



Universidad  
de Navarra

UNIVERSIDAD DE NAVARRA  
INSTITUTO EMPRESA Y HUMANISMO  
PROGRAMA DOCTORAL EN GOBIERNO Y CULTURA DE LAS ORGANIZACIONES

**TESIS DOCTORAL**

**“EFECTOS DE LOS ENTORNOS FAMILIARMENTE RESPONSABLES SOBRE  
LA CALIDAD DE LA MOTIVACIÓN DE LOS COLABORADORES”**

HUGO DONALDO CRUZ RIVAS

DIRECTOR: RICARDO MATEO DUEÑAS  
CO-DIRECTORA: MIREIA LAS HERAS MAESTRO

PAMPLONA  
2012

Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra

ISBN 978-84-8081-307-5



## Índice

### Dedicatoria

.....  
7

<b>Agradecimientos</b> .....	9
<b>Abreviaturas</b> .....	11
<b>Glosario</b> .....	12
<b>Resumen</b> .....	15
<b>Introducción</b> .....	17

### **Parte I: Marco conceptual** .....

38

<b>Introducción</b> .....	38
---------------------------	----

### **Capítulo 1: Motivación, motivos para actuar y calidad motivacional** ....

39

1.1 Importancia general de la motivación .....	39
1.2 Conceptos de motivación, motivos para actuar y calidad motivacional ...	47
1.3 Las teorías de la motivación en el siglo XX .....	54
1.3.1 Taylorismo y fordismo: la visión mecanicista de la organización del trabajo .....	54
1.3.2 Las observaciones de Henry S. Denison .....	59
1.3.3 El aporte de Chester I. Barnard .....	62
1.3.4 Edwards Deming: la motivación en la gestión de la calidad ...	65
1.3.5 Elton Mayo y las relaciones humanas .....	68
1.3.6 Las teorías de Maslow, Herzberg y McGregor .....	70
1.3.7 Victor H. Vroom y la teoría de las expectativas .....	81
1.3.8 La Teoría Z de William Ouchi .....	86
1.3.9 Teoría de la fijación de objetivos o metas .....	88
1.3.10 <i>Self Determination Theory</i> .....	91
1.3.11 Motivación pro social y motivación altruista .....	92
1.4 Pérez López: la teoría antropológica de la motivación humana .....	102
1.5 Síntesis de las teorías de la motivación .....	110

<b>Capítulo 2: Entornos familiarmente responsables: de las políticas de conciliación a la cultura familiarmente responsable y al apoyo de los supervisores .....</b>	<b>114</b>
2.1 Políticas de conciliación: conceptos y términos afines .....	115
2.2 El conflicto trabajo-familia, los cambios demográficos y las políticas de conciliación .....	117
2.3 Disponibilidad, beneficios e inconvenientes de las políticas de conciliación trabajo-familia .....	120
2.4 Los entornos familiarmente responsables: más allá de las políticas de conciliación .....	147
2.4.1 La cultura organizacional familiarmente responsable .....	147
2.4.2 El apoyo de los supervisores hacia los esfuerzos de conciliación trabajo-familia de los empleados .....	150
<b>Parte II: Estudio Cuantitativo .....</b>	<b>155</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>155</b>
<b>Capítulo 3: Método .....</b>	<b>156</b>
3.1 Objetivo general y modelo de investigación .....	156
3.2 Variables de estudio e hipótesis .....	158
3.2.1 La cultura familiarmente responsable (CFR) .....	158
3.2.2 Tipos de vínculo con la empresa según motivos para actuar ....	162
3.2.3 Tipos de preferencia de trabajo según motivos para actuar ....	164
3.2.4 El apoyo del supervisor para la conciliación trabajo-familia (AS) ....	166
3.3 Ítems y escalas para medir las variables .....	171
3.4 Muestra y procedimientos .....	180
<b>Capítulo 4: Análisis y discusión de resultados .....</b>	<b>188</b>
4.1 Estadísticos descriptivos de las variables de estudio .....	188
4.2 Análisis confirmatorio para el modelo estructural .....	189
4.3 Efecto de la CFR sobre el tipo de vínculo con la empresa .....	192
4.4 Efecto moderador del tipo de preferencia de trabajo sobre el efecto de CFR ...	194
4.5 Efecto AS sobre el tipo de vínculo con la empresa ...	195
4.6 Efecto moderador del tipo de preferencia de trabajo sobre el efecto de AS ...	197
4.7 Discusión de resultados .....	200
4.7.1 Correlación de CFR con AS y con las variables dependientes ...	200
4.7.2 Correlación de AS con las variables dependientes .....	201

4.7.3	Correlación entre los diferentes tipos de vínculo con la empresa	...	201
4.7.4	Correlación entre los diferentes tipos de preferencia de trabajo	...	203
4.7.5	Efecto de la cultura FR sobre el tipo de vínculo con la empresa	....	204
4.7.6	Efecto moderador del tipo de preferencia de trabajo sobre el efecto de CFR	.....	206
4.7.7	Efecto de AS sobre el tipo de vínculo con la empresa	.....	209
4.7.8	Efecto moderador de la preferencia de trabajo sobre el efecto de AS		211
<b>Capítulo 5: Conclusiones, sugerencias para la práctica, limitaciones del estudio y propuesta de futuras líneas de investigación</b>			...
			212
5.1	Conclusiones	.....	212
5.2	Implicaciones prácticas de la tesis y de sus resultados y sugerencias para directivos de empresas	.....	212
5.3	Contribuciones de la tesis a la literatura	.....	227
5.4	Limitaciones del estudio	.....	229
5.5	Propuesta de futuras líneas de investigación	.....	231
<b>Anexos</b>			.....
			233
<b>Anexo 1:</b>			
Versión completa de los cuestionarios del <i>Nuevo IESE Family</i>			
	<i>Responsible Employer Index</i> (Nuevo IFREI) utilizados en esta tesis	.....	233
<b>Anexo 2:</b>			
Modelos e instrumentos para evaluar el balance			
	entre trabajo, familia y vida personal alrededor del mundo	.....	246
<b>Índice de Tablas</b>			.....
			255
<b>Índice de Gráficos</b>			.....
			256
<b>Bibliografía</b>			.....
			257



*Dedico esta tesis a Hugo, mi papá,  
con el deseo de seguir aprendiendo  
de su sabiduría de esposo y padre.*





## Agradecimientos

El programa de doctorado que culmina con la presente tesis es una gran empresa en la que me embarqué hace siete años. Objetivamente hablando, no habría sido posible sin el apoyo de muchas personas e instituciones sumamente generosas y magnánimas. Mencionaré mis agradecimientos a todas ellas en cierto orden cronológico, según fue apareciendo su aporte en este proyecto. Parecerá extraño que mezcle apoyos emocionales, afectivos, económicos e institucionales pero debo decir que para mí, todo ello fue determinante y, de hecho, en la vida real todo ello se entrelaza.

- A mi papá y a mi mamá por respetar, apoyar y defender mi vocación académica. Y a mis hermanas por compartir conmigo, profundamente, cada alegría que iba surgiendo en este camino.
- A Alicia, mi esposa, quien se convirtió en mi compañera de travesía de doctorado desde que éramos novios y que, como es natural, se convirtió en mi *coach* para tomar decisiones, en mi aliento en las dificultades propias de un proyecto como este y en mi luz para ver donde yo no veía.
- A Juan Roberto Brenes (QDDG), mi amigo, colega y maestro, quien compartió de lleno la importancia de este proyecto desde el inicio y me ayudó a conseguir contratos de consultoría con los cuales financié una parte de mis estancias en Pamplona.
- A Ricardo Quiñones, quien como Director de Quilsa, S.A., empresa en la que trabajábamos con Juan Roberto, también me apoyó para conseguir los medios para financiar parte de estos estudios.
- A los miembros del Consejo Directivo de la Universidad del Istmo, institución que me acogió desde 2004 como profesor de dedicación estable y que, gracias al convenio que mantiene con la Universidad de Navarra, me permitió acceder a los estudios de doctorado con las ventajas económicas que dicho convenio contempla. También, la Universidad del Istmo me concedió una beca-préstamo con la cual financié gran parte de mi última estancia de investigación, esta vez en IESE Business School (Barcelona), acompañado de mi esposa e hijas.

- A la Cátedra de Calidad Volkswagen-Navarra, institución que me concedió una beca de apoyo a la investigación con la cual financié una estancia en Pamplona para concluir la suficiencia investigadora y el Máster en Gobierno y Cultura de las Organizaciones.
- A Ricardo Mateo, mi director de tesis, por su lealtad y paciencia para marcarme el camino.
- Al Centro Internacional Trabajo y Familia, de *IESE Business School* (Barcelona). A Nuria Chinchilla por la enorme confianza que puso en mí desde que le presenté mi proyecto. A Mireia Las Heras por su generosidad al dedicarme tiempo y compartir conmigo su experiencia y por orientarme. A Miguel Canela por su generosidad y paciencia al explicarme lo que para él son sólo rudimentos de los métodos cuantitativos. Y a todos los amigos y amigas del T-500 por su amistad, calidez y apoyo: Marc Grau, Ana Amat, Marisa Pardo y Elena Stepanova.
- A los directores del Centro Universitario Ciudad Vieja y de la Residencia Universitaria Balanyá (Guatemala) por haberme acogido en sus instalaciones y así poder concentrarme en la redacción del documento final de la tesis.
- A mis amigos del Club Universitario Velate (Pamplona): Fernando, Asier, Bizca, Juan Fernando, Efrén, Iñaki y David, porque me ayudaron en algo vital en un doctorado: a tener oportunidades para descansar y reír.
- Y a mis hijos, Carmen Alicia, Iris Valeria y Juan Pablo, quienes se convirtieron en la mayor motivación para poner las últimas piedras del doctorado.

## Abreviaturas

AS:	Apoyo de los supervisores hacia los esfuerzos de conciliación trabajo-familia de sus supervisados
CFR:	Cultura Organizativa Familiarmente Responsable
EFR:	Empresas Familiarmente Responsables
eFR:	Entornos Familiarmente Responsables
ICWF:	<i>International Center for Work and Family (IESE Business School)</i>
IFREI:	<i>IESE Family Responsible Employer Index</i>
ME:	Motivación por motivos extrínsecos
MI:	Motivación por motivos intrínsecos
MT:	Motivación por motivos trascendentes
V-ME:	Vínculo con la empresa motivado por motivos extrínsecos
V-MI:	Vínculo con la empresa motivado por motivos intrínsecos
V-MT:	Vínculo con la empresa motivado por motivos trascendentes
P-ME:	Preferencia de trabajo motivada por motivos extrínsecos
P-MI:	Preferencia de trabajo motivada por motivos intrínsecos
P-MT:	Preferencia de trabajo motivada por motivos trascendentes
OIT:	Organización Internacional del Trabajo
PNUD:	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo

## **Glosario**

### **Apoyo de los supervisores hacia los esfuerzos de conciliación trabajo-familia de sus supervisados (AS)**

Conductas de los supervisores orientadas a dar apoyo a los esfuerzos de conciliación trabajo-familia de sus supervisados. El concepto está tomado de Hammer et al. (2007) y Hammer et al. (2009), quienes lo introdujeron con el término *Family Supportive Supervisor Behaviors (FSSB)*.

El constructo FSSB tiene cuatro dimensiones (Hammer et al. 2007): dar soporte (apoyo) emocional, ser modelo a seguir (*role modeling*), dar apoyo instrumental y ser creativo en la gestión del balance trabajo-familia de los empleados.

### **Calidad de la motivación o Calidad motivacional**

Calidad motivacional es la búsqueda consciente y voluntaria de resultados trascendentes de las decisiones, sin menoscabo y con igual o mayor peso que el que tiene la búsqueda de los resultados extrínsecos e intrínsecos que simultáneamente pretenda alcanzar el decisor (Pérez López, 1993).

### **Cultura Organizativa Familiarmente Responsable (CFR)**

Conjunto de supuestos, creencias y valores compartidos por los miembros de la organización en relación con el grado en que ésta apoya y valora la integración de la vida familiar y laboral de sus trabajadores (Thompson et al., 1999).

## **Entorno Familiarmente Responsable (eFR)<sup>1</sup>**

Aquel entorno organizacional donde, sobre la base un mínimo de políticas de conciliación normalmente exigido por la legislación laboral del país respectivo, confluyen una cultura favorable con la conciliación, o cultura familiarmente responsable (CFR), y el apoyo de los supervisores hacia los esfuerzos de conciliación de sus supervisados (AS).

## **Motivación**

Impulso interno del ser humano que le lleva a actuar para satisfacer sus necesidades, sean estas materiales, cognitivas o afectivas y que, en rigor, sólo tiene dos modalidades: motivación espontánea y motivación racional (Pérez López, 1993).

## **Motivos**

Los motivos son los objetivos de la acción humana, las realidades que se pretenden alcanzar por medio de la acción. Ya que las necesidades humanas se reducen, en rigor, a los tres tipos señalados (materiales, cognitivas y afectivas), se concluye que existen, en rigor, sólo tres tipos de motivos para actuar: extrínsecos, intrínsecos y trascendentes (Pérez López, 1993).

## **Motivos extrínsecos**

Los motivos extrínsecos son realidades externas a la persona y que se buscan como compensación a cambio de una acción. Pueden ser tanto compensaciones materiales como las

---

<sup>1</sup> Se utiliza la abreviatura eFR, comenzando con una minúscula, para diferenciarla de la abreviatura del Modelo Empresa Familiarmente Responsable (EFR ©) también descrito en esta tesis.

remuneraciones habituales o extraordinarias o compensaciones intangibles tales como la fama o los elogios (Pérez López, 1993).

### **Motivos intrínsecos**

Los motivos intrínsecos son los resultados internos que se esperan como resultado de una acción. Incluyen tanto los aprendizajes obtenidos como las satisfacciones psicológicas que se buscan como resultado de la acción (Pérez López, 1993).

### **Motivos trascendentes**

Los motivos trascendentes son los beneficios que quien actúa espera generar, como resultado de sus decisiones, en las demás personas a su alrededor, tanto de forma directa como pueden ser los clientes, los colegas, los amigos o la familia, o de forma indirecta pensando en la sociedad en general (Pérez López, 1993; Chinchilla, 2002; Alcázar y Ferreiro, 2002).

### **Supervisor**

En una organización, toda persona que tiene responsabilidad directa sobre uno o más empleados, sin importar el nivel jerárquico en que se encuentre o el cargo que desempeñe.

## Resumen

En la presente tesis se introduce el constructo “Entorno familiarmente responsable” (eFR), definido como aquel entorno organizacional en el cual, sobre la base de un mínimo de políticas de conciliación trabajo-familia, normalmente exigido por la legislación laboral de cada país, confluyen una cultura organizacional favorable con la conciliación, o cultura familiarmente responsable (CFR) (Hammer et al., 2007), y el apoyo de los supervisores hacia los esfuerzos de conciliación trabajo-familia de sus supervisados (AS) (Thompson et al., 1999).

Con base en escalas previamente validadas que forman parte del *IESE Family Responsible Employer Index* (IFREI), se realizó una evaluación empírica del efecto de CFR y AS sobre el tipo de vínculo de los empleados con la empresa, el cual varía si es motivado por motivos extrínsecos, intrínsecos o trascendentes (Pérez López, 1993). En particular, se examina el efecto de CFR y AS sobre el vínculo con la empresa motivado por motivos trascendentes los cuales, siguiendo a Pérez López (1993), determinan la calidad motivacional de los empleados. Además, se evalúa el efecto moderador (Baron y Kenny, 1986) del tipo de preferencia de trabajo del empleado, el cual varía según el tipo de motivo para actuar que lo motiva (Cardona, 1997).

El estudio cuantitativo se realizó con datos obtenidos en cinco empresas repartidas entre Argentina, España y Guatemala. Los datos se evaluaron con un modelo estructural multivariable con apoyo de STATA 11. Se establecieron cuatro hipótesis y doce sub hipótesis, de las cuales siete fueron confirmadas.



Los resultados muestran un efecto directo, positivo y significativo de CFR y AS sobre el vínculo con la empresa motivado por motivos intrínsecos y trascendentes. Además, se observa un efecto moderador de la preferencia de trabajo motivada por motivos intrínsecos y trascendentes. Se presenta una discusión de los resultados y sugerencias derivadas para el gobierno de personas en las organizaciones.

El principal aporte de la tesis para la literatura sobre el balance entre trabajo, familia y vida personal es introducir los motivos para actuar como variable de estudio en la materia. Una fortaleza del estudio es que utiliza una muestra proveniente de diferentes culturas empresariales. Además, presenta evaluación empírica de algunos aspectos importantes de la teoría antropológica de la motivación de Pérez López (1993).

## **Introducción**

### **Importancia de la familia para la dinámica empresarial**

Los roles de una persona como miembro de una familia, como colaborador de una empresa y como ciudadano son mutuamente enriquecedores (Chinchilla y Moragas, 2009). Y en ese sistema de influencias benéficas, destaca el aporte de la familia a los demás ámbitos. Los investigadores consideran que una sociedad con familias fuertes, basadas en matrimonios estables, es una condición necesaria para la sostenibilidad de los sistemas económicos (Social Trends Institute, 2007a y 2007b). Las empresas, en especial, se benefician de la buena salud de la familia en cuanto institución social fundamental, entre otras razones, porque las empresas no producen personas íntegras y motivadas por motivos trascendentes; estas características de los empleados, tan valoradas por los directivos en la actualidad, aunque pueden ser reforzadas en el sistema educativo formal, sólo se modelan a cabalidad en el seno de la familia (George, 2009; Chinchilla y Moragas, 2009; Fitte, 2004).

Un estudio realizado en 2001 determinó las diez competencias directivas más valoradas a nivel mundial. Los autores del estudio sugieren que tales competencias, en su sentido general, surgen y tienen su mejor escuela en el seno de la familia (Cardona et al., 2001). Así, por ejemplo, la competencia conocida como “orientación al cliente” se desarrolla esencialmente mientras se aprende a pensar y actuar conforme a las necesidades de los miembros de la familia. Otro ejemplo sería la llamada “competencia para tomar decisiones”, la cual se desarrollaría en la familia por medio del ejercicio de la prudencia y del autocontrol que se requieren para sacar adelante una familia.

Por otra parte, datos preliminares recolectados por el Centro Internacional Trabajo y Familia (*IESE Business School*, Universidad de Navarra) muestran que los empleados están de acuerdo en que el desarrollo de competencias en la familia les ha ayudado a mejorar sus competencias de trabajo. Este enfoque se basa en la teoría del enriquecimiento familia-trabajo (Greenhaus y Powell, 2006). Los datos fueron recolectados con la versión en línea del cuestionario para empleados del *IESE Family Responsible Employer Index* (IFREI). Para enero de 2011, un total de 2124 empleados, repartidos en 23 países, habían contestado el cuestionario. A la pregunta “El cumplimiento de mis responsabilidades familiares ha enriquecido las habilidades interpersonales para tener éxito en el trabajo”, los participantes respondieron con una media de 5.76<sup>2</sup> en escala de Lickert de 1 a 7, donde 7 significa “Totalmente de acuerdo”. A la pregunta “Superar los obstáculos en casa me ha dado más confianza en mis habilidades en el trabajo”, los participantes respondieron con una media de 5.73. Por su parte, la pregunta “Gestionar múltiples tareas en el hogar ha mejorado mi capacidad de realizar múltiples tareas en el trabajo”, muestra una respuesta media de 5.54. Finalmente, la pregunta “Estar involucrado en el hogar me ha permitido comprender mejor a las personas en el trabajo”, tiene una respuesta media de 5.68.

Datos y opiniones como los anteriores refuerzan de alguna forma la percepción de que la familia tiene un impacto positivo no sólo hacia lo interno, para sus miembros, sino hacia lo externo, incluyendo la dinámica empresarial.

---

<sup>2</sup> En esta tesis se utiliza el punto para separar enteros y decimales y se utiliza la coma para separar millares y centenas. Por ejemplo, en el dato citado, se debe leer cinco enteros con setenta y seis centésimas. En el caso de los millares, una muestra de mil quinientos encuestados se escribiría n = 1,500.

### **Conflicto trabajo-familia, cambio demográfico y necesidad del balance trabajo-familia-vida personal**

Sin embargo, a pesar de que existen muchos argumentos a favor de la importancia de la familia para la sociedad y para las organizaciones, resulta evidente que los trabajadores, casi de una forma generalizada alrededor del mundo, experimentan dificultad para conciliar las demandas que provienen a la vez de su vida laboral, familiar y personal (Chinchilla et al., 2010).

Para estudiar este fenómeno, los académicos desarrollaron el constructo “conflicto trabajo-familia”, definido por Greenhaus y Beutell (1985) como un tipo de conflicto entre roles en el cual las demandas de uno de ellos se vuelven incompatibles con las demandas del otro. Este fenómeno venía siendo estudiado en Estados Unidos ya desde los años sesenta y setenta del siglo XX (Kahn et al., 1964; Kanter, 1977; Katz y Kahn, 1978).

Los estudios empíricos que se han realizado desde entonces han confirmado la existencia del conflicto trabajo-familia en la vida de empleados de diferentes tipos de organizaciones (Bedian et al., 1988; Burke, 1988; Higgins et al., 1992; Hammer et al., 1997; Boles et al., 1997; Kossek y Ozeki, 1998; Frone, 2000; Allen et al., 2000; Byron, 2005).

En América Latina, el conflicto trabajo-familia también es una realidad y está relacionado con algunas condiciones socioeconómicas que obligan a muchos empleados a tener largas jornadas de trabajo dentro de un esquema de rigidez de horarios laborales, o bien a tener varios empleos parciales (formales, informales o combinación de ambos tipos) para cubrir las necesidades básicas del grupo familiar. Una de esas condiciones socioeconómicas es el aumento progresivo de los hogares monoparentales, específicamente los hogares con jefatura femenina, cuya magnitud oscila en la actualidad entre un 22% y un 39% del total de hogares

en zonas urbanas, según el país de la región de que se trate (OIT-PNUD, 2009). Esta realidad se suma a un clima de inestabilidad e informalidad laboral, a cobertura precaria de la seguridad social y a una cultura masculina reacia a tomar un rol proactivo en el cuidado de los hijos (OIT-PNUD, 2009).

De hecho, los cambios demográficos que se han observado desde mediados del siglo XX alrededor del mundo han contribuido a llamar la atención sobre el conflicto trabajo-familia y sobre las políticas públicas y empresariales que contribuyan a disminuirlo.

En Estados Unidos, el modelo tradicional de familia con un esposo que trabaja fuera de casa y una esposa en casa, encargada del cuidado del hogar y de los hijos, representaban sólo el 7% del total de los hogares hacia finales del siglo XX, en comparación con la década de 1950 cuando ese tipo de hogares era el 60% del total (Grosswal et al., 2001). En ese mismo país, en 1960 menos del 19% de las mujeres con hijos menores de 6 años formaban parte de la fuerza laboral; a comienzos de los años 90, el 60% de las mujeres con esa característica formaban parte de la fuerza laboral (Galinsky, 1992; Ezra y Deckman, 1996).

En España, a finales de los años 70, sólo el 22% de las mujeres formaban parte de la fuerza laboral (Las Heras et al., 2010). En la actualidad, las mujeres representan el 44% de la población activa en ese país (INE, 2010).

En América Latina, la fuerza laboral ha cambiado en general de la siguiente manera: 1.) el porcentaje de mujeres que forman parte de la fuerza laboral se ha incrementado significativamente en las últimas décadas y tal incremento se observa constante; la tasa de participación de la mujer en la fuerza laboral pasó de un 35% en 1980 a un 53% en 2007 (Pagés y Piras, 2010). 2.) como lógica consecuencia, el porcentaje de hogares en los que

ambos cónyuges trabajan también se ha incrementado; 3.) también ha aumentado el porcentaje de mujeres que son madres solteras y que a la vez trabajan, convirtiéndose así en un sector de la población que sufre las consecuencias del conflicto trabajo-familia de una forma más aguda; 4.) la expectativa de vida ha aumentado, con lo cual el porcentaje de hombres y mujeres que trabajan y que tienen adultos mayores dependientes se ha incrementado (OIT-PNUD, 2009)

Un comentario específico merece el comportamiento de la tasa de fecundidad. En la mayoría de países altamente industrializados dicha tasa ha decrecido hasta el punto de provocar lo que se conoce como invierno demográfico, una de las mayores amenazas para la sostenibilidad global (Stout y McLerran, 2008). Por su parte, en América Latina dicha tasa, aunque muestra una tendencia general a decrecer, se mantiene en promedio en niveles superiores a dos hijos por mujer en edad fértil (CEPAL-STAT, 2011).

Sin embargo, tanto el panorama de los países altamente industrializados con su invierno demográfico, como el de América Latina con sus familias numerosas, exigen políticas públicas y empresariales que favorezcan de forma efectiva el balance entre el trabajo, la familia y la vida personal. En los países más desarrollados ese balance viene exigido, precisamente, por la necesidad de que se formen familias y la tasa de fecundidad se recupere, claro está desde el supuesto de que el conflicto trabajo-familia sería un contrapeso para la intención de formar una familia. En América Latina, el balance viene exigido por la necesidad de que los padres de familias numerosas cumplan con sus responsabilidades familiares -pieza clave del desarrollo de capital humano- y a la vez lleven una vida personal equilibrada, sobre todo en las zonas urbanas densamente pobladas de la región.

## **De las políticas a los entornos familiarmente responsables**

Todo lo anterior ha conducido a las empresas alrededor del mundo a implementar una serie de políticas laborales enfocadas en reducir los efectos personales y organizacionales del conflicto trabajo-familia. Estas políticas son de muy diversa índole pero se conocen en conjunto como políticas de conciliación trabajo-familia.

De acuerdo con Poelmans y Chinchilla (2001) y con Chinchilla (2007), la gran variedad de estas políticas puede clasificarse en cuatro grandes grupos. El primero sería el grupo de las políticas de flexibilidad, por ejemplo: flexibilidad de horario o de lugar de trabajo, empleo a tiempo parcial, semana laboral comprimida o las licencias (excedencias) de paternidad/maternidad o para cuidado de un familiar enfermo o discapacitado. El segundo grupo sería el de servicios de apoyo, por ejemplo: información sobre servicios de cuidado de niños o personas mayores, servicio interno de cuidado de niños o la subvención del servicio de cuidado de niños o personas mayores. Un tercer grupo lo constituyen las políticas de apoyo profesional, tales como: cursos sobre gestión del tiempo y del estrés o cursos prenatales y de nutrición. Y, finalmente, un cuarto grupo constituido por los beneficios extra salariales entre los que se puede mencionar el seguro médico hospitalario con cobertura para cónyuge e hijos y el plan de pensiones.

En esta misma línea, Sahibzada et al. (2005) hablan de “*Family-Friendly Workplace Supports*” e incluyen en este concepto las políticas, los beneficios y los servicios a favor de la conciliación. Por políticas entienden directrices formales o informales para afrontar las demandas de la relación trabajo-familia. Por beneficios entienden las formas de compensación, directas o indirectas, por ejemplo los bonos o los seguros. Y en la categoría

servicios incluyen facilidades ofrecidas directa o indirectamente por la empresa, por ejemplo la guardería infantil.

En general, en países altamente industrializados, la disponibilidad, el uso y los resultados benéficos de las políticas de conciliación trabajo-familia han sido ampliamente documentados (Galinsky et al., 1995; Martin et al., 2010; Yang, 2010). Sin embargo, no faltan críticas a estas políticas. Por ejemplo, en Estados Unidos algunos académicos señalan que tales políticas no tienen aún la cobertura deseada, que no se adaptan bien al sector industrial que requiere trabajo por turnos durante 24 horas y que carecen de un respaldo fuerte de parte del gobierno (Grosswald et al., 2001).

Por su parte, en atención a la muestra de empresas que se estudia en la presente tesis, es importante mencionar que en España y en los países de América Latina, al menos la mera disponibilidad de estas políticas también ha sido documentada. De hecho, se ha mostrado que en estos países las empresas no sólo cuentan con un mínimo de políticas exigidas por las respectivas leyes laborales sino que han implementado algunas que exceden los requerimientos legales (Poelmans y Chinchilla, 2001; Poelmans et al., 2003; Hendriks et al., 2006; Chinchilla, 2007; Debeljuh, 2010; León y Grau, 2009; León Llorente, 2010; Cruz, León y Grau, 2010).

También en esta región existen críticas a tales políticas, bien porque están limitadas al sector de la economía formal o bien porque su nivel de utilización está mediado por paradigmas culturales acerca del involucramiento del hombre y de la mujer en la vida familiar y doméstica. Aún no existen estudios científicos sobre la relación costo-beneficio de estas políticas en esta región, pero sí que existe un creciente interés de parte del sector académico



y de los organismos internacionales de desarrollo por su aplicación y mejora, derivado precisamente de la situación demográfica anteriormente descrita (OIT-PNUD, 2009).

No obstante, en paralelo con el debate sobre la disponibilidad y del mayor o menor uso de las políticas de conciliación trabajo-familia alrededor del mundo, desde hace algún tiempo existe cierto consenso entre los investigadores en el sentido de que el mero acceso a tales políticas no es suficiente para ayudar a balancear la vida laboral, personal y familiar de los empleados (Allen, 2001; Hammer et al., 2009).

Kelly et al. (2008) documentan que el conflicto trabajo-familia y el enriquecimiento trabajo-familia han sido estudiados como variables dependientes no sólo de las políticas de conciliación sino también de la cultura organizacional con respecto al uso de tales políticas y del soporte que los empleados reciban por parte de los supervisores en lo relativo a la conciliación. En esa misma línea, Lero et al. (2009) a través de su extensa revisión de la literatura, encuentran consistencia en los estudios que afirman que la disponibilidad y uso de políticas de conciliación tiene resultados en las actitudes de los empleados y en los indicadores organizacionales. Sin embargo, establecen que esta relación está moderada por factores organizacionales como la cultura organizacional favorable para el balance trabajo-familia, la percepción de apoyo organizacional, el apoyo del supervisor y el apoyo de los compañeros de trabajo.

De acuerdo con lo anterior, las políticas de conciliación serían condición necesaria pero no suficiente para lograr la conciliación trabajo-familia. Además de políticas, resulta necesaria la existencia de una cultura de apoyo a la conciliación y el apoyo de los supervisores hacia los esfuerzos de conciliación de sus supervisados.

## **Variables de estudio, objetivo y modelo de investigación**

En sintonía con lo anterior, en la presente tesis se introduce el término “Entorno familiarmente responsable” (eFR), definido como aquel entorno organizacional donde, sobre la base un mínimo de políticas de conciliación normalmente exigido por la legislación laboral del país respectivo, confluyen una cultura favorable con la conciliación, o cultura familiarmente responsable (CFR), y el apoyo de los supervisores hacia los esfuerzos de conciliación de sus supervisados (AS).

La cultura familiarmente responsable (CFR), de acuerdo con Thompson et al. (1999) y en sintonía con Schein (1985), se define como el conjunto de supuestos, creencias y valores compartidos por los miembros de la organización en relación con el grado en que ésta apoya y valora la integración de la vida familiar y laboral de sus trabajadores.

El apoyo de los supervisores (AS), de acuerdo con Hammer et al. (2009), se define como aquellas conductas de los supervisores que sirven de apoyo para el esfuerzo de conciliación de sus supervisados

Considerada como variable independiente, existen estudios que muestran resultados significativos de CFR en la reducción del estrés, reducción del conflicto trabajo-familia, aumento de la influencia positiva del trabajo en la familia (*positive spillover work-home*), mayor satisfacción con el trabajo, mayor compromiso con la organización y menor intención de dejar la empresa (Lero et al., 2009). Sin embargo, se encuentra un vacío en la investigación ya que existen muy pocos estudios sobre los efectos de la cultura familiarmente responsable en la motivación de los colaboradores. Andreassi y Thompson (2005) reportan varios tipos de constructos estudiados como efectos de CFR pero ninguno de ellos incluye a la motivación como variable de estudio.

