

CULTURA TRABALHO-FAMÍLIA E COMPROMISSO ORGANIZACIONAL NUMA EMPRESA DE SERVIÇOS¹

Andrés Eduardo Jiménez Figueroa^{*}
Daniela Acevedo Olea[#]
Ana Luisa Salgado Concha[¶]
Emilio Moyano Díaz^æ

RESUMO. Analisa-se a relação entre a cultura trabalho-família existente numa empresa de serviços financeiros e o compromisso organizacional dos empregados, controlando-se variáveis sociodemográficas. A 219 trabalhadores técnicos e profissionais entre 19 e 64 anos, pertencentes a 16 sucursais localizadas na região do Maule (Chile), foram aplicados três instrumentos de medida das variáveis referidas. Observa-se uma relação significativa entre as variáveis constitutivas da dimensão cultura trabalho-família e o compromisso organizacional, estando a cultura fortemente associada a este ($r = 0,483$, $p=0,05$). Observou-se que quanto mais apoio direto da empresa é percebido por parte dos trabalhadores, maior é o compromisso destes com aquela e, particularmente, seu compromisso dos tipos normativo ($r = 0,417$; $p>0,000$) e afetivo ($r=0,347$; $p>0,000$).

Palavras-chave: Cultura trabalho-família; compromisso organizacional; apoio organizacional.

WORK-FAMILY CULTURE AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN A SERVICES COMPANY

ABSTRACT. It is analyzed the relationship between work-family culture with the organizational commitment of employees, controlling sociodemographical variables. 219 technical workers and professionals, between 19 and 64 years old, from a financial services company located in the region of Maule (Chile), responded three instruments of measurement. There was a significant relationship between work-family culture variables and organizational commitment, where the culture appears strongly associated to the commitment ($r = 0,483$, $p = 0.05$). While most executive support from the company is perceived by workers, the greater the commitment to them with company, particularly with its normative ($r = 0,417$, $p < 0,000$) and affective commitment ($r = 0,347$, $p < 0,000$).

Key words: Wok-family culture; organizational commitment; organizational support.

CULTURA TRABAJO- FAMILIA Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN EMPRESA DE SERVICIOS

RESUMEN. Se analiza la relación entre la cultura trabajo-familia existente en una empresa de servicios financieros y el compromiso organizacional en los empleados, controlando variables sociodemográficas. A 219 trabajadores técnicos y profesionales entre 19 y 64 años, pertenecientes a 16 sucursales ubicadas en la región del Maule (Chile) les fueron aplicados tres instrumentos de medición de las variables referidas. Se observa una relación significativa entre las variables constitutivas de la dimensión cultura trabajo-familia y el compromiso organizacional donde la cultura está fuertemente asociada a éste ($r = 0,483$, $p = 0,05$). Se registra que mientras más apoyo directivo desde la empresa es percibido por parte de los trabajadores

¹ Trabajo que forma parte del programa de investigación "Calidad de Vida y Ambientes Saludables" (DPI, Universidad de Talca, 2007).

^{*} Psicólogo, Magíster en Administración y Dirección de Recursos Humanos, Universidad de Santiago, Chile. Facultad de Psicología Universidad de Talca.

[#] Psicóloga. Facultad de Psicología. Universidad de Talca. Chile.

[¶] Psicóloga, Docteur en Psychologie, Université Catholique de Louvain, Belgique. Facultad de Psicología, Universidad de Talca.

^æ Psicólogo. Decano e docente da Facultad de Psicología, Universidad de Talca.

mayor es el compromiso de éstos con aquélla y, particularmente, con su compromiso de tipos normativo ($r = 0,417$; $p > 0,000$) y afectivo ($r = 0,347$; $p > 0,000$).

Palabras clave: Cultura trabajo-familia; compromiso organizacional; apoyo organizacional.

En Chile ha habido un crecimiento económico sostenido en los últimos 20 años pero simultánea y paradójicamente se observa un marcado deterioro en la calidad de vida laboral (Infante & Sunkel, 2004). Más globalmente, la salud mental de la población parece estar negativamente afectada ya que ha sido mostrado que a medida que aumenta el producto interno bruto (PIB) se incrementa el suicidio entre los chilenos (Moyano Díaz & Barría, 2006) y, aunque se desconoce exactamente el por qué de esta relación, algunos datos relativos al trabajo ilustran que Chile es de los países en que los trabajadores permanecen más horas en su trabajo (2002 hrs. anuales).

Desde un punto de vista organizacional, se observa que bajo el imperativo estratégico de la competitividad, las empresas están formulando exigencias inapropiadas en productividad a sus empleados. Estos permanecen prolongadamente en sus lugares de trabajo lo que pareciera deberse a su esfuerzo por resolver sus altos niveles de endeudamiento y sus aspiraciones de ascenso social a través del consumo o, también, porque procuran suplir ingresos insuficientes (Espinoza & Morris, 2002). Por otra parte, ha habido un incremento del empleo informal y de la precariedad laboral en el país, en un contexto latinoamericano donde el empleo informal urbano respecto del empleo total urbano creció del 50% en 1990 al 58% en 1997, atribuible a un aumento de la mano de obra a causa de factores demográficos, a un ascenso del índice de participación laboral - particularmente de la mujer-, y a la inmigración rural urbana, además de una reducción del empleo en el sector formal (Moyano Díaz, Castillo & Lizana, 2008).

