu, M. (2015). Determinants of work-at-home arrangements for german employees. *Labour*, 29(4), 444-469.
- Satorra, A. (2002). Asymptotic robustness in multiple group linear-latent variable models. *Econometric Theory*, 18(2), 297-312.
- Scarpello, V. & Vandenberg, R. J. (1987). The satisfaction with my supervisor scale: Its utility for research and practical applications. *Journal of Management*, 13(3), 447-466.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1988). Organizational culture. *American Psychological Association*, 45(2), 109-159.
- Schepers, J. M. (1994). *The construction and evaluation of a performance evaluation questionnaire for non-academic staff*. Johannesburg: RAU.

- Schlett, C. & Ziegler, R. (2014). Job emotions and job cognitions as determinants of job satisfaction: The moderating role of individual differences in need for affect. *Journal of Vocational Behavior*, 84(1), 74-89.
- Schmider, E.; Ziegler, M.; Danay, E.; Beyer, L. & Bühne, M. (2010). Is it really robust? Reinvestigating the robustness of ANOVA against violations of the normal distribution assumption. *Methodology: European Journal of Research Methods for the Behavioral and Social Sciences*, 6(4), 147-151.
- Schmitt, N.; Cortina, J. M.; Ingerick, M. J. & Wiechmann, D. (2003). Personnel selection and employee performance. In W. C. Borman, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (eds), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (pp.77-105). Hoboken, NJ: Wiley Press.
- Schoemmel, K.; Jønsson, T. S. & Jeppesen, H. J. (2015). The development and validation of a Multitarget Affective Commitment Scale. *Personnel Review*, 44(2), 286-307.
- Schooreel, T. & Verbruggen, M. (2016). Use of family-friendly work arrangements and work-family conflict: Crossover effects in dual-earner couples. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(1), 119-132.
- Schwab, D. P. & Cummings, L. L. (1970). Theories of performance and satisfaction: A review. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 9(4), 408-430.
- Scott, B. A. & Judge, T. A. (2013). Beauty, personality, and affect as antecedents of counterproductive work behavior receipt. *Human Performance*, 26(2), 93-113.
- Scott, K. L.; Ingram, A.; Zagenczyk, T. J. & Shoss, M. K. (2015). Work-family conflict and social undermining behaviour: An examination of PO fit and gender differences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(1), 203-218.

- Serrate-Alfonso, A.; Portuondo-Velez, A. L.; Sanchez-Puigbert, N. & Suarez-Ojeda, R. (2014). Evaluación de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal. *Ingeniería Industrial*, 35(1), 2-12.
- Shagvaliyeva, S. & Yazdanifard, R. (2014). Impact of flexible working hours on work-life balance. *American Journal of Industrial and Business Management*, 4(1), 20-23.
- Shahzad, F. (2014). Impact of organizational culture on employees' job performance: An empirical study of software houses in Pakistan. *International Journal of Commerce and Management*, 24(3), 219-227.
- Shahzad, F.; Luqman, R. A.; Khan, A. R. & Shabbir, L. (2012). Impact of organizational culture on organizational performance: An overview. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9), 975-985.
- Shantz, A.; Alfes, K.; Truss, C. & Soane, E. (2013). The role of employee engagement in the relationship between job design and task performance, citizenship and deviant behaviours. *International Journal of Human Resource Management*, 24(13), 2608-2927.
- Sharkawi, S.; Rahim, A. R. A. & AzuraDahalan, N. (2013). Relationship between person organization fit, psychological contract violation on counterproductive work behaviour. *International Journal of Business and Social Science*, 4(4), 173-183.
- Sharma, J. & Dhar, R. L. (2016). Factors influencing job performance of nursing staff: Mediating role of affective commitment. *Personnel Review*, 45(1), 161-182.
- Sharma, P. (2017). Organizational culture as a predictor of job satisfaction: The role of age and gender. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 22(1), 35-48.