Con respecto al apoyo de los supervisores hacia los esfuerzos de conciliación trabajo-familia de sus supervisados, también existen estudios sobre los efectos benéficos pero ninguno de ellos incluye a la motivación. Anderson et al. (2002) encontraron que los empleados que afirman tener un supervisor que les apoya en sus esfuerzos por conciliar trabajo-familia reportan a la vez bajos niveles de conflicto trabajo-familia. Esta misma relación fue documentada empíricamente por Frone et al. (1997), McManus et al. (2002), Thompson y Prottas (2006) y Lapierre y Allen (2006). Otro constructo relacionado directamente con el apoyo de los supervisores es el compromiso de los empleados, lo cual fue documentado por Allen (2001), Greenberg et al. (1989) y por Thompson et al. (2004). McManus et al. (2002), Allen (2001) y Thomas y Ganster (1995) encontraron que tener un supervisor que apoya la conciliación trabajo-familia está relacionado con una mayor satisfacción con el trabajo. Por su parte, Allen (2001), Thompson et al. (1999), Glass y Riley (1998) y Aryee et al. (1998) encontraron relación significativa entre el apoyo de los supervisores y una menor intención de dejar la empresa. Goff et al. (1990) y Aryee et al. (1998) documentaron la relación de AS con un bajo absentismo de los empleados. Otros constructos que han sido evaluados en relación con el apoyo de los supervisores son la depresión y la salud física (Greenberg et al., 1989; O'Driscoll et al., 2003). Sin embargo, al igual que en el caso de CFR, se encuentra un vacío de investigación ya que el elenco de constructos estudiados en relación con el apoyo de los supervisores no incluye hasta el momento a la motivación de los empleados como variable dependiente ni como variable independiente.

Por su parte, la motivación de los empleados es una variable relevante en la gestión de las organizaciones. Toda persona que haya tenido la experiencia de dirigir equipos de trabajo comprende, al menos de forma intuitiva, que la calidad global del trabajo depende de la

calidad de participación de los miembros del equipo y ésta, a su vez, depende de cierta disposición interior de los miembros para involucrarse en la organización. Por eso, al referirse a la motivación se habla de una “favorable disposición” de las personas o, por el contrario, de “resistencia” de los colaboradores para cumplir con sus responsabilidades (Chinchilla, 2002).

Por otra parte, la motivación ha adquirido cada vez más relevancia en la medida en que la dinámica empresarial tiende a estar más fundamentada en el conocimiento y la creatividad que en el trabajo manual. En el contexto de la creatividad y la innovación, la rigidez de horarios y de lugar de trabajo cede paso a la flexibilidad y, con esto, al autocontrol. Pero esto conlleva que los antiguos métodos de control sobre los empleados han quedado obsoletos. En el contexto de la flexibilidad y del autocontrol, la motivación personal es importante para que cada colaborador trabaje con el sentido de urgencia y responsabilidad que la alta dirección espera para lograr metas cada vez más altas y exigentes (Chinchilla, 2002). Por tanto, como señalaban Fontrodona et al. (1992), en el mundo actual cada vez más la calidad de los directivos estará relacionada con su capacidad de comprender qué es lo que motiva a sus empleados.

Sin embargo, al hablar de motivación es importante señalar que no se habla de un concepto unidimensional sino de uno alrededor del cual cabe una tipología. En ese sentido, la literatura muestra cierta consistencia al hablar de tres tipos de motivación: extrínseca, intrínseca (Pérez López, 1993; Ryan y Deci, 2000; Vandenabeele, 2007), y trascendente (Pérez López). Esta última, la trascendente, parece coincidir en algunos aspectos con el concepto de conducta pro-social en las organizaciones (Brief y Motowdilo, 1986; Grant, 2007) y ha sido estudiada

bajo el término “motivación altruista” (Cardona, 1997) o bien desde el aspecto particular de motivación de servicio público (Jacobson, 2011).

En la presente tesis se utiliza como principal punto de referencia la teoría antropológica de la motivación de Pérez López (1993), la cual introduce la distinción entre motivación y motivos para actuar. Según este autor, la motivación es un impulso interno del ser humano que le lleva a actuar para satisfacer sus necesidades, sean estas materiales, cognitivas o afectivas y, en rigor, sólo tiene dos modalidades: motivación espontánea y motivación racional. Por su parte, los motivos son los objetivos de la acción, las realidades que se pretenden alcanzar por medio de la acción. Ya que las necesidades humanas se reducen, en rigor, a los tres tipos señalados (materiales, cognitivas y afectivas), se concluye que existen, en rigor, sólo tres tipos de motivos para actuar.

Los motivos extrínsecos son realidades externas a la persona que se buscan como compensación a cambio de una acción. Pueden ser tanto compensaciones materiales, como las remuneraciones habituales y extraordinarias, o compensaciones intangibles, tales como la fama o los elogios. Los motivos intrínsecos son los resultados internos que se esperan como resultado de una acción. Incluyen tanto los aprendizajes obtenidos como las satisfacciones psicológicas que se buscan como resultado de la acción. Por último, los motivos trascendentes son los beneficios que quien actúa espera generar en las demás personas a su alrededor a través de sus decisiones, tanto de forma directa como pueden ser sobre los clientes, los colegas, los amigos y la familia, o de forma indirecta, pensando en la sociedad en general (Pérez López, 1993; Chinchilla, 2002; Alcázar y Ferreiro, 2002).

Por tanto, los motivos son la causa de la acción y la motivación es el efecto o reacción que producen en la persona. Algunos motivos para actuar generan una motivación espontánea

pero otros que requieren mayor esfuerzo y planificación, seguramente requerirán de una motivación racional, es decir de una disposición interior que permita valorar más el beneficio a largo plazo que la satisfacción a corto plazo. De aquí se deduce que, por precisión, es mejor hablar de motivación por motivos extrínsecos, intrínsecos y/o trascendentes y no sólo de motivación a secas. Así, una decisión motivada por motivos trascendentes puede ser mero sentimentalismo si responde a una motivación espontánea pero puede convertirse en un beneficio sostenible para los beneficiarios de la decisión si fuera fruto de una motivación racional (Pérez López, 1993).

En ese sentido, Pérez López (1993) introdujo el concepto de calidad motivacional y de lo expuesto por dicho autor se deduce la siguiente definición: calidad motivacional es la búsqueda consciente y voluntaria –es decir, fruto de motivación racional- de resultados trascendentes de las decisiones, sin menoscabo y con igual o mayor peso que el que tiene la búsqueda de los resultados extrínsecos e intrínsecos que simultáneamente pretenda alcanzar el decisor (Pérez López, 1993).

La calidad motivacional es importante para las organizaciones porque: 1.) es fuente de conductas individuales que favorecen la unidad de la organización y el cumplimiento de su misión; 2.) genera un vínculo con la empresa de carácter más estable en comparación con el que generan las acciones motivadas por motivos extrínsecos e intrínsecos; 3.) reducen la probabilidad de conductas oportunistas (Pérez López, 1993; Chinchilla y Moragas, 2009; Chinchilla, 2006; Ferreiro y Alcázar, 2002).

De acuerdo con la revisión de literatura que se ha realizado para preparar la presente tesis, se encuentra un vacío de investigación acerca de los efectos de los entornos familiarmente responsables (eFR) sobre la motivación y, en particular sobre la motivación por motivos

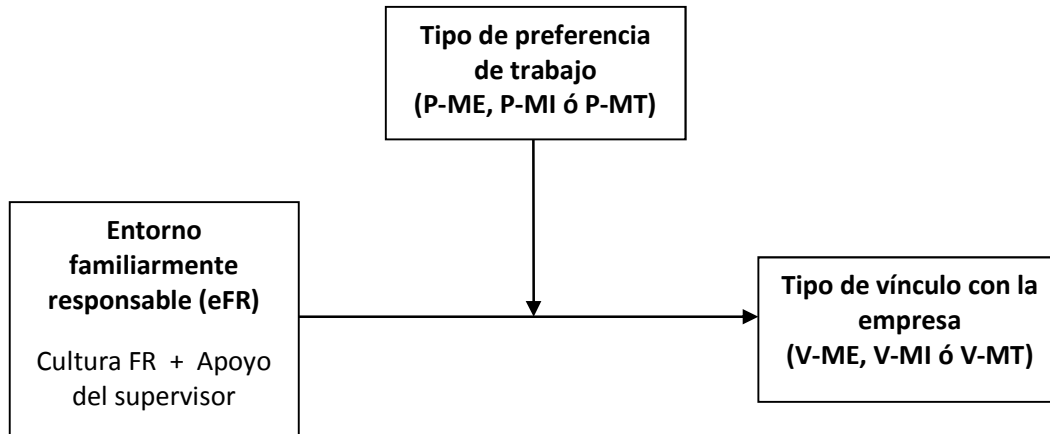
extrínsecos, intrínsecos o trascendentes de los colaboradores y sobre la calidad motivacional en particular.

Por todo lo anterior, dada la importancia de la motivación y de la calidad motivacional de los colaboradores para el desempeño de la organización y dada la relevancia de la teoría de Pérez López al respecto, resulta relevante la pregunta de si existe un efecto de la cultura familiarmente responsable (CFR) y del apoyo de los supervisores hacia los esfuerzos de conciliación de sus supervisados (AS) sobre los tipos de motivos para actuar -y calidad motivacional en particular- de los miembros de una organización.

Por tanto, el objetivo de esta investigación es buscar evidencia empírica acerca de las relaciones entre CFR y AS (eFR), como variables independientes, y los motivos para actuar -y la calidad motivacional de los colaboradores en particular- como variables dependientes.

Siguiendo a Cardona (1997), los motivos para actuar se evalúan en sus dos facetas: como motivación del vínculo con la empresa y como motivación de la preferencia personal de trabajo. El vínculo con la empresa puede ser motivado por motivos extrínsecos (V-ME), por motivos intrínsecos (V-MI) y por motivos trascendentes (calidad motivacional) (V-MT). La preferencia de trabajo puede ser motivada por motivos extrínsecos (P-ME), por motivos intrínsecos (P-MI) y por motivos trascendentes (P-MT). En su faceta de motivación de la preferencia de trabajo, los motivos para actuar se evalúan como moderadores de la relación entre CFR y AS y las variables dependientes (Baron y Kenny, 1986). El modelo general de investigación que se utilizó en esta tesis se muestra en el Gráfico 1.

**Gráfico 1**  
**Modelo general de investigación**



Fuente: elaboración propia

### **Muestra e instrumento de investigación**

Para lograr el objetivo propuesto se realizó una investigación cuantitativa en cinco empresas: tres en España, una en Guatemala y una en Argentina. Dos de ellas pertenecen al sector de servicios profesionales/consultoría, una al sector educativo, otra al sector de servicios financieros/banca y otra al sector de la construcción (para mayor detalle sobre las empresas y sobre el perfil de los empleados que participaron en el estudio, ver Tabla 27).

Para realizar el estudio se utilizaron los cuestionarios para supervisor y para supervisados del *IESE Family Responsible Employer Index (IFREI)*, Versión 2.0, desarrollados por la profesora Mireia Las Heras Maestro, Directora Académica del *International Center for Work and Family* de IESE Business School (Barcelona). El IFREI 2.0 es uno de los instrumentos de diagnóstico del Modelo EFR©, un modelo que sirve de base para la autoevaluación de las



organizaciones en materia de balance trabajo-familia-vida personal<sup>3</sup>. El modelo fue desarrollado por *International Center for Work and Family* de IESE Business School (Barcelona).

Existen otros modelos similares creados en Estados Unidos y son el *Alfred P. Sloan Awards for Business Excellence in Workplace Flexibility* y el *Boston College Center for Work and Family - Standards of Excellence Index*. En Australia existe el modelo de los “*National Work and Family Awards*, creado por *Australian Chamber of Commerce and Industry* y *Business Council of Australia*. Ambos modelos tienen como objetivo ayudar a las empresas a diagnosticar su propio balance trabajo-familia. Para ver una descripción detallada de estos modelos y una comparativa entre ellos, consultar el Anexo 2 de esta tesis.

En general, el Modelo EFR© en comparación con esos otros modelos similares presenta la ventaja de que es el primero en incorporar la motivación de los empleados como variable de estudio. Adicionalmente, desde la perspectiva de América Latina, el Modelo EFR y el IFREI presentan la ventaja de que ambos están totalmente disponibles en idioma castellano. Ninguno de los otros modelos reseñados está disponible en esta lengua.

Una versión completa de los cuestionarios de IFREI 2.0 que se han utilizado en esta tesis puede consultarse en el Anexo 1. El IFREI 2.0 incorpora ítems de escalas pre-validadas para evaluar cada constructo.

---

<sup>3</sup> Además del IFREI 2.0 utilizado en esta tesis, el Centro Internacional Trabajo-Familia mantiene a disposición de las empresas el cuestionario IFREI 1.0, creado por la profesora Nuria Chinchilla (IESE Business School), el cual al ser contestado sólo por el director de recursos humanos provee un diagnóstico inmediato y global de la situación de la empresa.

Los datos recogidos con el IFREI 2.0, específicamente sobre las variables de estudio de esta tesis, fueron evaluados con un modelo estructural multivariable. El software utilizado para correr el análisis estadístico es el STATA 11 (Stata Corp., 2009).

### **Resumen del contenido de cada capítulo**

La tesis está dividida en dos partes. La Parte I constituye el Marco Conceptual e incluye los capítulos 1 y 2. La Parte II presenta el Estudio Cuantitativo e incluye los capítulos 3, 4 y 5.

El Capítulo 1, titulado “Motivación, motivos para actuar y calidad motivacional”, gira en torno a las variables dependientes del estudio –los tipos de vínculo con la empresa según el motivo para actuar que los motiva- y a los moderadores evaluados en el estudio –los tipos de preferencia de trabajo según el tipo de motivo para actuar que las motiva. El capítulo comienza con una descripción general de la importancia de la motivación como fenómeno propio de la conducta humana. Luego aporta diferentes conceptos de motivación desarrollados por diferentes autores e introduce los conceptos específicos de motivación, motivos para actuar y calidad motivacional según la teoría de Pérez López (1993). Seguidamente, presenta un recorrido histórico por las teorías de la motivación que se han elaborado desde principios del siglo XX hasta el presente. El capítulo concluye con una sinopsis de la teoría antropológica de la motivación de Pérez López (1993) y la descripción de razones que conducen a considerar esta teoría como punto de referencia principal en esta tesis.

El Capítulo 2, titulado “Entornos familiarmente responsables: de las políticas de conciliación a la cultura familiarmente responsable y al apoyo de los supervisores”, aborda el marco

conceptual de las variables independientes del estudio cuantitativo: la Cultura Familiarmente Responsable (CFR) y el Apoyo de los Supervisores hacia los esfuerzos de conciliación de sus supervisados (AS), variables que en conjunto forman lo que en esta tesis se denomina Entorno Familiarmente Responsable (eFR).

El Capítulo 3, titulado “Método”, presenta primero el objetivo general de la tesis y el modelo general de investigación. A continuación, presenta la definición de las variables independientes y dependientes de estudio, así como las variables evaluadas como moderadores (Baron y Kenny, 1986). Seguidamente se describen las escalas e ítems utilizados para medir las variables y se aporta una explicación detallada del origen de tales escalas. Estos ítems, como se ha indicado, forman parte del *IESE Family Responsible Employer Index*, del Centro Internacional Trabajo y Familia, de *IESE Business School*. La presente tesis aísla los datos respectivos a las variables del modelo de investigación antes descrito y que fueron recolectados en la aplicación del IFREI en cinco empresas. Finalmente, en este tercer capítulo se describen la muestra utilizada en el estudio y los procedimientos que se siguieron: procedimiento para lograr la participación de las empresas en los tres países, procedimiento para aplicar el IFREI 2.0 en las cinco empresas y el procedimiento estadístico utilizado.

El Capítulo 4, titulado “Análisis y discusión de resultados”, presenta los estadísticos generales de las variables y un análisis de los mismos. Seguidamente se muestran los resultados del análisis confirmatorio del modelo estructural utilizado y los resultados estandarizados del modelo estructural. Finalmente, este capítulo presenta la discusión de los resultados: las correlaciones, el efecto de las variables independientes sobre las dependientes y el efecto de los moderadores.

Cierra la tesis el Capítulo 5, titulado “Conclusiones, sugerencias para la práctica, limitaciones del estudio y propuesta de futuras líneas de investigación”. Este capítulo presenta primero las conclusiones, algunas sugerencias para la práctica empresarial y las contribuciones de la tesis a la literatura. Después se describen las limitaciones del estudio y se proponen algunas líneas de investigación para el futuro.

### **Conclusiones de la tesis**

Varias conclusiones se deducen del estudio realizado y éstas se detallan en el Capítulo 5. La principal de esas conclusiones es que el modelo general de investigación que se utilizó es coherente desde el punto de vista del análisis estadístico en el sentido de que, efectivamente, existen efectos directos y significativos de CFR y AS sobre algunos tipos de vínculo de los empleados con la empresa y, a la vez, existe un efecto moderador de la preferencia de trabajo por motivos intrínsecos y trascendentes sobre la relación entre CFR y AS y los tipos de vínculo. Aunque algunas sub hipótesis no fueron confirmadas porque no reportan resultados significativos, sí fue posible establecer un modelo estructural con resultados significativos (ver Gráfico 9) cuyas medidas de ajuste fueron todas satisfactorias (Ver Tabla 22). Esto confirma que es científicamente razonable realizar investigación sobre la relación entre la cultura familiarmente responsable, el apoyo de los supervisores hacia la conciliación trabajo-familia de sus supervisados y el tipo de motivos para actuar de los empleados en la empresa.

En particular, de acuerdo con las hipótesis establecidas, se puede afirmar que siendo constantes los demás elementos del modelo estructural, la mejora en CFR tiene un efecto positivo y directo sobre la mejora de la calidad motivacional de los colaboradores (Pérez

López, 1993) porque influye en el vínculo con la empresa por motivos trascendentes. También se puede afirmar que, siendo constantes los demás elementos del modelo, se puede afirmar que la mejora en AS tiene un efecto positivo y directo sobre la mejora de la calidad motivacional de los colaboradores (Pérez López, 1993) porque influye en el vínculo con la empresa por motivos trascendentes.

Finalmente, de acuerdo con lo anticipado en las hipótesis, se concluye que existe un efecto moderador significativo de la preferencia de trabajo por motivos intrínsecos y de la preferencia por motivos trascendentes sobre la relación entre CFR y el vínculo por motivos intrínsecos y por motivos trascendentes. A la vez, se observa un efecto moderador significativo de la preferencia de trabajo por motivos intrínsecos sobre la relación entre AS y el vínculo por motivos trascendentes. Esta evidencia permite afirmar que los motivos para actuar como preferencias de trabajo, es decir, como valoraciones cognitivas previas a la participación en un trabajo particular, no son neutras sino que son un componente importante de las razones que mueven a las personas a actuar de una u otra manera en sus trabajos.

### **Aporte de la tesis a la literatura**

El aporte de esta investigación se puede dividir en cuatro aspectos:

- Introduce el constructo “Entornos familiarmente responsables” (eFR) y encuentra soporte empírico para su uso.
- Introduce la motivación, los motivos para actuar y la “calidad motivacional” (Pérez López, 1993) como constructos relevantes en la literatura sobre conciliación trabajo-familia.

- Presenta evaluación empírica de constructos de la teoría antropológica de la motivación de Pérez López (1993)
- Utiliza datos provenientes de dos fuentes: supervisores y colaboradores de los grupos naturales de trabajo. Esto es importante porque los datos provenientes de doble fuente refuerzan la validez de los resultados.
- Los datos provienen de tres países diferentes con lo cual, las percepciones de los colaboradores no parten de una sola cultura empresarial. Esto hace que la validez externa y generalización de los resultados sea mayor.
- Las empresas participantes pertenecen a diferentes sectores: construcción, educación, consultoría y banca. Esto contribuye también al potencial de generalización de los resultados que no se circunscriben a un solo ámbito empresarial.

## **Parte I: Marco conceptual**

### **Introducción**

El objetivo de la Parte I es describir el marco conceptual de la tesis. Se divide en dos capítulos.

El Capítulo 1 gira en torno a la motivación, constructo que está presente en las variables dependientes de esta tesis a través de su especificación como motivación del vínculo de un empleado con su respectiva organización. El capítulo comienza con una descripción general de la importancia de la motivación en las organizaciones, luego presenta una revisión bibliográfica de las principales teorías sobre la motivación elaboradas desde finales del siglo XIX hasta el presente y, finalmente, explica por qué se eligió la teoría antropológica de la motivación de Pérez López (1991; 1993) como punto de referencia principal para esta tesis. Siguiendo esta teoría, se presenta la distinción entre “motivación” y “motivos para actuar” así como el concepto de “calidad de la motivación” o “calidad motivacional” de los colaboradores.

El capítulo 2 presenta el constructo “Entornos Familiarmente Responsables” (eFR) y sus dos dimensiones: Cultura Familiarmente Responsable (CFR) y el Apoyo de los Supervisores hacia los esfuerzos de conciliación de sus supervisados (AS), dimensiones que en esta tesis se evalúan como variables independientes. Este segundo capítulo, después de resumir las razones que confieren importancia a las políticas de conciliación trabajo-familia-vida personal en las empresas, se describe cómo las investigaciones empíricas han mostrado que tales políticas son condición necesaria pero no suficiente para lograr que los empleados experimenten un mejor balance entre trabajo, familia y vida personal. Sobre la base de un mínimo de políticas de conciliación, normalmente exigido por la legislación laboral de los

diferentes países, surge la necesidad de una cultura organizacional favorable con la búsqueda de la conciliación laboral-familiar de los empleados –también llamada cultura familiarmente responsable- y la necesidad del apoyo de los supervisores hacia los esfuerzos de conciliación de sus supervisados.

## **Capítulo 1: Motivación, motivos para actuar y calidad motivacional**

Este capítulo se divide en cinco apartados. El primero describe brevemente la importancia general de la motivación. El segundo, aporta algunas definiciones del término y presenta un panorama de la teoría de la motivación de Pérez López (1991 y 1993), por ser la teoría que se utiliza en esta tesis y con la cual se contrastan todas las demás teorías que se resumen. El tercer apartado consiste en un recorrido histórico por las teorías de la motivación, desde las ideas de Taylor al respecto, pasando por los aportes de Barnard, hasta las más influyentes teorías del siglo XX elaboradas por Maslow, McGregor y Herzberg. Finalmente, se exploran las teorías elaboradas desde los años 60 del siglo XX, tales como las de Vroom, Locke y Latham, Ouchi, Ryan y Deci, Brief y Motowdilo, Grant y Jacobson. El cuarto apartado consiste en una exposición más extensa de la teoría antropológica de Pérez López (1991, 1993). Finalmente, en el quinto apartado se presenta una síntesis de las diferentes teorías de la motivación reseñadas en el capítulo.

### **1.1 Importancia general de la motivación**

La motivación de los empleados es una variable relevante en la gestión de las organizaciones. Toda persona que haya tenido la experiencia de dirigir equipos de trabajo comprende, al menos de forma intuitiva, que la calidad global del trabajo depende de la calidad de participación de los miembros del equipo y ésta, a su vez, depende de cierta disposición



interior de los miembros para involucrarse en la organización. Por eso, al referirse a la motivación se habla de una “favorable disposición” de las personas o, por el contrario, de “resistencia” de los colaboradores para cumplir con sus responsabilidades (Chinchilla, 2002). Una primera forma de comprobar la importancia general de la motivación individual para la vida social es el hecho de que la pregunta acerca de qué motiva a las personas o qué debe motivarles es una pregunta presente en el pensamiento occidental desde sus mismos orígenes. De una forma primigenia, la motivación es un tema que se abordó por primera vez en la época de la Grecia clásica y del helenismo. Los detonantes de una crítica sobre los motivos para actuar son los sofistas. Enseñar a cambio de una retribución, como lo hacían estos personajes, era un caso nuevo y curioso para los griegos. Sócrates criticaba, no sólo esa remuneración que estaba de por medio sino, más aún, que los sofistas fueran capaces de argumentar una cosa o su contrario, la tesis o la antítesis, siempre y cuando se tratase de mantener su prestigio como oradores y retóricos (Goñi Zubieta, 2002).

A través de los diálogos de Platón, es posible establecer que Sócrates ya reflexionaba sobre qué es lo que mueve y qué es lo que debería mover a las personas a actuar. En las reflexiones de Sócrates se ve superada la trágica visión del hombre como presa del hado y se inaugura la reflexión sobre la autodeterminación del hombre y la responsabilidad que tiene en orden a su propia trascendencia. El concepto central de la ética socrática es la búsqueda de la virtud, entendida como la disposición última y radical del hombre. Tal virtud, en rigor, es la ciencia o conocimiento de sí mismo. Quien conoce su *areté*, su virtud, es un hombre bueno pues encuentra la razón para actuar bien; quien no lo conoce es ignorante y por eso obra el mal. Por eso, la motivación radical de la persona ha de ser conocerse a sí misma, lo cual al ser practicado por cada hombre se convierte en piedra angular de la vida social (Hirschberger,

1973). Quedan descartadas como motivación radical, por irrelevantes para la edificación del hombre, otras motivaciones posibles tales como fama, dinero y poder.

Por su parte, en el libro VII de *La República*, Platón estableció tanto su teoría del conocimiento como una propuesta sobre lo que motiva a los hombres en el estado de ignorancia y lo que los motiva una vez que inician el camino de la búsqueda de la verdad. Los hombres, primero, deberían buscar salir de la cárcel del cuerpo para buscar el sumo bien, la verdad y la belleza. Ya que el cuerpo es la cárcel del alma y tira de ella hacia lo pedestre, el esfuerzo del hombre debe consistir en renunciar a las motivaciones terrenales para alcanzar el conocimiento. En segundo lugar, el hombre que logra desprenderse de las cadenas que le atan al fondo de la caverna y que logra ver la luz, debe volver a comunicar el conocimiento verdadero a sus congéneres.

En Aristóteles la pregunta sobre qué motiva y qué debe motivar a las personas adquiere un relieve mayor en la medida en que este filósofo perfiló una teoría ética basada en una descripción más precisa de la psicología humana: la interacción entre inteligencia y voluntad. En la *Ética a Nicómaco*, Aristóteles parte de que la felicidad es la primera y mayor motivación de los hombres. Y definió felicidad como la actuación acorde con el bien y la verdad, es decir, la vida ética por medio de las virtudes. En ese sentido, distinguió entre la motivación que produce una felicidad pasajera o falsa, esto es la búsqueda del placer sin más o de los bienes materiales y caducos, frente a la motivación por la vida buena según la virtud, la cual definió como más adecuada para la naturaleza racional del hombre.

Después de la Escuela de Atenas sobrevino en el mundo antiguo una crisis del pensamiento filosófico. Se fue perdiendo la reflexión sistemática que había logrado Aristóteles y se dejaron de cultivar varias disciplinas como la metafísica y la teoría del conocimiento para

concentrarse en algunos aspectos de la ética. En ese clima de crisis surgieron dos escuelas, el hedonismo y el estoicismo. Estas escuelas volvieron sobre la motivación pero desde una perspectiva subjetivista, dejando en segundo plano mucho de lo descubierto por Aristóteles (Hirschberger, 1973).

El estoicismo se decantó por la *ataraxia*, término que designa una actitud del hombre hacia el mundo caracterizada por la apatía e imperturbabilidad que debían procurarse. Desde el punto de vista de la motivación, lo que debía buscar el hombre era la paulatina supresión de los deseos y de las pasiones a fin de lograr el estado de dominio sobre sí mismo, la imperturbabilidad, y por ende la felicidad. Los bienes materiales, el honor y la fama forman parte de lo que el hombre desea pero no tienen un verdadero valor en comparación con la virtud (Yarza de la Sierra, 1983).

En cuanto al hedonismo, conocido también como epicureísmo en honor a Epicuro, se pueden diferenciar dos tipos. Para el hedonismo que suele llamarse absoluto, postulado sobre todo por Aristipo de Cirene y su escuela, efectivamente el único bien es el placer sensible y el único mal es el dolor sensible. Admiten la existencia de placeres espirituales, pero asignan prioridad a los sensibles por el mayor grado de intensidad con que se experimentan. En ese sentido, sólo tienen importancia los placeres presentes pues el pasado se ha diluido y el futuro es incierto. La función de la prudencia se reduce a elegir en cada momento el placer sensible de mayor intensidad. El otro tipo de hedonismo es el llamado hedonismo mitigado, representado por Epicuro y su escuela. A diferencia del hedonismo absoluto, éste da prioridad a los placeres espirituales sobre los sensibles. Una de sus características es que no propone un afán de satisfacer los placeres sino más bien de eliminar las apetencias. El fin último del hombre es lograr la ausencia de dolor, la cual se identifica con la felicidad, pero

ésta se logra por medio de una selección de los placeres y una paulatina reducción de las apetencias (Goñi Zubietta, 2002; Barrio Gutiérrez, 1991).

En cierto sentido, el epicureísmo coincide con el estoicismo en cuanto a la búsqueda de un estado de libertad y de dominio del hombre sobre el mundo. En ese sentido, las pasiones intensas quedan descartadas por el epicureísmo porque alteran al individuo que, ante todo, debe buscar el placer en la templanza y la serenidad. El cultivo de la amistad y el goce del trato afable entre amigos era una buena muestra del ideal epicúreo (Copleston, 1984). Sin embargo, el punto de partida del estoicismo y del epicureísmo es diferente. En un caso se trata de conseguir la virtud; en el otro se busca el placer. No obstante, a la larga, ambas escuelas coinciden en la búsqueda de la autosuficiencia y la imperturbabilidad.

En cuanto a la Edad Media, los desarrollos de Santo Tomás de Aquino acerca de la naturaleza humana, contruidos en gran parte sobre la base de las ideas de Aristóteles, hacen énfasis en la dinámica de la inteligencia y la voluntad que está detrás de las determinaciones de una persona.

Sin embargo, para efectos de una secuencia de reflexiones sobre la motivación, en particular sobre su efecto en la conducta económica y en la participación de las personas en una empresa, es inevitable dar un salto de siglos para seguir la pista al hedonismo. Como resultado de las relecturas que el mundo occidental realizó de la tradición griega en épocas posteriores, resulta que las ideas básicas de aquella escuela post aristotélica pasaron a ser parte importante del debate intelectual durante los siglos XVIII y XIX. En concreto, el

hedonismo ha quedado vinculado al utilitarismo y al pensamiento de Jeremy Bentham<sup>4</sup> y de John Stuart Mill<sup>5</sup>.

El utilitarismo tiene como máxima “la mayor felicidad compartida entre el mayor número posible de personas”, una fórmula utilizada por Bentham y por todos los demás utilitaristas pero que había sido utilizada por primera vez por César Beccaria en una obra de 1764 titulada *Dei diritti e delle pene* (Abbagnano, 1993 (voz “Utilitarismo”); Hildebrand, 1991).

De acuerdo con Bentham, el principio de utilidad sirve como criterio para determinar lo que es justo o injusto, correcto o incorrecto, dependiendo de si contribuye a aumentar o disminuir la felicidad, la cual se identifica con la utilidad y ésta con el placer (Ferrater Mora, 1998; voz “Utilitarismo”).

Los utilitaristas llegaron a considerar esa frase como máxima de su teoría porque condensaba el objetivo buscado por ellos de convertir la ética en una ciencia positiva de la conducta humana. En ese sentido, si la ética trata de la búsqueda del bien, éste ha de ser algo medible y observable. Bentham aspiraba a que la ética fuera “exacta como la matemática”. La posibilidad de cuantificar el bien estaba detrás de la famosa máxima (Copleston, 2004).

Por otra parte, en la raíz de la búsqueda intelectual de los utilitaristas también se encuentra la aceptación de la idea epicúrea de que el placer es el único móvil al que el hombre obedece (Hirschberger, 1974). Además, subyace a la teoría utilitarista la idea de un carácter supra individual o intersubjetivo del placer como móvil. Aceptar la máxima utilitarista implica aceptar que la utilidad o placer según el individuo coincide con la utilidad o placer a nivel público o general. La obra de John Stuart Mill se dirigió en gran medida a justificar esa

---

<sup>4</sup> Jeremy Bentham (1748-1832) fue un pensador, economista y jurisconsulto inglés a quien se le conoce como fundador de la escuela utilitarista o utilitarismo.

<sup>5</sup> John Stuart Mill (1806-1873) fue un filósofo inglés continuador y desarrollador de las ideas de Bentham.

asociación del interés privado con el interés público y la explicaba como una asociación psicológica: se desea la felicidad de los demás porque está directamente relacionada con la propia felicidad (Abbagnano, 1993, voz “Utilitarismo”).

El hedonismo era, en efecto, la clave del pensamiento de Bentham pues opinaba junto con la tradición epicúrea que los seres humanos actúan ante todo para buscar el placer y para evitar el dolor. La originalidad de Bentham consistió en aplicar este principio al análisis de la legislación y de la actividad de gobierno de las naciones. El principio utilitarista servía según este pensador para determinar el grado en el que las leyes y las instituciones jurídicas y políticas promovían la mayor felicidad posible para el mayor número posible de ciudadanos (Fazio y Fernández Labastida, 2004). En ese sentido, descartó un “hedonismo del presente”, caracterizado por la búsqueda de placeres corporales inmediatos. En lugar de eso, pensó en función de un “hedonismo del futuro”, el cual orientaría a las personas y sobre todo a los legisladores y gobernantes, a tomar decisiones en función de lograr las condiciones que permiten alcanzar la mayor felicidad para el mayor número de personas (Copleston, 2004; De León Barbero, 2004).