Conservar el talento humano o los buenos trabajadores en las organizaciones o empresas es una variable crítica de competitividad hoy día, por lo que una estrategia de recursos humanos actualizada debiese contemplar acciones para mejorar las condiciones de trabajo, las expectativas organizacionales y las relaciones de equidad. El estudio del compromiso organizacional es relevante desde el punto de vista de los trabajadores, ya que permite estabilidad laboral, por el esperable impacto que aquél puede tener en las prestaciones, jubilación, beneficios sociales, cubriendo necesidades psicológicas (reconocimiento, desarrollo de habilidades) y que además impacta directamente en las

actitudes y conductas de los empleados (aceptación de metas, valores, cultura), lo que mejora la productividad en las organizaciones, disminuyendo el ausentismo y la rotación (Betanzos & Paz, 2007). Así, el presente estudio está orientado a investigarlo, para lo cual se comenzará por analizar el papel que juegan las organizaciones en fomentarlo mediante políticas ad-hoc o, por el contrario en debilitarlo, a causa de políticas o culturas organizacionales laborales atentatorias de un adecuado equilibrio entre el tiempo que el trabajador dedica a su trabajo respecto de aquel otro dedicado a su familia (Jiménez & Moyano Díaz, 2008).

De los componentes que conforman un lugar de trabajo amigable, la presencia de una cultura de apoyo a la relación trabajo-familia en la organización es considerada la más importante, pues su presencia o ausencia provoca efectos favorables o adversos en los empleados, ya sea aumentando o disminuyendo su satisfacción, compromiso, intención de dejar la organización, o impactando en los resultados de la organización, en el ausentismo y la productividad (Thompson, Beauvais, & Lyness, 1999; Allen, 2001). Las políticas relativas a la conciliación trabajo-familia han sido crecientemente incluidas en estudios que buscan identificar su impacto sobre las personas en las organizaciones (Anderson, Coffey, & Byerly, 2002); Frye & Breaugh, 2004).

La investigación respecto de políticas organizacionales para fomentar el equilibrio entre el trabajo y la familia muestra de manera general, que cuando existe conciliación de las responsabilidades familiares y laborales, tiene lugar un mejor desempeño en las empresas que implementan aquellas políticas (Clark, 2000; Hill, Hawkins, Ferris, & Weitzman, 2001; Anderson, Coffey, & Byerly, 2002). Medidas como la flexibilidad de horarios, servicios de asistencia en labores domésticas, permisos laborales y, en general, beneficios organizacionales, han correlacionado con un incremento en los niveles de bienestar y satisfacción en los trabajadores (Greenhaus, Powell, 2006; Frye, & Breaugh, 2004; Lapierre, & Allen, 2006). El concepto de cultura trabajo-familia ha sido entendido como "las ideas, creencias, y valores compartidos con respecto al grado en el cual una organización apoya y valora la integración de las vidas del trabajo y la familia de los empleados" (Thompson, Beauvais, & Lyness, 1999,

p.394). Mientras más congruente sea la valorización del equilibrio trabajo-familia por parte de la organización o empresa y sus trabajadores, mejor se promueve el bienestar físico y psicológico de éstos (Mauno, Kinnunen, & Piitulainen, 2005). Kossek, Noe, & DeMarr, (1999) ilustran que las organizaciones pueden presentar un clima que facilite o inhiba las fronteras entre el trabajo y la familia, así, por ejemplo, se encuentra algunas en las que se permite que los hijos de los trabajadores puedan ir al trabajo de éstos, y otras donde existen límites rígidos donde al empleado se le prohíbe recibir llamadas telefónicas de su familia.

Existe variadas definiciones de cultura trabajo-familia pero ellas son bastante convergentes y tienen una misma base teórica, siendo su operacionalización lo que cambia, ya que se observa múltiples propuestas para su medición. Algunos autores consideran elementos formales e informales en sus variables, como por ejemplo, el grado de flexibilidad en el horario de trabajo y las percepciones acerca del apoyo hacia los trabajadores y sus familias, mientras que otros consideran sólo elementos informales o no tangibles, como por ejemplo, estrategias de recursos humanos y el desarrollo de culturas y climas organizacionales que reflejen preocupación por el trabajador fuera del entorno laboral (Thompson, Beauvais, & Lyness, 1999). Dallimore & Mickel (2006) señalan que existe evidencia suficiente de que la existencia e implementación de políticas organizacionales integradoras de la vida personal y profesional, produce beneficios tanto para el trabajador -menor nivel de estrés y presión, más control en el trabajo, mayor tiempo para la familia- como para la organización. Sin perjuicio de esto, otras investigaciones muestran que contar con políticas de conciliación trabajo-familia (por ejemplo, proveer licencias maternales extendidas u horario flexible) no es suficiente para crear un ambiente amigable en el trabajo, ya que tenerlas no necesariamente garantiza su uso (Smith, & Gardner, 2007). El contexto social y valores implícitos en el ambiente de trabajo que rodea al trabajador afectan directamente la decisión de los trabajadores de utilizar los beneficios disponibles en las políticas. Cuando en la cultura laboral no se percibe apoyo a la conciliación trabajo-familia los empleados probablemente no utilizarán los programas o franquicias al respecto, debido a la observación de normas culturales inhibitorias existentes en la organización con respecto a su uso (Blair-Loy, & Wharton, 2002). Entre los obstáculos para la eficacia de las políticas de conciliación trabajo-familia, está el relativo a las consecuencias percibidas por los

trabajadores en su carrera de utilizar los beneficios o franquicias disponibles. Por el contrario, una cultura de apoyo al uso de las mismas sería uno de los facilitadores que transforman las políticas de equilibrio trabajo-familia en una práctica eficaz (Allen, 2001).

