

La articulación empleo-familia: análisis del apoyo social como factor regulador

Abdelaziz Rhnima* y Juan Francisco Núñez Grapain*

Recepción: 10 de agosto de 2012

Aceptación: 22 de octubre de 2013

*Université de Sherbrooke-Faculté d'administration, Québec, Canadá.

Correos electrónicos: francisco.grapain@usherbrooke.ca; abdelaziz.rhnima@USherbrooke.ca

Se agradecen los comentarios de los árbitros de la revista.

Resumen. La falta de compatibilidad entre los roles laborales y familiares es conocido como *conflicto trabajo-familia*. Se analiza el apoyo social como un factor atenuante del conflicto. Buscando elucidar cómo las múltiples formas y fuentes de apoyo social contribuyen a la articulación entre el empleo y la familia, se formularon dos modelos cuantitativos que se sometieron en forma de cuestionario autoadministrado a 536 participantes miembros de una asociación profesional de especialistas en relaciones industriales. Los resultados sugieren que es a nivel de la empresa donde el apoyo social demuestra efectos visibles de articulación: la convergencia del apoyo social del supervisor y el de la organización permiten atenuar el conflicto.

Palabras clave: apoyo social, articulación empleo-familia, facilitación empleo-familia, conflicto trabajo-familia, investigación cuantitativa, Canadá.

Work-Family Articulation: Analysis of Social Support as a Regulating Factor

Abstract. The lack of balance between work and family roles is known as *work-family conflict*. We analyze social support as a mitigating factor of the conflict. Trying to elucidate the way in which multiple forms and sources of social support contribute to work-family articulation, we conceived two quantitative models, in which we administered a self-assessment questionnaire to 536 participants, members of a professional association in industrial relations. The results suggest that it is at the company level, where social support shows visible effects of work-family articulation: the convergence of social support from the supervisor and the organization seems to mitigate the conflict.

Key words: social support, work-family balance, work-family articulation, work-family conflict, quantitative research, Canada.

Introducción. La vida profesional y la vida familiar: esferas de compatibilidad imperfecta

Las exigencias del empleo y la dinámica familiar generan incompatibilidades cada vez más marcadas entre estas dos esferas de la vida, de modo que para muchos empleados resulta cada vez más difícil mantener el equilibrio entre el entorno laboral y el familiar (Cantin, 1994; Kanter, 1977; Zedeck, 1992).

En el ámbito laboral las exigencias derivadas de la carga de trabajo, las modificaciones en los horarios, la complejidad de las tareas, los desplazamientos hacia el lugar y la

precariedad del empleo son algunos factores que pueden aumentar la tensión y eventualmente generar fisuras entre el trabajo y la familia (Frone *et al.*, 1992; Greenhaus y Beutell, 1985; Kopelman *et al.*, 1983).

En el ámbito familiar la efervescencia de parejas *bi-activas*, el aumento de familias mono-parentales, los cuidados especiales de algunos familiares (niños pequeños, personas con discapacidades, adultos mayores) o una relación conflictiva de pareja son algunos factores que contribuyen a la dificultad de conciliar las responsabilidades profesionales con los compromisos del hogar (Beutell y Greenhaus, 1980; Frone *et al.*, 1992; Kopelman *et al.*, 1983; Rice *et al.*, 1992).

Presos en la disyuntiva de satisfacer las exigencias del empleo y las del hogar, los empleados tienden a lidiar con dos fenómenos señalados en la literatura de recursos humanos como conflicto trabajo-familia y conflicto familia-trabajo (Graves *et al.*, 2007). El primero se refiere a una contradicción de roles en el que las exigencias, el tiempo y el esfuerzo del trabajo interfieren con las actividades familiares. Inversamente, el segundo es creado cuando las demandas provenientes del hogar, el tiempo y el esfuerzo consagrados a ellas se interponen con el desempeño de las actividades profesionales (Netemeyer *et al.*, 1996).

Greenhaus y Beutell (1985, p. 77) definen esta desarticulación profesional-familiar como “una forma de conflicto de roles, en el cual, las presiones generadas por las funciones del trabajo [los roles laborales] y aquellas infringidas por la familia [los roles familiares] son incompatibles entre sí [en algún área o] en algún sentido”.

Este estudio se centra en el apoyo social como un factor atenuante del conflicto trabajo-familia que puede presentarse de varias formas (emotivo, evaluativo, informativo e instrumental) y puede provenir de diversas fuentes (la organización, el superior, los colegas, los cónyuges).

Habiendo expuesto algunos de los precursores del conflicto, la literatura reciente manifiesta una tendencia a replantear el problema en términos antagónicos. Las publicaciones científicas proveen varias rúbricas para elucidar la interacción positiva entre los roles laborales y los roles familiares: conciliación, enriquecimiento, facilitación, realce, compromiso o derrame positivo (Carlson *et al.*, 2006; Greenhaus y Powell, 2006; Tremblay, 2005). Cada uno de estos términos hace referencia a acciones específicas que matizan la interacción funcional entre el empleo y la familia. Para fines de este artículo, decidimos adoptar el concepto de *articulación empleo-familia* propuesto por Tremblay (2003). El término *articulación* expresa los ajustes y los vínculos existentes entre las esferas profesional y familiar (Tremblay, 2003). Pudiendo abordar las dos direcciones del fenómeno apuntadas en la literatura, en la medida que las evidencias teóricas y empíricas de nuestra investigación permitan atenuar el problema, hablaremos de articulación y, en caso de exacerbación, hablaremos de conflicto.

1. Marco teórico

1. 1. El empleo y la familia: consumidores de recursos y generadores de estrés

Está documentado que las exacciones del empleo generan estrés en el individuo. Tales exigencias se refieren a los factores físicos, sociales u organizacionales que demandan en el

trabajador un esfuerzo físico e intelectual sostenido (Bakker *et al.*, 2011). Por su parte, Demerouti *et al.* (2001) señalan algunos factores organizacionales generadores de estrés: presión en el trabajo, trato con clientes exigentes, afronte de situaciones altamente emotivas. En lo que se refiere a las fuentes familiares de estrés sería el estatus marital, el número y la edad de los niños, las características socio-demográficas y de personalidad (Bhave *et al.*, 2010).

El soporte teórico que explica el estrés individual generado por el empleo y por la familia lo encontramos en dos proposiciones análogas. La primera es la Teoría de conservación de recursos (Halbesleben y Rotondo, 2007; Hobfoll, 2001; Hobfoll y Shirom, 2000; Wright y Hobfoll, 2004), la cual postula que los trabajadores ven disminuida la reserva de sus recursos (objetos, condiciones, características personales y energías) cuando son confrontados a exigencias o amenazas del trabajo o de la familia. La segunda es la Teoría de agotamiento de recursos (Rothbard, 2001; Staines, 1980), que sugiere que los individuos cuentan con una capacidad limitada de recursos (físicos, psicológicos, sociales) dedicados a satisfacer varios roles, de manera que cuando un rol requiere de una gran cantidad (como el de empleado), el desempeño en los otros se verá disminuido (el de padre o de madre).