- Shurbagi, A. M. & Zahari, I. (2012). The relationship between organizational culture and job satisfaction in national oil corporation of Libya. *International Journal of Humanities and Applied Sciences*, 1(3), 88-93.
- Siebert, S. D. (1974). Toward a theory of role accumulation. *American Sociological Review*, 39(4), 567-578.
- Silim, A. & Stirling, A. (2014). *Women and flexible working: Improving female employment outcomes in Europe*. London: Institute for Public Policy Research.
- Simintiras, A.; Watkins, A.; Ifie, K. & Georgakas, K. (2012). Individual and contextual influences on the affective commitment of retail salespeople. *Journal of Marketing Management*, 28(11-12), 1377-1398.
- Sinclair, R. R. & Probst, T. (2013). Low income families and occupational health: Implications of economic stress for work-family conflict research and practice. In C. L. Cooper & A. G. Antoniou. *The psychology of the recession on the workplace* (308-323). Cheltenham, UK: Edward Elgar
- Smith, C. A.; Organ, D. W. & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Smith, P. C.; Kendall, L. M. & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago, EE.UU.: Rand McNally.
- Smith, S. & Kumar, A. (2014). Impact of corporate social responsibility on employee organizational commitment within the gaming industry. *Advances in Hospitality and Leisure*, 9, 49-67.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, 13, 290-312.

- Sok, J.; Blomme, R. & Tromp, D. (2014). Positive and negative spillover from work to home: The role of organizational culture and supportive arrangements. *British Journal of Management*, 25(3), 456-472.
- Sood, S. & Puri, D. (2016). Big five personality factors: Its role in determining organizational commitment. *International Journal of Education and Management Studies*, 6(4), 425-431.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology*, 13,693-713.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Spector, P. E. (2011). The relationship of personality to counterproductive work behavior (CWB): An integration of perspectives. *Human Resource Management Review*, 21(4), 342-352.
- Spector, P. E. & Zhou, Z. E. (2014). The moderating role of gender in relationships of stressors and personality with counterproductive work behavior. *Journal of Business and Psychology*, 29(4), 669-681.
- Srivastava, S. (2013). Job satisfaction and organizational commitment relationship: Effect of personality variables. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 17(2), 159-167.
- Staines, G. L. (1980). Spillover versus compensation: A review of the literature on the relationship between work and nonwork. *Human Relations*, 33(2), 111-129.
- Stavrou, E. & Ierodiakonou, C. (2011). Flexible work arrangements and intentions of unemployed women in Cyprus: A planned behaviour model. *British Journal of Management*, 22(1), 150-172.

- Stavrou, E. & Kilaniotis, C. (2010). Flexible work and turnover: An empirical investigation across cultures. *British Journal of Management*, 21(2), 541-554.
- Swaminathan, S. & Jawahar, P. D. (2013). Job satisfaction as a predictor of organizational citizenship behavior: An empirical study. *Global Journal of Business Research*, 7, 71-80.
- Sweet, S.; Pitt-Catsoupes, M.; Besen, E. & Golden, L. (2014). Explaining organizational variation in flexible work arrangements: Why the pattern and scale of availability matter. *Community, Work & Family*, 17(2), 115-141.
- Syama, S. & Sulphey, M. M. (2012). Effectiveness of academic performance as a predictor of job performance. *Indian Journal of Higher Education*, 3(2), 57-61.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S (2013). *Using Multivariate Statistics* (6th ed.). Boston, MA: Pearson.
- Tahir, S. & Sajid, S. M. (2014). Job satisfaction among college teachers: A comparative analysis. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, 13(1), 33-50.
- Tement, S.; Korunka, C. & Pfifer, A. (2010). Toward the assessment of the work-family interface: Validation of the Slovenian versions of work-family conflict and work-family enrichment scales. *Horizons of Psychology*, 19, 53-74.
- Templer, K. J. (2012). Five factor model of personality and job satisfaction: The importance of agreeableness in a tight and collectivistic Asian society. *Applied Psychology: An International Review*, 61, 114-129.
- ten Brummelhuis, L. L. & Bakker, A. B. (2012). A resource perspective on the work-home interface: The work-home resources model. *American Psychologist*, 67(7), 545-556.