En el presente estudio interesa el análisis de la cultura de conciliación trabajo-familia en la empresa en relación al compromiso laboral de los trabajadores, entendido éste como la fuerza relativa a la identificación individual e implicación con una organización en particular, manifestado como el deseo de permanecer en ella, esforzarse en beneficio de ésta y aceptar sus valores y metas (Betanzos & Paz, 2007). Respecto de la percepción de la conciliación trabajo-familia, Thompson, Beauvais, & Lyness, (1999), formulan un modelo de cultura trabajo-familia constituido por tres variables; las *demandas de tiempo de la organización*, referidas a las expectativas sobre la cantidad de tiempo que debe destinarse al trabajo, las *consecuencias percibidas negativas en la carrera*, referida al grado en que los empleados perciben secuelas al utilizar las eventuales facilidades o prerrogativas relativas a políticas de trabajo-familia y finalmente, el *apoyo directivo*, entendido como el grado en que los empleados perciben que las autoridades o jefes son sensibles a sus necesidades familiares. De estas tres variables esta última -apoyo directivo- es la que ha recibido mayor sustento empírico (Warren & Johnson, 1995).

Ha sido demostrado que la percepción de una cultura que apoya la conciliación trabajo-familia, aparece relacionada con mayor satisfacción en los empleados Allen, 2001; (Mauno, Kinnunen, & Piitulainen, 2005), con mayor compromiso organizacional y menor intención de dejar el empleo, y con mayor intención de ejecutar comportamientos de ciudadanía (Thompson, Beauvais, & Lyness, 1999; Allen, 2001; DeNicolis, Rodriguez-Srednicki, Kutcher, Indovino, & Rosner, 2005). Del mismo modo, las percepciones negativas sobre la cultura trabajo-familia se relacionan con tensión en el trabajo (Warren & Johnson, 1995), angustia (Mauno, Kinnunen, & Pyykko, 2005) y mayor conflicto trabajo-familia (Allen, 2001).

Behson (2002) plantea que el apoyo percibido en la organización, el trato justo en el trabajo, confianza en la dirección, cultura trabajo-familia positiva y la percepción de la familia con respecto al apoyo de la organización, son variables predictoras de actitudes hacia el trabajo y hacia el conflicto trabajo-familia. Específicamente, satisfacción y compromiso eran predichos por la percepción de apoyo organizacional,

trato justo y confianza en la dirección (Eby, Casper, Lockwood, Bordeauxy & Brinley, 2004; Allen, 2001; DeNicolis, Rodriguez-Srednicki, Kutcher, Indovino & Rosner, 2005).

El conjunto de resultados revisados permite afirmar la existencia de una asociación positiva entre la cultura de apoyo trabajo-familia y el bienestar psicosocial del empleado (Mauno, Kinnunen & Piitulainen, 2005) y, así, agregamos, puede ser un factor protector a la salud mental. Kossek, Noe & DeMarr (1999) observaron una asociación positiva entre el clima proclive para compartir preocupaciones personales y familiares con el rendimiento del empleado y su bienestar psicológico. También existe apoyo empírico para afirmar que la cultura trabajo-familia afecta el desempeño del empleado pero no siempre en la dirección de una mayor productividad. Así, Goff, Mount, y Jamison (1990) observaron que el apoyo del supervisor se asocia a ausentismo mayor, explicándolo mediante la confianza, es decir, a mayor flexibilidad del supervisor los trabajadores se sienten más libres de faltar sin ser sancionados. Por otra parte, Mesmer-Magnus & Viswesvaram (2006) destacan que son los aspectos de una cultura de apoyo los más fuertemente relacionados con la disminución del conflicto trabajo-familia. Es muy importante para la organización conciliar trabajo y familia porque ello contribuye a disminuir eventuales conflictos trabajo-familia y sus efectos negativos, y se constituye en un método para evitar éstos problemas además que fomenta el compromiso, lo cual se ha comprobado que trae beneficios de productividad para la organización, disminución de la rotación, mayor predisposición de los trabajadores a mostrar conductas positivas, entre otros (Goff, Mount & Jamison, 1990; Tett & Meyer, 1993).

Por otra parte, también se estudia aquí la variable compromiso de los trabajadores con su organización. El compromiso es considerado por las empresas como un elemento sustancial para retener a los buenos trabajadores y, según los resultados recopilados por la Dirección del Trabajo chilena (2002), los trabajadores se comprometen efectivamente con la empresa cuando ésta se preocupa por darles reconocimiento, retribución, participación y estímulos.

En general en Chile los trabajadores consideran que el compromiso con la empresa no es una obligación. Según la literatura revisada, las políticas son un medio para fomentar el compromiso, ya que éstas pueden reflejar el interés de la empresa por el bienestar del trabajador (Thompson, Beauvais & Lyness, 1999). Es más, las buenas prácticas que se derivan de las políticas de recursos humanos,

especialmente en estrategias, tiene impacto en el compromiso y por ende en la efectividad organizacional (Domínguez, 2006; Allen & Meyer (1991).