A diferencia de este trabajo que posiciona *ex-ante* los factores organizacionales y familiares de estrés al origen del conflicto. Otra corriente de literatura posiciona al estrés y al agotamiento profesional como consecuencias del fenómeno. Los conflictos trabajo-familia/familia-trabajo exacerbaban el agotamiento de los empleados (Jamal y Baba, 1992; Kandolin, 1993; Karatepe, 2010; Karatepe y Tekinkus, 2006). Las personas agotan sus recursos mentales y físicos de cara al duro proceso de equilibrar los roles familiares y laborales (Grandey y Cropanzano, 1999). Bajo tales circunstancias los empleados caen en una espiral de extenuación que repercute negativamente en la empresa (Westman *et al.*, 2004). Precisamos que las manifestaciones de estrés y de agotamiento como externalidades negativas del conflicto trabajo-familia no son analizadas en esta investigación.

1. 2. El apoyo social: un mecanismo interpersonal de múltiples facetas

De acuerdo con el contexto anterior, el apoyo social es un mecanismo que facilita la articulación de las exigencias del trabajo con las responsabilidades familiares y viceversa. El concepto de *apoyo social* ha cobrado importancia como tema de estudio en la disciplina de recursos humanos. Carlson y Perrewé (1999, p. 54) lo definen como “una transacción

interpersonal que implica una preocupación afectiva, instrumental, informativa y evaluativa”; en el trabajo puede emanar de la propia organización, del supervisor o de los colegas. El apoyo social puede ayudar a demás empleados a encarar dificultades asociadas a los roles laborales y familiares (Frye y Breugh, 2004; Karatepe y Kilic, 2007) integrándolos de forma más eficiente (Demerouti *et al.*, 2004; Hill, 2005).

Entre las diversas definiciones del apoyo social provistas por la literatura, privilegiamos la de House (1981), la cual combina las fuentes y las formas de apoyo social en una sola matriz. De acuerdo con House (1981), el apoyo social puede ser “operacionalizado” sobre dos ejes: a) un *eje horizontal de fuentes* formales de apoyo (la organización, el superior inmediato) y de fuentes informales de apoyo (el cónyuge, la familia, los amigos, los vecinos), quienes muy probablemente proporcionarán el soporte social; b) un *eje vertical de formas* de apoyo (emotivo, evaluativo, informativo e instrumental).

Las dimensiones del apoyo social de House (1981) prevalecen en términos de validez y transferibilidad tal y como ha sido evidenciado en las investigaciones recientes de Millicent y Brice (2008) quienes relacionan las formas de apoyo emotivo e informativo con la innovación organizacional. Por su parte, Lawrence (2006) subraya la importancia del apoyo social disponible percibido y su relación con el conflicto trabajo-familia. El apoyo social provisto por los supervisores permite reducir el estrés laboral y familiar (O’Driscoll *et al.*, 2003) y está relacionado con bajos niveles de conflicto empleo-familia (Lapierre y Allen, 2006). Además, cuando los supervisores experimentan bajos niveles de conflicto empleo-familia proveen un mejor soporte social a sus subalternos (Allard *et al.*, 2007).

2. Metodología

2. 1. ¿De qué manera el apoyo social contribuye a la articulación empleo-familia?

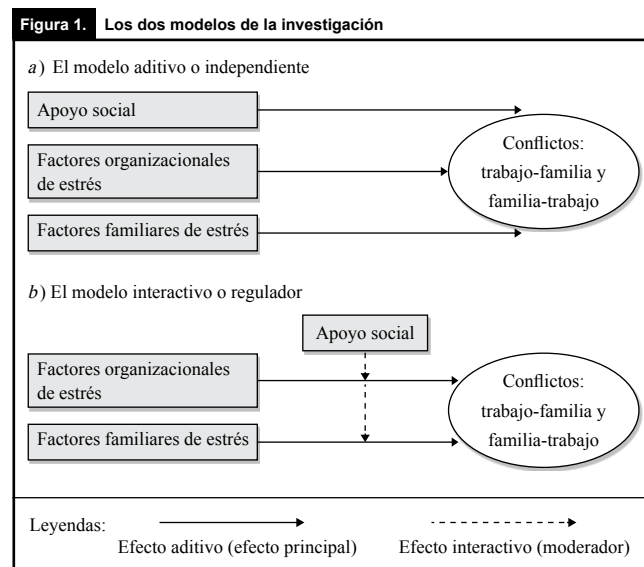
La interrogante que motiva este estudio surge a partir de la relación existente entre el apoyo social (AS) y el conflicto trabajo-familia (CTF) documentada en la literatura. A partir de lo anterior, buscamos conocer si dicha relación se presenta en forma franca (el AS como una variable independiente incidiendo directamente sobre el CTF) o bien si la interacción entre el AS y el CTF se manifiesta de forma indirecta (el apoyo social como moderador del conflicto amortiguando los efectos del estrés). La revisión de trabajos anteriores evidencia un debate relativo a la operacionalización de los conceptos presentados: algunos

autores argumentan que el apoyo social es más efectivo si se analiza como variable aditiva e independiente (Krantz *et al.*, 1985; Wills, 1985). Otros autores apuntan a que el apoyo social debe considerarse como una variable interactiva o moderadora (Cohen y McKay, 1984; House, 1981; Lazarus, 1966).

Centramos esta investigación en el análisis de tres fuentes de apoyo social: a) la organización y b) el supervisor, como fuentes formales, y c) el (la) cónyuge como fuente informal. Pocas investigaciones se han concentrado en el impacto de estas tres fuentes de apoyo social sobre el conflicto trabajo-familia (Ray y Miller, 1994).

Ante tal situación, los directivos de empresas, los superiores inmediatos y los cónyuges se encuentran en una posición privilegiada que les permite facilitar la articulación trabajo-familia (favoreciendo el intercambio de información y de recursos, formulando sugerencias y ayudando al trabajador a darse cuenta de que no está sólo frente a sus problemas). Argumentamos que si el apoyo social es brindado de forma eficiente, se verá reflejado en la rentabilidad de la organización debido a que en el contexto actual los recursos humanos representan una ventaja competitiva para las empresas.

Consecuentemente, este trabajo se centra en la medición de la eficiencia del apoyo social proveniente de tres fuentes (la organización, el superior inmediato y el (la) cónyuge) y de cuatro formas de apoyo social que pueden ser provistos por esas fuentes (emotivo, evaluativo, informativo e instrumental). Lo anterior, en el marco de dos modelos de influencia del apoyo social: el modelo aditivo (independiente) y el modelo interactivo (moderador), está representado en la figura 1.



2. 2. *Colecta y tratamiento de datos*

La verificación de los dos modelos de investigación se llevó a cabo mediante la aplicación de un cuestionario auto-administrado, que fue enviado por correo postal a 3 713 miembros de una asociación canadiense de profesionistas en recursos humanos (*l'Ordre professionnel des conseillers en relations industrielles du Québec*). Se distribuyó al mayor número posible de miembros de esa asociación, en donde la única condición para participar consistió en el hecho de vivir por lo menos con un menor de edad bajo su custodia. La tasa de respuesta fue de 536 cuestionarios (14.4%) de los cuales 46 fueron eliminados (una tasa de rechazo de 8.58%), algunos por evidenciar respuestas incompletas y otros por no cumplir la condición de admisibilidad. Retuvimos una muestra de 490 cuestionarios; no obstante, nuestro análisis se concentró en los respondidos por aquellas familias en las que los dos cónyuges trabajan (351 respuestas, 72% de la muestra). Resumimos las principales características socio-demográficas de los participantes de la siguiente manera: 63.8% son mujeres, su edad promedio es de 39.1 años con una desviación estándar de 6.32 años; 61.5% de los participantes cuenta con un nivel de estudios de licenciatura; 52.8% ocupa puestos directivos, 34.1% desempeña funciones ejecutivas y el 58.7% trabaja en el área metropolitana de Montreal.