- Tiedje, L. B.; Wortman, C. B.; Downey, G.; Emmons, C.; Biernat, M. & Lang, R. (1990). Women with multiple roles: Role-compatibility perceptions, satisfaction, and mental health. *Journal of Marriage and the Family*, 52, 63-72.
- Timms, C.; Brough, P.; O'Driscoll, M.; Kalliath, T.; Siu, O. L.; Sit, C. & Lo, D. (2015). Positive pathways to engaging workers: work-family enrichment as a predictor of work engagement. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 53(4), 490-510.
- Tims, M.; Bakker, A. B. & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230-240.
- Titrek, O.; Polatcan, M.; Gunes, D. Z. & Sezen, G. (2014). The relationship among emotional intelligence (EQ), organizational justice (OJ), organizational citizenship behaviour (OCB). *International Journal of Academic Research*, 6(1), 213-220.
- Top, M. & Gider, O. (2013). Interaction of organizational commitment and job satisfaction of nurses and medical secretaries in Turkey. *The International Journal of Human Resource Management*, 24, 667-683.
- Top, M.; Tarcan, M.; Tekingündüz, S. & Hikmet, N. (2013). An analysis of relationships among transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in two Turkish hospitals. *The International Journal of Health Planning and Management*, 28(3), 217-241.
- Toro Álvarez, F. (2016). Análisis del compromiso organizacional en empresas colombianas. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 21(1), 14-17.

- Toro, F. (2010). Validación psicométrica de un conjunto de instrumentos que evalúan efectos individuales de diversos factores psicosociales. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 29(2), 193-225.
- Torres Costoso, A. I. (2015). *Desarrollo óseo y actividad física: papel mediador de la masa magra, masa grasa y condición física* (tesis doctoral inédita). Universidad de Castilla, Toledo, España.
- Totawar, A. K. & Nambudiri, R. (2014). How does organizational justice influence job satisfaction and organizational commitment? Explaining with psychological capital. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 39(2), 83-98.
- Truxillo, D. M.; McCune, E. A.; Bertolino, M. & Fraccaroli, F. (2012). Perceptions of older versus younger workers in terms of Big Five facets, proactive personality, cognitive ability, and job performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(11), 2607-2639.
- Tsai, M. C. & Chen, W. C. (2017). The family-work nexus and wellbeing in Asia: An introduction. In *Family, Work and Wellbeing in Asia* (pp. 3-17). Singapore: Springer.
- Tsai, Y. (2014). Learning organizations, internal marketing, and organizational commitment in hospitals. *BMC Health Services Research*, 14(1), 152-170.
- Tsui, A. S.; Pearce, J. L.; Porter, L. W. & Hite, J. P. (1995). Choice of employee organization relationship: Influence of external and internal organizational factors. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 13, 117-151.

- Tsui, A. S.; Pearce, J. L.; Porter, L. W. & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? *The Academy of Management Journal*, 40(5), 1089-1121.
- Tsui, P.; Lin, Y. & Yu, T. (2013). The influence of psychological contract and organizational commitment on hospitality employee performance. *Social Behavior and Personality*, 41(3), 443-452.
- Tura Solvas, M. & Martínez Costa, C. (2012, July). *Organizational Culture and the perception of equal gender*. Paper presented at the Sixth International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management, Vigo.
- Übuis, Ü. & Alas, R. (2009). Connections between corporate social responsibility and innovation climate. *Journal of Management and Change*, 26, 58-71.
- Utami, I. & Supriyadi, D. (2013). Flexible working arrangement and stress management training in mitigating auditor's burnout: An experimental study. *Accounting and Taxation*, 5(1), 97-113.
- Van Dyne, L. & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119. Disponible en <doi: 10.2307/256902>.
- Van Muijen, J. J. (2013). Organizational culture. In P. Drenth, H. Thierry & C. de Wolff (eds.), *Handbook of Work and Organizational Psychology* (pp. 113-131). East Sussex, UK: Psychology Press.
- Van Muijen, J. J.; Koopman, P.; De-Witte, K.; De-Cock, G.; Susanj, Z.; Lemoine, C.;... & Turnipseed, D. (1999). The focus questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(4), 551-568.