El compromiso laboral es un tema de muy alto interés en psicología de las organizaciones especialmente porque se considera que los empleados que muestran un alto nivel de compromiso presentarán también mejor desempeño, productividad, y menores índices de ausentismo (Arciniega, 2002). Allen & Meyer (1991) definieron el compromiso como un estado psicológico que: (a) es característico de la relación entre el empleado y la organización, (b) tiene consecuencias en la decisión de continuar o retirarse de la organización y c) puede estar sustentado en tres diferentes bases lo que a su vez daría origen a tres tipos diferentes y complementarios de compromiso; lo afectivo, la racionalidad del análisis de los costos percibidos, y el sentimiento de obligación de permanecer en la empresa por gratitud, lealtad o valor moral.

El compromiso basado en lo afectivo, refiere al grado de adhesión emocional del trabajador a la organización y al involucramiento en las actividades y proyectos de ésta. El compromiso afectivo se relaciona con menores niveles ausentismo y mayores niveles de rendimiento y conductas de ciudadanía. El compromiso de tipo continuo en cambio está referido a la conciencia que tienen los empleados de los costos asociados de dejar eventualmente la organización, y resulta característico de aquellos cuyo principal motivo radica en que su cálculo de las condiciones económicas que ofrece la organización le indica que éstas son mejores al resto de las opciones disponibles. Finalmente, el compromiso de tipo normativo está basado en sentimientos de obligación del trabajador de permanecer en la organización por gratitud, lealtad o valor moral (Allen & Meyer, 1991) y estaría basado en el compromiso afectivo (Bergman, 2006). Para autores como Lagomarsino (2003) o Penley y Gould (1988) en este tipo de compromiso normativo las personas se sienten obligadas a permanecer en la empresa a diferencia del compromiso afectivo donde las personas están identificadas con su organización y las del tipo continuo, que permanecen en la empresa porque no creen tener alternativas más atractivas.

El apoyo organizacional percibido es una de las variables independientes que ha correlacionado significativa y positivamente con el compromiso, pues las personas al sentir el apoyo de sus respectivas empresas sienten una intención y obligación de corresponder, reflejada en el deseo de permanecer como un miembro activo y de involucrarse en los

objetivos organizacionales (Littlewood, 2000; Allen, 2001). El trabajador incrementa su compromiso a medida que incrementa también su remuneración o su ascenso laboral (Arias, 2001). En un estudio experimental se encontró que el apoyo organizacional percibido era un buen predictor tanto del compromiso afectivo como del compromiso continuo (Shore & Wayne, 1993).

En general, se observa una relación positiva significativa entre los compromisos afectivo y normativo y las buenas prácticas organizacionales, ya sea directamente o como factores moderadores, mientras no así con el compromiso continuo con el que la asociación es baja o nula. El compromiso está determinado en gran medida por el grado de satisfacción con las políticas de recursos humanos, en especial las relacionadas con las recompensas, el reconocimiento, la comunicación y el equilibrio personal-profesional (Domínguez, 2006).

Por otro lado, la cultura organizacional general y el liderazgo también tienen impacto en el compromiso. Ha sido detectado que especialmente las subculturas (de departamentos o áreas específicas) impactan sobre el compromiso afectivo, siendo la asociación más fuerte aún cuando se trata de subculturas más innovadoras que burocráticas. Es más, cuando existe desfases culturales entre las normas presentes y las deseadas, entre el grupo de trabajo y la cultura general, ello influye negativamente en el compromiso. Así por ejemplo, quienes no tienen sentimientos de pertenencia al interior del grupo, presentan niveles inferiores de compromiso (Lok, Westwood & Crawford, 2005).

Se ha detectado *factores inhibidores* y *motivadores* influyentes en el compromiso, es así como Varona (1993), por medio de metodología cualitativa, identificó y clasificó aquellos factores según niveles: personal, relacional y organizacional. Entre los primeros identificó el sentido de ética de trabajo, compromiso con la misión, satisfacción de necesidades personales y profesionales, mientras que entre los factores de tipo relacional influyó la confianza y buena comunicación con las autoridades o jefes y colegas, y evaluaciones positivas recibidas de aquellos. Por último, entre los factores organizacionales, identificó el sentido de lealtad, la seguridad del trabajo y los incentivos económicos.

En el presente estudio es analizada la relación entre la cultura organizacional relativa a la conciliación trabajo-familia y el compromiso laboral u organizacional en sus diferentes tipos, en trabajadores pertenecientes a una institución financiera de la región

del Maule (Chile) controlando variables sociodemográficas.

METODO

Muestra: 219 participantes trabajadores técnico-profesionales de una población total de 271, con edades entre 19 y 64 años (promedio de 33 años) donde el 47% corresponde a hombres, el 47,9% son casados, 27,9% solteros sin hijos y el 16,9% solteros con hijos.

Instrumentos: se utilizan tres: i) Cuestionario de Compromiso Organizacional, C.O. (Allen y Meyer, 1991) consistente en una escala de 18 ítems tipo likert de 7 alternativas que permite medir tres tipos de compromiso organizacional (afectivo, normativo y continuo). ii) Cuestionario de Cultura Trabajo-Familia, C.T.F. (Thompson, Beauvais & Lyness, 1999), compuesto por 20 ítems tipo likert de 7 alternativas para evaluar las percepciones respecto a las variables apoyo directivo, consecuencias de la carrera y demandas de tiempo. iii) Encuesta de caracterización sociodemográfica ad-hoc, donde se solicita información acerca de edad, estado civil, número y edad de los hijos, y antigüedad en el puesto de trabajo.