Esta visión racionalista y cuantitativa de la forma de legislar y gobernar tuvo posteriormente serías críticas de parte de los intelectuales del liberalismo. Hayek (1959; 1973) es uno de sus críticos más fuertes al subrayar la imposibilidad del “cálculo hedonista” y el constructivismo que subyace en el utilitarismo como criterio de toma de decisiones de gobierno.

Pero por otra parte, Bentham también aplicó el principio de búsqueda del placer y rechazo del dolor cuando escribió sobre cómo habrían de diseñarse las fábricas o plantas industriales. Bentham consideraba que la fundación de fábricas industriales basada en la división del trabajo encajaba perfectamente con la naturaleza humana hedonista porque hacían confluir la

insaciable búsqueda de riqueza y bienestar de los ricos, por un lado, con el miedo al hambre y la miseria de los pobres, por el otro. Sin embargo, dado que los pobres carecían de educación y disciplina, había que dotar a las fábricas de un mecanismo de control que indujera al trabajo constante. Con base en la teoría del miedo al dolor y del temor al castigo, Bentham ideó un mecanismo que nunca llegaría a ponerse en práctica pero que fue muy debatido y se divulgó con el nombre de “panóptico”. De acuerdo con esta idea, los obreros debían trabajar en silencio, sin comunicarse unos con otros. En un punto estratégico de la fábrica debía estar una persona vigilando el trabajo de cada uno sin ser visto a la vez. Según Bentham, el terror de sentirse vigilado y el miedo a un posible castigo harían que la conducta de los obreros se adecuara a la voluntad del dueño de la fábrica. La idea fue alabada en su tiempo como la manera correcta y eficaz tanto de organizar una fábrica como de educar a los pobres (Martínez-Echevarría, 2005).

El utilitarismo, y a través de él el antiguo hedonismo, se convirtieron en un lugar común en el ideario de muchas personas en las décadas siguientes hasta el siglo XX, no sólo académicos sino periodistas, empresarios y ciudadanos en general. Un ejemplo de la fuerte influencia de este concepto en la forma habitual de interpretar la motivación humana puede encontrarse en Vroom (1964), quien comienza su análisis de la motivación con una crítica al hedonismo como manera habitual de explicar la motivación que, según este autor, ofrece en su forma general muchas dificultades para convertirlo en constructo de investigación empírica. Por su parte, Reinharth y Wahba (1975) colocan al hedonismo antiguo y al utilitarismo de Bentham y Mill como precursores de la teoría de las expectativas de Vroom (1964).

Pero, no obstante su raigambre en el pensamiento occidental más antiguo y la forma particular con que se la enfoca en algunos ambientes académicos, lo cierto es que la

motivación ha adquirido cada vez más relevancia en la medida en que la dinámica empresarial, desde finales del siglo XX, tiende a estar más fundamentada en el conocimiento y la creatividad que en el trabajo manual. En el contexto de la creatividad y la innovación, la rigidez de horarios y de lugar de trabajo cede paso a la flexibilidad y, con esto, al autocontrol. Pero esto conlleva que los antiguos métodos de control sobre los empleados han quedado obsoletos. En el contexto de la flexibilidad y del autocontrol, la motivación personal es importante para que cada colaborador trabaje con el sentido de urgencia y responsabilidad que la alta dirección espera para lograr metas cada vez más altas y exigentes (Chinchilla, 2002). Por tanto, como señalaban Fontrodona et al. (1992), en el mundo actual cada vez más la calidad de los directivos estará relacionada con su capacidad de comprender qué es lo que motiva a sus empleados.

Se hace así necesario conocer las diferentes teorías que se elaboraron en el siglo XX acerca de la motivación, entender cómo han definido “motivación” sus respectivos autores y cómo han sido aplicadas dichas teorías en el campo específico del gobierno de personas en la empresa. Ése es el propósito de los apartados siguientes en esta Parte I de la tesis.

## **1.2 Conceptos de motivación, motivos para actuar y calidad motivacional**

En condiciones habituales y dicho de un modo general, las personas actúan en busca de algo, actúan para lograr un resultado. Es un fenómeno observado en todas las latitudes a lo largo de la historia. Y también es una experiencia general el hecho de que las personas buscan con más fuerza y persistencia algunas cosas en comparación con otras.

En el mundo occidental contemporáneo se ha denominado “motivación” a la razón que mueve a las personas a actuar en determinado sentido. Atkinson (1964) define la motivación



como el factor que determina la dirección, la intensidad y la persistencia de la acción. Vroom (1964) definió la motivación como el proceso que rige la elección de una persona entre las alternativas de acción voluntaria que se le presentan. Ferguson (2000) define la motivación como un proceso interno de la persona que le empuja a la acción o le retrae de ella como reacción ante un evento externo. Pérez López (1993, p. 165), define la motivación en términos generales como la “aplicación del impulso genérico que todos tenemos para lograr satisfacciones, a la realización de una acción concreta con la que el decisor estima que alcanzará una cierta satisfacción.”

Pérez López (1991; 1993) desarrolló conceptualmente una teoría que se basa en dos aspectos: la distinción entre “motivación” y “motivos para actuar” y la distinción entre tres tipos de motivos para actuar: extrínsecos, intrínsecos y trascendentes. De acuerdo con este autor, la motivación es un término que se refiere sólo a los procesos psicológicos que intervienen en la toma de decisiones de una persona. Por esta razón, la motivación sólo puede adquirir dos modalidades: motivación espontánea y motivación racional. En cambio, los motivos para actuar son los fines externos de la acción, lo que se busca como resultado de la acción. Los motivos son los objetivos de la acción, las realidades que se pretenden alcanzar por medio de la acción. De acuerdo con Pérez López (1993), existen tres tipos de resultados o consecuencias de la acción personal:

- Resultados extrínsecos: la propia interacción y su resultado inmediato esperado
- Resultados internos: aprendizaje y/o satisfacción en el decisor (agente activo, en términos de Pérez López)
- Resultados externos: aprendizaje y demás beneficios en la persona con quien se interactúa (agente reactivo, en términos de Pérez López)

La eficacia de una acción es el valor de los resultados extrínsecos producidos por la acción para el agente activo. Eficiencia es el valor para el agente activo de los resultados internos producidos por la ejecución de la acción. Y consistencia es el valor para el agente activo de los resultados externos (aprendizaje del agente reactivo) producidos por el plan de acción.

El logro de cada uno de esos resultados puede convertirse en motivo de la acción de un agente. Por lo tanto, en rigor existen tres tipos de motivos para actuar:

- Motivos extrínsecos: realidades externas a la persona que se buscan como compensación a cambio de una acción. Pueden ser tanto compensaciones materiales como las remuneraciones habituales o extraordinarias o compensaciones intangibles tales como la fama o los elogios (Pérez López, 1993).
- Motivos intrínsecos: resultados internos que se esperan como resultado de una acción. Incluyen tanto los aprendizajes obtenidos como las satisfacciones psicológicas que se buscan como resultado de la acción (Pérez López, 1993).
- Motivos trascendentes: los beneficios que quien actúa espera generar en las demás personas a su alrededor, tanto de forma directa como pueden ser sobre los clientes, los colegas, los amigos o la familia, o de forma indirecta pensando en la sociedad en general (Pérez López, 1993; Chinchilla, 2002; Alcázar y Ferreiro, 2002).

Por tanto, los motivos son la causa de la acción y la motivación es el efecto o reacción que producen en la persona. Algunos motivos para actuar generan una motivación espontánea pero otros, que requieren mayor esfuerzo y planificación, seguramente requerirán de una motivación racional, es decir de una disposición interior que permita valorar más el beneficio a largo plazo que la satisfacción a corto plazo. De aquí se deduce que, por precisión, es

mejor hablar de motivación por motivos extrínsecos, motivación por motivos intrínsecos o de motivación por motivos trascendentes y no sólo de motivación a secas.

Los tres motivos para actuar antes descritos suelen estar presentes en distinta proporción en cualquier acción. Una persona habitualmente procura generar los tres tipos de resultados. Sin embargo, las personas pueden asignar desigual importancia a un tipo de motivos en comparación con los otros. Siguiendo el ejemplo del médico que aporta Pérez López (1993), siempre habrá médicos que piensen más en los honorarios a cobrar, mientras que otros pensarán más en el paciente. No es que los otros motivos dejen de estar presentes, es que algunas personas presentan mayor sensibilidad por los resultados positivos de sus acciones en los agentes reactivos.

En este punto, Pérez López subraya la importancia de la búsqueda consciente y voluntaria de resultados trascendentes por parte de quienes actúan, específicamente en las acciones personales en el mundo empresarial. Así, un buen vendedor no es el que aspira únicamente a ganar la comisión por ventas o a ganar pericia en la técnica de persuasión sino el que, además de esos dos resultados, piensa en el servicio al cliente y en que con su venta le está ayudando a resolver un problema. En general, la importancia de actuar por motivos trascendentes a la vez que se buscan también los otros tipos de resultados ha sido valorada en todo ámbito a tal grado que a las personas que no incorporan estos motivos se les suele señalar como personas poco humanas; mientras que a aquellas personas que toman muy en cuenta lo que les ocurre a las personas con quienes interactúan se les suele catalogar como personas muy humanas. En general, para Pérez López (1993) actuar por motivos trascendentes a la vez que se buscan otros tipos de resultados (extrínsecos e intrínsecos) es la ruta correcta para generar confianza entre quienes interactúan. Lo describe de esta manera: “la confianza personal, en sentido

estricto, es el sentimiento producido por la convicción experimental acerca de que al otro decisor “le afecta todo lo que me ocurra a mí”. En consecuencia, los sentimientos se generarán, precisamente, a través de aquellas decisiones que produzcan dichas convicciones experimentales” (p. 170). Las decisiones que producen esa confianza en los agentes reactivos son las decisiones motivadas por motivos trascendentes.

Atendiendo a esa importancia general de los motivos trascendentes, Pérez López (1993) introdujo el concepto de calidad motivacional. De lo expuesto por Pérez López y para efectos de la presente tesis, el término “calidad motivacional” puede ser definido de la siguiente manera: Calidad motivacional es la búsqueda consciente y voluntaria de resultados trascendentes de las decisiones, sin menoscabo y con igual o mayor peso que el que tienen la búsqueda de los resultados extrínsecos e intrínsecos que simultáneamente pretenda alcanzar el decisor. Otra forma de expresarlo sería esta: Actuar con calidad motivacional es buscar resultados trascendentes como consecuencias de las decisiones, sin menoscabo y con igual o mayor peso que el que tiene la búsqueda de los resultados extrínsecos e intrínsecos que simultáneamente pueda tener el decisor.

Esta definición es consistente con la que aportan desarrolladores de las ideas de Pérez López como Chinchilla (2009 [1996]) y Ferreiro y Alcázar (2002). Sin embargo, una pequeña variante introducida es que enfatiza, para evitar malas interpretaciones, el hecho de que la calidad motivacional no consiste en la sola existencia de motivos trascendentes en ausencia de los otros motivos para actuar. En ese sentido, una persona con calidad motivacional es aquella que busca con sus acciones lograr a la vez los tres tipos de resultados: extrínsecos, internos y externos. En otras palabras, calidad motivacional no es actuar exclusivamente por

motivos trascendentes porque, como bien señala Pérez López (1993), encontrar el egoísmo puro es casi tan raro como encontrar el altruismo puro.

Lo que ocurre desde el punto de vista de la ética es que la sola incorporación de los motivos trascendentes ejerce un efecto de condicionamiento del sentido de los motivos extrínsecos e intrínsecos para actuar. Así, por ejemplo, un acto de corrupción en una institución, operado por un jefe y sus subordinados, en rigor, sólo puede ocurrir al margen de motivos trascendentes para actuar y puede, de hecho, estar perfectamente justificado, egoístamente, desde el punto de vista extrínseco e intrínseco. Por tanto, la sola consideración de los resultados externos de la acción que conduzca a actuar con motivos trascendentes es ya una forma de condicionar la validez ética de los motivos extrínsecos e intrínsecos. Esa es otra de las razones que parece estar de fondo en la idea de Pérez López acerca de la relevancia de la incorporación de los motivos trascendentes para actuar –la primera como se ha dicho es la generación de confianza.

En el caso de que los motivos extrínsecos e intrínsecos sean éticos en sí mismos, la definición que se introduce contribuye a subrayar que los motivos trascendentes no son contraproducentes puesto que, tratándose de la actividad de organizaciones empresariales, el factor “rentabilidad” y el de “eficiencia” de los planes de acción deben estar siempre presentes en la toma de decisiones.

Como se expuso arriba, el aporte de la definición de calidad motivacional que se propone en esta tesis es subrayar que, en rigor, la calidad motivacional puede darse aún si el peso de los motivos trascendentes es igual, no superior, a los motivos extrínsecos e intrínsecos. Así, es factible un plan de acción que busque con legitimidad ética, a la vez y con la misma

intensidad, el logro de resultados extrínsecos, intrínsecos y trascendentes. Los llamados emprendimientos sociales son una buena muestra de ello desde el punto de vista de que buscan oportunidades de negocio mientras generan aprendizajes positivos para sus ejecutores y para la comunidad donde se ejecutan.

Pérez López (1993) aporta un segundo ejemplo de la importancia de incorporar los tres tipos de motivos para actuar en los planes de acción. Señala que una persona podría trabajar en una empresa fijándose tan sólo en lo que va a ganar (motivos extrínsecos) y dejar de lado si la actividad a realizar le va a gustar o de lo que vaya a aprender ejecutándola (motivos intrínsecos) y quizás despreocupándose de lo que para otras personas vaya a suponer que él/ella haga ese trabajo. Lo que ocurrirá, señala Pérez López, es que cometerá un error al valorar su propio trabajo pues no verá todo su horizonte de implicaciones. Esto podría conducir a que haga el trabajo con mediocridad o que pierda su entusiasmo rápidamente o que manifieste poca lealtad a la organización.

Este último aspecto en particular fue desarrollado por Grant (2007) –citado más ampliamente en esta tesis en el apartado 1.3.11- quien aborda el tema de la motivación por marcar una diferencia en la vida de las demás personas desde el punto de vista del diseño de los puestos de trabajo. De acuerdo con su teoría, el contexto de trabajo y, específicamente, la forma cómo se diseñan los puestos en función de la ayuda a las demás personas, es un factor que influye en la motivación de los empleados por marcar una diferencia en las demás personas. En ese sentido, propone un diseño relacional de los puestos de trabajo. De acuerdo con esta propuesta, el diseño de un puesto debe comenzar por la definición del impacto del puesto en los beneficiarios y debe establecer desde el inicio unos mecanismos de contacto entre el empleado y sus beneficiarios. La definición del impacto y los medios de contacto con los

beneficiarios permitirían percibir el impacto real del trabajo y generaría un compromiso afectivo con ellos. La percepción de impacto y el compromiso afectivo potenciarían la motivación por marcar una diferencia pro social. Esta motivación provocaría conductas como el esfuerzo, la persistencia y la conducta de ayuda a los demás.

En general, la calidad motivacional es importante para las organizaciones porque: 1.) Es fuente de conductas individuales que favorecen la generación de confianza, la unidad de la organización y el cumplimiento de su misión; 2.) Genera un vínculo con la empresa de carácter más estable en comparación con el que generan las motivaciones por motivos extrínsecos e intrínsecos y 3.) Reduce la posibilidad de conductas oportunistas (Pérez López, 1993; Alcázar y Ferreiro, 2002; Chinchilla y Moragas, 2009).

Este breve panorama de la teoría de la motivación de Pérez López (1991; 1993) es suficiente por ahora para iniciar el recorrido histórico por las teorías de la motivación que se han elaborado desde finales del siglo XIX. Como podrá observarse, frecuentemente estas teorías son contrastadas con la de Pérez López por ser ésta la que se ha elegido como punto de referencia principal para la presente tesis.

### **1.3 Las teorías de la motivación en el siglo XX**

#### **1.3.1 Taylorismo y fordismo: la visión mecanicista de la organización del trabajo**

Como se indicó anteriormente, Bentham y los demás utilitaristas encontraron un gran apoyo en el principio hedonista –el mayor bien para el mayor número de personas- porque les parecía una forma viable de hacer de la ética una ciencia positiva, es decir, hacerla susceptible de cuantificación y control. Como es sabido, esta búsqueda del positivismo se

enmarca dentro del proyecto de la Ilustración, según el cual es posible y necesario alcanzar certezas matemáticas en todas las áreas del conocimiento. La Ilustración identificaba la ausencia de tales certezas con el atraso y la ignorancia de la humanidad y veía en el método científico el camino hacia el ideal de progreso de las naciones (Sanz Santacruz, 1998).

Ese proyecto ilustrado fue el sustrato del ambiente cultural y científico del siglo XIX. Esto explica por qué economistas como Cournot y Walras habían propuesto diseñar la economía con base en el modelo de la mecánica clásica y con lenguaje matemático. Y en particular, ese ambiente explica de alguna forma el surgimiento de las teorías mecanicistas de la dirección de empresas, condensadas en las ideas de Frederick W. Taylor<sup>6</sup> (1911) y en la práctica de Henry Ford. Estos personajes estaban imbuidos en una visión mecanicista de la realidad, es decir, una visión según la cual es posible tener control de todas las variables de la realidad y diseñar unos mecanismos y unos procesos que encajen fielmente con esa realidad. En ese sentido, es posible diseñar una fábrica o un proceso como una máquina donde todas sus piezas están controladas y por tanto es posible alcanzar un óptimo de eficiencia productiva. (Martínez-Echevarría, 2005).

Taylor y Ford se enfrentaron con el tema de la motivación de los colaboradores en la práctica cotidiana en los talleres y sus ideas son una respuesta a preguntas como por ejemplo qué motiva a las personas en el trabajo, cómo los diferentes tipos de motivación en los empleados generan diferentes resultados para la producción y, ante todo, qué mecanismos pueden

---

<sup>6</sup> Frederick Winslow Taylor nació en Filadelfia en 1856 y murió en 1915. Comenzó sus estudios en Francia pero los tuvo que abandonar debido a una condición de la vista que le impedía leer. A los diecinueve años comenzó a trabajar como operario en diferentes talleres mecánicos, en los cuales fue ascendido de cargo constantemente debido a su responsabilidad y eficacia. Recuperado de su condición de la vista, retomó los estudios formales, esta vez en el área de ingeniería. En 1901 se retiró con una situación económica holgada debido a que había llegado a altos cargos directivos y a que había recibido participaciones por los inventos que había desarrollado en sus trabajos (Casson, 1961).



utilizar los directivos para modificar –o bien neutralizar- determinados tipos de motivación de los empleados.

La experiencia de Taylor en los talleres industriales le condujo a pensar en la causa de la ineficiencia y en los mecanismos para aumentar la eficiencia. El gran objetivo de su trabajo intelectual fue aportar ideas para hacer de la “administración una verdadera ciencia, basada en principios, reglas y leyes claramente definidos” (Taylor, 1911).

Indagó la relación entre el trabajador y las técnicas de producción industrial con el objetivo de maximizar la eficiencia de la mano de obra y el rendimiento de las máquinas y herramientas. En un contexto donde se incrementaba el debate entre las ideas socialistas y capitalistas, Taylor diseñó sus métodos con el objetivo de superar ese antagonismo de tal forma que hubiera convivencia pacífica entre propietarios y asalariados y donde, con eficiencia, todos pudieran alcanzar sus fines por medio de unas ganancias y remuneraciones razonables (Paipa Galeano, et al., 2011).

Lo primero que hizo Taylor fue diagnosticar las causas de la ineficiencia y de la baja productividad. Afirmaba que había descubierto tres causas: 1.) el prejuicio de los trabajadores de que el aumento de su propio rendimiento o la introducción de nueva maquinaria tenía como consecuencia dejar sin trabajo a un gran número de obreros; 2.) el sistema de remuneraciones al uso, que provocaba que cada trabajador rebajara su rendimiento ya que no encontraba los incentivos para hacer lo contrario; y 3.) el mal diseño de los procesos o la ineficiencia de los instrumentos que provocaban retrasos o desperdicios (Taylor, 1911, cap. 1).

Como se puede observar, las dos primeras causas que Taylor había deducido de sus observaciones, tienen relación directa con la motivación de los empleados. Taylor daba por

sentado que los obreros se movían por un errado sentido de equidad o justicia según el cual el aumento personal de productividad hacía innecesaria la contratación de más obreros. Por otro lado, como afirmó en 1903 durante una conferencia ante la Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos, todo obrero adolece de un instinto o tendencia natural a tomarse las cosas con calma, al cual llamaba “poco rendimiento natural” y, por otro lado, una tendencia a rebajar la productividad hasta hacerla igual a la de los otros obreros que ganan el mismo salario pero trabajan menos. A esto agregaba la observación –que trasladó a sus escritos de una forma claramente influida por las ideas del hedonismo- de que los obreros tendían a trabajar con más rapidez cuando se trataba de disminuir el dolor –por ejemplo mientras un obrero conduce una carretilla de manos cargada cuesta arriba- y a trabajar con más lentitud cuando se trataba de prolongar los momentos de caminata sin carga –prolongar el placer. A este último, Taylor lo llamaba “bajo rendimiento sistemático”. Por tanto, Taylor concluía en que la tendencia natural del hombre a la pereza, así como el bajo rendimiento sistemático eran dos causas importantes de la baja productividad de los sistemas habituales de administración en su tiempo. (Taylor, 1911, cap. 1). Claramente, sus ideas acerca de la naturaleza humana –en este caso basadas en el hedonismo- le condujeron a determinadas propuestas en función de dicha supuesta naturaleza.

La solución que él proponía, desde el paradigma mecanicista en que se encontraba no sólo él sino todo el pensamiento científico y técnico de la época, era realizar estudios de tiempos y movimientos para determinar cuál es el tiempo mínimo en que una tarea puede ser ejecutada con base en el mayor esfuerzo del obrero para así diseñar los puestos de trabajo con base en ese mínimo de rendimiento científicamente analizado. A esto agregó la vuelta al trabajo a destajo para motivar la máxima eficiencia de cada obrero pues añadió a la remuneración el

concepto de “tarifa diferencial”. Esta tarifa era menor para quienes no llegaran al mínimo establecido según el estudio de tiempos y movimientos y aumentaba para quienes eran capaces de superarla.

Estas medidas convirtieron a Taylor en el experto en dirección de fábricas más conocido de los Estados Unidos (Chandler, 1987). En este sentido, se debe a Taylor un análisis de la motivación extrínseca que permite concluir: 1.) la motivación extrínseca es una variable ineludible en la fuerza de trabajo pues forma parte de la naturaleza de las personas; 2.) es posible una definición de la forma en que esta motivación se presenta en el trabajo de las personas en una planta industrial; 3.) es posible aportar incentivos que contribuyan al beneficio de la empresa (aumento de la productividad y de la eficiencia) y al beneficio del empleado (descubrimiento de su potencialidad, aumento de sus ganancias, mejora de su nivel de vida material) (Steers et al., 2004).

Taylor reconocía que había variables internas de la persona diferentes a la motivación extrínseca, tales como sus prejuicios o sus preferencias sociales y afectivas, pero las consideraba difíciles de gestionar y conscientemente dejó esa materia para investigaciones futuras que suponía debían llegar a realizarse. El contexto y la teoría de que disponía le condujeron a una interpretación mecánica del trabajo de las personas. En la época de Taylor, aún no había llegado el momento de pensar en que tales disposiciones internas tenían una dinámica y también podrían ser objeto de variación de acuerdo con incentivos o estímulos de otra índole que no fueran mecánicos o monetarios. Por tanto, la motivación era un tema central y una preocupación para Taylor pero el modo de abordarla estuvo condicionado por el conocimiento antropológico disponible en su época.

Las soluciones propuestas por Taylor fueron rápidamente adoptadas en las fábricas estadounidenses. De hecho, Henry Ford las aplicó en gran medida en sus talleres y las mejoró de alguna forma con sus propias aportaciones. Esto influyó para que los talleres de Ford, hacia 1914, lograran reducir el tiempo de ensamblaje de un vehículo a tan sólo una hora con treinta y tres minutos (Chandler, 1987, p. 392). Ford es ampliamente reconocido por haber diseñado el sistema de producción en línea, el cual permitió en gran medida el paso de la producción artesanal a la producción en serie para un mercado masivo (Paipa Galeano, et al., 2011).

Sin embargo, el caso de la alta productividad de Ford ofrece un matiz interesante desde el punto de vista de la motivación. En la época de desarrollo de sus métodos, la productividad alcanzó niveles espectaculares pero una vez que los métodos se volvieron repetitivos y ya no había lugar para la innovación (disminución de la motivación intrínseca), la productividad descendió. Esto obligó a Ford a endurecer sus medidas de control y a imponer sanciones más drásticas. Esto dio lugar a lo que se ha denominado “fordismo”, una agudización de las exigencias del modelo de Taylor (Martínez-Echevarría, 2005, p. 117).

### **1.3.2 Las observaciones de Henry S. Dennison**

La visión mecanicista de la realidad se fue erosionando paulatinamente durante la primera mitad del siglo XX por una conjunción de eventos en el mundo político y científico, los cuales tuvieron a la vez un fuerte impacto en el mundo intelectual y artístico.

La idea de un progreso político y material indefinido se vio abruptamente cuestionada por las barbaries de la primera y segunda guerra mundial. La teoría de la relatividad de Einstein y el principio de indeterminación de Heisenberg pusieron en evidencia los límites explicativos

de la física newtoniana (Johnson, 1997). En la filosofía, el influjo que se venía arrastrando de las ideas de Nietzsche y el señalamiento de la “crisis del pensamiento europeo” por parte de Husserl, hacían del inicio del siglo XX una época de incertidumbre intelectual, incertidumbre que desembocaría de alguna forma en el existencialismo de Sartre (Cruz Prados, 1991; Sellés, 2006).

Y en lo artístico, por su parte, todo ese clima de sacudida del pensamiento occidental se manifestaba en lo que posteriormente sería catalogado como época de las vanguardias, una serie de escuelas, sobre todo de la plástica, que se caracterizaron por ofrecer diferentes modalidades de ruptura con la realidad y con la tradición. Estas escuelas se movieron desde la descomposición racionalista y geometrizable de la realidad que proponía el cubismo hasta el surrealismo y el dadaísmo; desde la intensidad del pos impresionismo de Van Gogh hasta el suprematismo de Malévich en “Blanco sobre blanco” (Gombrich, 1997).

En el mundo de la empresa, la deficiencia explicativa de la visión mecanicista de la realidad comenzaba a quedar de manifiesto en la medida en que los modelos de Taylor y de Ford encontraban en el factor humano una variable de resistencia, un factor difícil de controlar que hacía que a pesar de la rigurosidad del diseño de los procesos, igualmente se presentaban ineficiencia, absentismo, baja productividad y otros fenómenos no explicables según la lógica con que había sido diseñado el modelo.

Quizás uno de los primeros en señalar sistemáticamente ese desajuste entre la teoría y la realidad fue el empresario y escritor Henry S. Dennison (1877-1952).<sup>7</sup> Dennison se

---

<sup>7</sup> Dennison era propietario de “Dennison Manufacturing Company”, una manufacturera de productos de papel que aún existe en la actualidad bajo el nombre de *Avery-Dennison*, una empresa que forma parte de la famosa lista de las *Fortune 500* (Bruce, 2006). Como empresario, era un hombre con una marcada mentalidad práctica pero tenía a la vez un profundo interés académico por los paradigmas que estaban detrás de las teorías de dirección de personas al uso en su tiempo.

manifestó en diferentes conferencias y artículos como un fuerte crítico del cálculo hedonista como principal motivación de los empleados. En el escrito titulado “*Scientific Management in the Factory*” (Dennison, 1927; citado por Bruce, 2006), defendió que ni los *managers* ni los hombres en general pueden ser entendidos adecuadamente si se les considera motivados solamente por motivos económicos. Consideraba que los incentivos económicos podían funcionar sólo si iban acompañados de una estructura de incentivos no económicos.

En el artículo “*The Need for an Applied Psychology of Organization*” (Dennison, 1925; citado por Bruce, 2006), Dennison argumentó que para construir una duradera organización industrial era necesario tomar en cuenta tres fuerzas psicológicas que influyen en las personas que trabajan juntas: a.) los conocimientos técnicos de que dispongan; b.) los incentivos económicos disponibles; y c.) los incentivos no económicos, tales como el orgullo de pertenecer, la disposición a servir a otros y los hábitos de la persona.

En general, tanto en escritos, como en conferencias y en su práctica como empresario, Dennison se mostró siempre como un fuerte crítico de la idea de naturaleza humana y de motivación que encontraba subyacente en las corrientes principales de economía y administración de empresas en su tiempo, ideas que estaban marcadas por la reducción economicista de la escuela neoclásica. En ese sentido, llegó a afirmar que el *homo economicus* era pura abstracción ya que otras facultades, más allá de las que se refieren a la búsqueda del bienestar material, deben ser consideradas si se espera que una persona ponga todo de su parte en el cumplimiento de una tarea. Dennison, por tanto, es en cierto sentido un precursor de las ideas de Barnard, Deming, Mayo, Herzberg y McGregor.

### **1.3.3 El aporte de Chester I. Barnard: la satisfacción de las necesidades del colaborador como indicador de eficacia de la organización**

Chester I. Barnard<sup>8</sup> escribió poco. Su pensamiento está concentrado en apenas dos libros: *The Functions of the Executive* (1938)<sup>9</sup> y *Organization and Management: Selected Papers* (1948). A pesar de esta producción tan escasa, Barnard es considerado como un clásico en teoría de las organizaciones y *The Functions of the Executive* ha sido catalogado como un texto influyente en toda la teoría posterior sobre la empresa. Para algunos, Barnard es el fundador del pensamiento contemporáneo sobre *management* (Mitchell y Scott, 1985). En particular, Barnard es importante en el presente recorrido por las teorías acerca de la motivación porque abordó el tema directamente y con aportes que constituyen hitos al respecto.

#### **Barnard y los sistemas de cooperación**

Barnard define un sistema de cooperación como la realidad compleja que surge cuando al menos dos personas unen esfuerzos por un determinado fin; esa realidad compleja abarca factores físicos, biológicos, personales y sociales (Barnard, 1938, p. 65). La actividad de las personas ocurre dentro de tales sistemas y, por esta misma razón, se ve influida por todos sus elementos. Es lo que Barnard llama “limitaciones físicas y biológicas”, por una parte, y “factores psicológicos y sociales”, por otra.

---

<sup>8</sup> Chester Irving Barnard (1886-1961) nació en Malden, Massachusetts. Después de realizar estudios de economía en Harvard, Barnard ingresó como empleado en la *American Telegraph and Telephone Company*, en 1909. En 1922 se convirtió en *Assistant Vice-President and General Manager* de la *Bell Telephone Company* de Pennsylvania. A los 41 años, se convirtió en presidente de *New Jersey Bell Telephone Company* (Wolf, 1961).

<sup>9</sup> Existe una traducción al español titulada *Las funciones de los elementos dirigentes* (1959, trad. de Francisco F. Jardón Santa Eulalia).

Acerca de las limitaciones físicas y biológicas, basta con resumir que para Barnard son un primer catalizador de la cooperación en el sentido de que los seres humanos se asocian para lograr objetivos irrealizables de forma individual. Se trata aquí de labores que implican fuerza o simultaneidad de percepciones diferentes tales que escaparían a las posibilidades de un solo individuo (Barnard, 1938, pp. 22-37).

Con respecto a los factores psicológicos, Barnard los define como combinaciones, resultados o residuos de factores físicos, biológicos y sociales en la conducta de los individuos (Barnard, 1938, p. 38). Esa confluencia o combinación de factores se manifiesta en lo que llamamos “experiencia” de cada persona. Barnard ve en este aspecto la influencia del pasado sobre el presente de la conducta. En cierta forma, indica, puede llamársele memoria. La otra manifestación de esa psicología es la facultad de elección que, aunque es limitada, resulta fundamental. La experiencia o la memoria influyen en esa capacidad de elección por medio de los motivos para actuar: propósitos, deseos e impulsos.

Al considerar estas ideas de Barnard, es fácil advertir que estamos ante un autor que marcó un cambio de época. Después de una época en que se hacía análisis de las personas y de su trabajo desde una perspectiva externa, mayormente física y fisiológica, Barnard hace un análisis en el que incluye variables de otra índole: las psicológicas y sociales.

Una vez que ha expuesto su manera de entender a la persona en sí misma, en su dinámica interna o psicológica, y ya que ha expuesto que el primer motor de la cooperación que es el conjunto de limitaciones físicas y biológicas, Barnard pasa a exponer su idea de los factores sociales de la cooperación. Para Barnard, los factores sociales son cinco (Barnard, 1938, p.40): 1.) Las interacciones entre individuos dentro del sistema de cooperación; 2.) La



interacciones entre el individuo y el grupo; 3.) El individuo como objeto de la influencia de la cooperación; 4.) El fin social y la eficacia de la cooperación; y 5.) Los motivos individuales y la eficiencia de la cooperación.