- Van Rijswijk, K.; Bekker, M. H.; Rutte, C. G. & Croon, M. A. (2004). The relationships among part-time work, work-family interference, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology, 9*(4), 286-295.
- Van Scotter, J. R. & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology, 81*(5), 525.
- van Steenbergen, E. F.; Ellemers, N. & Mooijaart, A. (2007). How work and family can facilitate each other: Distinct types of work-family facilitation and outcomes for women and men. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*(3), 279-300.
- van Steenbergen, E. F.; Kluwer, E. S. & Karney, B. R. (2014). Work-family enrichment, work-family conflict, and marital satisfaction: A dyadic analysis. *Journal of Occupational Health Psychology, 19*(2), 182-194.
- Van Yperen, N. W.; Blaga, M. & Postmes, T. (2015). A meta-analysis of the impact of situationally induced achievement goals on task performance. *Human Performance, 28*(2), 165-182.
- Vandenberghe, C.; Mignonac, K. & Manville, C. (2015). When normative commitment leads to lower well-being and reduced performance. *Human Relations, 68*(5), 843-870.
- Veličković, V. M.; Višnjić, A.; Jović, S.; Radulović, O.; Šargić, Č.; Mihajlović, J. & Mladenović, J. (2014). Organizational commitment and job satisfaction among nurses in Serbia: A factor analysis. *Nursing Outlook, 62*(6), 415-427.
- Verbeke, W. (2000). A revision of Hofstede et al. (1990). Organizational Practices Scale. *Journal of Organizational Behavior, 21*, 587-602.

- Vergara, C. F. M. (2015). Satisfacción laboral y compromiso organizacional en empleados de una universidad privada de Lima. *Revista Científica de Ciencias de la Salud*, 6(1), 32-42.
- Viswesvaran, C. & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226.
- Viswesvaran, C.; Ones, D. S. & Schmidt, F. L. (1996). Comparative analysis of the reliability of job performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 557-574.
- Vroom, V. H. (1962). Ego-involvement, job satisfaction, and job performance. *Personnel Psychology*, 15(2), 159-177.
- Wang, H. J.; Lu, C. Q. & Siu, O. L. (2015). Job insecurity and job performance: The moderating role of organizational justice and the mediating role of work engagement. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1249.
- Wang, M. L. & Tsai, L. J. (2014). Work-family conflict and job performance in nurses: the moderating effects of social support. *Journal of Nursing Research*, 22(3), 200-207.
- Wang, S. & Hsu, I. (2014). The effect of role ambiguity on task performance through self-efficacy-a contingency perspective. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 61(4), 681-689.
- Wang, Y. D. & Hsieh, H. H. (2014). Employees' reactions to psychological contract breach: A moderated mediation analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 85(1), 57-66.
- Wang, Y. J.; Tsai, Y. H. & Lin, C. P. (2013). Modeling the relationship between perceived corporate citizenship and organizational commitment considering organizational trust as a moderator. *Business Ethics: A European Review*, 22(2), 218-233.

- Wanous, J. P.; Reichers, A. E. & Hudy, M.J. (1997). Overall job satisfaction: How good are single-item measures? *Journal of Applied Psychology*, 82, 247-252.
- Warr, P. B. (2013). Jobs and job-holders: Two sources of happiness and unhappiness. in K. Cameron & A. Caza (eds.), *Happiness and Organizations* (pp. 733-750). Oxford: Oxford University Press.
- Warr, P.; Cook, J. & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 129-48.
- Way, S. A.; Tracey, J. B.; Fay, C. H.; Wright, P. M.; Snell, S. A.; Chang, S. & Gong, Y. (2015). Validation of a multi-dimensional HR flexibility measure. *Journal of Management*, 41(4), 1098-1131.
- Wayne, J. H.; Casper, W. J.; Matthews, R. A. & Allen, T. D. (2013). Family-supportive organization perceptions and organizational commitment: The mediating role of work-family conflict and enrichment and partner attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 98(4), 606-622.
- 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*, 69, 445-461.
- Wayne, S. J. & Liden, R. C. (1995). Effects of impression management on performance ratings: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 38(1), 232-260.
- Wechsler, S. M.; Oakland, T.; León, C.; Vivas, E.; de Almeida, L.; Franco, A.;... & Contini, N. (2014). Test development and use in five Iberian Latin American countries. *International Journal of Psychology*, 49(4), 233-239.