Procedimiento: se estableció comunicación con el Jefe de Recursos Humanos de la institución financiera para informar sobre los objetivos de la investigación y obtener las autorizaciones necesarias para que estudiantes avanzados de la carrera de psicología entrenados ad-hoc, realizaran las aplicaciones de los instrumentos. Se realizó consentimiento informado, asegurando el anonimato de quienes responderían. Los tres instrumentos fueron entregados y retirados el mismo día de su administración, y ante situaciones de dificultad de devolución personal fueron recogidos y recuperados mediante valija a la Casa Matriz. El total de encuestas recogidas correspondió a 219 a lo largo de las 16 sucursales, durante 2 semanas de aplicación. Los datos fueron procesados y analizados utilizando el programa SPSS, mediante el cual se realizaron los análisis descriptivos y correlacionales, por medio pruebas t de comparación de medias y de regresión múltiple.

RESULTADOS

Se sintetiza en primer lugar los resultados relativos a la estructura factorial y a la confiabilidad de cada instrumento utilizado y, posteriormente, se

analiza los resultados relativos a cada una de las variables estudiadas.

Respecto de los instrumentos utilizados y sus propiedades psicométricas se ha obtenido los resultados que se indica. Para la Escala de Cultura Trabajo-Familia (C.T.F.) se obtiene una consistencia interna (alfa de Cronbach) de 0.86, mientras que para el Cuestionario de Compromiso Organizacional (C.O.) 0.82. Desglosado por variables o subescalas, el análisis de confiabilidad del C.T.F. muestra en Apoyo Directivo, Consecuencias para la Carrera y Demandas

de Tiempo alfas de Cronbach 0.86, 0.79 y 0.76 respectivamente. Para el instrumento C.O. las variables de compromiso afectivo, continuo y normativo arrojan valores alfa de Cronbach de 0.75, 0.55 y 0.67 respectivamente.

Para identificar la relación entre las variables estudiadas se utilizó el estadístico r de Pearson, para cada una de las sub-escalas del Compromiso Organizacional (C.O.) y de las propias de la Cultura Trabajo-Familia (C.T.F.) obteniéndose los resultados consignados en Tabla 1.

Tabla 1. Relaciones entre Variables de Compromiso Organizacional (C.O.) y de Cultura Trabajo-Familia (C.T.F.) (N=219).

| | | Afectivo | Continuo | Normativo | Apoyo Directivo | Consecuencias Carrera | Demandas Tiempo |
|-----------------------|--|------------------|-------------------|------------------|------------------|-----------------------|-----------------|
| Afectivo | Correlación de Pearson Sig. (bilateral) | 1 | | | | | |
| Continuo | Correlación de Pearson Sig. (bilateral) | ,208(**) ,002 | 1 | | | | |
| Normativo | Correlación de Pearson Sig. (bilateral) | ,617(**) ,000 | ,452(**) ,000 | 1 | | | |
| Apoyo Directivo | Correlación de Pearson Sig. (bilateral) | ,347(**) ,000 | ,216(**) ,001 | ,417(**) ,000 | 1 | | |
| Consecuencias Carrera | Correlación de Pearson Sig. (bilateral) | ,483(**) ,000 | -,254(**) ,000 | ,199(**) ,003 | ,272(**) ,000 | 1 | |
| Demandas Tiempo | Correlación de Pearson Sig. (bilateral) | ,456(**) ,000 | -,311(**) ,000 | ,172(*) ,011 | ,185(**) ,006 | ,720(**) ,000 | 1 |

Globalmente, se observa que a medida que en los trabajadores aumenta su percepción de apoyo directivo, aumenta también su compromiso global con la organización o empresa. Así, el compromiso aumenta en sus tres diferentes tipos aunque es para el compromiso normativo donde se obtiene la correlación más alta (0,417), seguido por el afectivo ($r = 0,347$) y finalmente el continuo (0,216). También, el compromiso del trabajador se ve aumentado a medida que aumenta la percepción de que habrá consecuencias positivas para su carrera ya que se obtiene correlación alta y significativa también respecto del compromiso afectivo ($r = 0,483$) y más bajas aunque significativas también respecto del compromiso continuo (0,254) y el normativo (0,199). Finalmente, respecto de las demandas de tiempo, se observa una correlación alta y significativa respecto del compromiso de tipo afectivo ($r = 0,456$). Adicionalmente, la antigüedad en la empresa parece generar un mayor compromiso de tipo afectivo, un poco menos de compromiso de tipo continuo (0,311) y, finalmente bajo compromiso normativo (0,172) ambas correlaciones también significativas.

Las dos correlaciones negativas y también significativas de la Tabla 1 corresponden a las variables consecuencias para la carrera y demandas de tiempo como constitutivas de la cultura trabajo-familia, respecto del compromiso continuo de los trabajadores. Así a medida que aumenta la percepción de consecuencias (favorables) para la carrera y la de demandas de tiempo –desfavorables- se observa una disminución del compromiso de tipo continuo (-0,25 y -0,31 respectivamente).

También, en lo que respecta a las variables de la cultura trabajo-familia el apoyo directivo, las consecuencias para el desarrollo de carrera y las demandas de tiempo, están positiva y decrecientemente correlacionadas con el compromiso de tipo continuo ($r = 0,417$; $r = 0,199$ y $r = 0,172$) de modo que cuando los trabajadores perciben apoyo directivo, consecuencias positivas para su carrera en la organización, y demandas de tiempo favorables, desarrollan más probablemente un mayor compromiso de tipo normativo con la empresa.

Con el propósito de dar cuenta de los distintos tipos de compromiso organizacional en función de la cultura trabajo-familia se ha realizado análisis

descriptivos y correlacionales, por medio de pruebas *t* de comparación de media y regresión múltiple para cada uno de los tipos de compromiso, cuyos resultados son descritos a continuación.