Para estimar el conflicto trabajo-familia utilizamos las escalas de medición propuestas por Kopelman *et al.* (1983) y por Frone *et al.* (1992). En primer lugar verificamos la consistencia interna de cada uno de los enunciados atribuyéndoles coeficientes alfa de conformidad a lo propuesto por Cronbach (1951, 1987). Nuestra estimación de la problemática consideró sus dos vertientes: a) el trabajo incidiendo sobre la familia (7 enunciados, $\alpha = 0.87$) y b) la familia incidiendo sobre el trabajo (7 enunciados, $\alpha = 0.88$). Para el caso del presente artículo, el CTF reporta la suma de las dos dimensiones (14 enunciados, $\alpha = 0.88$).

En lo que respecta a las fuentes laborales de estrés, se contemplaron nueve variables: dos de ellas fueron observadas directamente (el número de horas trabajadas por semana y el tiempo empleado en el trayecto ida y vuelta del trabajo). Otras dos fueron estimadas por medio de escalas Likert con 6 puntos de apreciación (la frecuencia de los desplazamientos al exterior de la ciudad y el sentimiento de inseguridad para conservar el empleo). Las cinco variables restantes fueron estimadas por medio de escalas actitudinales a seis niveles: la ambigüedad de roles ($\alpha = 0.85$), el conflicto de roles ($\alpha = 0.80$), la sobrecarga de trabajo percibida ($\alpha = 0.76$), la aumentación de las tareas ($\alpha = 0.78$) y el hecho de trabajar en horarios inusuales ($\alpha = 0.70$).

Para las fuentes familiares de estrés, se consideraron quince variables: seis fueron recabadas de forma directa (número de hijos en el hogar, niños menores de tres años, niños de entre 3 y 6 años, infantes de entre 6 y 12 años, preadolescentes/adolescentes de entre 12 y 18 años, número de horas trabajadas por el (la) cónyuge a la semana), cinco por medio de preguntas dicotómicas (niños ajenos viviendo en el hogar, niños con discapacidad, adultos mayores y/o minusválidos viviendo en el hogar, presencia del (la) cónyuge en el hogar, situación del empleo del (la) cónyuge), dos a partir de preguntas cerradas (el nivel de empleo del (la) cónyuge y la percepción de una situación económica precaria en el hogar). Usando las escalas Likert con seis puntos de apreciación, se estiman las dos restantes (las contrariedades sufridas con los niños $\alpha = 0.73$ y las de la pareja $\alpha = 0.80$).

En cuanto al apoyo social, provisto por las tres fuentes de soporte consideradas en este estudio: la organización, el superior y el cónyuge, este concepto fue estimado por medio de escalas actitudinales. Aseguramos la coherencia interna de las escalas con alfas de Cronbach para el apoyo emotivo ($\alpha = 0.73$), el apoyo evaluativo ($\alpha = 0.76$), el apoyo informativo ($\alpha = 0.81$) y el apoyo instrumental ($\alpha = 0.83$). De igual modo, las escalas actitudinales que soportan la *variable apoyo de la superior inmediato* son coherentes con las cuatro tipologías de soporte social en estudio: el apoyo emotivo ($\alpha = 0.90$), el apoyo evaluativo ($\alpha = 0.72$), el apoyo informativo ($\alpha = 0.92$) y el apoyo instrumental ($\alpha = 0.89$). En lo que se refiere al *apoyo de la organización* la coherencia interna de las escalas actitudinales es la siguiente: apoyo emotivo ($\alpha = 0.77$), apoyo evaluativo ($\alpha = 0.87$), apoyo informativo ($\alpha = 0.73$). Una excepción fue considerada para la *variable apoyo instrumental de la organización*, que se estimó gracias a una escala dicotómica que incluye doce prácticas de soporte instrumental comúnmente ejercidas por las empresas canadienses.

Respecto a las características socio-demográficas de los participantes, ocho de ellas fueron consideradas: las cuatro primeras (el género, la edad, el nivel educativo y la categoría de empleo) fueron evaluadas por medio de preguntas abiertas y cerradas; la implicación en la vida familiar ($\alpha = 0.82$) y la implicación en la vida profesional ($\alpha = 0.83$) se estimaron con base en los trabajos de Kanungo (1982) empleando escalas actitudinales con seis puntos de apreciación. Recurrimos a la escala de Manz (1992) para medir la variable administración personal también conocida como *autoadministración o auto-liderazgo* ($\alpha = 0.82$). Para estimar el efecto de deseo de aceptación social ($\alpha = 0.68$) nos basamos en el modelo Marlowe-Crown (adaptación de Ballard, 1992). Los coeficientes alfa asociados a todas las variables descritas en los párrafos precedentes muestran que la fiabilidad de

las escalas es satisfactoria, según la regla de interpretación propuesta por Nunnally (1978) con coeficientes alfa que oscilan entre 0.65 y 0.90.

Para el tratamiento estadístico efectuamos varios tipos de análisis: *a*) uni-variado para tener una idea de la distribución de las variables del modelo, *b*) bi-variado (de correlación simple) para conocer el patrón surgido de la asociación de las diferentes variables del modelo, *c*) multi-variado (de correlación parcial) con el fin de examinar la validez de las hipótesis formuladas, *d*) multi-variado (regresión jerárquica) para examinar la pertinencia y la capacidad explicativa de los dos modelos propuestos y *e*) análisis factoriales con el objetivo de identificar la pertinencia de las escalas actitudinales empleadas.

3. Resultados

3. 1. Análisis de correlación

El análisis de correlación simple muestra que las doce facetas del apoyo social contempladas están inversamente asociadas al conflicto trabajo-familia. Todas las variables de apoyo social (ítems 18 a 29)¹ manifiestan una relación negativa con el conflicto. No obstante, los resultados del análisis de correlación parcial sugieren que el apoyo social por sí sólo es limitado como atenuante de la relación conflictual trabajo-familia.

En el mismo análisis al reagrupar las variables en las tres fuentes de apoyo social (cónyuge, organización y superior) arribamos a resultados interesantes. Contrario a lo esperado, las formas de apoyo social provenientes del cónyuge –asociadas directamente al conflicto–, no son tan eficaces para regular el fenómeno. Curiosamente, es a nivel de la organización donde el apoyo social demuestra efectos visibles de articulación. En el ámbito organizacional el apoyo de tipo evaluativo reduce aceptablemente la intensidad del conflicto ($r = -0.403$). También, el apoyo emotivo de la organización contribuye a la atenuación del conflicto ($r = -0.328$). En cuanto al apoyo evaluativo del superior encontramos que este tipo de soporte atenúa satisfactoriamente el conflicto ($r = -0.351$). En fin, el análisis sugiere que la convergencia de apoyos sociales formales provenientes del ámbito laboral (la organización por un lado y el superior por otro) en sus cuatro tipos (emotivo, evaluativo, informativo e instrumental) favorece la articulación empleo-familia.