- Weiss, D. J.; Dawis, R. V.; England, G. W. & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis, EE.UU.: The University of Minnesota Press.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Wilkin, C. L. (2013). I can't get no job satisfaction: Meta analysis comparing permanent and contingent workers. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 47-64.
- Wilkins, A. L. & Ouchi, W. G. (1983). Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 28, 468-481.
- Wille, B.; De Fruyt, F. & Feys, M. (2013). Big five traits and intrinsic success in the new career era: A 15-Year longitudinal study on employability and work-family conflict. *Applied Psychology*, 62(1), 124-156.
- Williams, L. J. & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Witt, L. A. & Carlson, D. S. (2006). The work-family interface and job performance: moderating effects of conscientiousness and perceived organizational support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(4), 343.
- Wolfram, H. J. & Gratton, L. (2014). Spillover between work and home, role importance and life satisfaction. *British Journal of Management*, 25(1), 77-90.
- Wong, A. & Tong, C. (2014). Evaluation of organizational commitment models and their components in Asian cities. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(2), 66-96.

- Wong, C. A. & Laschinger, H. K. (2013). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: The mediating role of empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 69(4), 947-959.
- Wright, T. A. & Bonett, D. G. (1997). The contribution of burnout to work performance. *Journal of Organizational Behavior*, 18(5), 491-499.
- Yang, M. L. (2012). Transformational leadership and Taiwanese public relations practitioners' job satisfaction and organizational commitment. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 40(1), 31-46.
- Yang, X. & Wang, W. (2013). Exploring the determinants of job satisfaction of civil servants in Beijing, China. *Public Personnel Management*, 42(4), 566-587.
- Yazici, H. & Altun, F. (2013). Type-A behavior, gender, and job satisfaction: A research on instructors. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 13(3), 1455-1459.
- Zafer Acar, A. (2012). Organizational culture, leadership styles and organizational commitment in Turkish logistics industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 217-226.
- Zafer Acar, A. & Acar, P. (2014). Organizational culture types and their effects on organizational performance in Turkish hospitals. *Emerging Markets Journal*, 3(3), 18-31.
- Zayas Agüero, P. M.; Almaguer Ortiz, M. & Álvarez Santos, L. (2014). Instrumentos para el estudio y la evaluación de la satisfacción laboral en una organización. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 2, 1-18.
- Zeitlin, W.; Augsberger, A.; Auerbach, C. & McGowan, B. (2014). A mixed-methods study of the impact of organizational culture on workforce retention in child welfare. *Children and Youth Services Review*, 38, 36-43.

- Zennouche, M. & Zhang, J. (2014). Evolution of leadership and organizational culture research on innovation field: 12 years of analysis. *Open Journal of Social Sciences*, 2(4), 388-392.
- Zhai, Q.; Willis, M.; O'Shea, B.; Zhai, Y. & Yang, Y. (2013). Big five personality traits, job satisfaction and subjective wellbeing in China. *International Journal of Psychology*, 48(6), 1099-1108.
- Zhang, J. & Liu, Y. (2011). Antecedents of work-family conflict: Review and prospect. *International Journal of Business and Management*, 6(1), 89-103.
- Zhang, S.; Zhou, M.; Zhang, J. & Chen, S. (2012). The non-linear effects of conscientiousness on overall job performance and performance dimensions in the Chinese context. *Asian Journal of Social Psychology*, 15(4), 231-237.
- Zheng, W.; Zhang, M. & Li, H. (2012). Performance appraisal process and organizational citizenship behavior. *Journal of Managerial Psychology*, 27(7), 732-752.
- Zhou, Z. E.; Meier, L. L. & Spector, P. E. (2014). The role of personality and job stressors in predicting counterproductive work behavior: A three-way interaction. *International Journal of Selection and Assessment*, 22(3), 286-296.
- Zhu, Y. (2013). A review of job satisfaction. *Asian Social Science*, 9, 293-298.
- Ziegler, R.; Hagen, B. & Diehl, M. (2012). Relationship between job satisfaction and job performance: Job ambivalence as moderator. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(8), 2019-2040.
- Ziegler, R.; Schlett, C.; Casel, K. & Diehl, M. (2012). The role of job satisfaction, job ambivalence, and emotions at working predicting organizational citizenship behavior. *Journal of Personnel Psychology*, 11, 176-190.