Compromiso Afectivo: se observa que las variables de la cultura trabajo-familia influyen en la variabilidad del compromiso afectivo de forma significativa ($R = 0,556$; $F = 32,074$; $p = 0,05$),

explicando un 30,9% la variabilidad del compromiso afectivo de los trabajadores. Se observa efectos del apoyo directivo ($\beta = 0,235$, $t = 3,995$, $p = 0,000$); las demandas de tiempo ($\beta = 0,229$, $t = 2,807$, $p = 0,005$) y las consecuencias de la carrera ($\beta = 0,254$, $t = 3,048$, $p = 0,003$) en la variabilidad del compromiso afectivo (Tabla 2).

Tabla 2. Coeficientes Cultura Trabajo-Familia y Compromiso Afectivo

| Modelo | | Coeficientes no estandarizados | | Coeficientes estandarizados | T | Sig. |
|--------|-----------------------|--------------------------------|------------|-----------------------------|-------|------------|
| | | B | Error típ. | Beta | B | Error típ. |
| 1 | (Constante) | 1,807 | ,371 | | 4,872 | ,000 |
| | Apoyo Directivo | ,284 | ,071 | ,235 | 3,995 | ,000 |
| | Consecuencias Carrera | ,226 | ,074 | ,254 | 3,048 | ,003 |
| | Demandas Tiempo | ,181 | ,064 | ,229 | 2,807 | ,005 |

Compromiso Continuo: también aquí las variables de la cultura trabajo-familia aparecen explicando la variabilidad de este tipo de compromiso –aunque menos que para el compromiso afectivo– alcanzando un 18,5% ($R = 0,430$; $F = 16,264$; $p = 0,05$).

El apoyo directivo y las demandas de tiempo son las variables que influyen significativamente en el compromiso continuo, (apoyo directivo: $\beta = 0,305$, $t = 4,765$, $p = 0,000$; demandas de tiempo: $\beta = -0,260$, $t = -2,932$, $p = 0,004$), en donde a medida que aquél es percibido favorablemente y las demandas de tiempo negativamente, mayor será la probabilidad de aumentar el compromiso continuo.

Compromiso Normativo: finalmente, las variables de la cultura trabajo-familia resultaron significativamente influyentes en la variabilidad del Compromiso Normativo ($R = 0,429$; $F = 16,140$; $p = 0,05$), explicando un 18,4% de la variabilidad de éste, de modo similar a la proporción explicada del compromiso de tipo continuo.

Para el caso del compromiso de tipo normativo solo el apoyo directivo (de las tres variables constitutivas de la cultura trabajo-familia) aparece teniendo una implicancia significativa ($\beta = 0,392$, $t = 6,123$, $p = 0,000$), de modo que a medida que se percibe favorablemente el apoyo directivo mayor es la probabilidad de aumentar el compromiso normativo, no así respecto de las consecuencias de la carrera y las demandas de tiempo, cuyos resultados no fueron significativos.

Globalmente considerados, los resultados obtenidos apoyan la hipótesis general de que existe una relación de impacto de la cultura trabajo-familia sobre el compromiso organizacional de los empleados,

aún cuando el modelo global no resulta satisfactoriamente explicativo de éste, ya que sólo da cuenta del 9,36% de la variabilidad de éste ($R^2 = 0,306$ $p = 0,000$).

DISCUSION Y CONCLUSIONES

Aún cuando el modelo con sus tres variables no logra dar adecuadamente cuenta de la variabilidad del compromiso organizacional aquí, al explicar menos de un 10% de ésta, los resultados de cada una de las variables del modelo consideradas independientemente verifican la existencia de una relación clara y consistente para cada una de ellas, es decir, apoyo directivo, consecuencias para la carrera y demandas de tiempo están relacionadas claramente con el compromiso organizacional de los trabajadores. De los tres tipos de compromiso organizacional analizados, el de tipo afectivo es el que resulta aquí más impactado y así, explicado (30,9%), por las variables de la cultura organizacional. Quizás, en futuras investigaciones podría incorporarse al modelo de Allen & Meyer (1991) aquí utilizado variables tales que la motivación intrínseca por el trabajo, el clima organizacional de la unidad en que el trabajador se desempeña (subcultura), lo que eventualmente podrían mejorar la capacidad explicativa del modelo.

Los resultados generales obtenidos aquí contribuyen a confirmar las predicciones del modelo de cultura trabajo-familia utilizado (Thompson, Beauvais, & Lyness, 1999; Allen, 2001) relativas a que la cultura trabajo-familia tiene un impacto positivo en las actitudes del trabajador hacia su trabajo, particularmente sobre el compromiso, y más específicamente, sobre el compromiso de tipo

afectivo. Resultados similares se observan también en el caso del compromiso normativo, donde para todas las variables de la cultura se registra correlaciones positivas, aunque sólo resulta estadísticamente significativa la de apoyo directivo.

Respecto de la relación entre compromiso de tipo continuo y las variables de cultura trabajo-familia, se observa correlaciones negativas con dos de las tres variables de cultura trabajo-familia: demandas de tiempo y consecuencias en la carrera. Aunque las tres variables correlacionaron con el compromiso continuo sólo dos lo hicieron de forma significativa, el apoyo directivo y las demandas de tiempo. Como fue señalado antes, el compromiso continuo es considerado por la gran mayoría de los autores como el menos deseado (Arciniega, 2002, Allen & Meyer, 1990) por estar basado en la necesidad de permanecer por no tener mejor alternativa o motivos que son de tipo tan personales que es aparentemente muy difícil impactar sobre ellos. Según los resultados obtenidos aquí, aumentan este tipo de compromiso no deseable las demandas excesivas de tiempo de parte de la empresa y la percepción de consecuencias negativas en la carrera (aunque no haya resultado estadísticamente significativa), las cuales parecieran estar muy presentes en las empresas en el Chile de hoy.