3. 2. Regresiones jerárquicas

3. 2. 1. La verificación del modelo aditivo

De cara a la problemática de nuestro estudio, el análisis de regresión múltiple² de los cuatro tipos de apoyo social

provistos por el cónyuge no permitió constatar ningún efecto significativo emanado de esa fuente de apoyo que contribuya a regular el conflicto. La varianza explicada por el apoyo social del cónyuge en el modelo aditivo es nula.

En cambio, el apoyo brindado por la organización resulta ser un mecanismo eficaz a la reducción directa de la intensidad del conflicto. El apoyo de la organización contribuye a mejorar la explicación de la variable dependiente en 2.9%. La varianza explicada por el apoyo evaluativo de la organización es de 34.6% ($AR^2 = 0.346$), de la cual 32.5% es derivado del efecto de las variables socio-demográficas y de los factores de estrés y únicamente 2.1% es atribuible al apoyo evaluativo. El soporte evaluativo de la organización explica por sí solo la varianza del conflicto ($\beta = -0.202$, $p \leq 0.01$). Esta lectura sugiere que, en la organización, la noción de una “cultura empresarial favorable a la familia” cobra importancia: el empleado resentirá un conflicto de menor intensidad si considera actuar de conformidad con la cultura “incluyente o familiar” de la empresa y no opuesto o al margen de lo culturalmente aceptado.

En el mismo modelo el apoyo del superior inmediato reduce eficazmente y de forma directa el conflicto, y mejora la explicación de la variable dependiente en 2.3%. La varianza explicada por el apoyo evaluativo del superior es de 31.7% ($p \leq 0.05$), de la cual 29.5% se deriva del efecto de las variables socio-demográficas y de los factores generadores de estrés y 2.2% es atribuible al apoyo evaluativo. Aquí, habrá que considerar la presencia de un efecto contra-intuitivo³ de apoyo instrumental del superior ($\beta = 0.174$, $p \leq 0.01$) al que se suma un efecto de apoyo evaluativo del superior ($\beta = -0.209$, $p \leq 0.01$). La lectura de estos resultados nos refiere al estilo de dirección del superior inmediato, que es cuando se manifiesta a sus empleados una actitud positiva a cualquiera de las dos vertientes del conflicto (por ejemplo, al externar franqueza, cordialidad y confiando tareas específicas incluso a aquellos empleados con problemas) facilitando la atenuación del conflicto.

La tabla 1 (véase anexo) presenta los datos generales de nuestro análisis aditivo. En ella se puede apreciar que –en la relación independiente entre el apoyo social y el conflicto– el apoyo informal provisto por el cónyuge no es representativo.

1. El cuestionario utilizado en esta investigación puede ser solicitado para consulta contactando al segundo autor del artículo.
2. Regresión realizada controlando los efectos de las características socio-demográficas de los participantes así como de los factores de estrés.
3. Es decir, un efecto opuesto al sentido de la relación entre variables, según lo previsto por las hipótesis formuladas al inicio del estudio.

Ahora bien, los coeficientes asociados a los apoyos evaluativo e instrumental del superior son importantes y evidencian la moderación del conflicto. Los resultados sugieren que esta fuente formal de apoyo (la del superior) descansa en otra (la de la organización), la cual contribuye con un apoyo del tipo evaluativo que pueda atenuar el conflicto y favorecer la articulación.

3. 2. 2. La verificación del modelo interactivo

Con la finalidad de verificar el efecto moderador que el apoyo social ejerce sobre el conflicto trabajo-familia seguimos el procedimiento propuesto por Ganster *et al.* (1986) que sugiere elegir un tipo de apoyo social aplicable a cada análisis efectuado. Estos autores indican que la elección de un tipo implica la realización de un intercambio o trueque metodológico. El procedimiento contempla sacrificar, de cierta manera, la capacidad o *la potencia* del análisis colocando todas las variables dentro del mismo cuadro analítico y tolerando, hasta cierto punto, el error de tipo I. Siguiendo estas premisas, decidimos efectuar la regresión del efecto interactivo de una sola tipología de apoyo social a la vez controlando los efectos de las características socio-demográficas de los participantes, así como de los factores de estrés familiares y organizacionales; lo anterior, en conformidad con el método propuesto por Cohen y Cohen en 1983.

Los resultados de esta verificación (véase tabla 2 del anexo) sugieren que en el ámbito del conflicto trabajo-familia el apoyo social del cónyuge ejerce tres efectos interactivos (reguladores) significativos; dos tienen que ver con el soporte evaluativo del cónyuge. El primero se refiere a la relación en pareja (etiquetada en el anexo como dificultades con la pareja $\beta = 0.642, p \leq 0.01$); la falta de una evaluación objetiva por parte de la pareja respecto a la situación del empleo intensifica el conflicto. El segundo tiene que ver con el riesgo percibido de la pérdida del empleo actual ($\beta = 0.666, p \leq 0.05$): cuando la pareja experimenta un sentimiento de precariedad de empleo mayor es la exacerbación del conflicto. La varianza explicada por el apoyo evaluativo del cónyuge es de 37.6%, esto con un efecto contra intuitivo, del cual 34.2% obedece al impacto de las variables socio-demográficas y de los factores generadores de estrés y 3.4% es atribuible al apoyo evaluativo. Esta lectura sugiere que la forma o la manera en la que el apoyo evaluativo es provisto por el cónyuge (el tono del comentario por ejemplo) puede tener un efecto negativo que genere un resultado contrario a lo esperado (un comentario evaluativo expresado en un tono sarcástico lejos de ayudar a reducir la tensión la intensifica).

El apoyo instrumental del cónyuge también presenta un efecto significativo sobre el problema estudiado, ello en un sentido inverso que permita la articulación. Este efecto también se sitúa en el rubro del riesgo percibido de pérdida del empleo actual ($\beta = -0.130, p \leq 0.05$). La varianza explicada por el apoyo instrumental del cónyuge es de 33.7%, del cual 31% recae en el efecto de las variables socio-demográficas y de los factores generadores de estrés y el 2.7% es directamente atribuible al apoyo instrumental. Estos resultados sugieren que en la medida que el cónyuge apoya instrumentalmente (ayuda en los traslados, en las compras, en el cuidado de los hijos, o de los padres ancianos) el sentimiento de riesgo de pérdida de empleo disminuye.

En lo que respecta al apoyo social de la organización, la verificación del modelo interactivo no revela efectos reguladores de relevancia. La cantidad de varianza explicada por el apoyo de la organización en este modelo es nula.

En lo que concierne al apoyo social del superior inmediato, la varianza explicada por el apoyo instrumental, provisto éste, es de 35.8%, de la cual 30% es atribuible al efecto de las variables socio-demográficas y a los efectos de factores generadores de estrés y 1.7% al apoyo instrumental del superior, en un sentido contra intuitivo. Esta lectura sugiere actuar con mucha prudencia a nivel gerencial: el hecho de proveer un apoyo instrumental del superior puede, en sí mismo, ser un factor generador de estrés en los empleados. Esto ocurre cuando el estilo de formulación o entrega de dicho apoyo no es el adecuado. Este caso tiene paralelos con el ejemplo del apoyo evaluativo del cónyuge en un tono sarcástico. Para este caso, si la forma en la que el superior/supervisor ofrece/provee el apoyo es mal percibida por los subalternos, puede generar efectos negativos y contrarios a lo esperado.