Zou, M. (2015). Gender, work orientations and job satisfaction. *Work, Employment & Society*, 29(1), 3-22.

Anexo

Protocolo de recolección de datos

CONICET



El presente cuestionario forma parte de una investigación cuyo objetivo se orienta a relevar las opiniones de los trabajadores acerca de algunos aspectos de su trabajo. Su colaboración es muy valiosa para el éxito de nuestro proyecto. Sólo le pedimos que responda con sinceridad, ya que

- la encuesta es anónima
- es completamente confidencial
- no existen respuestas correctas o incorrectas

A continuación encontrará un conjunto de oraciones referidas a las actitudes y sentimientos que la gente tiene acerca de su trabajo, o de las posibilidades que su trabajo le brinda. Le pedimos que indique en qué medida cada oración refleja lo que Ud. siente o piensa de su trabajo, empleando la siguiente escala:

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	Ni una cosa ni otra	Casi siempre	Siempre

- Responda marcando una “X” en el número que mejor refleje su opinión
- Seleccione sólo una opción por cada oración
- No deje respuestas sin contestar

Por ejemplo, si su respuesta es “**Nunca**”, marque una X en el número 1.

Si su respuesta es “**Casi siempre**”, ponga la X en el número 4.

		1	2	3	4	5
1	Tengo más autoconfianza en el trabajo porque mi vida en casa está bien organizada					
2	Aun cuando fuera en mi beneficio, no siento que tenga razones para abandonar la empresa					
3	El cumplimiento de las metas es una característica de mi empresa					
4	Los gerentes de mi empresa están abiertos a las críticas					
5	El tener que organizar mi tiempo en el trabajo ha hecho que aprenda a organizar mejor mi tiempo en casa					
6	En la actualidad permanezco en mi empresa tanto por necesidad como por deseo					
7	Me siento bien trabajando para esta empresa					
8	Trabajo por tareas u objetivos					
9	Yo siento que tengo pocas opciones de trabajo como para considerar dejar mi organización					
10	Me resulta difícil concentrarme en mi trabajo porque estoy preocupado por asuntos domésticos					

11	Mi trabajo me tensiona de tal manera que me impide cumplir con los deberes familiares				
12	Mi trabajo me permite realizar algunas tareas desde mi hogar				
13	Mi trabajo me permite capacitarme o estudiar				
14	Mi empresa está buscando permanentemente nuevos mercados para sus productos y servicios				
15	Los problemas que tengo con mi pareja/familia/amigos hacen que no tenga ganas de trabajar				
16	Los gerentes de mi empresa se preocupan por los problemas personales de los empleados				
17	La empresa donde trabajo tiene mucho significado para mí				
18	Yo no dejaría mi empresa ahora, porque tengo un sentido de compromiso con las personas que permanecen en ella				
19	Si un día no tengo nada qué hacer, no me quedo a cumplir las horas				
20	En mi empresa, los empleados reciben apoyo de sus jefes y supervisores				
21	Yo estaría feliz si pasara el resto de mi carrera en la empresa donde trabajo				
22	Si yo decido dejar ahora mi organización, mi vida se desorganizaría demasiado				
23	Esta organización merece mi lealtad				
24	Yo me siento "parte de la familia" en mi empresa				
25	Elijo los horarios que más me convengan para realizar mis tareas				
26	En mi empresa, se hacen grandes inversiones en el lanzamiento de nuevos productos (o servicios)				