Finalmente, en lo que respecta a la relación entre compromiso organizacional y cultura trabajo-familia diferenciando por variables socio-demográficas, los resultados fueron variados. El análisis de la relación entre las variables de cultura trabajo-familia y el compromiso afectivo mostró resultados muy alentadores considerando la teoría a la base, pues fue con este tipo de compromiso el único en el que se observó correlación positiva con todas las variables de cultura, independientemente de la variable socio-demográfica analizada. Así, al considerar el compromiso de tipo afectivo de los trabajadores según género se destaca especialmente que las variables de la cultura trabajo-familia explican mayormente el compromiso afectivo para hombres que para mujeres, siendo particularmente las variables apoyo directivo y las demandas de tiempo las más importantes para los hombres, y las consecuencias en la carrera para las mujeres. Esto reafirma lo que aparentemente es una tendencia mundial actual según la cual para las mujeres es cada vez más importante el desarrollo de sus carreras, mientras que para los hombres lo es el disponer de más tiempo para compartir con la familia (SERNAM, 2002).

Por otra parte, respecto a estado civil y paternidad-maternidad, las variables de la cultura

trabajo-familia explican en mayor medida el compromiso afectivo de las personas solteras y de quienes no tienen hijos, primando siempre el apoyo directivo, seguido de las consecuencias en la carrera y luego las demandas de tiempo. Esto puede deberse a que estas personas presentan necesidades que son efectivamente respaldadas por la organización, permitiéndoles de esta manera desarrollar un mayor compromiso afectivo con ella. Tal y como lo plantea Behson (2002, en Eby, Casper, Lockwood, Bordeaux, & Brinley, 2005), el apoyo percibido de la organización, la cultura trabajo-familia y la percepción de apoyo hacia la familia, son variables predictoras de actitudes hacia el trabajo, como es el compromiso organizacional.

En términos generales, los resultados permiten afirmar que para esta muestra de trabajadores la cultura trabajo-familia se relaciona más fuertemente con el compromiso de tipo continuo en los hombres, en las personas casadas, en quienes no tienen hijos, y en funcionarios que llevan 6 o menos años de experiencia laboral. Por lo tanto, es razonable suponer que las personas que ven afectado de alguna manera su tiempo de dedicación a sus familias, por ejemplo las casadas, o sus posibilidades de desarrollarse laboralmente, en este caso los hombres, verán aumentado su compromiso de tipo continuo. Sería interesante analizar si este aumento va en desmedro o no de los otros dos tipos de compromiso, lo cual tendría probablemente impactos negativos para la organización, según la teoría revisada.

Finalmente, al buscar explicar el compromiso de tipo normativo en función de las variables propias de la cultura trabajo-familia, la única de éstas que resultó significativa independientemente de variables socio-demográficas fue el apoyo directivo, siendo a su vez la que más explica el compromiso en los hombres, en personas solteras, en personas sin hijos y en funcionarios con menos de 6 años o más de 13 años de experiencia laboral.

La influencia de la variable apoyo directivo en el desarrollo del compromiso normativo resulta comprensible si entendemos con Allen & Meyer, (1990) que éste sería un sentimiento de reciprocidad del trabajador para con la empresa por los beneficios recibidos de ésta. Igualmente, estos resultados son congruentes con otros estudios en los que se ha intentado explicar que lo primordial en la cultura trabajo-familia es el apoyo, pues esta variable sería una poderosa señal para los empleados acerca de cuánto esta dispuesta la organización de ocuparse de su bienestar. Así, una adecuada política organizacional relativa al desarrollo y gestión de personas y

transmitida de manera adecuada, debiera caracterizarse por prescribir y facilitar la realización de comportamientos de apoyo de los directivos hacia los trabajadores, lo que aparece como esencial para promover la calidad de vida laboral, el trabajo decente y pro desarrollo humano.