Asimismo, nuestro análisis resalta tres efectos interactivos interesantes: a) el hecho de trabajar fuera de los horarios normales intensifica el conflicto ($\beta = 0.222, p \leq 0.01$); los supervisores deberán esforzarse en una mejor planificación de los turnos de los empleados. b) La percepción, por parte del subalterno, de un riesgo de pérdida del empleo también agrava el conflicto ($\beta = 0.123, p \leq 0.05$); los superiores deberán trabajar en el establecimiento de líneas de comunicación que refuercen el sentimiento de seguridad y pertenencia. c) la relación en pareja tiene un efecto contra-intuitivo en la intensificación del conflicto ($\beta = -0.217, p \leq 0.05$). Cuando el apoyo social de tipo instrumental del superior es insuficiente, una relación estable de pareja puede aliviar el conflicto y favorecer la articulación empleo-familia.

4. Límites del estudio

Precisamos que este trabajo representa una modesta contribución al proceso de comprender las fuentes y las formas del apoyo social en un contexto de conflicto trabajo-familia. No obstante, contiene varias limitantes, como las que se presentan a continuación:

Una de las limitantes fue el hecho de haber evaluado el apoyo social englobando cuatro tipologías (emotiva, evaluativa, informativa e instrumental) en lugar de retener únicamente dos formas, como lo sugieren Greenhaus y Parasuraman (1994), que generó altos índices de correlación entre ellas y dificultó la interpretación de los resultados.

Otro obstáculo fue haber evaluado el apoyo instrumental de la organización de forma dicotómica y no con una escala extendida del tipo Likert que impidió, al momento de las verificaciones, una lectura más extensiva.

Una más se refiere a la validez externa de los resultados: someter el cuestionario a los miembros de una asociación profesional de consejeros en relaciones industriales que alberga como miembros principalmente a directivos (52.8%) y a ejecutivos (34.1%), lo cual limita la generalización de los resultados a otros sectores de actividad económica y a otros niveles ocupacionales.

5. Implicaciones para la gestión de organizaciones

A la luz de los resultados obtenidos, y con base en los puntos de discusión presentados, sugerimos a las organizaciones adoptar o albergar la articulación empleo-familia como un componente esencial de la responsabilidad social de la empresa (RSE), incluso antes de contar con evidencias de estrés en su plantilla laboral.

Como lo demuestra nuestro análisis, el efecto independiente (o aditivo) del apoyo social que emana del binomio organización/superior tiene repercusiones positivas sobre aquellos empleados propensos a sufrir por el conflicto trabajo-familia. Los resultados sugieren que este tipo de empleados se beneficia del apoyo social de la dirección independientemente de su nivel de estrés.

Dado que la instauración de prácticas de articulación empleo-familia representan para las empresas una inversión estratégica, de antemano es recomendable realizar un estudio relacionado con las necesidades en materia de recursos humanos de la organización (Thompson y Prottas, 2006), lo anterior a efecto de precisar: *a*) el volumen global de prácticas de articulación empleo-familia que se implementará, *b*) el grado de diversificación de esas prácticas para responder a las necesidades específicas de la planta laboral y

c) la estrategia de formulación-comunicación para difundir las prácticas disponibles.

Cabe precisar que sería ilusorio pensar que una simple instauración de prácticas de articulación empleo-familia bastaría para que las organizaciones asumieran el grado de responsabilidad social solicitado por la conciliación de la vida profesional con la vida privada. Ante esta limitante, tanto la escuela norteamericana (Lapierre *et al.*, 2008) como la escuela europea (Allard *et al.*, 2011) sugieren considerar un cambio en los parámetros de la cultura de la organización para favorecer la conciliación: los esquemas mentales deben modificarse de forma que los directivos y los mandos superiores establezcan vínculos entre las necesidades de la organización, el engranaje motivacional y los cimientos familiares que estructuran la vida de los recursos humanos.

Por último, citamos algunas actividades administrativas que pueden facilitar la emergencia de una cultura organizacional favorable para la articulación empleo-familia: *a*) estar conscientes de los costos que origina el conflicto trabajo-familia, *b*) desmitificar la tesis predominante que sugiere que los problemas de los empleados son ajenos a los de la empresa y que su incompatibilidad es natural, *c*) oficializar la articulación empleo-familia en los procedimientos, en las acciones cotidianas y en el discurso de la empresa, *d*) intervenir en las situaciones laborales que intensifican la incompatibilidad de los roles profesional y laboral, *e*) invertir en los mandos superiores a efecto de capacitarlos y responsabilizarlos en el tema, dada la importancia del apoyo social provisto por el superior, *f*) sensibilizar al empresariado sobre los eventuales beneficios de una cultura favorable a la articulación en términos de atracción, motivación y retención de los recursos humanos, *g*) informarse y eventualmente sumarse a iniciativas de normalización de prácticas de articulación empleo-familia.

Las actividades administrativas citadas pueden desplegarse al abrigo de varios esfuerzos nacionales (algunos países promueven normas de articulación empleo-familia de adopción voluntaria). También está disponible el esquema internacional de certificación ISO-Familia que puede servir como fuente de inspiración, como guía de estudio o como parámetro normativo.

Análisis prospectivo

En este apartado se pretende extender el alcance de ciertos resultados y conclusiones hacia el futuro de la práctica de la administración de los recursos humanos. Consideramos que los aprendizajes que emanan de nuestro estudio no sólo mejoran la comprensión del fenómeno de la articulación

empleo-familia, sino sus factores explicativos y sus mecanismos reguladores. También nos parece imperativo avanzar con dichos aprendizajes hacia espacios previsible que permitan refinar la práctica que nos ocupa.

Los resultados del estudio reflejan ciertas propensiones de la administración de recursos humanos señaladas en la literatura. Al abordar la articulación empleo-familia, la investigación administrativa otorga gran importancia a la cultura y a la responsabilidad de la organización. La empresa en un futuro próximo jugará un rol esencial en cuanto a la articulación/equilibrio de las esferas laborales y familiares. Nuestra investigación resalta el espacio que ocupa la organización sobre el plano cultural: el apoyo social emotivo y evaluativo provisto por la empresa resulta ser eficaz el apoyo del superior es necesario. En un escenario deseable de articulación empleo/familia la coexistencia de una cultura organizacional *family friendly*, de una filosofía empresarial que enarbole la articulación y de dirigentes o supervisores sensibles al fenómeno, permitirá una mejor conciliación de la vida profesional con la vida privada de todos los actores presentes en la empresa.

Esta armonización entre cultura empresarial, filosofía de gestión y liderazgo responsable replantea el rol actual de la empresa, sus objetivos de rentabilidad financiera y su responsabilidad social interna. En un escenario deseable la función administrativa de recursos humanos deberá contemplar, además de la gestión racional del personal y a la familia que está detrás, todas las repercusiones económicas y sociales que puedan derivar.