Al entrar en este último aspecto, el de los motivos individuales, Barnard introdujo la distinción entre eficacia y la eficiencia, los dos conceptos por los cuales Barnard es ampliamente conocido y que influyeron al mismo Pérez López (1993). Una organización es eficaz si logra el propósito de la cooperación (Barnard, 1938, pp. 42-43). Para hablar en términos concretos, Barnard señala más adelante que tal propósito de la cooperación es crear, transformar e intercambiar utilidades (Barnard, 1938, p. 240). Se entiende aquí, por tanto, un propósito de carácter impersonal y objetivo.

Pero el aporte más distintivo de Barnard es su concepto de eficiencia. Para él, la eficiencia de una organización está constituida por el grado en que satisface los motivos personales. De este modo, la eficacia queda atada a la eficiencia puesto que depende del aporte voluntario de esfuerzos por parte de los colaboradores ya que, según expone Barnard, una persona interviene en la cooperación sólo para satisfacer motivos individuales. Estos motivos no son sólo monetarios sino también sociales y culturales pero, en definitiva, pertenecen a la esfera individual. Parece que podemos hablar aquí de una primera profundización en aquellas facetas de la persona que Taylor había dejado pendientes para análisis que suponía debían realizarse en algún momento.

Barnard define la voluntad de cooperación como la expresión de las satisfacciones o insatisfacciones netas experimentadas o previstas por cada individuo en comparación con las experimentadas o previstas a través de las ocasionales alternativas (Barnard, 1938, p. 85).

Barnard afirma que tal voluntad de cooperación es diferente de persona a persona y es fluctuante en cada persona y en el grupo. La medida o el grado en que se producen esas satisfacciones es enteramente subjetiva; de ahí que las organizaciones dependan de los motivos de las personas y de los alicientes que las satisfagan (Barnard, 1938, p. 86).

Por otra parte, Barnard propone la distinción entre finalidad de la organización y motivos individuales. Los motivos individuales son internos, personales y subjetivos; por su parte, la finalidad común es externa, impersonal y objetiva. Barnard afirma que sólo en las organizaciones familiares, patrióticas y religiosas suele darse, bajo condiciones especiales, una alineación entre la finalidad común y los motivos individuales. En las organizaciones empresariales, dice Barnard, rara vez se da esta condición y cuando se da es porque la realización de la finalidad de la organización se convierte en una fuente de satisfacción personal y en motivo de la acción de algunos individuos. Para este autor, en lo que él llama *condiciones modernas* de las organizaciones empresariales, esta alineación es difícil de encontrar. Sin embargo, aunque no haya explorado la forma de encontrarla, es claro que constituye un precedente de todo el análisis científico posterior acerca de la satisfacción de los colaboradores en la empresa y del vínculo que les une a ella.

#### **1.3.4 Edwards Deming: la motivación en la gestión de la calidad**

En las ideas de Deming<sup>10</sup>, la motivación trascendente se haya presente en tres aspectos: 1.) la comprensión de la empresa como un sistema cuyo fin ha de ser el beneficio de todos los

---

<sup>10</sup> W. Edwards Deming (1900-1993) se doctoró en Física matemática en la Universidad de Yale en 1928. Después de la segunda guerra mundial, tuvo a su cargo la tarea de divulgar estrategias y prácticas de administración para lograr organizaciones eficientes entre los industriales japoneses. Deming se convirtió en un *gurú* de la gestión de la calidad en la industria manufacturera y de servicios en Estados Unidos. Sus

involucrados (accionistas, empleados, proveedores, clientes y comunidad) (Deming, 1998, pp. 38-39); 2.) la prioridad que Deming le asigna, entre todos los elementos antes citados, a la satisfacción de los clientes (Deming, 1998, p. 44); y 3.) el argumento de la reacción en cadena: mejorar constantemente la calidad disminuye costos, errores y retrasos y mejora la utilización de recursos, factores que a su vez conducen a la mejora de la productividad, lo cual permite alcanzar una mayor participación de mercado; esto garantiza la permanencia del negocio y, finalmente, genera más empleos (Summers, 2006; Deming, 1998).

Deming aporta una argumentación interesante sobre la importancia de la motivación trascendente para la empresa. Un sistema tal como la empresa no es autorreferencial ni autosuficiente. El primero de sus catorce puntos para la gestión establece: “Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio, con el objetivo de llegar a ser competitivos y permanecer en el negocio, y de proporcionar puestos de trabajo” (Deming, 1989, p. 19). Y cuando habla acerca de la empresa como sistema, lo hace desde la consideración de que la empresa tiene un efecto global en el entorno, al grado de que su propósito puede definirse como búsqueda de una vida mejor para todos (Deming, 1998, p. 39).

Por otra parte, Deming refuerza su interés en la motivación trascendente al colocar al cliente como un beneficiario inmediato que da sentido al trabajo dentro de la empresa. A tal grado lo considera importante, que Deming propone incluir al cliente como parte de los organigramas de las empresas. Un organigrama como tal no sólo satisfaría la necesidad de todo colaborador de tener el desplegado de interdependencias de su trabajo sino que le haría comprender que

---

publicaciones acerca de calidad y mejora continua son tardías en relación con el auge de la aplicación de sus ideas. El libro *Out of the Crisis: Quality, Productivity and Competitive Position*, apareció en 1986 y su libro *The New Economics for Industry, Government, Education*, fue publicado en 1994.

su tarea afecta de forma positiva a un entorno más amplio que su misma empresa (Deming, 1998, p. 44).

Con respecto a la motivación intrínseca, se puede señalar que para Deming la educación y la capacitación constituyen una parte crucial de la gestión de la organización. Para él, la educación continua crea una atmósfera que facilita el descubrimiento de nuevas ideas y métodos, lo cual se traduce en mejora continua. Por su parte, la capacitación incrementa la pericia y, por tanto, contribuye a que los productos y servicios cumplan los requerimientos precisos del cliente.

Como contraparte, Deming atribuye a la dirección de la empresa la función de promover y estimular el estudio por parte de todos los colaboradores. Esto significa tanto motivarles a seguir planes de estudio formal fuera de la empresa como a generar planes internos con este fin. El objetivo es generar no sólo el conocimiento sino la satisfacción intelectual que toda persona necesita para su plena realización (Deming, 1998, p. 91).

El capítulo “Dirección de las personas” de su libro *Nueva economía para el gobierno, la industria y la educación* está dedicado a proponer un modelo de enseñanza-aprendizaje que elimine la motivación extrínseca y se base sobre todo en una motivación intrínseca (Deming, 1998, pp. 87-109). Según argumenta, tanto en el sistema educativo como en la gestión de organizaciones (gubernamentales o privadas) durante décadas se ha trabajado con el esquema esfuerzo-recompensa y con la competencia por las recompensas inmediatas. Para Deming, este sistema ha creado divisiones, frustraciones y egoísmo en las organizaciones. Propone cambiar el esquema de competencia por uno de cooperación pero, sobre todo, atacar la raíz de la competencia que es el supuesto de la motivación extrínseca y cambiarlo por la motivación intrínseca.

Según señala en ese capítulo, una organización no puede pretender a la vez implantar un sistema de recompensas extrínsecas y crear un ambiente de trabajo estimulante y agradable. Para él estas opciones son incompatibles ya que las recompensas extrínsecas generan competencia y desmoralización entre aquellos que no logran alcanzar las escasas compensaciones ofrecidas. Es labor de la dirección promover la realización del trabajo por motivos más profundos y duraderos que los pagos o los premios.

### **1.3.5 Elton Mayo<sup>11</sup> y las relaciones humanas**

Las empresas estadounidenses de comienzos del siglo XX estaban muy convencidas de la importancia de la investigación para mejorar sus procesos y productos. Ya en la década de 1900, muchas empresas contaban con departamentos en los que directivos y técnicos con formación científica dedicaban enormes esfuerzos a la investigación y a la mejora continua de procesos. Entre estas empresas se encontraba, precisamente, la *Western Electric Company* con la cual trabajó Elton Mayo, pero también hacía investigación de forma sistemática *Westinghouse, General Electric, Electric Storage Battery, McCormik Harvester, Corn Products, Du Pont, General Chemical, Goodrich Rubber, Corning Glass, National Carbon y Parke Davis* (Chandler, 1977, p. 514).

La *Western Electric Company* tenía la productividad de los empleados como uno de los temas de investigación. En particular, realizó experimentos para estudiar la relación entre el nivel de iluminación de una planta industrial y la productividad de sus empleados. Los

---

<sup>11</sup> Elton Mayo (1880-1949) era un psicólogo de origen australiano que se interesó por el comportamiento de las personas en las organizaciones industriales. A partir de 1926 se desempeñó como profesor de Investigación Industrial en *Harvard Business School*. La mayor parte de sus trabajos fueron posibles gracias al apoyo económico de la Fundación Rockefeller.

primeros experimentos se habían realizado en 1924 y en general no habían generado resultados que confirmaran la hipótesis de una relación entre la iluminación y la productividad (Smith, 1998).

A partir de 1928, Mayo fue contratado por la *Western Electric Company* para reimpulsar los estudios, esta vez en la planta de Hawthorne. En la actualidad, casi forma parte de la cultura general que Mayo dio un enfoque a tales estudios que le llevó al descubrimiento de que los factores psicológicos y sociológicos tienen una influencia directa y decisiva en el desempeño de los trabajadores de una planta industrial. Sin embargo, el rol y el aporte de Mayo en dichos estudios fueron seriamente cuestionados en la segunda mitad del siglo XX. Contribuye a cierta confusión al respecto que la exposición sistemática de los estudios y de sus conclusiones no fue realizada por el mismo Mayo sino por Fritz Roethlisberger, quien fuera su asistente de investigación en Hawthorne y sucesor en *Harvard Business School* (Smith, 1998).

No obstante, a través de otros escritos de Mayo es posible comprobar que, al igual que Dennison, pensaba que las personas en el trabajo se comportaban de una forma más compleja que la simple búsqueda del interés propio o solamente en busca de ganancias monetarias. En lugar de eso consideraba que las personas son seres con una gran complejidad psicosocial, que tienen diferentes necesidades, deseos y metas individuales pero que, a la vez, son miembros de grupos sociales cuya pertenencia modifica sus motivaciones individuales (Bruce, 2006).

En su libro *Social Problems of Industrial Civilization* (Mayo, 1949; citado por Bruce, 2006), Mayo criticó la corriente principal de economía de su tiempo según la cual la búsqueda del interés propio y la competencia entre individuos constituían la esencia de la naturaleza

humana. Como conclusión de sus observaciones en Hawthorne, Mayo consideraba que la búsqueda del interés particular como primera motivación de las personas no era una conducta característica dominante de los empleados de la planta industrial. Concluía, además, que sin un sentimiento de seguridad y estabilidad, ninguna ganancia monetaria sería suficiente compensación.

De esta forma, Mayo llegó a la conclusión de que la productividad no era una variable predecible desde los aspectos formales del diseño del proceso o de la planta sino que dependía de las actitudes y del comportamiento de los empleados, particularmente de la organización informal. La solución que planteó fue aprovechar las relaciones humanas que surgen de modo informal en las plantas industriales como una fuente de sugerencias y darle a esas organizaciones informales una cierta participación en la toma de decisiones (Martínez-Echevarría, 2005).

### **1.3.6 Las teorías de Maslow, Herzberg y McGregor**

#### **Abraham Maslow<sup>12</sup>**

Una de las influencias más palpables de Maslow en el mundo actual es que, casi invariablemente, su famosa jerarquía de las necesidades es considerada como uno de los paradigmas fundamentales del comportamiento de los consumidores. Los manuales con los cuales se forman los estudiantes de licenciatura en esta materia, al menos en Centroamérica, explican la jerarquía de Maslow como principal punto de referencia; por ejemplo el manual de Schiffman y Kanuk (2005) y el de Solomon (1997).

---

<sup>12</sup> Abraham Maslow (1908-1970) fue el fundador y primer titular de la cátedra de Psicología de Brandeis University (Waltham, Massachusetts). Fue presidente de la *American Psychological Association* y algunos lo han considerado el psicólogo estadounidense más influyente de mediados del siglo XX (Frager, 1987).

Como el mismo Maslow señala, esta teoría es fruto de su propia experiencia clínica y de su personal síntesis de las ideas de varios psicólogos, entre los que menciona a James, Dewey, Freud, Jung y Adler, así como las ideas de la Gestalt (Maslow, 1954, cap. 2).

Como se indicó anteriormente, es un aporte propio de Pérez López haber introducido el concepto y el término “calidad motivacional”. El concepto de calidad motivacional en este autor parece ser la respuesta a la pregunta: ¿qué tipo de motivación favorece directamente una interacción personal capaz de generar aprendizajes positivos tanto para el agente activo como para el agente reactivo? Su proyecto de investigación era describir la naturaleza e importancia para las organizaciones de ese tipo de motivación que conduce a las personas a preocuparse por buscar el crecimiento de las personas con quienes se interactúa, sin descuidar a la vez la búsqueda de resultados extrínsecos e intrínsecos.

Maslow (1954) reconoció explícitamente en su obra la existencia de ese tercer tipo de motivación pero, también de forma explícita, decidió no profundizar en ella y se concentró en la descripción de la motivación que tiende a satisfacer las necesidades intrínsecas de la persona (necesidades de seguridad, pertenencia, afecto, estima, aprecio y autorrealización).

De acuerdo con la jerarquía de Maslow, las necesidades humanas se clasifican en cinco grupos: 1.) necesidades fisiológicas; 2.) necesidades de seguridad; 3.) necesidades de pertenencia y amor<sup>13</sup>; 4.) necesidades de estima y aprecio<sup>14</sup>; 5.) necesidades de autorrealización.

Es importante señalar que McGregor (1960, cap. 3), como se verá más adelante, incorporó esta clasificación y su contenido de forma íntegra en su crítica a la teoría X y la presentó

---

<sup>13</sup> Rodríguez (1992) traduce “Necesidades sociales”

<sup>14</sup> Rodríguez (1992) traduce “Necesidades del yo”



como el modelo más avanzado que conocía acerca de cómo opera la motivación humana de acuerdo con la satisfacción de tales necesidades.

Antes de explicar en qué consiste cada uno de estos tipos de necesidades, Maslow expuso los supuestos teóricos de tal jerarquía (Maslow, 1954, cap. 1). De una forma sintetizada, estos supuestos son los siguientes. Primero, que las personas son seres integrados que actúan como un todo organizado. Esto significa que la motivación es motivación de la persona y no sólo de una de sus partes; no hay necesidades de unas partes del cuerpo sino necesidades de la persona de tal forma que el todo influye en la parte y la parte influye en el todo.

Segundo, el ser humano es sujeto de estados motivacionales elevados por encima de las necesidades fisiológicas. Esto significa que se puede entender más y mejor a una persona, por ejemplo, a través de su necesidad de amor que a través de su necesidad de comida. Tercero, que al examinar la mayoría de deseos cotidianos de una persona se observa que no son fines en sí mismos para la persona sino que su satisfacción es entendida como medio para fines más elevados. Esto llevó a Maslow a afirmar que un estudio de la motivación humana debe ser en gran parte un estudio de los fines o necesidades últimas de la persona. Cuarto, Maslow señala que de acuerdo con la evidencia antropológica de que disponía era posible deducir que los deseos últimos o fundamentales de las personas alrededor del mundo no varían drásticamente de una región a otra.

Quinto, que un mismo acto humano puede ser ejecutado con diferente motivación según el momento de la vida de una persona o según la persona de que se trate. En los ejemplos que Maslow utiliza alude a motivaciones egoístas y a motivaciones enfocadas en el beneficio de los demás. En este aspecto, tan poco conocido de la teoría de Maslow, se encuentra un

antecedente de la distinción de Pérez López (1993) entre motivos extrínsecos, intrínsecos y trascendentes.

Sexto, otro antecedente de Pérez López en Maslow (1954), es necesario tomar como punto de partida para ciertos análisis de la motivación el hecho de que los seres humanos son seres de necesidades cuya satisfacción se convierte en motivo para actuar. Además, Maslow sugiere que los seres humanos son capaces de establecer jerarquías entre sus diferentes necesidades, priorizando algunas por encima de otras de forma voluntaria (Maslow, 1954, p. 7).

Séptimo, para Maslow no es práctico ni metodológicamente correcto hacer una lista de necesidades humanas. En lugar de ello, debe buscarse la elaboración de unas categorías o clasificación abstracta de ellas en lugar de un catálogo. La famosa pirámide de Maslow, según este supuesto teórico, debe entenderse como una serie de cajones en los que cabrían múltiples variaciones de cada categoría. La pirámide no debe entenderse como una lista exhaustiva. Por ejemplo, cuando Maslow describe las necesidades de autorrealización que constituyen la cumbre de su pirámide (Maslow, 1954, cap. 2), señala que en esta categoría puede colocarse tanto el propósito de una persona de ser buen padre o madre o bien de ser un excelente deportista o artista. Maslow señala que la necesidad de autorrealización se refiere al propósito de ser lo mejor que cada uno puede llegar a ser en aquello que se ha propuesto.

Se encuentra en esto último un punto de distinción entre la teoría de Maslow (1954) y la de Pérez López (1993) ya que a pesar de que Maslow entendió las necesidades de autorrealización como la cumbre de lo que es capaz un ser humano, en el fondo enfocó su contenido desde el punto de vista intrínseco pues se deduce de lo descrito por Maslow que la satisfacción de las necesidades de autorrealización tienen un criterio subjetivo para medirse. En el caso de Pérez López (1993), el criterio para medir el efecto de los motivos

trascendentes para actuar no es el sentimiento de autorrealización sino algo objetivo: el logro de aprendizajes positivos en las personas que son sujeto de los actos motivados por motivos trascendentes.

No obstante, es importante señalar que Maslow incluyó hacia el final de *Motivation and Personality* (1954) un capítulo titulado “Questions for a New Psychology”, el cual consiste en una serie de inquietudes redactadas a modo de apuntes rápidos, pensando en generar líneas de investigación para el futuro; en general, un punto poco conocido de la obra de Maslow.

Llaman la atención algunas de las preguntas que Maslow anotó sobre la motivación en esa última parte: ¿En general, por qué las personas quieren tener hijos y por qué hacen tantos sacrificios por ellos? ¿Por qué lo que para otros parece sacrificio no lo es para los padres de esos hijos? ¿Por qué algunas personas luchan por la justicia a gran costo para sí mismos, ofreciendo incluso su vida? ¿Por qué algunos, sin ganar nada a cambio, luchan por los que son tratados injustamente? Anotó también que no entendía suficientemente las motivaciones del mártir, del héroe, del patriota ni del generoso. En particular anotó que la teoría freudiana no le ayudaba a comprender a las personas sanas. Anotó también que echaba en falta una psicología que pudiese explicar la búsqueda de conocimiento, el impulso filosófico, la apreciación, la contemplación y la meditación (Maslow, 1954, cap. 14).

En síntesis, la teoría de Pérez López (1993) encuentra ciertos antecedentes en la distinción de Maslow entre diferentes tipos de motivación para realizar una misma acción. Y con respecto a la motivación trascendente descrita por Pérez López, aunque Maslow no parece incorporarla en su teoría explícita, sus escritos muestran que sí se planteaba su existencia como una realidad que requeriría más investigación en el futuro.

En general, el mismo Maslow dejó constancia de las limitaciones de sus teorías. Esto mismo debería ser el principal criterio para no tomar la pirámide de las necesidades como único paradigma de interpretación sin profundizar antes en las limitaciones conceptuales y explicativas que el mismo Maslow señaló.

Por tanto, para establecer si Maslow abordó de alguna forma en su importante obra un concepto como el de calidad motivacional, habría que partir de que dicho concepto surge de una preocupación por el desarrollo adecuado de las personas y de las interacciones entre personas en el contexto de una organización. Sólo en ese contexto tiene sentido el concepto de calidad motivacional. Sin embargo, la teoría de Maslow no aborda directamente la interacción de personas en las organizaciones. Sólo describe las necesidades de una persona, específicamente las necesidades intrínsecas, con independencia de si forman parte de una organización o no. Por tanto, no es posible establecer un equivalente de concepto ni de definición en lo referente a calidad motivacional entre las teorías de Pérez López y de Maslow. No obstante, como se ha expuesto, las teorías de Maslow constituyen un antecedente de las ideas de Pérez López, quien seguramente las conoció por la formación doctoral que recibió en el ambiente estadounidense.

### **Frederick Herzberg**

Contemporáneo de Maslow, en los años 50 surgió la figura de Frederick Herzberg (1923-2000). A partir de 1956 dirigió unos estudios sobre salud mental de empleados del sector industrial, como director del departamento de psicología de la *Case Western Reserve University*. Uno de los principales hallazgos de tales estudios fue la distinción entre los factores que producen satisfacción e insatisfacción en los empleados.

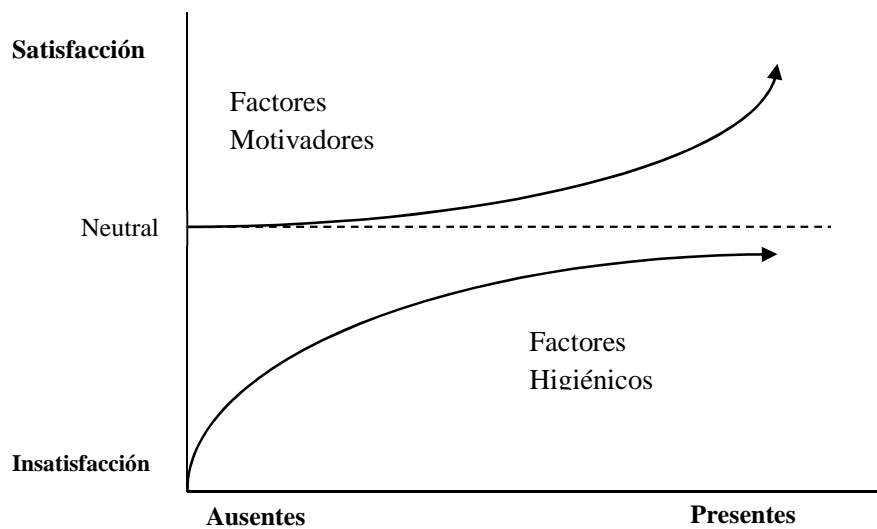
Existía un principio que Herzberg conocía por sus estudios de salud mental según el cual la eliminación de las causas de sufrimiento en la vida de una persona no conduce automáticamente al surgimiento de placer; dolor y placer no son extremos de una línea continua. Aplicado a la vida cotidiana en el trabajo, el principio explicaba que la eliminación de las causas de insatisfacción en el trabajo no generaba satisfacción; satisfacción e insatisfacción no son mutuamente excluyentes ni conceptos opuestos entre sí (Herzberg, 1968; Manso Pinto, 2002).

Estas conclusiones dieron lugar a la teoría de los dos factores o teoría de motivación – higiene por la cual Herzberg es ampliamente conocido y cuyos principios fueron divulgados por Herzberg en *Motivation at Work* (1959).

De acuerdo con esta teoría, los factores que producen insatisfacción con el trabajo son deficiencias relacionadas con las condiciones físicas del ambiente de trabajo, la remuneración, las relaciones interpersonales, la calidad de supervisión y las políticas de la empresa. La mejora de estas condiciones no genera satisfacción propiamente pero sí disminuye o elimina la insatisfacción. Por su parte, la satisfacción mejora cuando se aplican políticas encaminadas a promover tareas no rutinarias, generar oportunidades de desarrollo de carrera, dar reconocimiento, asignar responsabilidad, promover el crecimiento y desarrollo personal y, en general, todo aquello que genere percepción de logro en el colaborador. A los factores que influyen en la insatisfacción, Herzberg los llamó factores higiénicos; a los factores que influyen en la satisfacción, Herzberg los llamó factores motivadores (Manso Pinto, 2002; Rodríguez, 1992). Una comparativa de cómo se comportan estos factores puede observarse en el Gráfico 2.

De acuerdo con Herzberg (1968), detrás de esta teoría se encuentra la distinción entre dos tipos de necesidades del ser humano. Un primer grupo de necesidades se refieren a la condición corpórea del ser humano que Herzberg llama “naturaleza animal”. Esta condición

**Gráfico 2**  
**Teoría Motivación – Higiene**  
**de Herzberg**



Fuente: Adaptado de Manso Pinto (2002, p. 82)

humana es la que conduce a evitar el dolor y a aprender cómo sobrevivir. En este grupo de necesidades se encuentran el hambre y la necesidad de vestimenta, que en el mundo moderno conducen a buscar maneras para ganar dinero. El otro grupo de necesidades se refieren a una característica eminentemente humana: el afán de logro que conduce a su vez a experimentar satisfacción y crecimiento personal. De acuerdo con Herzberg, en el caso específico del trabajo industrial, el entorno físico de trabajo está relacionado con el primer tipo de

necesidades, mientras que el contenido mismo del trabajo está relacionado con el segundo tipo de necesidades.

Herzberg (1968) introdujo la distinción entre factores extrínsecos y factores intrínsecos de la motivación. Los factores extrínsecos son: políticas administrativas de la empresa, la supervisión, las condiciones físicas de trabajo, el salario, el estatus y la seguridad. Los factores intrínsecos son: afán de logro, reconocimiento del logro, el contenido del trabajo en sí mismo, el nivel de responsabilidad en el trabajo y el crecimiento personal.

Como se verá más adelante, la teoría antropológica de la motivación de Pérez López (1993) toma en cuenta la distinción de Herzberg entre necesidades de la naturaleza corpórea y necesidades internas como el afán de logro, y la distinción entre factores extrínsecos e intrínsecos de la motivación.

### **Douglas McGregor**

Douglas McGregor era profesor en la *School of Industrial Management* del *Massachusetts Institute of Technology* (MIT). En su libro *The Human Side of Enterprise* (1960), realiza una síntesis crítica acerca de los supuestos antropológicos de la administración científica heredada de Taylor y aplicada extensamente en la empresa estadounidense hasta ese momento. Llama al conjunto de esos supuestos “la teoría X” de la administración de recursos humanos. Según McGregor, esa teoría se basa en los siguientes puntos (McGregor, 1960, cap. 3):

- a. El ser humano promedio tiene una inherente aversión al trabajo y evitará trabajar siempre que le sea posible.

- b. Debido a esa aversión al trabajo, se requiere coerción, control y castigos para que los seres humanos pongan adecuado esfuerzo en el logro de los objetivos de la organización.
- c. El promedio de seres humanos prefiere ser dirigido, evade la responsabilidad, tiene relativamente poca ambición y busca seguridad por encima de todo.

Sin embargo, de acuerdo con McGregor, se comete un error al afirmar que cierta pasividad, hostilidad o rechazo de la responsabilidad por parte de los empleados sea algo inherente de su naturaleza humana. En realidad, estas conductas son síntomas de una carencia: la falta de satisfacción de las necesidades sociales y necesidades del yo de esas personas. En sintonía con los hallazgos que Frederick Herzberg había publicado recientemente (Herzberg et al., 1959), McGregor consideraba que las necesidades fisiológicas de la persona sólo existen en ausencia de sus satisfactores. Así, el hambre y el frío son motivadores de la conducta humana sólo en momentos en que hay escasez de comida y de ropa. Una vez satisfecho el mínimo necesario de esos bienes, tales necesidades desaparecen como motivadores de la conducta humana. En ese sentido, el salario en sí mismo, en rigor, no es un motivador en el trabajo porque, señala McGregor con ironía, sólo puede ser gastado fuera del trabajo y, además, no compra lo que satisface las necesidades sociales, las necesidades del yo ni las de autorrealización. Afirmaba que era comprensible que algunas personas percibieran el trabajo como un castigo que sería el precio a pagar por la satisfacción de algunas necesidades fuera del trabajo (McGregor, 1960, pp. 39-40). Sin utilizar el término, McGregor se refería aquí a la motivación intrínseca por el trabajo en sí mismo sin la cual los incentivos extrínsecos no tenían sentido y no servían para lograr la deseada mayor productividad de los trabajadores. McGregor concluye sus comentarios a lo que él llama “teoría X” señalando que la teoría de la motivación que está detrás de dicha teoría es la del “palo y la zanahoria”, la cual se utiliza



desde el supuesto de que las personas sólo buscan la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad. Esta forma de razonar es equivocada desde el momento en que al satisfacer esas necesidades mediante la remuneración, esas necesidades dejan de existir como motivadores y son otras las necesidades del individuo las que ejercen presión en las organizaciones.

La contrapropuesta de McGregor fue lo que él llamo la “teoría Y”. De acuerdo con esta teoría, los directivos de empresas deberían organizar el trabajo partiendo de las siguientes premisas (McGregor, 1960, cap. 4)<sup>15</sup>:

- a. El trabajo puede ser una fuente de satisfacción para las personas y si lo es, será ejecutado voluntariamente. Si se enfoca como castigo, las personas tenderán a evitarlo.
- b. Los seres humanos son capaces de auto-dirección y auto-control en función de lograr objetivos con los cuales se hayan comprometidos. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para promover el esfuerzo de las personas.
- c. El compromiso con los objetivos de la organización es función de las recompensas asociadas con el logro de los mismos. De ahí la importancia de promover la satisfacción de necesidades del yo y de necesidades de autorrealización como resultado del logro de los objetivos.
- d. El promedio de los seres humanos aprenden, no sólo a aceptar sino a buscar la responsabilidad. Evadir la responsabilidad suele ser consecuencia de experiencias negativas y no es una parte de la naturaleza humana.

McGregor (1960, p. 48) señaló que una de las diferencias entre la teoría X y la teoría Y es que la primera ofrece a los directivos una fácil racionalización del bajo desempeño de la organización: todo se debe a la naturaleza humana con la cual se está obligado a trabajar. La

---

<sup>15</sup> Se mencionan aquí sólo las que están directamente relacionadas con el tema de la motivación.

teoría Y, por su parte, pone el foco del problema en la capacidad de gestión de los directivos: si los empleados son indiferentes, evaden responsabilidad, no son creativos y no son cooperativos, todo ello tiene su raíz en los métodos de organización y control y en los supuestos motivacionales sobre los que se sostienen.

### **1.3.7 Victor H. Vroom y la teoría de las expectativas**

#### **La teoría de Vroom y sus aplicaciones**

Con Vroom<sup>16</sup>, la teoría de la motivación adquirió un nivel mayor de abstracción en comparación con todos los esfuerzos anteriores. Sus planteamientos no tratan de explicar la acción humana sólo en una planta industrial y ni siquiera sólo en el ámbito laboral. La teoría de Vroom, expuesta en su libro *Work and Motivation* (1964), tiene la tónica de un esfuerzo de generalización de la motivación humana traducible al lenguaje matemático. La teoría de Vroom es conocida como teoría de las expectativas y ya que entronca con la investigación económica acerca de la utilidad subjetiva, constituye un punto de referencia frecuente en esta ciencia (Steel y König, 2006).

Como se indicó anteriormente, Vroom (1964) definió la motivación como el proceso que rige la elección de una persona entre las alternativas de acción voluntaria que se le presentan. Ese proceso implica dos variables: las expectativas que una persona tiene de que la ejecución de una acción producirá determinado resultado (E) y el valor subjetivo que esa persona asigna a ese resultado (V). Ante cada situación que se presenta, una persona haría dos consideraciones: ¿cuál es la probabilidad de lograr el resultado esperado? y ¿qué tanto valor tiene el resultado para la persona? Si se crean escalas para cada una de esas variables y se

---

<sup>16</sup> Victor H. Vroom (Canadá, 1932) es actualmente profesor de *Yale School of Management*. Está considerado una autoridad en el campo del análisis psicológico de la conducta en las organizaciones.

determina un valor en la escala para cada variable, el grado de motivación de una persona hacia determinada tarea se podría medir como el producto de la expectativa por el valor:  $E * V$ . Algunos autores, acudiendo a esta lógica propuesta por Vroom utilizan el mismo esquema aunque con términos diferentes, por ejemplo, “factibilidad” en lugar de “expectativa” y “atractivo” (*desirability*) en lugar de “valor” (Steel y König, 2006).

Reinharth y Wahba (1975) señalan que la teoría de Vroom puede expresarse simbólicamente como:

$$F = \sum_{j=1}^n (E_{ij} * V_j)$$

Donde:

$F$ = la fuerza (grado de motivación) con que se ejecuta una acción

$E_{ij}$  = la expectativa de que al acto  $i$  le siga el resultado  $j$

$V$ = el valor subjetivo que se asigna al resultado  $j$

$n$ = el número de resultados.