REFERÊNCIAS

- Allen, N., & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, T. (2001). Family-Supportive Work Environments: The role of Organizational Perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 414-435.
- Anderson, S., Coffey, B. & Byerly, R. (2002). Formal Organizational Initiatives and Informal Workplace Practices: Links to Work-Family Conflict and Job-Related Outcomes. *Journal Management*, 28 (2), 787-810.
- Arciniega, L. (2002). Compromiso Organizacional em México: ¿Qué es lo que hace que La gente se ponga La camiseta ? Dirección Estratégica, 1 (2).
- Arias, F. (2001). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. *Revista Contaduría y Administración* (200), 5-10
- Behson, S. J. (2002). Which Dominates?. The relative importance of work-family organizational support and general organizational context on employee outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 61 (1), 53-72
- Bergman, M. (2006). The relationship between affective and normative commitment: review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 645-663.
- Bentazos, N., & Paz, F. (2007). Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal. *Anales de psicología*, 23(2), 207-215
- Blair-Loy, M., & Wharton, A. (2002). Employees' use of work-family policies and the workplace social context. *Social Forces*, 80 (3), 813-845.
- Clark, S. (2002). Work Cultures and work/family balance. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 348-365.
- Dallimore, E. & Mickel, A. (2006). Quality of life: Obstacles, advice, and employer assistance. *Human Relations*. 59(1), 61-103.
- DeNicolis, J., Rodriguez-Srednicki, O., Kutcher, E., Indovino, L., & Rosner, E. (2005). Work-Family Conflict, Work-Family Culture, and Organizational Citizenship Behavior among teachers. *Journal of Business and Psychology*, 20 (2), 303-324.
- Dirección del Trabajo (2002). *Calidad de Vida en el Trabajo: Percepciones de los Trabajadores. Cuadernos de Investigación N° 16*. Ministerio del Trabajo, Santiago, Chile.
- Domínguez, O. (2006). ¿Potenciar o minar el compromiso?. Extraído el 6 de febrero de 2008 desde http://www.grupodo.com/espanol/newsletter/secciones/html/marzo_2006/art3.htm
- Eby, L., Casper, W., Lockwood, A., Bordeaux, C. & Brinley, A. (2005). Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980–2002). *Journal of Vocational Behavior*, 66 (1), 124-197.
- Espinosa, M. & Morris, P. (2002). Calidad de Vida en el Trabajo: Percepciones de los Trabajadores. Cuadernos 16. Dirección del Trabajo. Gobierno de Chile. Santiago de Chile.
- Frye, N. K. & Breugh, J. A. (2004). Family-friendly policies, supervisor support, work-family conflict, family-work conflict, and satisfaction: A test of a conceptual model. *Journal of Business and Psychology*, 19 (2), 197-220.
- Goff, S. Mount, M., & Jamison, R. (1990). Employer Supported Child Care, Work/Family Conflict, and Absenteeism: A field study. *Personnel Psychology*, 43, 793-809.
- Greenhaus, J. & Powell, G. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31, 72-92.
- Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M. & Weitzman (2001). Finding an extra day a week: the positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance. *Family Relations*, 50 (1), 49-58.
- Infante, R. & Sunkel, G. (2004). Trabajo Decente y Calidad de Vida Familiar. Oficina Internacional del Trabajo. Primera Edición.
- Jiménez, A. & Moyano Díaz, E. (2008). Factores laborales de equilibrio entre trabajo y familia: medios para mejorar la calidad de vida. *Revista UNIVERSUM*.
- Kossek, E., Noe, R., & DeMarr, B. (1999). Work-family role synthesis: Individual and organizational determinants. *International Journal of Conflict Management*, 10 (2), 102-130.
- Lagomarsino, R. (2003). Compromiso Organizacional. *Revista de Antiguos Alumnos: Universidad de Montevideo*, 6 (2), 79-83.
- Lapierre, L. & Allen, T. (2006). Work-supportive family, family-supportive supervision, use of organizational benefits, and problem-focused coping: implications for work-family conflict and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11 (2), 169-181.
- Lok, P., Westwood, R., & Crawford, J. (2005). Perceptions of Organisational Subculture and their Significance for Organisational Commitment. *Applied Psychology: An International Review*, 54 (4), 490–514.
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Piitulainen, S. (2005). Work-Family Culture in Four Organizations in Finland: Examining antecedents and outcomes. *Community, Work and Family*, 8 (2), 115-140.
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Pyykko, M. (2005). Does work-family conflict mediate the relationship between work-family culture and self reported distress? Evidence for five

- Finnish organizations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 509-530.
- Mesmer-Magnus, J., & Viswesvaran, C. (2006). How Family-Friendly Work Environments Affect Work/Family Conflict: A Meta-Analytic Examination. *Journal of Labor Research*, 27 (4), 555-574.
- Moyano Díaz, E. & Barría, M. (2006). Suicidio y producto interno bruto (PIB) en Chile: hacia un modelo predictivo. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 38, 2, 343-359.
- Moyano Díaz, E., Castillo, r. & Lizana, J. (en prensa 2008). Trabajo Informal: motivos, bienestar subjetivo, salud y felicidad en vendedores ambulantes. *Revista Psicología em Estudo*.
- Penley, L. & Gould, S. (1988). Etzioni's modelo of organizational involvement: a perspectiva for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9 (1), 43-59.
- SERNAM (2002). *Conciliación entre la vida laboral y la vida familiar de trabajadores y trabajadoras chilenos/as: Documento de trabajo N° 76*.
- SERNAM (2003). *Análisis de costos y beneficios de implementar medidas de conciliación entre la vida laboral y familiar en la empresa. Documento de Trabajo N° 84*.
- Smith, J. & Gardner, D. (2007). Factors Affecting Employee Use of Work-Life Balance Initiatives. *New Zealand Journal of Psychology*, 36 (1), 3-12.
- Tett, R. & Meyer, J. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based On Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Thompson, C., Beauvais, L., & Lyness, K. (1999). When Work-Family Benefits Are Not Enough: The Influence of Work-Family Culture on Benefit Utilization, Organizational Attachment, and Work-Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 392-415.
- Varona, F. (1993). Conceptualización y supervisión de la comunicación y el compromiso. *Diálogos de la Comunicación* (35), 68-77.
- Warren, J. & Johnson, P. (1995). The impact of workplace support on work-family role strain. *Family relations*, 44 (2), 163-169.

Recebido em 07/04/2009

Aceito em 22/09/2009

Endereço para correspondência : Andrés Eduardo Jiménez Figueroa, Universidad de Talca, Facultad de Psicología. Avda. Lircay s/n, Chile. E-mail: anjimenez@utalca.cl