Otro aprendizaje que merece ser analizado prospectivamente se refiere al doble rol de la mujer en sociedad. Las participantes de sexo femenino manifiestan un conflicto empleo-familia más agudo: el sentimiento de responsabilidad de las tareas del hogar y del cuidado/educación de los hijos. De cara a un ecosistema laboral en mutación, y en el que cada vez un mayor número de mujeres participa, nos debemos cuestionar sobre ciertas adecuaciones a la práctica. ¿Será posible ofrecer un apoyo social diferenciado o dedicado a las mujeres en empleo para favorecer su articulación empleo-familia? De manera especial merecen atenderse los entornos organizacionales feminizados como la banca, la educación básica o los servicios de salud.

Un tercer elemento se refiere a las dificultades económicas en el hogar condensadas en nuestra variable *percepción de una economía precaria* y señalada en este estudio como uno de los determinantes del conflicto trabajo-familia. Entre mayor es el sentimiento de precariedad económica los empleados tienden a pasar más horas en el trabajo porque aceptan horarios y tareas inhabituales que exacerban el conflicto.

Esta tendencia de mayor entrega al trabajo, con el fin de mejorar el nivel de ingreso, está muy presente en la economía global contemporánea afectada por diversas crisis en casi todas las latitudes. Sabemos que, a grandes rasgos, el apoyo emotivo de la organización puede aminorar el sentimiento de precariedad económica. Desconocemos, sin embargo, las modalidades de prestación de dicho apoyo social. Ante esta vena de exploración nos planteamos algunas preguntas: ¿Cómo involucrar puntualmente a la organización en la articulación empleo-familia? ¿Cómo debería la organización comunicar su compromiso? ¿Cómo definir el contenido de su mensaje y las modalidades específicas de apoyo a ofrecer?

Una cuarta reflexión prospectiva se basa en una de las limitantes encontradas: el diseño del estudio está centrado en un corte transversal de la situación explorada. Cuestionamos a los profesionistas sobre el conflicto empleo-familia y sobre las fuentes y tipos de apoyo social que permiten la articulación. Esto se hizo en un momento preciso del tiempo sin que hubiese una lectura prolongada del fenómeno. Buscando proyectar lo que la literatura existente informa, proponemos que en el futuro el problema sea abordado con protocolos longitudinales que contemplen *los ciclos de vida* personales y profesionales de los participantes. El conflicto/articulación empleo-familia se puede presentar con diferentes niveles de intensidad y engendrar otras disfunciones dependiendo de la fase existencial del interrogado. Los factores de estrés están íntimamente ligados a los ciclos de vida que la mayor parte de los estudios no han atendido: ¿Estrés por los hijos y por alcanzar el pedestal profesional al comienzo de carrera? ¿Estrés derivado de las múltiples responsabilidades laborales en puestos de alta dirección? ¿Ansiedad de cara a la jubilación en el fin de carrera? Estos tres escenarios generaran, sin duda, lecturas e intervenciones diferentes de cara al conflicto.

Finalmente, deseamos suscitar un debate tomando como ángulo la responsabilidad social empresarial (RSE) que, desde su emergencia en los sesenta, gradualmente toma plaza en la práctica que nos ocupa. Todo parece indicar que la responsabilidad del área de recursos humanos tendrá que extenderse más allá de las obligaciones de ley y de los imperativos de rentabilidad y eficiencia. Dentro del nuevo paradigma administrativo de la RSE, el bienestar de los recursos humanos se extiende más allá de la individualidad del empleado, pues considera el ámbito familiar. En esta nueva visión administrativa, la esfera organizacional no es monolítica, es permeable y está en intersección con la esfera familiar; entre las dos se pueden entrelazar vínculos

que favorezcan el de enriquecimiento y la articulación. En este nuevo enfoque, el mismo constructo que engloba la relación empleo-familia ha sufrido adecuaciones: ya no nos referimos al *conflicto* como una situación disfuncional en la que los problemas de los empleados son ajenos, afectan a la empresa y son de incompatibilidad *per se*. El constructo toma el color de la articulación, de la conciliación, del equilibrio y de la facilitación buscando justamente integrar de forma armónica esas dos esferas de la existencia humana.

Conclusiones

Este trabajo consistió en evaluar los impactos (aditivo e interactivo) que ejercen tres fuentes de apoyo social (la organización, el superior inmediato y el cónyuge) en sus diferentes facetas (emotiva, evaluativa, informativa e instrumental) sobre el conflicto trabajo-familia.

Primeramente, debe notarse que los factores de estrés organizacionales representan la principal fuente de explicación del conflicto trabajo-familia. En efecto, son los elementos estresantes que emergen del contexto laboral los que se relacionan en mayor grado con el conflicto, de los cuales sobresale la sobrecarga de trabajo percibida ($r = 0.385$), la ambigüedad de rol ($r = 0.299$) y el horario inhabitual de trabajo ($r = 0.241$).

Como fuentes familiares de estrés resalta el factor relativo a las dificultades con los hijos ($r = 0.327$), particularmente aquellas relacionadas con el cuidado de niños pequeños. Dichas dificultades se intensifican al tener de hijos menores de tres años que se encuentran bajo la responsabilidad del interrogado y que viven en el mismo domicilio. Las dificultades con la pareja también están relacionadas con el conflicto ($r = 0.295$). A un menor grado de intensidad, la percepción de una economía familiar precaria ($r = 0.245$) contribuye al conflicto como factor de estrés suplementario.

No obstante lo anterior, la suma de los factores de estrés que emanan de la esfera familiar explican en una menor proporción el conflicto trabajo-familia cuando los comparamos con los que surgen del ámbito laboral. Es posible que los primeros (aquellos que afectan al trabajo) hayan sido percibidos como “menos dolorosos” al confrontarlos a los factores de estrés laborales, aquellos que afectan a la familia, debido a la gran importancia que los participantes le atribuyen. El resultado puede explicarse asimismo con la constatación que los participantes perciben al tener un mayor control sobre cómo planifican y administran su vida familiar que sobre la organización de su vida profesional.

Como segunda conclusión general, este estudio propone que sólo algunas formas de apoyo social son eficaces para favorecer la articulación empleo-familia. El análisis del apoyo afectivo/emotivo (de la pareja, del superior y de la organización) revela que esta forma de soporte social es poco eficaz. En cambio, el apoyo evaluativo se presenta como un mecanismo bastante eficaz para reducir la intensidad del conflicto en el nivel de la organización y del superior, esto en el modelo aditivo.

En el modelo interactivo el apoyo del cónyuge registra un efecto regresivo sobre la intensificación del conflicto: el apoyo informal provisto por el cónyuge es sobresaliente en las formas evaluativa e instrumental, ya que reducirá el sentimiento de inseguridad de pérdida de empleo.

Por lo que respecta al apoyo instrumental, éste presenta evidencias de eficacia que se limitan al superior. Únicamente el superior inmediato parece estar interesado (o habilitado) para proveer el apoyo instrumental y este tipo de soporte manifiesta, en la mayoría de los casos, un efecto regresivo tanto en el modelo aditivo como en el modelo interactivo. Los dos modelos resaltan la relevancia del apoyo instrumental del superior, quien puede atenuar el sentimiento de inseguridad respecto al empleo y reducir los horarios de trabajo inhabituales para facilitar la articulación.