La teoría de las expectativas, como enfoque para estudiar la motivación, se convirtió en el punto de partida de muchos estudios empíricos posteriores a Vroom al analizar fenómenos como la toma de decisiones, el desempeño en el trabajo, la satisfacción con el trabajo, la elección de un empleo, las formas de remuneración y el liderazgo (Reinharth y Wahba, 1975).

En este punto es importante señalar que el enfoque de Vroom acerca de la relación entre expectativa y valor tuvo formulaciones similares que aparecieron de forma simultánea. Fue Atkinson (1964; citado por Ferguson, 2000.) quien, desde el campo de la psicología, elaboró un modelo para explicar la conducta de las personas en procesos que implican la motivación

de logro (*achievement motivation*). De acuerdo con Atkinson, la tendencia a buscar el éxito ( $T_E$ ) es función de la motivación por el éxito ( $M_E$ ), la probabilidad de alcanzar el éxito (E, expectativa, en términos de Vroom) y el valor del incentivo (valor, en términos de Vroom). En ese sentido, la motivación por el éxito se expresaría según la ecuación:  $T_E = M_E \times E \times V$ . Por otra parte, sobre la base de la teoría de las expectativas y el enfoque de Vroom (1964), Steel y König (2006) elaboraron una teoría de la motivación en el tiempo (*Temporal Motivational Theory*, TMT). Esta teoría integra la picoeconomía, la teoría de las expectativas, la *cumulative prospect theory* y la teoría de las necesidades. El resultado es una teoría que considera las expectativas y el valor como elementos de la motivación pero que son moderados por el retraso en alcanzar los resultados y por la dinámica de pérdidas y ganancias que se produzcan a lo largo de la ejecución de una acción. Esto permite analizar la motivación no sólo como un fenómeno eventual sino como un proceso cognitivo que acompaña a las decisiones en el tiempo.

### **Análisis de la teoría de Vroom en relación con la motivación trascendente**

De acuerdo con Reinharth y Wahba (1975), los supuestos de la teoría de Vroom son los siguientes: 1.) una medida subjetiva de expectativa y valor; 2.) independencia entre expectativa y valor; 3.) una interacción entre expectativa y valor que puede expresarse como un producto; y 4.) que el valor se determina de forma instrumental.

En la literatura que ha aplicado o desarrollado la teoría de las expectativas de Vroom, usualmente se subraya esta última característica señalada por Reinharth y Wahba (1975), la instrumentalidad del resultado, entendiendo por ello que la acción humana presenta sólo dos tipos de fines: extrínsecos e intrínsecos. Así, la intensidad de la motivación estaría

determinada no sólo por el producto  $E \cdot V$  sino que, en particular, todo aquello que no reportase resultados extrínsecos o intrínsecos para el agente quedaría simplemente fuera de la ecuación.

Sin embargo, esta interpretación de la teoría de Vroom es restringida. El grado de abstracción de la teoría permite interpretarla de un modo no restringido sino amplio, el cual se expone a continuación.

Lo primero que es importante señalar es que la reducción de la motivación para actuar a su dimensión instrumental tiene al psicologismo como su fundamento antropológico (Martínez-Echevarría, 2005). Según el modelo psicologista, los agentes deciden en función de una magnitud conocida como utilidad, la cual sirve para determinar en qué momento el resultado de una decisión es óptimo. Por tanto, la utilidad como punto de referencia mezcla la objetividad de la magnitud con la subjetividad del agente que crea los parámetros de la magnitud y decide cuál ha de ser ese nivel óptimo. La lógica que está detrás es la maximización de la variable que subjetivamente se ha definido como determinante de la utilidad. El riesgo implícito de este modelo de la acción humana queda de manifiesto en el momento de establecer reglas para una organización ya que el modelo parece describir muy bien las decisiones individuales pero no permite explicar por qué una organización habría de establecer límites a la acción individual para sus miembros. Surge así la explicación de las normas sociales u organizacionales como contrato de conveniencia. La participación de un individuo en una organización, lo cual implica la aceptación de las normas de la organización, sólo puede explicarse como un juego estratégico en el cual las ganancias esperadas superan el coste de aceptar las condiciones de participación. No habría ninguna otra explicación para la decisión de una persona para cooperar. Con esa lógica, la motivación

humana queda reducida a motivación extrínseca: participar en una organización es algo tolerable en la medida en que permite a la persona alcanzar sus objetivos individuales. Los límites de esta manera de interpretar la motivación para participar o involucrarse se observan cuando resulta difícil explicar la conducta pro-social, el altruismo o lo que Pérez López (1993) llama motivos trascendentes. Estos últimos tres fenómenos también forman parte de la conducta de las personas en las organizaciones pero resultan difíciles de explicar desde la lógica del cálculo hedonista y el psicologismo.

Sin embargo, la teoría de las expectativas de Vroom tiene otra posibilidad de interpretación que le confiere aún mayor generalidad. De acuerdo con Reinhardt y Wahba (1975), uno de los supuestos de la teoría es la determinación subjetiva de la expectativa y del valor del resultado para el agente. Por tanto, si una persona valora altamente el resultado benéfico que su acción tendrá en otra u otras personas y considera que existen altas probabilidades de lograr ese efecto, aplicando la ecuación de Vroom  $M = E \cdot V$ , resulta que la motivación total podría ser igualmente intensa o fuerte en comparación con la de una persona que buscase como resultado de su acción sólo un beneficio individual y valorase altamente ese resultado.

Lo que esto significa es que la variable  $V$  de la ecuación de Vroom, efectivamente se determina de forma subjetiva pero no se restringe a los motivos extrínsecos o intrínsecos sino que puede incorporar lógicamente también a los motivos trascendentes (Pérez López, 1991 y 1993).

Por tanto, el planteamiento de Vroom ofrece la flexibilidad para incorporar los motivos trascendentes como una de las modalidades posibles de la variable Valor. Sin embargo, la teoría de Vroom deja abierta la cuestión de por qué las personas eventualmente eligen motivos para actuar diferentes a los extrínsecos y a los intrínsecos y optan por motivos

trascendentes. También deja abierta la cuestión de por qué los motivos trascendentes deberían ser incorporados como parte de los criterios de decisión de una persona. Estas respuestas sólo las aporta una teoría completa como la de Pérez López (1991 y 1993) como se ha expuesto anteriormente y como se expondrá al detallar un poco más su teoría más adelante. Por ahora basta con señalar esa capacidad de la teoría de Vroom y su compatibilidad con la teoría de Pérez López de acuerdo con este análisis.

### **1.3.8 La Teoría Z de William Ouchi**

A comienzos de los años 80, William Ouchi<sup>17</sup> dio a conocer una serie de conclusiones de investigación, reflexiones y propuestas a las cuales llamó en conjunto Teoría Z (Ouchi, 1981). La teoría Z describe cómo deben ser motivados los empleados a fin de incrementar la productividad de la empresa, mejorar su satisfacción en el trabajo y, a la vez, lograr que la empresa influya en la mejora de la sociedad en general (Sullivan, 1983). En particular, la teoría Ouchi cobra interés para esta tesis porque aborda directamente el efecto de la cultura de la organización sobre la vida familiar de los empleados.

La Teoría Z propone la transformación de las empresas estadounidenses y, por extensión, las empresas occidentales, mediante la adopción de ciertas características del estilo japonés de dirección de empresas. Ouchi (1981) explica que la distinción que él propone entre empresas A y empresas Z surgió como analogía de la distinción de McGregor (1964) entre teoría X y teoría Y. En sintonía con la teoría Y de McGregor, Ouchi asigna un papel importante a la participación de los empleados en la toma de decisiones y a la satisfacción de necesidades intrínsecas de las personas y no sólo necesidades monetarias.

---

<sup>17</sup> William Ouchi (Honolulu, Hawaii, 1943) obtuvo el PhD en *Business Administration* en la Universidad de Chicago. Fue profesor en *Stanford Business School* y actualmente lo es en *UCLA Anderson School of Management*.

En ese sentido, las empresas Z son las que se han desarrollado espontáneamente en los Estados Unidos pero que tienen muchas características similares a las empresas japonesas, tales como la promoción de la estabilidad laboral, la participación de todos los empleados en la toma de decisiones y en la mejora continua y el interés por el bienestar integral de los empleados (Heery y Noon, 2008). Las empresas A son también netamente estadounidenses pero su cultura y su organización corresponden a un paradigma que Ouchi considera tradicional y parece identificar con el fordismo (Heery y Noon, 2008).

De acuerdo con Ouchi (1981), hay tres lecciones que la Teoría Z propone aprender de la experiencia japonesa. La primera es la confianza mutua entre directivos y empleados en el sentido de que los directivos diseñan el crecimiento de la empresa confiando en que los empleados pondrán todo el esfuerzo necesario para hacerlo realidad y, a la vez, los empleados confían en que este esfuerzo gozará de reconocimiento y recompensa por parte de la empresa. La segunda lección es la importancia de promover relaciones interpersonales profundas tales como una amistad que vaya más allá de la jornada laboral. Y, tercera lección, la comprensión holística o integral por el bienestar de los empleados.

Este último aspecto lleva a Ouchi a defender la importancia de la vida de los empleados fuera del horario de trabajo y las relaciones sociales y afectivas que estos desarrollan fuera de los muros de la empresa. La Teoría Z incluye a los cónyuges, los hijos y la participación en la vida de la comunidad son factores indispensables del desarrollo integral de los empleados (Daft, 2004).

La investigación cualitativa que Ouchi realizó como fase preparatoria de su teoría le condujo a algunas conclusiones sobre las empresas que evaluó. Por ejemplo, afirma:

*“(...) los empleados de la empresa Z expresan un mayor bienestar emocional que los de la A y también se sienten menos enajenados. Los cónyuges del personal de la*



*compañía Z tienen una vida familiar y relaciones maritales más satisfactorias, aunque los empleados mismos no reportan discrepancias en esta dimensión. Este resultado sugiere que la gente que labora en una organización Z tiene condiciones de trabajo más saludables y, por consiguiente, llega a casa con un estado mental más positivo.” (Ouchi, 1986 [1981], p. 237)*

Y con respecto a otra empresa que evaluó, afirma:

*“(…) las diferencias más importantes las hicieron notar los mismos directivos de la empresa A. Obsérvese el siguiente ejemplo (...): “No existe la menor relación entre mi vida familiar y de trabajo. He hecho el siguiente trato con mi esposa: de las 8 a.m. del lunes a las 10 p.m. del viernes vivo para trabajar y ella no me molesta. (...) Los fines de semana se los dedico a mi familia”.” (Ouchi, 1986 [1981], p. 238)*

La incorporación del bienestar integral de los empleados y, en particular, de la calidad de su vida familiar, como un objetivo de la empresa del tipo Z, es una manifestación de motivación trascendente. Esta motivación trascendente se suma a la motivación extrínseca expresada en la búsqueda de aumento de la productividad y en la motivación intrínseca que se expresa en la búsqueda de un clima de confianza y sentido de participación en la mejora continua.

Sin embargo, Sullivan (1983) señaló algunas inconsistencias en la Teoría Z de Ouchi y subrayó que la evidencia empírica que ofrece Ouchi no es concluyente. No obstante, Daft (2004) considera que las propuestas generales de la Teoría Z mantienen su relevancia para las empresas de inicios del siglo XXI.

### **1.3.9 Teoría de la fijación de objetivos o metas**

Locke y Latham (1990), después de varios años de investigación empírica y de reunir premisas desarrolladas por diferentes autores, llegaron a proponer una teoría conocida como “goal-setting theory”, término que usualmente es traducido al castellano como “teoría de la

fijación de objetivos o metas”. Steers et al. (2004) la consideran un hito en la investigación empírica sobre motivación en el trabajo.

Esta teoría no se limita al estudio de la motivación, pues también comprende el estudio del rendimiento y la eficiencia, pero sí parte de la pregunta sobre qué mueve a las personas a dedicar mayor esfuerzo a unas tareas que a otras. La teoría establece que el tipo de objetivos o metas que una persona persigue influyen directamente en el nivel de desempeño y en los resultados del trabajo. En el siguiente resumen de esta teoría se sigue en todo momento la exposición de Locke y Latham (2002).

Una premisa de esta teoría está tomada de Ryan (1970; citado por Locke y Latham, 2002) según la cual la conducta humana está influida por las metas, propósitos, planes e intenciones que la persona se fija a sí misma de forma consciente. Con esta premisa, Ryan (1970) salía al paso de dos tendencias de interpretación de la conducta humana, las teorías conductistas y las teorías del subconsciente, que dejaban un vacío de explicación para la actividad emprendedora y proactiva de las personas en las organizaciones.

Los estudios de Locke y Latham permiten establecer que la fijación de objetivos influye de cuatro maneras en la conducta de las personas: 1.) dirigen la atención y el esfuerzo de una persona hacia aquellas tareas que resultan relevantes para alcanzar el objetivo y restan atención hacia aquellas cuya contribución es menor para tal efecto; 2.) los objetivos movilizan la energía de tal forma que ante un objetivo mayor y más relevante las personas deciden dedicar mayor energía y esfuerzo que ante objetivos menores; 3.) la relevancia del objetivo influye en la persistencia, de tal forma, que si el objetivo es arduo puede darse una dosificación de las energías a fin de cumplir con la tarea aunque ello implique más tiempo de

dedicación; 4.) la complejidad o relevancia de los objetivos estimula el uso o descubrimiento de conocimientos, habilidades y estrategias para lograr el objetivo.

Los estudios empíricos que Locke y Latham han realizado para corroborar esta teoría han generado evidencia empírica como la siguiente. Un estudio realizado entre conductores de vehículos de carga pesada mostró que los conductores fueron capaces de generar un ahorro de \$ 2.7 millones de dólares en 18 semanas como resultado de haberles asignado un objetivo: encontrar maneras de incrementar el número de traslados diarios entre el punto de carga y el punto de descarga (Latham y Saari, 1982). Otro estudio mostró que los ingenieros que se trazaron metas sobre su propio desempeño obtuvieron mejor evaluación que aquellos a quienes sólo se animó verbalmente a que dieran lo mejor de sí (Latham et al., 1978).

Estos efectos tienen unos moderadores. Por ejemplo, el compromiso con el logro del resultado es necesario, sobre todo si se trata de objetivos muy complejos. Otro moderador es el grado de retroalimentación que se brinde al sujeto durante la realización de la tarea. A mayor retroalimentación, mayor probabilidad de logro del resultado.

La teoría de la fijación de objetivos ha logrado corroborar empíricamente que cuando una persona se enfrenta con objetivos arduos, automáticamente hace uso de conocimientos previamente adquiridos a fin de lograr el objetivo o, si no los posee, automáticamente comienza a generar estrategias nuevas y a aprender sobre la marcha.

Por tanto, lo que Locke y Latham (1990) pusieron de relieve de un modo particular fue la dinámica de la motivación intrínseca en sí misma. Sin embargo, no abordan directamente la pregunta de si las personas en el fondo se comprometen con el logro del objetivo planteado adicionalmente por un motivo extrínseco o trascendente. La especificidad de la teoría obliga a dejar de lado esos otros motivos para actuar.

### **1.3.10 *Self Determination Theory***

Ryan y Deci (2000), en el marco de la teoría de la autodeterminación (“Self-Determination Theory”), definen la motivación como razones u objetivos a los que se orienta la acción de las personas. Distinguen dos tipos de motivaciones: la extrínseca y la intrínseca. Definen la motivación extrínseca como la que mueve a hacer algo para obtener un resultado distinto y separable, tangible o intangible, del acto mismo que se realiza. Un ejemplo citado por estos autores es que un estudiante esté motivado para realizar sus deberes porque espera la aprobación de un maestro o de sus padres. Como contraste, estos autores definen la motivación intrínseca como aquella que mueve a actuar por la satisfacción inherente a la acción en lugar de buscar un resultado separable de la misma. Siguiendo con el ejemplo del estudiante, éste actuaría con motivación intrínseca si cumpliera con sus deberes por curiosidad intelectual o por el interés que la materia le provoca.

Ryan y Deci (2000) también aportan una distinción de cuatro tipos de motivación extrínseca y los denominan: regulación externa, interiorización (“*introjection*”), identificación e integración. Estos autores entienden por regulación externa una conducta orientada a satisfacer una demanda externa, obtener un resultado externo obligatorio o evitar un castigo; la consideran la menos autónoma de las motivaciones extrínsecas. La interiorización se refiere a una acción que se realiza para evitar el sentimiento de culpa o ansiedad o para potenciar el ego y la autoestima. La identificación es el tipo de motivación de una persona que actúa de determinada manera porque ha entendido la importancia de la actuación para sí mismo, es decir, comprende la necesidad personal de sujetarse a determinada regulación. Finalmente, la integración es la motivación que surge cuando una persona acepta un marco normativo porque percibe congruencia entre sus valores y los del marco normativo. Estos

autores consideran que ésta última es la motivación que muestra mayor grado de autodeterminación.

Vandenabeele (2007), siguiendo la teoría de la autodeterminación (“Self-Determination Theory”), utiliza la misma definición de motivación extrínseca e intrínseca que aportan Ryan y Deci (2000), así como la distinción de tipos de motivación extrínseca. Aplica estos conceptos al estudio de la motivación en el servicio público (“Public Service Motivation”, PSM). PSM es el conjunto de creencias, valores y actitudes que permiten a los funcionarios ir más allá del interés propio y del interés de la organización, y conducen a un interés por un contexto social más amplio y actuar de forma consecuente y apropiada con el beneficio de ese contexto. Para Vandenabeele, la PSM surge en instituciones cuyos miembros han internalizado valores de servicio público, siendo la internalización el proceso que va desde la motivación extrínseca como regulación externa hasta la integración de los valores de la institución.

Aunque Vandenabeele (2007) considera otros factores que influyen en el surgimiento de la PSM, si nos enfocamos en el aspecto de la motivación, puede establecerse una relación lógica que va desde la motivación extrínseca, pasando por la intrínseca hasta llegar a ese tipo de motivación que busca ir más allá del interés propio y del interés de la organización y procura el beneficio para un contexto social más amplio. Como se señaló, Pérez López (1993) llama “motivo trascendente” a este tipo de razón para actuar.

### **1.3.11 Motivación pro social y motivación altruista**

Como se puede observar por lo reseñado hasta ahora, las investigaciones académicas sobre la motivación durante casi todo el siglo XX se centraron en el análisis de las motivaciones

extrínsecas e intrínsecas. Sin embargo, de una forma paralela surgió también la conciencia de la importancia de la actuación por motivos distintos a lo extrínseco e intrínseco para comprender la dinámica humana en las empresas. Esta intuición fue cobrando relevancia con las observaciones tanto de autores académicos como Mayo y Maslow, como autores no académicos como Denison, Barnard y Deming. Habría que esperar a finales del siglo XX para una formulación sistemática de la motivación humana diferente a la extrínseca y la intrínseca.

En ese sentido, Brief y Motowidlo (1986) introdujeron el concepto de “conductas organizacionales pro sociales” (COP) (“*Prosocial Organizational Behaviors*”). Una COP es aquella que: a.) tiene como sujeto a un miembro de una organización; b.) se dirige hacia un individuo, grupo u organización con la cual el sujeto interactúa durante su rol habitual de trabajo; y c.) se desarrolla con la intención de promover el bienestar del individuo, grupo u organización hacia la cual se dirige. Este último factor es el determinante y su identificación es lo que constituye una novedad en el análisis de los tipos de motivación de las personas en las organizaciones.

No obstante, Brief y Motowidlo (1986) establecen distinciones entre diferentes COP dependiendo de las consecuencias que tienen y del punto de vista desde el cual se analizan. Las COP pueden ser: 1.) funcionales o disfuncionales; 2.) pueden estar prescritas por el rol en el trabajo o pueden ser extra rol; 3.) pueden ir dirigidas hacia un individuo o hacia una organización.

En el primer caso, una COP es funcional si contribuye al logro de los objetivos organizacionales, por ejemplo cooperar con los compañeros en tareas propias del trabajo, proteger a la organización de riesgos previsibles o hablar favorablemente de la organización.

Una COP es disfuncional si va en detrimento de la efectividad de la organización, por ejemplo ayudar a un compañero de trabajo a lograr un objetivo que daña a la organización, falsificar información con el fin de proteger a un colega o prestar servicios benéficos para un cliente pero que van en contra de la organización.

Con respecto a la segunda distinción, una COP podría estar prescrita en el rol de trabajo como es el caso del *coaching* o el *mentoring* cuando estas prácticas están institucionalizadas. Las COP que están fuera del rol podrían ser a la vez funcionales o disfuncionales.

Por último, las COP pueden orientarse al beneficio de una persona en particular, sea este colega, supervisor o supervisado. También pueden orientarse al beneficio de la organización en general. La Tabla 1 muestra un resumen de las distinciones de Brief y Motowdilo (1986).

El concepto de conductas organizacionales pro sociales (COP) tiene a la vez algunas conexiones con el concepto de *Organizational Citizenship Behaviors* (OCB), acuñado por Organ (1988). De acuerdo con este autor, las OCB se definen como conductas individuales discrecionales, no directa o explícitamente reconocidas por el sistema formal de incentivos, y que de una forma agregada promueven el funcionamiento efectivo de la organización.

Por discrecional, Organ entiende que tales conductas no forman parte de la descripción formal de un puesto de trabajo ni forman parte de los términos de contratación de un empleado. De ahí que las OCB sean una cuestión de elección personal cuya omisión no sería objeto de sanciones por parte de la organización (Organ, 1988; citado por Podsakoff et al., 2000).

Como puede observarse, de acuerdo con esta definición, las OCB serían un caso particular de COP puesto que la definición se concentra en las COP extra rol funcionales y deja de lado las COP prescritas por el rol y las disfuncionales.

**Tabla 1**  
**Relación entre los diferentes tipos de**  
**Conductas Organizacionales Pro sociales (COP)**

		Distinción 1	
		Funcional	Disfuncional
Distinción 2	Prescrita por el rol	Las COP prescritas por el rol siempre son funcionales	(Caso inexistente)
	Extra rol	Ej. Explicar el uso de algún equipo a un nuevo colaborador del departamento.	Ej. Prestar ayuda a un cliente de forma desleal a la organización.
Distinción 3	Dirigida hacia un individuo	Ej. Ayudar a un colega a terminar su trabajo en tiempo.	Ej. Encubrir a un colega.
	Dirigida hacia la organización	Las COP dirigidas hacia la organización siempre son funcionales	(Caso inexistente)

Fuente: elaboración propia con base en Brief y Motowdilo (1986).

Podsakoff et al. (2000) presentan siete dimensiones de OCB presentes en la literatura: 1.) Ayuda a los demás; 2.) Deportividad; 3.) Lealtad hacia la organización; 4.) Respeto a la organización y sus normas; 5.) Iniciativa; 6.) Civismo; 7.) Autodesarrollo. A continuación se presenta una breve definición de cada dimensión de acuerdo con Podsakoff et al. (2000):

- 1.) Ayuda a los demás. Ayuda voluntaria a los compañeros en la resolución o prevención de problemas del trabajo.
- 2.) Deportividad. La disposición de tolerar los inconvenientes inevitables del trabajo sin quejarse.



- 3.) Lealtad hacia la organización. Promover la organización entre los que no pertenecen a ella, protegerla y defenderla de ataques externos y mantener el compromiso aún en condiciones adversas.
- 4.) Respeto a la organización y sus normas. Internalización y aceptación de las reglas y procedimientos de la organización, cumplimiento de las mismas aún sin supervisión directa.
- 5.) Iniciativa. Incluye creatividad para mejorar el propio trabajo, hacer sugerencias para la mejora de la organización y disponibilidad para aceptar responsabilidades adicionales a las formalmente establecidas.
- 6.) Civismo. Incluye conductas como atender a las convocatorias a reuniones, puntualidad, expresar las propias opiniones, estar atento al entorno para identificar riesgos y oportunidades.
- 7.) Autodesarrollo. Buscar voluntariamente la mejora de las propias competencias que benefician a la organización, lo cual incluye aprovechar las oportunidades de formación que la organización provee.

Sin embargo, tanto las conductas organizacionales pro sociales (COP) como las OCB, al ser constructos desarrollados desde una perspectiva conductual, dejan abierta la pregunta sobre qué es lo que interiormente motiva a las personas a ejercer cualquiera de esas conductas.

Algunos investigadores mantienen la línea de investigación de la búsqueda del placer y la aversión al castigo como la razón por la cual las personas deciden tener una conducta pro social. Un ejemplo es el estudio de Bénabou y Tirole (2006) en el cual proponen una teoría de la conducta pro social. Según esta teoría, la conducta pro social o antisocial de un agente

refleja una “endógena y no observable” mezcla de tres motivaciones: extrínseca, intrínseca y reputacional, la cual se infiere de sus elecciones en un contexto determinado.

En particular en relación con las OCB, Barbuto et al. (2001) realizaron un estudio para determinar las relaciones entre los tipos de motivación de los empleados y su nivel de OCB. Para OCB utilizan la definición de Organ (1988). En cuanto a la motivación, consideran cinco tipos diferentes: 1) intrínseca, 2) instrumental, 3) búsqueda de aprobación y pertenencia, 4) búsqueda de reforzamiento de los propios valores, 5) internalización de la misión. Una persona actúa por motivación intrínseca si el trabajo en sí mismo es su incentivo porque representa una fuente de placer. Actuar por motivación instrumental es buscar un resultado tangible externo tal como una remuneración, un ascenso, un bono, etc. La búsqueda de aprobación y pertenencia es otro tipo de motivación, también enfocada en lograr un resultado externo pero ahora de tipo intangible pues se enfoca en satisfacer las expectativas del grupo para obtener aceptación y determinado estatus. Por otra parte, las personas que tienen determinados valores y estándares de desempeño decidirían involucrarse en una actividad u organización si ésta reforzara esos parámetros o les permitiera elevar su nivel. Finalmente, la internalización de la misión es un tipo de motivación que se caracteriza por dejar en un segundo plano el interés propio. Una persona actúa con este tipo de motivación si cree en una causa, si cree que la misión de una organización es importante en sí misma y considera que puede y debe aportar su propio esfuerzo para el logro de la misma. Cuando las personas actúan con este tipo de motivación, pueden realizar cualquier tarea que se considere necesaria para lograr el objetivo establecido. Por tanto, cuando se produce la internalización de la misión, la búsqueda de recompensas tangibles e intangibles deja de ser prioridad.

La muestra de estudio estaba constituida por 175 empleados y sus supervisores de una cooperativa agrícola de Estados Unidos, de los cuales el 78% eran hombres. Para evaluar el tipo de motivación los autores reportan haber utilizado el test *Motivation Sources Inventory*. Y para evaluar la OCB utilizaron un instrumento con seis ítems, cada ítem con una escala de Likert. Un 86% de los participantes respondió el cuestionario.

Los autores reportan que no encontraron relación entre la motivación intrínseca y el OCB. La motivación instrumental, según su hipótesis, tiene una relación negativa con el OCB. La búsqueda de aprobación y pertenencia también tiene una relación negativa con el OCB pero esta relación no es significativa en el estudio realizado. Por otra parte, los autores encontraron una fuerte relación positiva entre la búsqueda de reforzamiento de los propios valores y el OCB. Por último, contrario con la hipótesis de los autores, la internalización de la misión no está relacionada de forma significativa con el OCB. Los autores señalan que, según los datos encontrados, puede afirmarse que la motivación tiene un impacto en el nivel de OCB de los empleados.

Por su parte, la tesis de Cardona (1997) también evalúa empíricamente a la motivación extrínseca, intrínseca y trascendente, siguiendo la teoría de Pérez López (1993), como antecedentes de OCB. De acuerdo con esta teoría, Cardona (1997) distingue tres tipos de preferencia de trabajo:

1. Preferencia de trabajo extrínseca: Un individuo muestra este tipo de preferencia si su elección de un trabajo en particular está determinada por motivos extrínsecos tales como el dinero o la conveniencia de la ubicación geográfica del trabajo.

2. Preferencia de trabajo intrínseca: Un individuo muestra este tipo de preferencia si su elección de un trabajo en particular está determinada por motivos intrínsecos tales como las oportunidades de aprendizaje que tendrá o la satisfacción personal que espera obtener.
3. Preferencia de trabajo altruista<sup>18</sup>: Un individuo muestra este tipo de preferencia si su elección de un trabajo en particular está determinada por motivos altruistas (trascendentes) tales como la contribución de su trabajo hacia los demás.

El estudio de Cardona (1997) concluye que la preferencia de trabajo extrínseca está negativamente relacionada con OCB ( $r = -0.229$ ,  $p < 0.01$ ); que la preferencia intrínseca está positivamente relacionada con OCB ( $r = 0.357$ ,  $p < 0.01$ ); y que la preferencia altruista está positivamente relacionada con OCB ( $r = 0.217$ ,  $p < 0.01$ ).

Más recientemente, los constructos “conducta pro social” y “altruismo” han sido abordados con un fuerte énfasis en la importancia que tienen para el estudio del comportamiento de las personas en las organizaciones.

Grant (2007) señala que existe evidencia de que los empleados suelen estar motivados por marcar una diferencia positiva en la vida de las personas con quienes interactúan. Esto guarda relación con el hecho de que muchas organizaciones definen su respectiva misión en términos de marcar una diferencia en la vida de sus clientes.

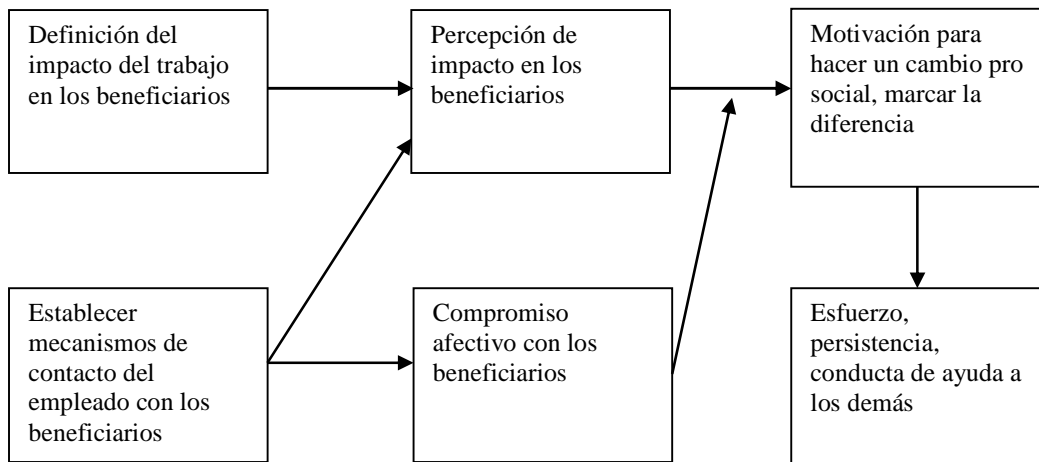
Grant (2007) aborda el tema de motivación por marcar una diferencia en la vida de las demás personas desde el punto de vista del diseño de los puestos de trabajo. De acuerdo con su teoría, el contexto de trabajo y, específicamente, la forma cómo se diseñan los puestos en función de la ayuda a las demás personas, es un factor que influye en la motivación de los empleados por marcar una diferencia en las demás personas. En ese sentido, propone un

---

<sup>18</sup> Cardona (1997) traduce “motivación por motivos trascendentes” (Pérez López, 1993) como “altruistic motivation” y, en el caso de su análisis de los tipos de preferencia de trabajo, utiliza el término “altruistic work preference” para referirse al concepto de motivación trascendente de Pérez López.

diseño relacional de los puestos de trabajo. De acuerdo con esta propuesta, el diseño de un puesto debe comenzar por la definición del impacto del puesto en los beneficiarios y debe establecer desde el inicio unos mecanismos de contacto entre el empleado y sus beneficiarios. La definición del impacto y los medios de contacto con los beneficiarios permitirían percibir el impacto real del trabajo y generaría un compromiso afectivo con ellos. La percepción de impacto y el compromiso afectivo potenciarían la motivación por marcar una diferencia pro social. Esta motivación provocaría conductas como el esfuerzo, la persistencia y la conducta de ayuda a los demás. Esta relación de aspectos propuesta por Grant (2007) se resumen en el Gráfico 3.

**Gráfico 3**  
**Impacto del diseño del puesto en la motivación pro social**



Fuente: elaboración propia, simplificación de Grant (2007, p. 396).