27	El tener que organizar mi tiempo en casa ha hecho que aprenda a organizar mejor mi tiempo en el trabajo					
28	Me siento a gusto con mis compañeros de trabajo					
29	En mi empresa, los gerentes dan libertad a los empleados para que expresen sus ideas					
30	En mi empresa, los empleados que quieren ascender en su carrera son apoyados por sus jefes					
31	Siento obligación de permanecer en mi actual empleo					
32	Siento como si los problemas de la empresa fueran míos					
33	Hago de todo con tal de mantener la eficiencia					
34	Si no hubiera dado tanto de mí a la empresa, podría considerar irme a trabajar a otra parte					
35	Siento que tengo una gran deuda hacia mi empresa					
36	En mi empresa, todo es realizado de acuerdo con procedimientos previamente definidos					
37	Sería muy difícil, para mí, dejar la empresa, a pesar de que lo deseara					
38	En mi empresa, las personas están buscando permanentemente nuevas maneras de encarar los problemas					
39	En mi empresa, las críticas constructivas son aceptadas					
40	Cumplo con mis obligaciones familiares durante el horario laboral					
41	Considerándolo en términos generales tengo un buen trabajo					

42	Me siento "emocionalmente atado(a)" a mi empresa				
43	Me sentiría culpable si dejo ahora mi organización				
44	Tengo que cancelar planes con mi pareja/familia/amigos debido a compromisos laborales				
45	Innovar y correr riesgos es una de las características de mi empresa				
46	Siento que tengo un fuerte sentido de pertenencia hacia mi empresa				
47	Uno de los pocos efectos negativos de irme de la empresa sería la falta de nuevas oportunidades de trabajo				
48	En mi trabajo recibo reconocimiento por mi buen desempeño				
49	En mi empresa, las tareas son desempeñadas de acuerdo con procedimientos previamente definidos				
50	Mi trabajo me da seguridad laboral				
51	En mi trabajo puedo aplicar mis capacidades y habilidades				
52	La situación en casa me hace estar tan irritable que descargo mi enojo en mis compañeros de trabajo				
53	Tengo más autoconfianza en las tareas de mi casa porque mi vida laboral está bien organizada				
54	En mi empresa, la productividad de los empleados es estimulada				
55	En mi empresa, puedo organizar mi agenda laboral según mi conveniencia				
56	En mi empresa, puedo trabajar la misma cantidad de horas semanales en menos días				

57	Mi trabajo me quita tiempo que me hubiera gustado pasar con mi pareja/familia/amigos					
58	Mi salario es apropiado					
59	Mi trabajo me permite escaparme de la rutina					
60	Tuve en mente los resultados que debía lograr en mi trabajo					
61	Seguí buscando nuevos desafíos en mi trabajo					
62	Agrandé los problemas que se presentaron en mi trabajo					
63	Trabajé para mantener mis habilidades laborales actualizadas					
64	Me concentré en los aspectos negativos del trabajo, en lugar de enfocarme en las cosas positivas					
65	Fui capaz de hacer bien mi trabajo porque le dediqué el tiempo y el esfuerzo necesarios					
66	Me quejé de asuntos sin importancia en mi trabajo					
67	Mi planificación laboral fue óptima					
68	Participé activamente de las reuniones laborales					
69	Planifiqué mi trabajo de manera tal que pude hacerlo en tiempo y forma					
70	Trabajé para mantener mis conocimientos laborales actualizados					
71	Se me ocurrieron soluciones creativas frente a los nuevos problemas de mi trabajo					
72	Comenté aspectos negativos de mi trabajo con mis compañeros					

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN
 POR FAVOR, NO PONGA SU NOMBRE EN EL CUES-
TIONARIO,
 SÓLO MARQUE LA OPCIÓN CORRESPONDIENTE A
 LA SIGUIENTE INFORMACIÓN:

EDAD

18-20

21-30

31-40

41-50

+de 50

ANTIGUEDAD LABORAL

Menos de 1 año

Entre 1 y 5 años

Más de 5 años

CARGO

Gerencial

No gerencial

ESCOLARIDAD

Primario

Secundario

Universitario

(Consignar nivel completo)

ESTADO CIVIL

Soltero/a

Casado/a

Otro

SEXO

Varón

Mujer