Luego, en cuanto al apoyo social provisto por la organización, los resultados del modelo aditivo sugieren que la empresa, como fuente formal de apoyo, provee un soporte de tipo evaluativo que puede atenuar el conflicto y favorecer la articulación. Este tipo de apoyo se ejemplifica a través de una filosofía de gestión incluyente y considerada que evita descreditar y desconfiar del empleado en el momento en que manifiesta un comportamiento y un discurso que evidencian problemas familiares. Este hallazgo desmitifica la creencia predominante que sugiere que los problemas familiares de los empleados son ajenos a los objetivos de la empresa y que su incompatibilidad es natural.

Este resultado puede asociarse al concepto de *cultura organizacional favorable a la familia* (Allard *et al.*, 2011; Lewis, 2010; Peeters *et al.*, 2009). En efecto, un empleado resentirá menos el conflicto si tiene la impresión de actuar en conformidad con los cánones de la cultura vigente y no contrario o al margen de lo “socialmente aceptado” por la organización. De forma complementaria, el apoyo del superior también puede contribuir a atenuar el CTF cuando se esfuerza por acomodar o adecuar el horario del empleado considerando sus necesidades de articulación empleo-familia. Esta fuente de apoyo debe analizarse y manejarse con mucha prudencia: las mejores intenciones de apoyo pueden ser mal vistas por los subalternos; sucede cuando no es formulado ni brindado de manera adecuada.



- Allard, K., Haas, L. y Hwang, C. P. (2011). Family supportive organizational culture and father's experiences of work-family conflict in Sweden. *Gender, Work and Organization*, 18(2), 141-157.
- Allard, K., Haas, L. y Hwang, C. P. (2007). Exploring the paradox: experiences of flexible working arrangements and work-family conflict among managerial fathers in Sweden. *Community, Work and Family*, 10(4), 475-493.
- Ballard, R. (1992). Short forms of The Marlowe-Crown Social desirability scale. *Psychological Reports*, 17(3), 1155-1160.
- Bakker, A. B., Brummelhuis, L. L., Prins, J. T. y van der Heijden, F. M. M. A. (2011). Applying the job demands-resources model to the work-home interface: a study among medical residents and their partners. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 170-180.
- Beutell, N. J. y Greenhaus, J. H. (1980). Some sources and consequences of inter-role conflict among married women. *Proceedings of the 17th annual meeting of the eastern academy of management*, 2-6.
- Bhаве, D. P., Kramer, A. y Glomb, T. M. (2010). Work-family conflict in work groups: social information processing, support and demographic dissimilarity. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 145-158.
- Cantin, E. (1994). La conciliation des responsabilités familiales et professionnelles. *Marché du travail*, 67-69.
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Wayne, J. H. y Gryzywacz, J. G. (2006). Measuring the positive side of work-family interface: development and validation of a work-family enrichment scale. *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 131-164.
- Carlson, D. S. y Perrewé, P. L. (1999). The role of social support in the stressor-strain relationship: an examination of work-family conflict. *Journal of Management*, 25(4), 513-540.
- Cohen, J. y Cohen, P. (1983). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, N. J.: Erlbaum.
- Cohen, S. y McKay, G. (1984). Social support, stress and the buffering hypothesis: a theoretical analysis, en A. Baum, J. E. Singer y S. E. Taylor (dir.), *Handbook of Psychology and Health* (vol. 4). Hillsdale, N. J.: Erlbaum.
- Cronbach, L. J. (1987). Statistical tests for moderator variables: flaws in analyses recently proposed. *Psychological Bulletin*, 102(3), 414-417.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. y Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Demerouti, E., Geurts, S. A. E. y Kompier, M. (2004). Positive and negative work-home interaction: prevalence and correlates. *Equal Opportunities International*, 23(1/2), 6-35.
- Frone, M. R., Russel, M. y Cooper, M. L. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77(1), 65-78.
- Frye, N. K. y 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.
- Ganster, D. C., Fusilier, M. R. y Mayes, B. T. (1986). Role of social support in the experience of stress at work. *Journal of Applied Psychology*, 71, 102-110.
- Grandey, A. A. y Cropanzano, R. (1999). The conservation of resources model applied to work-family conflict and strain. *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), 350-370.
- Graves, L. M., Ohlott, P. J. y 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. y Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Journal*, 10, 76-88.
- Greenhaus, J. H. y Parasuraman, J. (1994). work-family conflict, social support and well-being, en M. J. Davidson y R. J. Burke (eds.), *Women in management current research issues* (pp. 213-229). Paul Chapman Publishing Ltd.
- Greenhaus, J. H. y Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: a theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72-92.
- Halbesleben, J. R. B. y Rotondo, D. M. (2007). Developing social support in employees: human resource development lessons from same-career couples. *Advances in Developing Human Resources*, 9(4), 544-555.
- Hill, E. J. (2005). Work-family facilitation and conflict, working fathers and mothers, work-family stressors and support. *Journal of Family Issues*, 26(6), 793-819.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: an International Review*, 50(3), 337-421.
- Hobfoll, S. E. y Shirom, A. (2000). Conservation of resources: Applications to stress and management in the workplace, en R. T. Golembiewski (ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (2nd ed.) (pp. 57-81). N. Y.: Dekker.
- House, J. (1981). *Work stress and social support*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Jamal, M. y Baba, V. V. (1992). Shift work and department-type related to job stress, work attitudes and behavioral intentions: a study of nurses. *Journal of Organizational Behavior*, 13(5), 449-469.