Jacobson (2011) estudia un aspecto particular de la motivación en el trabajo denominada motivación de servicio público (*Public Service Motivation*, PSM), entendida como la predisposición individual de trabajar en organismos estatales con el fin de hacer una

diferencia y/o ayudar a otras personas. Este tipo de motivación tendría, según algunos estudios citados por Jacobson (2011) una relación negativa con la preferencia de trabajo por incentivos monetarios. Jacobson (2011) reporta resultados de un estudio realizado entre funcionarios estadounidenses. El estudio incluía tanto encuestas como entrevistas estructuradas con base en las cuatro dimensiones identificadas de PSM: interés de influir en las políticas públicas, interés en asuntos públicos, compasión o sensibilidad por las necesidades de los demás y auto sacrificio. En las entrevistas realizadas, al preguntar por el principal motivador para estar trabajando en el servicio público, un tercio de los entrevistados respondió que su motivador era marcar una diferencia en el sector público y/o ayudar a otras personas. Sin embargo, Jacobson (2011) reporta que la motivación de servicio público no era la motivación principal de los entrevistados al inicio de su dedicación al servicio público sino que fue surgiendo con el paso del tiempo. Después de análisis de las respuestas, Jacobson (2011) concluye que la motivación de servicio público es dinámica en el tiempo y puede ser favorecida si los directivos de las instituciones públicas ayudan a los funcionarios a comprender el vínculo entre su trabajo y la contribución que hace la institución en la que trabajan a la vida de los ciudadanos.

Somashekhar et al. (2011) en cambio, de acuerdo con un estudio realizado entre profesores de colegios públicos y privados en India, reportan que la conducta altruista no está libre de condicionamientos. Definen el altruismo como una conducta desinteresada en beneficio de otros. De acuerdo con la muestra de profesores entrevistados, ellos están dispuestos a ayudar a sus colegas en tareas de trabajo que estén fuera de su rol específico siempre y cuando esa ayuda quede en la memoria de quien la recibe y la compense en el futuro con una ayuda similar.

#### **1.4 Pérez López: la teoría antropológica de la motivación humana**

Como se ha indicado, en la presente tesis se utiliza la teoría de Pérez López (1993)<sup>19</sup> como punto de referencia principal. Hay tres razones generales para la escogencia de esta teoría: 1.) Pérez López la desarrolló tomando en cuenta las principales teorías anteriores a él: las de Barnard, Maslow, McGregor y Herzberg, con lo cual adquiere un puesto en el debate académico internacional sobre la motivación; 2.) constituye una superación de las teorías anteriores, tanto por haber incorporado el análisis de la motivación trascendente como por sus análisis sobre el dinamismo interno de la persona que conduce a desarrollar la calidad motivacional y los aprendizajes positivos; 3.) coloca la teoría sobre la motivación en el contexto de una antropología realista, lo cual le confiere potencial de aplicación al análisis de la conducta humana en cualquier tipo de organización. A continuación se esbozan los principales conceptos de la teoría que son a la vez relevantes para la presente tesis.

Pérez López (1993) clasificó las teorías de la motivación anteriores a la suya en dos grupos: teorías mecanicistas y teorías psicosociológicas. Las teorías mecanicistas son aquellas en las que el problema de la motivación de las personas se reducía al qué y cuánto hay que darle a una persona para que realice el trabajo que se le pide y con la calidad que se le pide. Las teorías mecanicistas parten del supuesto de que el dinero es un motivador universal.

Las teorías psicosociológicas, según Pérez López (1993), fueron surgiendo en la medida en que los académicos encontraron dificultades para explicar el comportamiento humano en las organizaciones partiendo sólo de las estrechas bases de las teorías mecanicistas. Por esta razón, se comenzó a interpretar a la empresa como un organismo social en el cual las

---

<sup>19</sup> Juan Antonio Pérez López (1934-1996). Doctor en *Business Administration* por la Universidad de Harvard (1970). Profesor y Director General (1978-1984) del Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE), hoy IESE Business School.

personas participan para satisfacer necesidades diferentes y adicionales a las meramente materiales. Se comenzó a comprender que la motivación de las personas depende de factores mucho más complejos que la reacción ante determinados incentivos. Pérez López incluyó en este tipo de teorías las de Maslow, Herzberg y McGregor, las cuales ya fueron reseñadas en este capítulo.

Pérez López (1993) señala que las teorías mecanicistas y psicosociológicas tienen su principal limitación en la imagen de ser humano de la que parten, reducido a sus propiedades físicas y psicosociológicas. Su principal debilidad es que carecen de una base antropológica que permita entender con detalle aspectos tan humanos como la libertad y el aprendizaje.

En su teoría antropológica, Pérez López (1993) parte del análisis de las interacciones entre dos agentes, uno activo y otro reactivo. Los resultados de la acción del agente activo se clasifican en tres tipos: 1.) resultados extrínsecos que se identifican con la interacción misma y sus consecuencias propias o inmediatas; 2.) el aprendizaje del agente activo como resultado de la acción ejecutada; 3.) el aprendizaje del agente reactivo, aquel con quien se interactúa, como resultado de la acción ejecutada.

Pérez López llama aprendizaje a “cualquier tipo de cambio que ocurra en el interior de las personas que han realizado la interacción, como consecuencia de las experiencias que han tenido al ponerla en práctica, siempre que dicho cambio sea significativo para la explicación de las futuras interacciones” (Pérez López, 1993, p. 54).

Pérez López llama **eficacia** al logro de los resultados extrínsecos. El grado de eficacia de una acción es el grado de satisfacción alcanzado por el agente activo, y expresa el valor de los resultados extrínsecos para dicho agente. Por su parte, la **eficiencia** de una acción o de un plan consiste en los cambios que el aprendizaje produce en el agente activo en cuanto que



este aprendizaje influye en las futuras interacciones que pondrá en marcha el mismo. Finalmente, la **consistencia** de un plan de acción consiste en los cambios que el aprendizaje produce en el agente reactivo, cuando esos cambios influyen en las futuras satisfacciones que el agente activo alcanzará al interactuar con dicho agente reactivo. “La consistencia de un plan expresa el valor para el agente activo de los resultados externos producidos por la ejecución del plan” (Pérez López, 1993, cap. 3).

Por tanto, en general, existen dos tipos de consecuencias de una acción personal: las internas (eficacia y eficiencia) y las externas (consistencia). El logro de dichas consecuencias puede convertirse en una meta explícita de la conducta de una persona y se habla entonces de tipos motivos para actuar, que serían tipos de consecuencias que se buscan deliberadamente. Pero también puede ocurrir que las consecuencias externas no sólo no sean buscadas sino que sean incluso ignoradas por el agente activo. El problema en este punto es que ya sean buscadas o no buscadas, conocidas o ignoradas, las consecuencias externas de la acción no dejarán de producirse.

Pero antes de describir con detenimiento los tipos de motivos para actuar, es importante introducir la distinción de Pérez López entre motivación y motivos para actuar. Según este autor, la motivación es un impulso interno del ser humano que le lleva a actuar para satisfacer sus necesidades, sean estas materiales, cognitivas o afectivas y, en rigor, sólo tiene dos modalidades: motivación espontánea y motivación racional.

Por su parte, los motivos son los objetivos de la acción, las realidades que se pretenden alcanzar por medio de la acción. Ya que las necesidades humanas se reducen, en rigor, a los tres tipos señalados (materiales, cognitivas y afectivas), se concluye que existen, en rigor,

sólo tres tipos de motivos para actuar que les corresponden directamente: extrínsecos, intrínsecos y trascendentes.

Los motivos extrínsecos son realidades externas a la persona que se buscan como compensación a cambio de una acción (eficacia). Pueden ser tanto compensaciones materiales como las remuneraciones habituales o extraordinarias o compensaciones intangibles tales como la fama o los elogios.

Los motivos intrínsecos son los resultados internos que se esperan como resultado de una acción (eficiencia). Incluyen tanto los aprendizajes obtenidos como las satisfacciones psicológicas que se buscan como resultado de la acción.

Por último, los motivos trascendentes son los beneficios y aprendizajes que quien actúa espera generar en las demás personas a su alrededor, tanto de forma directa como pueden ser sobre los clientes, los colegas, los amigos o la familia, o de forma indirecta pensando en la sociedad en general (consistencia) (Pérez López, 1991 y 1993; Rodríguez, 1992; Chinchilla, 2002; Alcázar y Ferreiro, 2002).

Como se indicó en el apartado 1.2 de esta tesis, de acuerdo con Pérez López (1993), la calidad motivacional se define como la búsqueda consciente y voluntaria –es decir, fruto de motivación racional- de resultados trascendentes de las decisiones, sin menoscabo y con igual o mayor peso que el que tiene la búsqueda de los resultados extrínsecos e intrínsecos que simultáneamente pretenda alcanzar el decisor (Pérez López, 1993).

Para aclarar por qué esto representa una mayor calidad de motivación, Pérez López acude a la experiencia cotidiana según la cual las personas juzgan como “muy humano” a quien tiene muy en cuenta lo que les ocurre a otras personas y está siempre dispuesto a ayudarlas, y añade: “lo que implica que en su motivación pesan mucho los motivos trascendentes”.

Por tanto, no significa que una persona actúe eventualmente sólo por motivos trascendentes sino que añade estos de una forma consciente a los motivos extrínsecos e intrínsecos y, entonces, adquiere calidad motivacional. Pérez López señala que “probablemente, el egoísmo puro es tan raro como el altruismo puro”. Y en ese sentido, “la calidad motivacional de una persona viene determinada por la sensibilidad que esa persona tiene para ser movida por cada uno de aquellos tipos de motivos [extrínsecos, intrínsecos y trascendentes]”, es decir, que no se limita a uno de ellos sino que tiene la capacidad de incorporarlos todos si se lo propone, en particular los motivos trascendentes (Pérez López, 1993).

Por tanto es necesario aclarar por qué según Pérez López la acción motivada sólo por motivos extrínsecos e intrínsecos carecería de calidad motivacional, lo cual constituye un punto fuerte de dicha teoría y también un punto que puede ser muy polémico si no se llega a comprender a cabalidad. Probablemente la noción de corrección de un plan de acción del mismo Pérez López arroja luz sobre el tema. Un plan de acción es correcto “cuando aquellas consecuencias de su ejecución que no han sido directamente buscadas por el decisor, no producen la aparición de un problema más grave que el resuelto por la aplicación del plan” (Pérez López, 1993, cap. 3).

Como se indicó, ignorar o despreciar algunos resultados de la acción no impiden que estos resultados se produzcan y, de acuerdo con la teoría, existe la posibilidad de que dichos resultados produzcan la aparición de un problema más grave que el resuelto por la aplicación del plan. En particular, ignorar o despreciar las consecuencias externas de la acción o sus efectos de aprendizaje en el agente reactivo podría provocar problemas más graves que los resueltos por la aplicación del plan.

Un ejemplo de una situación así es el escándalo ético. Escándalo ético es aquella situación en la que la conducta inmoral de un líder o de un directivo de empresa provoca indirectamente, por ejemplaridad negativa, que otros que tienen la mirada puesta en él, comiencen a actuar de la misma manera frecuentemente sin que él así lo pretenda o incluso sin que él lo sepa. En este caso, la conducta de aquel líder o directivo fue incorrecta, de acuerdo con la teoría de Pérez López, porque las consecuencias de la acción que no fueron directamente buscadas –el aprendizaje de los otros agentes- generaron un problema más grave que el que supuestamente resolvieron: resolvieron quizás un deseo de corto plazo del agente pero dieron lugar una réplica de conductas inmorales por parte de otras personas.

Pérez López se refiere en ocasiones a la calidad motivacional como el mayor peso relativo que una persona asigna a los motivos trascendentes en comparación con el que se asigna a los motivos extrínsecos e intrínsecos (Pérez López, 1993, cap. 3). Señala que cada persona asigna diferente peso a cada uno de los tres tipos de motivos para actuar, poniendo por ejemplo que siempre habrá médicos y empresarios que piensen más en los réditos monetarios que obtendrán por sus acciones y otros médicos y empresarios que pondrán un poco más de cuidado en los efectos de sus decisiones en sus pacientes o clientes, respectivamente. Con esto Pérez López subraya que toda persona actúa en todo momento por una particular combinación de los tres tipos de motivos para actuar, cada uno con diferente peso o en diferente proporción. Lo que marca la calidad motivacional es la asignación de peso a los motivos trascendentes, de ahí que en la definición que se propone arriba, deducida de los escritos de Pérez López, se habla de una búsqueda consciente y voluntaria de resultados trascendentes de las decisiones, haciendo énfasis en que esto se debe dar sin menoscabo y con igual o mayor peso que el que tiene la búsqueda de los resultados extrínsecos e

intrínsecos que simultáneamente pretenda alcanzar el decisor (Pérez López, 1993). Ferreiro y Alcázar (2002, p. 66), desarrolladores de muchos aspectos de la teoría de Pérez López, señalan que “existen personas con mayor o menor calidad motivacional, según la importancia que le den a los motivos trascendentes”.

Por otra parte, es importante señalar que Pérez López estableció claramente la distinción entre la actuación por motivos trascendentes y el mero egoísmo sentimental (Pérez López, 1993, cap. 11). La diferencia es que el egoísmo sentimental consiste en la búsqueda de una satisfacción personal puntual u ocasional que, si bien puede producir algún beneficio para la persona a quien se busca ayudar, carece de dos condiciones importantes: no se traduce en aprendizaje positivo para quien actúa y no busca deliberadamente el aprendizaje positivo en quien recibe la dádiva. Por el contrario, Pérez López puntualiza que al referirse a motivación por motivos trascendentes se refiere a motivación racional por motivos trascendentes, a la cual llama específicamente motivación intrínseca estructural. Esto significa que se distingue de una motivación espontánea por motivos trascendentes (egoísmo sentimental) y que, por ser intrínseca, busca un aprendizaje interior en el agente decisor. Ese aprendizaje interior consiste en crecimiento de las virtudes morales del agente decisor.

Por tanto, la motivación racional por motivos trascendentes, cuya incorporación voluntaria en los criterios de decisión da lugar a la calidad motivacional del decisor, tiene una doble prueba de autenticidad: que genere aprendizajes positivos en el agente reactivo y que se traduzca en desarrollo de virtudes morales para el agente activo o decisor.

Pérez López señaló que la calidad motivacional de los miembros de una organización tiene importancia práctica porque constituye el anclaje profundo de principios importantes para la sostenibilidad de las mismas tales como la unidad, la confianza, el respeto mutuo y el

servicio a los demás. Si los efectos de las acciones del decisor en otras personas no forman parte de la ecuación de motivos para actuar de ese decisor, tales acciones podrían tener consecuencias negativas en aquellas personas sin que el decisor las conozca o sin que el decisor las considere relevantes para la organización a la que pertenece.

Al ampliar el análisis del criterio de consistencia de las acciones (consideración de los efectos externos de la acción), Pérez López propone la pregunta clave para aplicar ese criterio: “¿Qué efecto tendrá esta decisión, caso de ser tomada, en el grado de confianza que puedan sentir los partícipes de la organización respecto a las intenciones de ésta en sus relaciones con ellos?” (Pérez López, 1993, cap. 11). Y la razón por la cual Pérez López escoge el principio de confianza como clave del análisis es, como él mismo señala, la constatación en la ciencia económica de que la confianza es una externalidad o realidad no económica que influye en los resultados económicos. Sin embargo, el punto es que para desarrollar esa confianza frecuentemente habrá que hacer sacrificios, es decir, renunciar a formas de actuar que en un principio podrían resultar atractivas pero que a la larga podrían tener consecuencias negativas en términos de aprendizaje negativo de los agentes reactivos que rodean al líder. Y de acuerdo con Pérez López, “a un decisor que se mueva sólo por motivos extrínsecos le resultará imposible –carecerá de sentido para él– la realización de sacrificios, que impliquen un menor logro de ese tipo de motivos, con el fin de poner en práctica planes de acción que intenten facilitar el desarrollo de una mayor confianza con otro decisor” (Pérez López, 1993, cap. 11).

Por otra parte, Pérez López señala que, para generar confianza, el hecho de que el agente activo actúe con calidad motivacional es condición necesaria pero no suficiente. La condición suficiente es que el agente reactivo también actúe con calidad motivacional. Por

tanto, la confianza sólo surge cuando en reiteradas interacciones entre agente activo y reactivo, ambos comprueban que ambos actúan motivados por motivos trascendentes. De ahí la importancia de fomentar las condiciones necesarias para el surgimiento y fortalecimiento de la motivación por motivos trascendentes en los entornos laborales (Pérez López, 1993, cap. 11).

Como se comprueba empíricamente en esta tesis, fomentar una cultura familiarmente responsable (CFR) y el apoyo de los supervisores hacia los esfuerzos de conciliación trabajo-familia de sus supervisados (AS) tiene un efecto positivo y significativo sobre la motivación por motivos trascendentes de los colaboradores. Por tanto, fomentar CFR y AS es una de las condiciones sugeridas por Pérez López para fortalecer la motivación por motivos trascendentes (calidad motivacional) en los entornos laborales.

Rodríguez (1992) señala que la teoría de Pérez López tiene varias características que la destacan como aporte para la teoría de la motivación. Una de ellas es que hace énfasis en las intenciones del sujeto más que en las necesidades que podrían estar activadas en el mismo a la hora de actuar; por tanto, no importa tanto lo que el sujeto siente como lo que el sujeto quiere o los fines que persigue. Otra característica es que parte de un análisis de la realidad en el sentido de que contempla al sujeto en relación con el entorno y consigo mismo; más que destacar las necesidades humanas como placer, seguridad y afecto, destaca la importancia de la consecuencia que motiva la acción.

### **1.5 Síntesis de las teorías de la motivación**

Las teorías de la motivación que se han resumido aquí se pueden caracterizar por la mayor o menor ponderación con que desarrollan la motivación por motivos extrínsecos, intrínsecos o

trascendentes. Lógicamente, la mayoría de ellas no utiliza estos términos pero utilizando las definiciones que aporta Pérez López es posible hacer esa caracterización.

En general, se observa que las motivaciones por motivos intrínsecos y trascendentes comenzaron a ser objeto de estudio sistemático a partir de los años 50 del siglo XX. Con respecto a la motivación intrínseca, antes de Ryan y Deci (2000), quienes la abordaron explícitamente, sólo existían las intuiciones de Denison y Barnard, las ideas de Ouchi y, lógicamente, la época donde esta motivación cobró más atención a través de las ideas de Mayo, Maslow, Herzberg y McGregor.

Y con respecto a la motivación por motivos trascendentes, no es sino hasta Brief y Motowdilo (1986), Grant (2007), Jacobson (2011) y Pérez López (1993) cuando se aborda explícitamente y se resalta su importancia para el ámbito empresarial. Por tanto, en el siglo XX se ha dado una profundización que ha llevado no a descartar la motivación extrínseca pero sí a describir otros tipos de motivación y a evaluar la interacción entre esos tipos, como es el caso de la teoría de Pérez López.

Un aporte valioso fue la teoría de las expectativas de Vroom (1964) que aportó un alto grado de abstracción a la teoría de las motivaciones. Un grado similar de abstracción parece tener la teoría de la fijación de objetivos de Locke y Latham (1990), aunque su análisis se restringe a la dinámica intrínseca de la motivación.

La Tabla 2 sintetiza el repaso histórico que se ha realizado por las diferentes teorías de la motivación.



**Tabla 2**  
**Teorías de la motivación a lo largo de la historia**

Autor(es) / Teoría	Tipo de motivación que recibe más atención			Idea central / comentario de la teoría
	ME <sup>20</sup>	MI	MT	
Utilitarismo (Bentham, Mill)	x			Se debe buscar el mayor bien para el mayor número de personas pero el mayor bien se identifica con el placer y la reducción del dolor.
Taylorismo /fordismo	x			La productividad aumenta si se ofrecen incentivos económicos adicionales a quien se esfuerza más. Taylor reconocía la existencia de otras motivaciones además de las económicas pero señaló que faltaba investigación sobre las mismas por lo que limitó los principios de la administración científica al campo de la motivación extrínseca.
Denison		x		Los incentivos económicos son eficaces sólo si van acompañados de incentivos que atiendan a las necesidades psicológicas de los empleados: conocimientos, sentido de pertenencia, disposición de servicio y hábitos sociales.
Barnard	x	x	x	Eficacia es lograr que se realice la cooperación, cuyo propósito es generar utilidades. Pero la eficacia depende de la eficiencia, que es el grado en que una organización satisface los motivos personales de los empleados, los cuales pueden ser monetarios, sociales y culturales.
Deming		x	x	Motivación trascendente: el fin de la empresa es el beneficio de todos (accionistas, empleados, proveedores, clientes y comunidad). Motivación intrínseca: la educación y la capacitación incrementan la pericia y son la base de la mejora continua.
Mayo		x		La motivación intrínseca de los empleados determina más su compromiso que la motivación extrínseca. Esta motivación intrínseca se manifiesta en la búsqueda de estabilidad, seguridad y sentido de convivencia y pertenencia.
Maslow		x		Dada la jerarquía de necesidades humanas, para motivar a una persona es necesario buscar la satisfacción de sus necesidades más elevadas: las de pertenencia, estima y autorrealización.
Herzberg		x		Los factores que generan insatisfacción no son iguales a los que generan satisfacción. Se elimina la insatisfacción mejorando condiciones físicas de trabajo, remuneraciones y políticas de la empresa. Pero se logra satisfacción cuando se promueven tareas no rutinarias, oportunidades de desarrollo de carrera, reconocimientos, asignación de responsabilidades y crecimiento personal en general.
McGregor – Teorías X y Y		x		Teoría X: las personas actúan sólo en busca de satisfacciones extrínsecas. Teoría Y: las personas buscan no sólo la remuneración sino la satisfacción de las necesidades del yo y

<sup>20</sup> ME= Motivación extrínseca. MI= Motivación intrínseca. MT= Motivación trascendente.

				de autorrealización. Asume cómo válidas las teorías de Maslow y Herzberg.
Vroom – Teoría de las expectativas	-	-	-	La teoría de las expectativas es una teoría general de la motivación. No es deductiva ni prescriptiva sino empírica y descriptiva. Simplemente describe una interacción con la ecuación $M=E*V$ . Por esto mismo es relevante la teoría de Pérez López, quien explica la importancia de los motivos trascendentes, los cuales caben como contenido de la fórmula general de Vroom.
Ouchi – Teoría Z		x	x	Las empresas Z generan confianza en las relaciones con los empleados y promueven un clima de amistad entre ellos. Además, la visión holística de bienestar de los empleados conduce a pensar en los efectos del trabajo en su vida social y familiar.
Locke y Latham – Fijación de objetivos		x		Es una teoría que describe la importancia de la fijación de objetivos y del tipo de objetivos para la motivación intrínseca de la persona. Al igual que con la teoría de Vroom, queda abierta la pregunta sobre qué tipo de objetivos han de perseguirse y por qué. Por esto la teoría de Pérez López es complemento de la fijación de objetivos.
Ryan y Deci – Motivación intrínseca		x		Estos autores son relevantes porque definieron con claridad la motivación intrínseca, misma que hasta entonces sólo había descrita y destacada pero sin gozar de un análisis específico. La importancia de la motivación intrínseca radica en que es la fuente de la autodeterminación.
Brief y Motowdilo – Comportamiento pro social			x	La importancia de estos autores es que definieron la motivación específica de promover el bienestar de las personas que son beneficiarias de una acción particular. Esta motivación, al igual que la intrínseca, había sido asumida o incluso abordada pero sin gozar de una definición ni de una ponderación específica.
Grant – Motivación altruista			x	Perfila también la motivación por lograr el bien de los destinatarios de una acción y traslada el concepto al diseño de puestos de trabajo. Diseñar puestos de trabajo en función de la ayuda a las demás personas es un factor que influye en la generación y aumento de esta motivación.
Jacobson – Motivación para el servicio público			x	Se trata de una particularización de la motivación altruista o trascendente: es la predisposición a trabajar en organismos estatales con el fin de hacer una diferencia o ayudar a la comunidad.
Pérez López – Teoría antropológica de la motivación	x	x	x	El aporte de Pérez López es múltiple. Primero, la distinción entre motivación espontánea y racional y entre motivación y motivos para actuar. Segundo, la descripción de la concomitancia de los tres tipos de motivos para actuar. Tercero, la argumentación sobre la importancia de promover los motivos trascendentes para generar sostenibilidad en las organizaciones, sin que por ello los motivos extrínsecos e intrínsecos hayan de ser olvidados.

Fuente: elaboración propia.

## **Capítulo 2: Entornos familiarmente responsables: de las políticas de conciliación a la cultura familiarmente responsable y al apoyo de los supervisores**

En el capítulo 1 se ha expuesto lo que se refiere a la motivación, los motivos para actuar y la calidad motivacional por ser los conceptos de fondo de las variables dependientes que se evalúan en esta tesis. Es necesario ahora desarrollar, en el capítulo 2, lo concerniente a las variables independientes, englobadas en el concepto de “entornos familiarmente responsables”.

Este segundo capítulo está dividido en cuatro apartados. El primero tiene como objetivos mostrar la variedad de términos que se utilizan en la literatura para referirse a las políticas de conciliación, señalar la diferencia entre los enfoques “trabajo-familia” y “trabajo-vida” y, por último, explicar por qué en esta tesis se hace uso preferencial del término amplio que incluye al trabajo, la familia y la vida personal.

El segundo apartado busca explicar el surgimiento y auge de las políticas de conciliación como primera vía para reducir el conflicto trabajo-familia y como mecanismo de adaptación de las empresas ante los cambios demográficos del mercado laboral.

El tercer apartado resume estudios que han encontrado evidencia empírica sobre los efectos benéficos de las políticas de conciliación, tanto para los empleados como para las organizaciones. Seguidamente, muestra las limitaciones de las políticas de conciliación, de acuerdo con la evidencia que muestra la literatura. Se concluye que las políticas son condición necesaria pero no suficiente para lograr la conciliación entre el trabajo, la familia y la vida personal. Esto da paso a la necesidad de una cultura organizacional y de un apoyo de los supervisores que sean favorables con dicha conciliación.

Por último, el cuarto apartado describe qué se entiende por entornos familiarmente responsables y sus dos componentes principales: cultura familiarmente responsable (CFR) y por apoyo de los supervisores hacia los esfuerzos de conciliación de sus supervisados (AS), constructos que se utilizan como variables independientes en el estudio cuantitativo. El apartado resume estudios empíricos que muestran la importancia de ambas variables en el contexto de las empresas que buscan favorecer la conciliación trabajo-familia de sus empleados.

## **2.1 Políticas de conciliación: conceptos y términos afines**

Cook (2009, p. 216) define una política de trabajo-familia ("*Work-family policy*"), de una forma amplia, como cualquier programa creado para aliviar el conflicto individual entre trabajo y familia.

Lero et al. (2009, p. 19) definen las prácticas de balance trabajo-vida ("*Work-life balance practices*") como una serie de cambios en las políticas, en los programas y en la cultura organizacional, realizados por las organizaciones de una forma deliberada, con el objetivo de reducir el conflicto entre trabajo y vida personal y facilitar que los empleados sean más efectivos tanto en su trabajo como en sus otros roles.

Thompson et al. (1999, p. 395) se refieren a los programas y beneficios amigables con la familia o apoyadores de la familia ("*Family-friendly*", "*Family-supportive*") como aquellos que se ponen a disposición de los empleados para facilitarles una mejor relación entre el trabajo y su familia.

Sin embargo, el esfuerzo de las organizaciones alrededor del mundo por promover unas condiciones laborales que faciliten la conciliación entre el trabajo, la familia y la vida

personal ha dado lugar a una variedad de términos que denominan dicho esfuerzo. Una rápida exploración en la literatura académica especializada permite ver esta variedad de términos así como su frecuencia de uso. La Tabla 3 muestra los resultados de la exploración a través de *Business Source Complete*.<sup>21</sup>

**Tabla 3**  
**Diferentes términos para referirse a las políticas de conciliación**

<b>Término buscado en <i>Business Source Complete</i></b>	<b>Número de artículos en revistas académicas que incluyen el término buscado en el título</b>	<b>Rango de años en que se encuentran los artículos encontrados</b>
<i>Family-Friendly Human Resource Management (HRM) Policies</i>	1	2003
<i>Family-Friendly Workplace Supports</i>	1	2005
<i>Work-Family Initiatives</i>	8	1993-2008
<i>Work-Family Policies</i>	41	1984-2011
<i>Work-Family Programs</i>	13	1986-2011
<i>Work-Life Balance Practices</i>	13	2003-2010

Fuente: elaboración propia

La diferencia más importante que cabe señalar entre estos términos es la que se observa entre los enfoques de “*Work-family*” y “*Work-life*”. Como puede observarse, el término “*Work-family*” aparece utilizado desde 1984, mientras que el de “*Work-life*” sólo aparece desde 2003. “*Work-life*” es un enfoque más amplio que “*Work-family*”, puesto que permite incluir a los solteros como beneficiarios de políticas e incluiría otras facetas de la vida de las personas

<sup>21</sup> Lista elaborada con la intención de mostrar la variedad de términos pero no con fines exhaustivos. Búsqueda en *Business Source Complete* actualizada el 27 de octubre de 2011.

que no sean propiamente el cuidado de la familia, por ejemplo la vida espiritual, el voluntariado y el ocio. No obstante, el enfoque “*Work-family*” mantiene su relevancia y continua siendo estudiado por un sentido de priorización, derivado de que los empleados casados y/o con hijos son los que en la práctica presentan una mayor demanda de políticas y beneficios que les permitan ser eficaces tanto en su rol laboral como familiar. El enfoque “*Work-family*” también ha cobrado relevancia cuando los gobiernos estatales promueven este tipo de políticas como incentivos para mejorar las bajas tasas de natalidad en países que viven el invierno demográfico.

Por su parte, la literatura académica en idioma castellano presenta menor variedad de términos. El término más difundido es “políticas de conciliación trabajo-familia”. De este término quizás la variante más importante es la que se refiere a la búsqueda de la conciliación o del balance entre tres esferas: trabajo, familia y vida personal (Chinchilla y Moragas, 2009). Esta variante tiene la ventaja de ser descriptiva y englobante y se convierte así en un término compuesto en el cual todos los empleados de una empresa puede sentirse incluidos, sean solteros o casados, tengan hijos o no, cualquiera que sean sus intereses.

## **2.2 El conflicto trabajo-familia, los cambios demográficos y las políticas de conciliación**

Una de las razones por las cuales las organizaciones a nivel mundial han desarrollado políticas de conciliación es la constatación de que el conflicto trabajo-familia o conflicto trabajo-vida personal tiene consecuencias negativas para las personas y para las organizaciones. Resulta evidente que los trabajadores, casi de una forma generalizada alrededor del mundo, experimentan dificultad para conciliar las demandas que provienen a la vez de su vida laboral, familiar y personal (Chinchilla et al., 2010).

Para estudiar este fenómeno, los académicos han desarrollado el constructo “conflicto trabajo-familia”, definido por Greenhaus y Beutell (1985) como un tipo de conflicto entre roles en el cual las demandas de uno de ellos se vuelven incompatibles con las demandas del otro. Este fenómeno venía siendo estudiado en Estados Unidos ya desde los años sesenta y setenta del siglo XX (Kahn et al., 1964; Kanter, 1977; Katz y Kahn, 1978).

La literatura posterior a Greenhaus y Beutell (1985) muestra consistencia al hablar de conflicto trabajo-familia (CTF) como una situación personal en la que las demandas del trabajo restan tiempo y/o energías para atender al cónyuge, a los hijos o a otros familiares dependientes; o bien para desarrollar cualquier otro aspecto de la vida personal como el voluntariado, la formación continua, el deporte y el ocio. (Fitte, 2004; Chait Barnet, 2008; Kelly et al., 2008; Lero et al., 2009).

Los estudios empíricos que se han realizado desde entonces han confirmado la existencia del conflicto trabajo-familia en la vida de empleados de diferentes tipos de organizaciones (Bedian et al., 1988; Higgins et al., 1992; Hammer et al., 1997; Boles et al., 1997; Kossek y Ozeki, 1998; Frone, 2000; Allen et al., 2000; Byron, 2005).

Además, la literatura también es consistente al reportar una serie de efectos negativos del CTF. El CTF está relacionado con la disminución de la satisfacción de los colaboradores con su trabajo, disminución del compromiso de los colaboradores con la organización y disminución del desempeño. A la vez, el CTF está relacionado con el aumento de absentismo, rotación, intención de dejar la empresa y síntomas de estrés y agotamiento (Fitte, 2004; Karatepe y Tekinkus, 2006; Chait Barnet, 2008; Dorio et al., 2008).

En América Latina, el conflicto trabajo-familia también es una realidad y está relacionado con algunas condiciones socioeconómicas que obligan a muchos empleados a tener largas

jornadas de trabajo dentro de un esquema de rigidez de horarios laborales, o bien a tener varios empleos parciales (formales, informales o combinación de ambos tipos) para cubrir las necesidades básicas del grupo familiar. Una de esas condiciones socioeconómicas es el aumento progresivo de los hogares mono parentales, específicamente los hogares con jefatura femenina, cuya magnitud oscila entre un 22% y un 39% del total de hogares en zonas urbanas, según el país de la región de que se trate. A esta realidad se suman un clima de inestabilidad e informalidad laboral, la cobertura precaria de la seguridad social y una cultura masculina reacia a tomar un rol proactivo en el cuidado de los hijos (OIT-PNUD, 2009).

En general, desde finales del siglo XX, el sector empresarial alrededor del mundo ha sido testigo de una de los mayores cambios socio-demográficos de la historia: el ingreso masivo de las mujeres en el mercado de trabajo y, por ende, el aumento de los hogares donde ambos cónyuges trabajan fuera de casa. Por ejemplo, en Estados Unidos, en 1960, menos del 19% de las mujeres con hijos menores de 6 años formaban parte de la fuerza laboral; a comienzos de los años 90, el 60% de las mujeres con esa característica formaban parte de la fuerza laboral (Galinsky, 1992; Ezra y Deckman, 1996). En España, a finales de los años 70, sólo el 22% de las mujeres formaban parte de la fuerza laboral (Las Heras et al., 2010). En la actualidad, las mujeres representan el 44% de la población activa en ese país (INE, 2010). En Latinoamérica, la tasa de participación de la mujer en la fuerza laboral pasó de un 35% en 1980 a un 53% en 2007 (Pagés y Piras, 2010).

Este ingreso masivo de mujeres en el mercado laboral y el aumento de los hogares donde ambos cónyuges trabajan ha puesto de manifiesto la agudeza del fenómeno conocido como conflicto trabajo-familia a ambos lados del Atlántico.



### **2.3 Disponibilidad, beneficios e inconvenientes de las políticas de conciliación**

Todo lo anterior ha conducido a las empresas a implementar una serie de políticas laborales enfocadas en reducir los efectos personales y organizacionales del conflicto trabajo-familia.

Para la empresa, estas políticas constituyen una vía para mantener una ventaja competitiva y para atraer y retener talento. Para los empleados, las políticas representan un auxilio para afrontar las dificultades propias de llevar múltiples roles en la vida.

Tales políticas son de muy diversa índole pero se conocen en conjunto como políticas de conciliación trabajo-familia. En el apartado 2.1 se ha comentado la diversidad de términos al uso en la literatura para referirse a estas políticas.

#### **Disponibilidad de las políticas alrededor del mundo**

La disponibilidad de políticas de conciliación ha sido documentada en los cinco continentes. En este apartado, se presenta un panorama general de dicha disponibilidad en Estados Unidos, Europa como conjunto (28 países, tanto miembros como no miembros de la Unión Europea<sup>22</sup>), Kenia, Nigeria, Tailandia, Malasia, India, Filipinas, China y América Latina (9 países<sup>23</sup>).

En Estados Unidos, de acuerdo con Las Heras y Van Deusen (2010), se ha observado un incremento del número de organizaciones, tanto lucrativas como sin fines de lucro, que han implementado políticas de conciliación. Por ejemplo, según los datos citados por estos autores, en 1982 sólo 415 organizaciones financiaban servicios para el cuidado de hijos menores de sus empleados. En 1989 ese número había crecido a 4,000 organizaciones que

---

<sup>22</sup> Bélgica, República Checa, Dinamarca, Alemania, Estonia, Irlanda, Grecia, España, Francia, Italia, Chipre, Latvia, Lituania, Luxemburgo, Hungría, Malta, Holanda, Austria, Polonia, Portugal, Rumanía, Eslovenia, Eslovaquia, Finlandia, Suecia, Reino Unido, Islandia y Noruega.

<sup>23</sup> Ecuador, Guatemala, México, Perú, Uruguay, Argentina, Brasil, Colombia y Chile.

brindaban este servicio en particular. También, en las últimas tres décadas se fueron difundiendo otras prácticas de balance trabajo-familia. Así, en el año 2000, el 84% de los empleados estadounidenses habían adoptado alguna forma de horario flexible y el 65% de las empresas ofrecían alguna forma de teletrabajo. En la actualidad, de acuerdo con estos autores, las políticas de conciliación en Estados Unidos se pueden clasificar en cuatro grupos, según se muestra en la Tabla 4.

**Tabla 4**  
**Políticas de conciliación más comunes**  
**utilizadas por empresas estadounidenses**

<b>Tipo de Política</b>	<b>Ejemplo</b>
Flexibilidad de lugar de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teletrabajo</li> <li>• Oficinas “satélite”</li> </ul>
Flexibilidad de horario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horario flexible</li> <li>• Semana comprimida</li> <li>• Trabajo compartido</li> <li>• Trabajo a tiempo parcial</li> </ul>
Flexibilidad de carrera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licencias o permisos prolongados</li> <li>• Reincorporación después de nacimiento de un hijo</li> </ul>
Apoyo para el cuidado de niños y adultos mayores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guardería en el lugar de trabajo</li> <li>• Guardería de emergencia en el lugar de trabajo</li> <li>• Apoyo a los empleados a encontrar servicio de calidad para el cuidado de niños o adultos mayores</li> </ul>

Fuente: Adaptada de Las Heras y Van Deusen, 2010.

En cuanto a Europa, Martin et al. (2010) presentan una visión sintética de las políticas más difundidas en 28 países del continente, tanto miembros como no miembros de la Unión

Europea<sup>24</sup>. Señalan que para este continente, dos de los más grandes retos del bienestar social son el balance trabajo-familia y el envejecimiento de la población, retos sólo comparables con el problema de la inmigración. En ese sentido, resaltan que Europa, en comparación con otras regiones del planeta, presenta el panorama de muchos países donde el estado de bienestar asume una fuerte responsabilidad en cuanto a la legislación y al control para la aplicación de estas políticas. Por ejemplo, las bajas tasas de natalidad de la mayoría de países europeos han subrayado la importancia los permisos de paternidad y maternidad, así como los beneficios para el cuidado de niños. El envejecimiento de la población europea, por su parte, ha convertido a los beneficios para el cuidado de ancianos en una política de importancia capital. De acuerdo con estos autores, las políticas más aplicadas en Europa se clasifican en seis grupos (ver Tabla 5).

En cuanto al África sub sahariana, Epie et al. (2010) presentan un reporte de investigación sobre la disponibilidad de políticas de conciliación en 118 empresas, 79 que operan en Nigeria y 39 que operan en Kenia. De las 79 empresas nigerianas, 51 están el rango de 50 a 250 empleados y 28 en el rango de empresas con más 250 empleados. De las 39 empresas de Kenia, 25 son empresas con más de 500 empleados y 14 están en el rango de 50 a 500 empleados. Los autores del reporte indican que las políticas de conciliación en estos países se aplican sobre todo a empleados de nivel jerárquico medio y alto. Señalan la dificultad de recolectar información entre operarios de fábricas y empleados de bajo nivel jerárquico debido a que ese segmento presenta muy baja escolaridad y no dominan el idioma inglés, idioma en el cual está diseñado el instrumento que utilizaron para recolectar la información.

---

<sup>24</sup> Ver nota al pie número 21.

**Tabla 5**  
**Políticas de conciliación más comunes**  
**aplicadas en 28 países de Europa**

Tipo de Política	Característica / Ejemplo / Comentario
Permiso de paternidad / maternidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El permiso de maternidad puede variar mucho de país a país. Puede ir desde 14 semanas en Alemania hasta 28 en Eslovaquia. De igual forma, varía el porcentaje de sueldo que se recibe en este período.</li> </ul>
Servicios para cuidado de niños	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subsidiado en la mayoría de países, considerado un derecho social en Finlandia, Dinamarca y Suecia.</li> </ul>
Permiso para el cuidado de ancianos enfermos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunos países como Dinamarca y Suecia ofrecen hasta tres meses de permiso; Austria, Alemania, Holanda y Luxemburgo han desarrollado un sistema de seguro de cuidado por períodos prolongados. Algunos países ofrecen beneficios monetarios o reducción de impuestos relacionada con el cuidado de ancianos.</li> </ul>
Flexibilidad de horario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La legislación es escasa pero las empresas en lo particular ofrecen arreglos de flexibilidad con sus empleados.</li> </ul>
Trabajo desde casa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es menos frecuente que en Estados Unidos. Podría recibir más atención de los gobiernos en el futuro.</li> </ul>
Ventajas fiscales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción de impuestos por número de hijos, enfermedad, desempleo, retiro, educación u otras circunstancias familiares.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia con base en Martin et al. (2010)

Sin embargo, entre los directores de recursos humanos de las 118 empresas fue posible determinar el tipo de políticas más utilizadas así como su grado de disponibilidad. La Tabla 6

recoge un resumen de esta información. Las cifras indican porcentaje de empresas donde la política es aplicable.

**Tabla 6**  
**Políticas de conciliación en Kenia y Nigeria**

Política	Disponible para la mayoría o todos los empleados		No existe la política	
	Kenia %	Nigeria %	Kenia %	Nigeria %
Horario flexible	23	0	33	78
Trabajo a tiempo parcial	3	15	62	N/A
Semana comprimida	N/A	4	N/A	80
Permiso de maternidad superior a la ley	15	65	82	48
Permiso de paternidad	54	8	23	90
Permiso o licencia para cuidado de parientes	66	21	28	61
Permiso para abandonar el lugar de trabajo por emergencia familiar	92	53	0	23
Trabajo desde casa	8	6	59	76

Fuente: Adaptado de Epie et al. (2010)

Como puede observarse en la Tabla 6, existe mucha diferencia entre estos países. Por ejemplo, en Kenia el 23% de las empresas ofrece horario flexible para sus empleados pero en Nigeria, el 78% de las empresas reporta que esta política no existe. En Kenia, el 92% de los empleados tiene acceso a permiso para abandonar el lugar de trabajo por emergencia familiar mientras que en Nigeria, esa política sólo está disponible en 53% de las empresas y no existe

en el 23% de ellas. Epie et al. (2010) señalan aspectos culturales como uno de los principales obstáculos para la mayor aplicación de estas políticas en estos países y en el resto del África sub sahariana.

Por otro lado, en cuanto al continente asiático, Caparas (2010) presenta una sinopsis de lo que ocurre en India, Tailandia, Malasia y Filipinas en el campo de las políticas de conciliación. En el caso de India, la autora señala que es necesario tomar en cuenta que las políticas de conciliación exigidas en la legislación laboral aplican sólo a 8.7 millones de personas, lo cual representa sólo el 30% de trabajadores de la economía formal (28.11 millones) y sólo el 2% del total de personas con empleo (397 millones). Hecha esa acotación, Caparas (2010) señala que el gobierno indio ha promovido medidas obligatorias para mejorar el bienestar de los trabajadores. Por ejemplo, señala que la jornada laboral no debe exceder 9 horas diarias ni 48 semanales. Además, exige que se concedan permisos en caso de enfermedad de parientes y que se respete el permiso de maternidad, que se extiende a 12 semanas. Sin embargo, la autora señala que las multinacionales, especialmente las de tecnologías de la información y aquellas que ensamblan todo tipo de equipos para empresas occidentales, están excediendo en muchos casos los mínimos legales en cuanto a balance trabajo-familia con el fin de retener talento, tanto femenino como masculino.

Tailandia, por su parte, presenta el caso de un marco legal escaso y débil en materia de conciliación trabajo-familia. Un estimado de 47% de los tailandeses trabaja más de 48 horas a la semana y en el caso del sector manufacturero, el número puede llegar a 59 horas a la semana. Además, la cantidad de días festivos obligatorios es uno de las más bajas en Asia. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha recomendado al gobierno tailandés que ratifique la Convención sobre Protección a la Maternidad (año 2000), que mejore el acceso a

servicios para el cuidado de niños, que reduzca el número de horas laborales y que mejore el nivel de salario mínimo (Caparas, 2010).

Malasia presenta un panorama parecido a Tailandia en cuanto al número de horas laborales ya que en teoría el máximo permitido es 48 horas pero en la práctica, esto sólo es posible para empleados de oficina. Sin embargo, en este país cuentan con 10 días festivos obligatorios, más que Tailandia y otros países de la región, y cuentan con 14 días de vacaciones pagadas al año. El permiso para casos de enfermedad se puede prolongar hasta 60 días, igual cantidad que el permiso por maternidad (Caparas, 2010).

Finalmente, Filipinas presenta dificultades propias con respecto a la conciliación trabajo-familia. Una de ellas es que se trata del único país del mundo donde las mujeres trabajan más horas a la semana que los hombres, alcanzando niveles hasta de 64 horas semanales. Posiblemente esta marcada diferencia con el resto del mundo se deba, por una parte al gran aumento del sector de servicios en la economía de Filipinas y, por otra, a la falta de apoyo económico de los hombres para el cuidado de sus hijos. Esta necesidad de sustento económico podría también explicar por qué el 70% de quienes emigran de Filipinas en busca de trabajo son mujeres. Sin embargo, las políticas de conciliación existen y son aplicadas en un alto porcentaje en el sector formal de ese país. Con datos de 35 empresas con más de 250 empleados y 22 empresas con un rango de 50 a 250 empleados, Caparas (2010) reporta la frecuencia de uso de algunas políticas en Filipinas (ver Tabla 7).

Yang (2010) presenta una síntesis de la situación en China. Por una parte, señala que este país tiene características culturales que facilitan la búsqueda del balance trabajo-familia. Por ejemplo, se da un gran énfasis al apoyo de los padres a las tareas escolares de sus hijos y a la

relación padres-maestros. Por otro lado, fruto de la herencia del confucionismo, se observa un énfasis en la piedad filial (amor y respeto de los hijos hacia los padres) y en la veneración

**Tabla 7**  
**Frecuencia de uso de políticas de conciliación en Filipinas**

<b>Política</b>	<b>% empresas cuyos empleados hacen uso de la política</b>
Horario flexible	70
Permiso para cuidado de familiares	88
Calendario flexible de vacaciones	93
Permiso para abandonar el lugar de trabajo en caso de emergencia	100
Mantener las ventajas laborales después de un permiso prolongado	75
Formación sobre gestión del tiempo y del estrés	75
Seguro de vida para colaboradores	88
Seguro contra accidentes	91
Seguro médico para la familia del colaborador	75
Plan de retiro	77

Fuente: Caparas (2010)

hacia los ancianos. Por otra parte, señala dos grandes tendencias que han transformado la sociedad y la cultura china. La primera de esas tendencias ha sido marcada por la política demográfica de “un solo hijo”, lo cual ha repercutido rápidamente en un envejecimiento de la población. La segunda tendencia ha sido la apertura económica de la China, lo cual ha provocado que algunos sectores de la población abandonen la cultura tradicional y opten por un desenfrenado afán de mejora en su bienestar material. El práctica, trabajar para las



empresas que se basan en el llamado “capitalismo occidental” significa trabajar excesivas horas a la semana y sin estabilidad laboral. Sin embargo, el afán de retención del talento ha conducido a un uso intensivo de políticas de conciliación, las cuales Yang (2010) clasifica en tres tipos: beneficios obligatorios, iniciativas particulares de las empresas y beneficios del sector cooperativista. La Tabla 8 presenta algunos ejemplos de estos tres tipos de políticas.

**Tabla 8**  
**Tipos de políticas de conciliación en China**

<b>Políticas obligatorias</b>	<b>Iniciativas particulares de las empresas</b>	<b>Beneficios del sector cooperativista</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguros médico-hospitalario, de desempleo, de retiro y de maternidad</li> <li>• Permiso de paternidad/maternidad</li> <li>• Tiempo de lactancia</li> <li>• Vacaciones pagadas</li> <li>• Permiso por matrimonio</li> <li>• Permiso y subsidio por funeral</li> <li>• Días festivos obligatorios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguro médico adicional</li> <li>• Plan de pensiones</li> <li>• Permiso de maternidad y paternidad superiores a la ley</li> <li>• Teletrabajo</li> <li>• Horario flexible</li> <li>• Información sobre escuelas y colegios</li> <li>• Actividades de recreación para la familia</li> <li>• Facilidades para contratar guardería</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio de transporte diario al trabajo</li> <li>• Intercambio de información sobre guarderías, residencias de ancianos, etc.)</li> <li>• Centros comunitarios para cuidado de niños al salir del colegio, centros de recreación para ancianos, etc.</li> <li>• Programas de caridad</li> </ul>

Fuente: Yang (2010)

En América Latina también se han realizado estudios para determinar la disponibilidad y cobertura de las políticas de conciliación trabajo-familia (Hendriks et al., 2006; Debeljuh, 2010; León y Grau, 2009; Cruz, León y Grau, 2010).

Debeljuh (2010) menciona tres características de las familias en América Latina: 1.) Heterogeneidad de tipos de familia (familias intactas con ambos cónyuges e hijos, familias mono parentales, familias ampliadas a abuelos y tíos); 2.) Tendencia al aumento de las familias mono parentales donde la mujer es jefe de familia y principal contribuyente al ingreso familiar; 3.) Diferentes fuentes de ingreso pues los hijos se incorporan pronto a la economía informal en la mayoría de los casos.

En su artículo, Debeljuh (2010) muestra datos y análisis de 9 países de la región: Ecuador, Guatemala, México, Perú, Uruguay, Argentina, Brasil, Colombia y Chile. En cuanto a la legislación laboral, estos países comparten tres políticas obligatorias: 1.) Permiso de maternidad (84 días en la mayoría de casos y 122 días en el caso de Chile); 2.) Hora de lactancia (excepto Ecuador y Uruguay); y 3.) Permiso de paternidad, el cual oscila entre 2 y 8 días según el país, excepto Ecuador, México y Perú que no cuentan con esa política.

Con respecto a las iniciativas particulares de las empresas en la región, Debeljuh (2010) reporta un panorama diverso con países donde algunas prácticas como el permiso para abandonar el lugar de trabajo en caso de emergencia están muy difundidas y otras como la formación para manejar el conflicto trabajo-familia y el estrés son todavía de poca aplicación. En Uruguay, el 100% de las empresas encuestadas reporta tener un plan de retiro para los empleados, política que en Guatemala está disponible sólo en un 20% de los casos. En Perú, el 100% de las empresas encuestadas reporta que sus empleados cuentan con seguro de vida, mientras que en Guatemala, este beneficio sólo está disponible para los empleados del 35% de las empresas encuestadas.

En América Latina, la cantidad de políticas y beneficios disponibles está en función del tamaño de la empresa; las empresas con más de 250 empleados proveen más beneficios que

las PyME's (50-250 empleados). Esto explica por qué en la muestra de Debeljuh (2010), países como Guatemala y Uruguay presentan porcentajes más bajos de disponibilidad de políticas. Para un mejor detalle del grado de aplicación de políticas en la región, ver Tabla 9.

**Tabla 9**  
**Grado de disponibilidad de políticas de conciliación en América Latina**

	<b>Brasil</b>	<b>Colombia</b>	<b>Ecuador</b>	<b>Guatemala</b>	<b>Perú</b>	<b>México</b>	<b>Uruguay</b>
Tamaño de las empresas encuestadas	250+ empleados	250+ empleados	250+ empleados y PyME's	PyME's 50-250 empleados	250+ empleados y PyME's	250+ empleados y PyME's	PyME's 50-250 empleados
Tamaño de la muestra	150 empresas	800 empresas	(no disponible)	70 empresas	500 empresas	458 empresas	100 empresas
% participación en la encuesta	34%	11%	31 PyME's y 11 empresas 250+	38%	6.2%	7.2%	20%
Horario flexible	51%	62%	40%	54%	70%	52%	35%
Dejar el lugar de trabajo en caso de emergencia familiar	65%	90%	83%	92%	96%	91%	70%
Teletrabajo	39%	60%	36%	43%	68%	37%	10%
Formación para manejar conflicto T-F y estrés	22%	34%	44%	12%	48%	34%	20%
Plan de retiro	53%	35%	50%	20%	86%	21%	100%
Servicios médicos para hijos y cónyuge	82%	54%	70%	25%	95%	68%	40%
Seguro de vida	92%	72%	83%	35%	100%	76%	35%

Fuente: extracto de Debeljuh (2010)

### **Beneficios de las políticas de conciliación**

Como se pudo observar en el panorama general descrito anteriormente, la disponibilidad de políticas de conciliación alrededor del mundo presenta claroscuros. En algunos países europeos la fuerza con que el Estado actúa promoviendo políticas contribuye a que aumente su número y su grado de aplicación. En Estados Unidos, existe menos intervención del Estado pero mayor iniciativa privada al respecto. En Kenia y Nigeria, por ahora sólo existen datos sobre la disponibilidad de políticas limitados a niveles altos de la jerarquía en las empresas. En el continente asiático, las extensas jornadas laborales parecen ser el principal reto de la conciliación. Y en América Latina, las familias numerosas, muchas de ellas mono parentales con la mujer como jefe de familia, ponen de relieve la necesidad de una mejor aplicación de este tipo de medidas.

Sin embargo, precisamente porque la demanda de tales políticas es elevada según la percepción de los empleados de diferentes sectores empresariales, se han realizado numerosos estudios empíricos con el objetivo de indagar si tales políticas cumplen con su doble promesa de origen: mejorar la calidad de vida de los empleados y mejorar el rendimiento global de la empresa.

Desafortunadamente no existen estudios con ese nivel de especificidad para el caso de América Latina, África y la mayoría de países de Asia. Por lo tanto, la reseña de estudios que se muestra a continuación, necesariamente se limita a estudios realizados en Canadá, Estados Unidos y algunos países de Europa. No obstante, el grado de representatividad de algunas muestras y la significatividad de algunas mediciones permiten algún grado de generalización. Balthes et al. (1999) realizaron un meta análisis de 27 estudios sobre los efectos del horario flexible y de la semana laboral comprimida en los empleados. Encontraron que estas políticas

están significativamente relacionadas con la mejora de la satisfacción con el trabajo y con la satisfacción específica con el horario. Sin embargo, también señalan que este efecto positivo se disipó con el paso del tiempo en las muestras estudiadas y que el efecto fue mayor en ambientes que experimentaban poca flexibilidad de horario antes de ser implementada la política.

El horario flexible también está significativamente relacionado con la mejora del compromiso con la organización de acuerdo con estudios realizados en Canadá y Estados Unidos por Bond et al. (2004) y Lobel (1999).

Además, tres estudios realizados en Canadá y Estados Unidos reportan que el grado de flexibilidad del horario y la satisfacción con esta flexibilidad están relacionados con menor intención de dejar la empresa (Bond et al., 2004; Batt y Valcour, 2003 y Rosin y Korabik, 2002).

Con respecto al teletrabajo, un estudio realizado en Islandia, Noruega, Portugal y Reino Unido muestra que esta política está directa y significativamente relacionada con la reducción del estrés por trabajo, mayor satisfacción con el trabajo y mayor compromiso con la organización (Akelsen, 2001, citado por Lero et al., 2009). Gajendran y Harrison (2007), en un meta análisis de 46 estudios, los cuales suman 12,833 observaciones, coinciden en que el teletrabajo tiene un efecto positivo y significativo en la mejora de la satisfacción con el trabajo.

Con respecto al trabajo a tiempo parcial, existe evidencia de que mejora la satisfacción con el trabajo y el compromiso con la organización pero en esta política más que en cualquier otra, los resultados benéficos son extremadamente variables porque dependen de factores como el sexo, la edad, el estado civil, el nivel educativo, el horario de trabajo, el tipo de contrato y la

naturaleza misma del trabajo. Así, el trabajo a tiempo parcial está mejor valorado por jóvenes solteros (hombres y mujeres) y por mujeres casadas que por hombres casados. A mayor nivel educativo, menor preferencia del trabajo a tiempo parcial. En todo caso, el trabajo a tiempo parcial se prefiere si se trata de un contrato permanente que de uno temporal (Gottlieb et al., 2008; Krausz et al., 2000).

La guardería en el lugar de trabajo, por su parte, es una política sobre la cual la investigación ha mostrado consistencia al encontrar efectos positivos en la reducción del estrés de los padres, mejor satisfacción con el trabajo y mayor compromiso con la organización (Fang y Lee, 2008; Baughman et al., 2003; Kossek y Nichol, 1992; Shellenback, 2004).

Y finalmente, con respecto a la política de conceder permisos o licencias para cuidar de familiares enfermos, los estudios reportan una relación directa con la mejora del compromiso con la organización así como de la reputación de la empresa. Este tipo de medidas son aún mejor valoradas en países donde la legislación laboral al respecto es escasa (Glass y Riley, 1998).

Todo lo anterior, con respecto a los efectos positivos de las políticas mencionadas sobre las actitudes y percepciones de los empleados. Pero además, se han realizado estudios sobre los efectos positivos de tales políticas sobre indicadores de rendimiento organizacional tales como calidad del trabajo, productividad, retención del talento y absentismo.

En el caso del horario flexible y del teletrabajo, *Boston College Center for Work and Family* (2000) reporta un estudio realizado en seis empresas estadounidenses. Según ese reporte, de acuerdo con la percepción del 70% de los *managers* encuestados, así como del 85% de los empleados encuestados, el horario flexible y el teletrabajo están directamente relacionados con la calidad del trabajo, la productividad y la retención del talento.

Baltes et al. (1999), en el meta análisis ya citado de 27 estudios empíricos, encontraron que el horario flexible está positiva y significativamente relacionado con la reducción del absentismo.

Con respecto a la semana laboral comprimida, los estudios empíricos muestran que no tiene efectos sobre el absentismo ni sobre la productividad. Sin embargo, la percepción subjetiva de los supervisores acerca del desempeño de los empleados presenta mejores resultados para empleados que trabajan haciendo uso de esta política (Baltes et al., 1999). Por otro lado, existe un debate acerca de si la semana laboral comprimida es realmente favorable para la convivencia familiar ya que a pesar de que conlleva un fin de semana largo, entre semana la jornada es demasiado extensa (Lero et al., 2009).

Con respecto al trabajo a tiempo parcial, algunos estudios lo relacionan con una reducción del absentismo pero se ha observado que el absentismo está en función de otros factores que son aún más determinantes, tales como el tipo de trabajo de que se trate. Por tanto, la evidencia no es concluyente. Y en cuanto a la productividad, los estudios muestran divergencia. En algunos el trabajo a tiempo parcial no presenta ningún efecto sobre la productividad y en otros se reporta efecto positivo. Por tanto, en este aspecto la evidencia tampoco es concluyente (Gottlieb et al., 1998).

Por su parte, la existencia de una guardería en el lugar de trabajo, ha sido relacionada significativamente en varios estudios con una reducción del absentismo de los padres y con una mejora en la retención del talento (Shellenback, 2004). Otros estudios relacionan este beneficio con una reducción de la rotación (Fang y Lee, 2008; Lobel, 1999).

Finalmente, también existen algunos estudios sobre los beneficios de los permisos o licencias por paternidad, maternidad y para cuidar de algún familiar enfermo. Sin embargo, no son

estudios alentadores. Por ejemplo, de acuerdo con Lero et al. (2009), citando algunos otros estudios, al menos en Estados Unidos, Japón y Gran Bretaña, quienes tienen acceso a protección de su trabajo durante un permiso por maternidad son las mujeres con niveles altos de salario; quienes tienen bajo salario no suelen gozar de ese beneficio.

Con respecto al permiso por paternidad, Allen y Russell (1999) reportan que quienes hacen uso del permiso de paternidad tienen menos probabilidad de gozar de un ascenso en comparación con hombres que no hacen uso de esa política.

Además, Johnson (1995) señala que el uso de permisos para cuidado de familiares enfermos está asociado con un impacto negativo en la productividad tanto de hombres como de mujeres.

Los beneficios hasta aquí reseñados pueden consultarse de una forma resumida en las Tablas 10 y 11.

### **Inconvenientes de las políticas de conciliación en general**

Los inconvenientes de las políticas de conciliación pueden ser de tres tipos: disponibilidad reducida a pequeños sectores de la población, debilidad intrínseca de algunas políticas y el hecho de que su aplicación dependa en gran medida de condicionamientos externos de tipo económico, cultural y legal. En este apartado se comentarán los tres tipos de desventajas.

Un estudio realizado en Estados Unidos en 1991 identificó 30 diferentes políticas/programas de conciliación trabajo-familia practicadas por las compañías del índice *Fortune 1000*. Sin embargo, 17 de esas 30 políticas eran practicadas sólo en el 25% de tales empresas (Galinsky et al., 1991, citado por Grosswald et al., 2001). Grosswald et al. (2001) opinan que en Estados Unidos los empleadores hacen una labor muy escasa por proveer políticas/beneficios de conciliación trabajo-familia. Esto se manifiesta en escasos recursos asignados para el



tema, lo cual conduce a una disponibilidad menor de la requerida por la situación demográfica de ese país.

**Tabla 10**  
**Resultados de las políticas de conciliación**  
**en actitudes y percepciones de los empleados**

<b>Tipo de resultado</b>	<b>Práctica</b>	<b>Relación significativa con:</b>
<b>Resultado de las prácticas de balance trabajo-vida personal en actitudes y percepciones de los empleados</b>	Horario flexible	1. Satisfacción con el trabajo 2. Compromiso con la organización 3. Menor intención de dejar la empresa
	Flexibilidad de lugar de trabajo / trabajo desde casa	1. Satisfacción con el trabajo 2. Reducción de estrés 3. Compromiso con la organización
	Semana de trabajo comprimida	1. Satisfacción con el trabajo
	Trabajo a tiempo parcial	Resultados extremadamente variables dependiendo de factores como el sexo, edad, nivel educativo, horario de trabajo, tipo de contrato y tipo de trabajo.
	Guardería financiada por el empleador	1. Satisfacción con el trabajo 2. Compromiso con la organización 3. Reducción de absentismo 4. Reducción de rotación 5. Reducción de estrés
	Permisos y licencias para cuidar de hijos u otros familiares	1. Reputación de la empresa 2. Compromiso con la organización Estos efectos son superiores en países donde las políticas públicas al respecto son pobres o escasas.

Fuente: elaboración propia siguiendo la clasificación de Lero et al. (2009)

Por su parte, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) ha identificado que el factor más significativo para la disponibilidad de políticas alrededor del

mundo es el perfil de las empresas. Las empresas donde las políticas se hayan más desarrolladas son las que presentan las siguientes características: 1.) Son empresas grandes, no PyME's; 2.) Pertenecen al sector público o son organizaciones sin fines de lucro; 3.)

**Tabla 11**  
**Resultados de las políticas de conciliación**  
**en indicadores organizacionales**

<b>Tipo de resultado</b>	<b>Práctica</b>	<b>Relación significativa con:</b>
<b>Resultado de las prácticas de balance trabajo-vida personal en indicadores organizacionales</b>	Horario flexible / teletrabajo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejora en calidad del trabajo</li> <li>2. Mejora en productividad</li> <li>3. Mejora en retención del talento</li> <li>4. Reducción de absentismo</li> </ol>
	Semana de trabajo comprimida	La evidencia es contradictoria. No tiene efecto sobre el absentismo ni sobre la productividad según estudios empíricos pero al ser evaluada con la percepción del supervisor, sugiere mejoras en la productividad. Se discute si una jornada larga beneficia a la familia, aún cuando pueda representar un fin de semana de tres días.
	Trabajo a tiempo parcial	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reduce absentismo, aunque esto varía según el tipo de trabajo</li> <li>2. Los resultados sobre la productividad son extremadamente variables en los estudios realizados.</li> </ol>
	Guardería en el lugar de trabajo / Apoyo para el cuidado de familiares dependientes	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reduce absentismo</li> <li>2. Mejora capacidad de reclutar talento</li> <li>3. Mejora retención del talento</li> </ol>
	Permisos y licencias para cuidar de hijos u otros familiares	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. En general, la liberalidad en el otorgamiento de permisos está relacionada con una reducción de la rotación</li> <li>2. En el caso de los hombres, solicitar permisos para cuidar de los hijos está relacionado, según algunos estudios, con una menor probabilidad de ser recomendado para un ascenso en comparación con hombres que no solicitan estos permisos.</li> </ol>

Fuente: elaboración propia siguiendo la clasificación de Lero et al. (2009)

Suelen ser del sector financiero y de servicios profesionales; 4.) Son empresas que cuentan con alto porcentaje de mujeres, mujeres profesionales en diversos niveles y mujeres en cargos directivos (Lero et al., 2009).

Esta caracterización realizada por la OCDE, permite concluir que la mera disponibilidad de políticas todavía es un enorme reto para los siguientes sectores: PyME's, empresas de privadas -específicamente del sector industrial- y empresas con mayoría de hombres como empleados. De hecho, Galinsky et al. (1995) ya habían señalado que, al menos en Estados Unidos, la probabilidad de disfrutar de políticas como seguro médico, vacaciones pagadas y plan de pensión es superior para los empleados con mayor nivel educativo y con mejores salarios. Algunos autores como Grosswald et al. (2001), desde una postura a favor del estado de bienestar europeo, critican esta situación de Estados Unidos y la señalan como situación de desigualdad o inequidad en el acceso a las políticas de conciliación.

Pero independientemente de la postura ideológica, los estudios muestran que actualmente la primera gran debilidad de las políticas de conciliación es su bajo nivel de generalización, el cual como se ha visto está relacionado con esquemas culturales y legales de cada país.