- Kandolin, I. (1993). Burnout of female and male nurses in shift work. *Ergonomics*, 36 (1/3), 141-147.
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 341-349.
- Kanter, R. M. (1977). *Work and family in the USA: a critical review and agenda for research and policy*. New York: Russell Sage Foundations.
- Karatepe, O. M. (2010). The effect of positive and negative work-family interaction on exhaustion: does work social support make a difference? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(6), 836-856.
- Karatepe, O. M. y Kilic, H. (2007). Relationships of supervisor support and conflicts in the work-family interface with selected job outcomes of frontline employees. *Tourism Management*, 28(1), 238-252.
- Karatepe, O. M. y Tekinkus, M. (2006). The effects of work-family conflict, emotional exhaustion and intrinsic motivation on job outcomes of front-line employees. *International Journal of Bank Marketing*, 24(2/3), 173-193.
- Kopelman, R. E., Greenhaus, J. H. y Connolly, T. F. (1983). A model of work, family and interrole conflict: a construct validation study. *Organization Behavior and Human Performance*, 32, 198-215.
- Krantz, D. S., Grunberg, N. E. y Baum, A. (1985). Health psychology. *Annual Review of Psychology*, 36, 349-383.
- Lapierre, L. M., Spector, P. E., Allen, T. D., Poelmans, S., Cooper, C. L., O'Driscoll, M. P., Sánchez, J. I., Brough, P. y Kinnunen, U. (2008). Family-supportive organization perceptions, multiple dimensions of work-family conflict, and employee satisfaction: a test model across five samples. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 92-106.
- Lapierre, L. M. y Allen, T. D. (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.
- Lazarus, R. S. (1966). *Psychological stress and the coping process*. New York: McGraw-Hill.
- Lawrence, S. A. (2006). An integrative model of perceive available support, work-family conflict and support mobilisation. *Journal of Management and Organization*, 12(2), 160-178.
- Lewis, S. (2010). Restructuring workplace cultures: the ultimate work-family challenge? *Gender in management: an International Journal*, 25(5), 355-365.
- Manz, C. C. (1992). *Mastering self-leadership: empowering yourself for personal excellence*. Englewood, N. J.: Prentice-Hall.
- Millicent, N. y Brice, Jr. (2008). Emotional and informational social support: exploring contrasting influences on human resource management innovation. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 12(1), 71-82.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S. y McMurrian, R. (1996). Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 400-410.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*, New York: McGraw-Hill.
- O'Driscoll, M. P., Poelmans, S., Spector, P. E., Kalliath, T., Allen, T. D., Cooper, C. L., y Sánchez, J. I. (2003). Family-responsive interventions, perceived organizational and supervisor support, work-family conflict, and psychological strain. *International Journal of Stress Management*, 10(4), 326-344.
- Peeters, M., Watzel, C., Demerouti, E. y Regt de, W. (2009). Work-family culture, work-family interference and well-being at work. *Career Development International*, 14(7), 700-713.
- Ray, E. B. y Miller, K. I. (1994). Social support, home/work stress, and burnout: Who can help? *Journal of Applied Behavioral Science*, 30(3), 357-373.
- Rice, R. W., Frone, M. R. y McFarlin, D. B. (1992). Work-nonwork conflict and the perceived quality of life. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 155-168.
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? the dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 655-684.
- 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.
- Thompson, C. A. y Prottas, D. J. (2006). Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(1), 100-118.
- Tremblay, D.-G. (2005). Conciliation emploi-famille et temps de travail: que faire pour faciliter la gestion de carrière des mères et des pères? *Revue Canadienne de Counseling*, 39(3), 168-186.
- Tremblay, D.-G. (2003). Articulation emploi-famille?: les usages du temps chez les pères et les mères. *Nouvelles pratiques sociales*, 16(1), 76-93.
- Wills, A. T. (1985). Supportive function of interpersonal relationships, en S. Cohen y S. L. Syme (dir.), *Social Support and Health*, New York: Academic Press (pp. 61-82).
- Westman, M., Hobfoll, S. E., Chen, S., Davidson, O. B. y Laski, S. (2004). Organizational stress through the lens of conservation of resources (COR) theory, en P. L. Perrewé y D. C. Ganster (eds.), *Exploring interpersonal dynamics: Research in occupational stress and well being* (vol. 4) (167-220). Elsevier: Oxford.
- Wright, T. A. y Hobfoll, S.E. (2004). Commitment, psychological well-being and job performance: an examination of conservation of resources theory and job burnout. *Journal of Business and Management*, 9(4), 389-406.
- Zedeck, S. (1992). Introduction: exploring the domain of work and family concerns, en S. Zedeck (eds), *Work, family and organizations* (pp. 1-37). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Tabla 1. Resultados del análisis de regresión para el modelo aditivo o independiente.

Variables	Apoyo de la organización			Apoyo del superior			Apoyo del cónyuge		
	Afectivo n = 257	Evaluativo n = 255	Instrumental n = 264	Afectivo n = 252	Evaluativo n = 244	Instrumental n = 241	Afectivo n = 254	Evaluativo n = 257	Instrumental n = 253
Género / sexo	0.158*	0.181**	0.213**	0.199**	0.169**	0.174**	0.179**	0.168**	0.207**
Edad									
Escolaridad									
Auto-liderazgo	-0.188**	-0.193**	-0.230**	-0.217**	-0.145*	-0.151**	-0.169**	-0.198**	-0.230**
Complacencia social		-0.134*	-0.124*	-0.122*	-0.137*	-0.146**	-0.155**	-0.117*	-0.119*
En puesto directivo									
En puesto ejecutivo									
Sobrecarga de trabajo	0.173**	0.131*	0.144*	0.168**	0.162**	0.182**	0.179**	0.149**	0.180**
Ambigüedad de rol						0.128*	0.150**		
Horario	0.135*								
Número de horas trabajadas		0.143*	0.219**	0.210**	0.218**	0.202**	0.229**	0.185**	0.209**
Número de horas trabajadas por cónyuge	0.181**	0.152*	0.154**	0.161**	0.169**	0.188**	0.186**	0.152*	0.153*
Número de hijos menores de 3 años		0.155*	0.143*	0.145*	0.600**	0.137*	0.133*	0.146*	0.135*
Dificultades con los hijos	0.121*	0.153**	0.155**	0.153**	0.156**	0.141*	0.199**	0.166**	0.205**
Dificultades con la pareja	0.157**	0.141*	0.202**	0.196**	0.129*	0.154**	0.191**		
Recursos económicos insuficientes			0.113*	0.108*	0.146**	0.140**	0.253**	-0.566*	0.120*
Apoyo social		-0.202**							0.174**

Nota: Dificultades con la pareja: dificultades afrontadas con el (la) cónyuge; Horario: horarios anormales o fuera de las horas habituales. Las cifras de las columnas describen los pesos beta de las variables introducidas en el análisis.
*p ≤ 5% y **p ≤ 1%.

Tabla 2. Resultados del análisis de regresión para el modelo interactivo o regulador.

Variables	Apoyo de la organización			Apoyo del superior			Apoyo del cónyuge		
	Afectivo n = 257	Evaluativo n = 255	Instrumental n = 264	Afectivo n = 252	Evaluativo n = 244	Instrumental n = 241	Afectivo n = 254	Evaluativo n = 257	Instrumental n = 253
Género / sexo	0.158*	0.181**	0.213**	0.199**	0.169**	0.174**	0.179**	0.168**	0.207**
Edad									
Escolaridad									
Auto-liderazgo	-0.188**	-0.193**	-0.230**	-0.217**	-0.145*	-0.151**	-0.169**	-0.198**	-0.230**
Complacencia social		-0.134*	-0.124*	-0.122*	-0.137*	-0.146**	-0.155**	-0.117*	-0.119*
En puesto directivo									
En puesto ejecutivo									
Sobrecarga de trabajo	0.173**	0.131*	0.144*	0.168**	0.162**	0.182**	0.179**	0.149**	0.180**
Ambigüedad de rol						0.128*	0.150**		
Horario	0.135*								
Número de horas trabajadas		0.143*	0.219**	0.210**	0.218**	0.202**	0.229**	0.185**	0.209**
Número de horas trabajadas por cónyuge	0.181**	0.152*	0.154**	0.161**	0.169**	0.188**	0.186**	0.152*	0.153*
Número de hijos menores de 3 años		0.155*	0.143*	0.145*	0.600**	0.137*	0.133*	0.146*	0.135*
Dificultades con los hijos	0.121*	0.153**	0.155**	0.153**	0.156**	0.141*	0.199**	0.166**	0.205**
Dificultades con la pareja	0.157**	0.141*	0.202**	0.196**	0.129*	0.154**	0.191**		
Recursos económicos insuficientes			0.113*	0.108*	0.146**	0.140**	0.253**	-0.566*	0.120*
Modelo interactivo									
Apoyo por Dificultades cónyuge									-0.217*
Apoyo por Horarios anormales									0.222**
Apoyo por Riesgo pérdida empleo									0.123*

Nota: Dificultades cónyuge: dificultades afrontadas con el (la) cónyuge; Horario: horarios anormales-trabajar fuera de las horas habituales; Riesgo pérdida empleo: riesgo percibido de cara a la pérdida del empleo actual.
Las cifras de las columnas describen los pesos beta de las variables introducidas en el análisis.
*p ≤ 5% y **p ≤ 1%.