La segunda gran debilidad de las políticas de conciliación es el conjunto de barreras contextuales con que se encuentra quien desea hacer uso de ellas. Si la disponibilidad de las políticas suele ser baja o irregular, el uso de las mismas es aún menor. La cantidad de empleados que hacen uso de las políticas, aún cuando tienen necesidad de ellas, es menor de lo esperado desde el punto de vista de la eficacia y rentabilidad de las mismas.

McDonald et al. (2005) identificaron 5 razones que conducen a una baja tasa de utilización de las políticas de conciliación: 1.) Falta de apoyo de los supervisores; 2.) Percepción de que

el uso de las políticas tendrá consecuencias negativas para la carrera profesional; 3.) Las expectativas que la organización tiene acerca del tiempo que el empleado debe dedicar a su trabajo; 4.) Los paradigmas de rol de género que están detrás de la disposición a usar las políticas; 5.) El bajo nivel de apoyo de los compañeros de trabajo. Grosswald et al. (2001) ya habían señalado estas barreras contextuales para el caso específico de los Estados Unidos.

El en caso de América Latina, de acuerdo con OIT-PNUD (2009), la disponibilidad y el uso de las políticas de conciliación están condicionadas por patrones culturales, debilidades propias de la economía de la región y debilidades de la legislación laboral respectiva. Desde el punto de vista cultural, las políticas de conciliación encuentran un obstáculo en esta región en el poco involucramiento de los hombres en las tareas domésticas y en el cuidado de los hijos. Esto provoca que los hombres hagan poco uso de las políticas o que sean reacios a su utilización por otras personas. También provoca que las mujeres, a pesar de cierta disponibilidad de políticas, de igual forma sufran sobrecarga de trabajo porque a la jornada laboral fuera de casa deben añadir la dedicación a las tareas domésticas sin apoyo del cónyuge. Desde el punto de vista de la economía, el principal lastre es el enorme tamaño de la economía informal. Esta economía, si bien provee el empleo que la economía formal no es capaz de generar, por su misma naturaleza funciona bajo el esquema de inestabilidad laboral, falta de cobertura de seguridad social y arbitrariedad de horarios. Desde el punto de vista legal, se presenta una debilidad de los Estados de la región para controlar la aplicación de la legislación respectiva. Ante esta debilidad, las iniciativas de la empresa privada en materia de Responsabilidad Social Empresarial se están convirtiendo en una importante forma de autocontrol de las empresas de la región en beneficio de los empleados.

### **Desventajas de algunas políticas de conciliación en particular**

Grosswald et al. (2001) señalan las desventajas de algunas políticas concretas en la práctica de los Estados Unidos. La primera es el permiso de trabajo sin goce de salario pero con garantía de reincorporación para ser utilizado en caso de enfermedad de algún pariente. Es una política importante para reducir el estrés de los empleados pero sólo está disponible para determinados tipos de empleados según nivel jerárquico. Por otro lado, existe la presión informal de regresar pronto o renunciar al trabajo. Por su parte, el trabajo a tiempo parcial presenta la ventaja de favorecer el doble rol de padre/madre y empleado pero conlleva menores salarios y menores beneficios. El teletrabajo se presenta con una buena opción para acomodar el horario a necesidades familiares y ahorrar dinero vía reducción de desplazamientos. Sin embargo, se presta para desdibujar las fronteras entre vida familiar y vida laboral así como un eventual sentimiento de soledad del empleado por la falta de relación presencial con los colegas.

Las Heras y Van Deusen (2010) también señalan que el teletrabajo no está exento de inconvenientes ligados a su misma naturaleza. Por ejemplo, una persona que trabaja desde casa tiene más probabilidad que una persona que trabaja en una oficina de perder la noción de fronteras tradicionales entre su vida familiar y laboral, lo cual puede ser difícil de asimilar para la misma persona y para sus familiares. Por otro lado, algunas personas que hacen uso del teletrabajo pueden experimentar que debido a las presiones del trabajo mismo, eventualmente no quieran estar físicamente disponibles para otros o emocionalmente no se encuentran en su mejor momento para interactuar con familiares y esto puede provocar fricciones.

Volviendo a la crítica de Grosswald et al. (2001), señalan que la guardería en el lugar de trabajo es un beneficio que en la práctica sólo provee el 5% de las empresas grandes (> 250 empleados), con lo cual se vuelve un beneficio un tanto utópico. En cuanto al permiso para cuidar de un dependiente enfermo, los autores señalan que sólo conceden este beneficio el 4% de los empleadores con más de 5 mil empleados, porcentaje muy bajo para el volumen de este tipo de empresas en Estados Unidos. Finalmente, con respecto al servicio de consejería sobre problemas relacionados con el trabajo o la vida personal, los autores señalan que su principal debilidad es que si el servicio es facilitado por la misma empresa, lleva consigo el riesgo de conflicto de interés y de falta a la confidencialidad.

Por otro lado, los empleados de jornadas nocturnas, normalmente de plantas de producción a gran escala o del sector hospitalario, presentan un caso particular que representa un enorme reto para las políticas públicas y privadas de conciliación trabajo-familia. Y es importante tomar en cuenta que este tipo de trabajos representa más del 45% de la fuerza laboral en Estados Unidos (Presser, 1988 y 1995) y que es un sector creciente en países emergentes. La naturaleza de estos trabajos vuelve casi imposible que puedan beneficiarse de las políticas de conciliación tal como se conciben en la actualidad. Por ejemplo, en un turno nocturno no se puede esperar flexibilidad de horario. Además, un trabajador nocturno no puede esperar tener contacto con su familia durante la jornada. Otro problema que encuentran los trabajadores de turnos nocturnos es la disponibilidad de servicios para el cuidado de niños; un problema práctico que pueden enfrentar en cierta forma los matrimonios integrados pero muy difícil de llevar para padres y madres solteros (Grosswald, et al. 2001).

Con respecto al permiso de maternidad/paternidad, uno de las desventajas más señaladas es que está rodeado de percepciones negativas acerca de quienes hacen uso de ellas y de

consecuencias negativas para su carrera profesional, siendo estos efectos negativos aún más fuertes para los hombres que para las mujeres. Allen y Russell (1999) realizaron un experimento para determinar empíricamente la relación entre el uso del permiso de maternidad/paternidad y la percepción de compromiso con la organización y la recomendación para recibir algún incentivo monetario. El experimento se realizó con la participación de 475 estudiantes de pregrado de una facultad de ciencias económicas y empresariales en Estados Unidos. La media de edad de los participantes era de 24 años, el 67% de ellos reportaron estar trabajando y el 47% reportaron haber tenido experiencia como supervisores. El 55% eran hombres. El experimento consistía en pedir a los participantes que asumieron el rol de supervisores que debían tomar algunas decisiones administrativas como evaluar el compromiso con la organización de unos empleados y sugerir candidatos para un incentivo económico. Cada estudiante recibió un set de información de diferentes empleados en los cuales, para efectos del experimento, se subrayaba quiénes habían tomado un permiso por paternidad/maternidad y el resultado de evaluaciones de desempeño.

El análisis de las interacciones encontradas en el experimento reveló los siguientes patrones:

- 1.) los empleados de sexo masculino cuyo perfil señalaba que habían tomado un permiso de paternidad fueron penalizados con una calificación menor en compromiso con la organización y menos recomendados para recibir un incentivo económico. En comparación con las mujeres, los hombres que hicieron uso de un permiso de paternidad fueron menos recomendados para un incentivo económico. También en comparación con otros hombres, los hombres que hicieron uso de un permiso de paternidad fueron menos recomendados para un incentivo económico. En general, hombres y mujeres que hicieron uso de un permiso de

paternidad/maternidad fueron calificados como menos comprometidos con la organización pero ese efecto fue mayor para los hombres.

Este hallazgo experimental de Allen y Russell (1999) aporta evidencia empírica que complementa la evidencia anecdótica reportada por Hall (1989) y Norman y Tedeschi (1984) (citados por Allen y Russell, 1999), según la cual los hombres que hacen uso de las políticas de conciliación trabajo-familia son percibidos como menos comprometidos con su carrera profesional.

Con respecto a las consecuencias del uso de políticas de conciliación en general, Haar y Spell (2006) realizaron un estudio para determinar posibles consecuencias negativas para la empresa. Una de las hipótesis del estudio era: la percepción negativa acerca del uso de políticas de conciliación por parte de compañeros de trabajo está relacionada con mayor nivel de intención de dejar la empresa. La otra hipótesis era: la percepción negativa acerca del propio uso de políticas de conciliación está relacionada con mayor nivel de intención de dejar la empresa. El planteamiento de fondo es que un empleado puede tener una percepción negativa del uso de políticas, aún si él mismo las ha utilizado, debido a las consecuencias negativas que ha experimentado después de dicho uso; o bien, puede tener esa percepción negativa hacia el uso que otros empleados hacen de las políticas debido a consecuencias negativas que él asocia con dicho uso. El estudio se realizó entre 197 empleados de un departamento de finanzas del gobierno de Nueva Zelanda. La media de edad de los participantes era de 40 años; 82% de ellos casados, 74% con hijos y 76% mujeres. Los resultados de las regresiones realizadas muestran que la percepción negativa acerca del propio uso de políticas está relacionada con mayor intención de dejar la empresa ( $\beta = 0.18$ ,  $p < 0.01$ ) y que la percepción negativa acerca del uso de políticas de conciliación por parte de



compañeros de trabajo también está relacionada con mayor intención de dejar la empresa ( $\beta = 0.23, p < 0.01$ ).

### **Las políticas: condición necesaria pero no suficiente**

De lo dicho hasta el momento se puede concluir que los patrones culturales del país y la cultura organizacional de cada empresa son factores determinantes para el uso de las políticas de conciliación trabajo-familia (McDonald et al., 2005; OIT-PNUD, 2009). En ese sentido, desde hace algún tiempo, varios investigadores han señalado que la mera disponibilidad de tales políticas no es suficiente para ayudar a balancear la vida laboral, personal y familiar de los empleados (Thompson et al., 1999; Allen, 2001; Hammer et al., 2009).

Thompson et al. (1999) señalan que aún cuando existen políticas de conciliación en una empresa, algunos supervisores pueden rehusarse a autorizar el uso de las mismas. Y por su parte, algunos empleados son reacios a hacer uso de las políticas por temor a que sus carreras en la empresa se vean afectadas por una percepción de falta de compromiso. En otras organizaciones, la percepción de que la cantidad de tiempo dedicada al trabajo es indicador de compromiso puede ser un serio obstáculo para los empleados que desean conciliar trabajo y familia. Esto conduce a los autores a afirmar que una cultura organizacional reacia a favorecer el balance trabajo-familia pueden reducir o anular la eficacia de las políticas disponibles.

Allen (2001) expone cuatro razones por las cuales las políticas de conciliación no son suficientes. Primero, porque las políticas por sí mismas no influyen sobre los aspectos de la cultura organizacional que disuaden a una persona de hacer uso de las políticas, tales como la

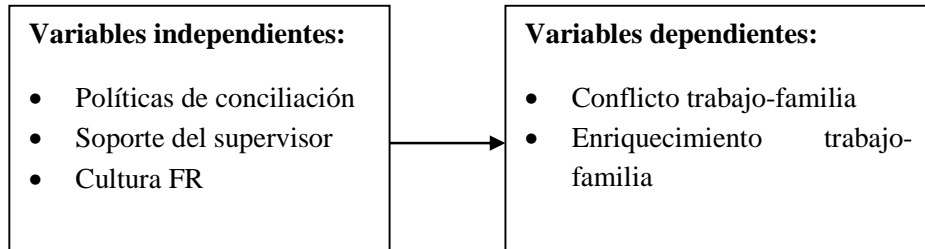
falta de apoyo de los supervisores hacia los esfuerzos de conciliación. Segundo, citando su propia investigación anterior (Allen y Russel, 1999), Allen (2001) afirma que existe evidencia de que los empleados que hacen uso de las políticas de conciliación frecuentemente se enfrentan con juicios negativos acerca de su compromiso con la organización. Tercero, siguiendo a Lobel y Kossek (1996), afirma que las políticas no tendrán un efecto benéfico a menos que vayan acompañadas de un cambio en la cultura organizacional en el sentido de valorar positivamente la interacción entre vida laboral y vida familiar. Y cuarto, porque existe la percepción en algunas empresas de que hacer uso de las políticas de conciliación tiene efectos negativos sobre la carrera en la empresa.

Por su parte, Hammer et al. (2009), señalan que la aplicación de las políticas depende en gran medida de la discrecionalidad de los supervisores que son quienes a la vez determinan la carga de trabajo de los empleados. Por lo tanto, resulta necesario que el rol de los supervisores se tome en cuenta como variable determinante de la eficacia de las políticas de conciliación.

En consonancia con lo anterior, Kelly et al. (2008) documentan que el conflicto trabajo-familia y el enriquecimiento trabajo-familia han sido estudiados como variables dependientes no sólo de las políticas de conciliación sino también de la cultura organizacional con respecto al uso de tales políticas y del soporte que los empleados reciban por parte de los supervisores en lo relativo a la conciliación. Esta relación se representa en el Gráfico 4.

En esa misma línea, Lero et al. (2009) encuentran consistencia en los estudios que afirman que la disponibilidad y uso de políticas de conciliación tiene resultados en las actitudes de los empleados y en indicadores organizacionales. Sin embargo, establecen que esta relación está

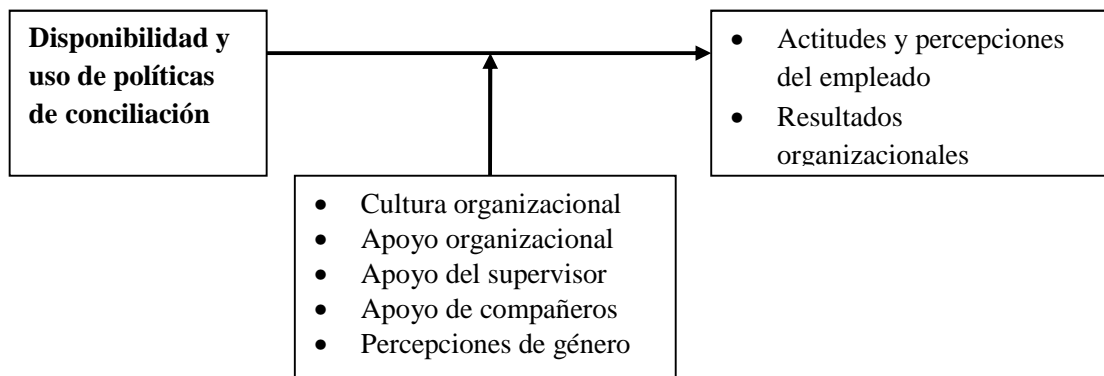
**Gráfico 4**  
**Variables de la conciliación trabajo-familia**



Fuente: Elaboración propia con base en Kelly et al. (2008)

moderada por factores organizacionales como la cultura organizacional favorable para el balance trabajo-familia, la percepción de apoyo organizacional, el apoyo del supervisor y el apoyo de los compañeros de trabajo (ver Gráfico 5).

**Gráfico 5**  
**Resultados de las políticas de conciliación y sus moderadores**



Fuente: elaboración propia con base en Lero et al. (2009)

De acuerdo con lo anterior, las políticas de conciliación constituyen condición necesaria pero no suficiente para lograr la conciliación trabajo-familia. Además de políticas es necesaria la existencia de una cultura de apoyo a la conciliación y el apoyo de los supervisores hacia los esfuerzos de conciliación de sus supervisados.

Por todo lo anterior, como se ha señalado, para efectos de esta tesis se introduce el término “entorno familiarmente responsable” (eFR), definido como aquel entorno donde, sobre la base un mínimo de políticas de conciliación muchas veces exigido por la legislación laboral del país respectivo, confluyen una cultura favorable con la conciliación, o cultura familiarmente responsable (CFR) y el apoyo de los supervisores hacia los esfuerzos de conciliación de sus supervisados (AS).

## **2.4 Los entornos familiarmente responsables: más allá de las políticas de conciliación**

### **2.4.1 La cultura organizacional familiarmente responsable**

Es fácil observar que dos empresas diferentes, aunque fabriquen productos similares y compitan en el mismo mercado bajo un mismo sistema legal tienen, a la larga, factores diferenciadores y determinantes a un nivel más profundo. Uno de los primeros teóricos en señalar formalmente la existencia de esos factores que no son puramente técnicos ni económicos fue Chester I. Barnard (1938). A ellos se refería cuando escribió que le era imposible avanzar en la comprensión de las organizaciones si atendía solamente a sus variables materiales o numéricas.

Lo que el teórico Barnard y otros investigadores posteriores resaltaron es que estudiar la dinámica humana en la empresa significa investigar tanto los fenómenos que afectan a los empleados de forma individual como aquellos fenómenos que resultan de la interacción de los colaboradores entre sí. En el primero campo se ubican fenómenos como la salud física o la motivación de los colaboradores. En el segundo campo aparecen fenómenos como la cultura organizacional.

De hecho, al referirse a la dinámica humana de las empresas desde el punto de vista de la interacción de los miembros de la organización entre sí, se suele hablar de las organizaciones como pequeñas sociedades o sistemas sociales donde se producen a escala procesos de socialización y de creación de normas. Y en este contexto es donde surge el concepto de cultura organizacional, aludiendo al sistema de valores, normas y modos particulares de ser y actuar que surgen en las organizaciones. De hecho, se ha llegado a afirmar que lo que la personalidad significa para los individuos, eso significa la cultura para las organizaciones: su carácter distintivo (Allaire y Firsirotu, 1984).

La cultura como manifestación humana es un fenómeno complejo que ha sido estudiado desde muy diferentes paradigmas y con muy diferentes metodologías. En general, puede hablarse de dos grandes líneas de estudio: la cultura como sistema de ideas y la cultura como sistema socio-cultural. En el primer caso se habla de la cultura como sistema cognitivo y como red de símbolos desarrollados por las personas. En el segundo caso, se habla de la cultura como un sistema que se manifiesta en conductas o formas de vida. Dentro de la línea que estudia a la cultura como sistema socio-cultural se encuentra el enfoque funcionalista, que estudia la cultura como un fenómeno en un tiempo y espacio particulares, a diferencia de

otros enfoques como el histórico-difusionista o el ecológico-adaptacionista (Allaire y Firsirotu, 1984).

Aplicado al mundo de las organizaciones, en particular las organizaciones empresariales, el estudio empírico de la cultura ha ido por una vertiente funcionalista desde Schein (1984, 1985, 1996), quien la definió como el conjunto de normas, valores y supuestos de acción que son compartidos por los miembros de la organización. En esta tradición, la cultura organizacional se estudia como una variable independiente susceptible de ejercer un mayor o menor efecto, positivo o negativo, en la variables dependientes.

En el campo específico del balance trabajo-familia en las organizaciones, fueron Thompson et al. (1999), en sintonía con Schein (1985), quienes introdujeron el constructo “*work-family culture*” y lo definieron como el conjunto de supuestos, creencias y valores compartidos por los miembros de la organización en relación con el grado en que ésta apoya y valora la integración de la vida familiar y laboral de sus trabajadores. Con esta definición Thompson et al. (1999) dan énfasis a los aspectos intangibles de la cultura. Éste es el constructo que se adopta para fines de investigación en esta tesis y para referirse a él se utiliza aquí el término cultura familiarmente responsable (CFR).

En línea con la definición de Thompson et al. (1999), Poelmans y Sahibzada (2004) consideran que las empresas que desarrollan una cultura favorable con la conciliación trabajo-familia son las que logran construir una ventaja competitiva sostenible y, si no la tuviesen o sus indicadores estuviesen en bajos niveles, es importante que dediquen esfuerzos a mejorarlos ya que, por otro lado, es una características difícil de desarrollar en las empresas.

Considerada como variable independiente, existen estudios que muestran resultados significativos de CFR en la reducción del estrés, reducción del conflicto trabajo-familia, aumento de la influencia positiva del trabajo en la familia (*positive spillover work-home*), mayor satisfacción con el trabajo, mayor compromiso con la organización y menor intención de dejar la empresa (Lero et al., 2009). Sin embargo, se encuentra un vacío en la investigación ya que existen muy pocos estudios sobre los efectos de la cultura familiarmente responsable en la motivación de los colaboradores. Andreassi y Thompson (2008) reportan varios tipos de constructos estudiados como efectos de CFR pero ninguno de ellos incluye a la motivación como variable de estudio. La presente tesis, como se verá en la Parte 2, tiene como uno de sus objetivos, precisamente, investigar de forma empírica el efecto de CFR, como variable independiente, sobre la motivación por motivos extrínsecos, intrínsecos y trascendentes de los empleados (Pérez López, 1993).

#### **2.4.2 El apoyo de los supervisores hacia la conciliación trabajo-familia de los empleados**

En esta tesis se define como supervisor a toda persona que tiene responsabilidad directa sobre uno o más empleados, sin importar el nivel jerárquico en que se encuentre o el cargo que desempeñe.

Los supervisores juegan un papel importante en la dinámica de la conciliación trabajo-familia de los empleados. Al tener en sus manos la carga de trabajo y el modo de organizar el trabajo de su equipo, influyen directamente con su estilo de gestión en la capacidad de sus supervisados para conciliar trabajo y familia (Hammer et al., 2009).

Bowen (1998) encontró que el soporte de los líderes es un moderador de los efectos del trabajo en la familia. Los resultados de su estudio entre personal militar estadounidense (n= 11,035) muestran que los efectos negativos del trabajo en la familia decrecen en la medida en que aumenta el soporte del líder. El soporte del líder muestra una correlación con la reducción de la interferencia del trabajo en el tiempo dedicado a la familia ( $r= 0.34$ ,  $p < 0.1$ ).

Como se indicó anteriormente, Allen (2001) señaló que la disponibilidad de políticas de conciliación es condición necesaria pero no suficiente para que los empleados logren un equilibrio entre vida laboral y vida familiar. En ese sentido, Allen (2001) subraya la importancia del trabajo de Thomas y Ganster (1995), quienes introdujeron la distinción entre políticas de conciliación ("*Family-supportive policies*") y supervisores que apoyan esta conciliación ("*Family-supportive supervisors*"), siendo estos, a su vez, los dos componentes del constructo "entornos de trabajo que apoyan a la familia" ("*Family-supportive work environments*") introducido también por estos autores.

Siguiendo esta distinción, Allen (2001) hizo un estudio (n=522) para evaluar la percepción de los empleados acerca de las políticas y del apoyo del supervisor en sus respectivas organizaciones. A este constructo, Allen le llama "percepción del apoyo organizacional a la familia" ("*Family-supportive organization perceptions*", *FSOP*). Allen considera que un supervisor brinda soporte si: 1.) se muestra comprensivo con los deseos de los empleados de buscar el balance entre trabajo y familia y, 2.) si les apoya para acomodar el trabajo a sus responsabilidades familiares. La muestra del estudio estaba compuesta por empleados de una empresa de tecnología, de una empresa de servicios públicos y por miembros de una asociación de mujeres ejecutivas.



Los resultados del estudio muestran que *FSOP* está correlacionado con el apoyo del supervisor ( $r = 0.62, p < 0.01$ ). Además, el *FSOP* tiene una correlación negativa con el conflicto trabajo-familia ( $r = -0.47, p < 0.01$ ); una correlación positiva con la satisfacción con el trabajo ( $r = 0.53, p < 0.01$ ); una correlación positiva con el compromiso organizacional ( $r = 0.48, p < 0.01$ ); y una correlación negativa con la intención de dejar la empresa ( $r = -0.40, p < 0.01$ ).

Por su parte, Breugh y Frye (2008) sometieron a corroboración dos hipótesis: 1) Reportar un supervisor que apoya la conciliación está relacionado con el uso de determinadas políticas de conciliación; y 2) Existe una relación negativa entre reportar un supervisor que apoya la conciliación y el conflicto trabajo-familia de quien reporta. Estas hipótesis se probaron con los datos de una encuesta aplicada a una muestra de 96 personas (83 ex alumnos de una escuela de negocios de una universidad pública de Estados Unidos y 13 estudiantes de MBA). El perfil común de estas personas era el de ser padres/madres de familia y, algunos de ellos, con responsabilidad sobre el cuidado de otros parientes. El análisis de los resultados confirmó ambas hipótesis. Reportar un supervisor que apoya la conciliación está relacionado con el uso de la política de horario flexible ( $r = 0.22, p < .05$ ) y el uso de la política de permisos por razones familiares ( $r = 0.18, p < .05$ ). Además, quienes reportaron un supervisor que apoya la conciliación, reportaron a la vez menores niveles de conflicto trabajo-familia ( $r = -0.54, p < 0.01$ ).

Cook (2009) sometió a corroboración la hipótesis de que la percepción de apoyo por parte del supervisor ("*Supervisor support perceptions*", *SSPs*) es un mediador entre la disponibilidad de políticas de conciliación, por un lado, y la intención de dejar la empresa, la satisfacción con el trabajo y el agotamiento por trabajo, por otro lado. Los datos que utilizó

proviene del *National Study of the Changing Workforce (NSCW)* de los Estados Unidos. La muestra era de 2,877 empleados, la cual se considera representativa de la fuerza laboral de ese país. Su análisis no encuentra resultados significativos para la variable satisfacción con el trabajo. Sin embargo, muestra que el soporte del supervisor es un mediador parcial entre la disponibilidad de políticas y la intención de dejar la empresa ya que al incluir la variable *SSP* como mediador, la correlación con la disponibilidad de políticas pasa de  $-0.13$  ( $p < 0.001$ ) a  $-0.05$  ( $p < 0.05$ ). En este análisis los autores subrayan la disminución del nivel de significatividad estadística por ser una de las pruebas sugeridas por Baron y Kenny (1986) como prueba del efecto mediador de una variable. Lo mismo ocurre en el caso del agotamiento por trabajo, donde la correlación con la disponibilidad de políticas pasa de  $r = -0.17$  ( $p < 0.001$ ) a  $r = 0.09$  ( $p < 0.01$ ), mostrando igualmente disminución en el nivel de significatividad. Esto muestra, señala Cook (2009), que la disponibilidad de políticas tiene un efecto sobre estas dos variables a través de la variable *SSP*, el cual ejerce una mediación parcial en la relación.

Finalmente, Hammer et al. (2007) introdujeron el constructo “conductas del supervisor que apoyan a la familia” (*Family Supportive Supervisor Behaviors, FSSB*) y lo definieron como aquellas conductas de los supervisores que sirven de apoyo para el esfuerzo de conciliación de sus supervisados. Esta es la definición que se adopta en la presente tesis como base para el trabajo empírico. En este trabajo se utiliza el concepto “apoyo de los supervisores hacia los esfuerzos de conciliación trabajo-familia de sus supervisados” como equivalente de *FSSB* y se abrevia simplemente como *AS*.

Como se indicó anteriormente, es necesario tomar en cuenta que la aplicación de las políticas de conciliación trabajo-familia tiene un componente discrecional ya el uso efectivo que de

ellas hagan los empleados depende, en última instancia, del supervisor inmediato de cada empleado. De hecho, el supervisor inmediato es quien tiene en sus manos la carga de trabajo y el modo de organizar el trabajo para cada equipo y empleado, con lo cual, se da una relación directa entre su estilo de gestión y la capacidad de sus supervisados para conciliar trabajo y familia (Hammer et al., 2007 y 2009).

Desde este punto de vista, se refuerza la idea de que las políticas de conciliación son condición necesaria pero no suficiente para lograr el balance trabajo-familia en la vida de los empleados. Además de estas políticas y del papel que juega la cultura organizacional, el cual se señaló anteriormente, debe estudiarse el grado de apoyo de los supervisores.

Considerando lo anterior, como se verá en la Parte II, otro objetivo de la presente tesis es evaluar empíricamente el efecto del AS, como variable independiente, sobre la motivación por motivos extrínsecos, intrínsecos y trascendentes de los empleados (Pérez López, 1993).

## **Parte II: Estudio Cuantitativo**

### **Introducción**

El objetivo de la Parte II es describir el estudio cuantitativo que se realizó, mostrar los resultados obtenidos y proponer conclusiones y sugerencias para la práctica.

El estudio cuantitativo se realizó con una muestra proveniente de cinco empresas, en las cuales se logró la participación total de 204 colaboradores y 64 supervisores. Tres de esas empresas operan en España, una en Guatemala y otra en Argentina. Los sectores a los que pertenecen estas empresas son: construcción, banca, educación y consultoría.

El Capítulo 3 presenta primero el objetivo general de la tesis y el modelo general de investigación. A continuación se definen las variables independientes y dependientes de estudio, así como las variables evaluadas como moderadores (Baron y Kenny, 1986). Seguidamente se describen las escalas e ítems utilizados para medir las variables y se aporta una explicación detallada del origen de tales escalas. Finalmente, se describen la muestra utilizada en el estudio y los procedimientos que se siguieron: procedimiento para lograr la participación de las empresas en los tres países, procedimiento para aplicar el IFREI 2.0 en las cinco empresas y el procedimiento estadístico utilizado. El Anexo 1 presenta el contenido íntegro de los cuestionarios aplicados a supervisores y a supervisados durante el presente estudio.

El Capítulo 4 presenta los estadísticos generales de las variables y un análisis de los mismos. Seguidamente se muestran los resultados del análisis confirmatorio del modelo estructural utilizado y los resultados estandarizados del mismo. Finalmente, este capítulo presenta la

discusión de los resultados: las correlaciones, el efecto de las variables independientes sobre las dependientes y el efecto de los moderadores.

El Capítulo 5 cierra la tesis. Presenta primero las conclusiones, algunas sugerencias para la práctica empresarial y las contribuciones de la tesis a la literatura. Después se describen las limitaciones del estudio y se proponen algunas líneas de investigación para el futuro.

### **Capítulo 3: Método**

#### **3.1 Objetivo general y modelo de investigación**

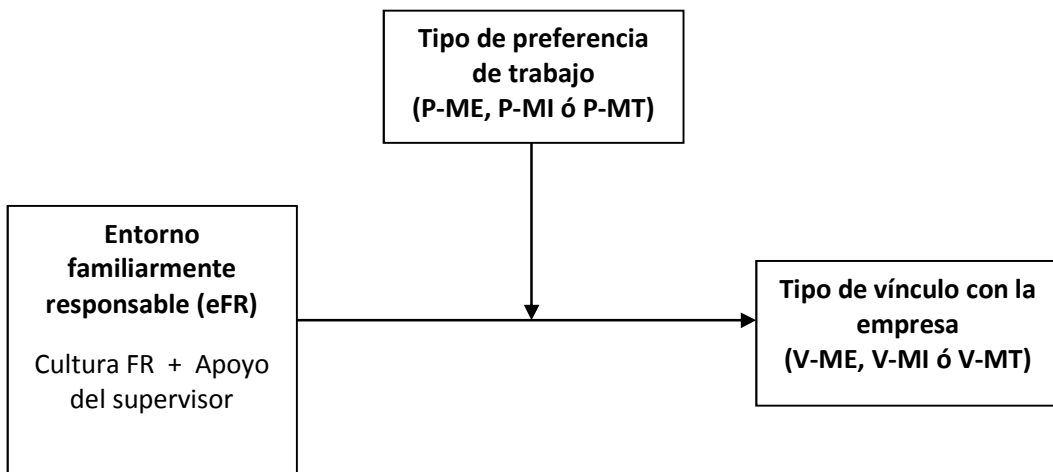
Como se ha indicado, un entorno familiarmente responsable (eFR) es aquel entorno organizacional donde, sobre la base un mínimo de políticas de conciliación muchas veces exigido por la legislación laboral del país respectivo, confluyen una cultura favorable con la conciliación, o cultura familiarmente responsable (CFR), y el apoyo de los supervisores hacia los esfuerzos de conciliación de sus supervisados (AS).

La investigación realizada tuvo como objetivo general probar de modo empírico un modelo según el cual CFR y AS -variables independientes- tienen un efecto sobre el tipo de vínculo del empleado con la empresa -variables dependientes- (ver modelo general en Gráfico 6). De acuerdo con Pérez López (1993) y Cardona (1997), el vínculo del empleado con la empresa puede ser: vínculo por motivos extrínsecos (V-ME), vínculo por motivos intrínsecos (V-MI) o vínculo por motivos trascendentes (V-MT).

A la vez, según el modelo, la preferencia de trabajo del empleado ejerce un efecto moderador sobre la relación entre las variables independientes -CFR y AS- y las variables dependientes -

los tipos de vínculo. También, siguiendo a Pérez López (1993) y a Cardona (1997), la preferencia de trabajo del empleado puede ser: preferencia por motivos extrínsecos (P-ME), por motivos intrínsecos (P-MI) o por motivos trascendentes (P-MT). De acuerdo con Baron y Kenny (1986), un moderador es aquella variable cualitativa o cuantitativa que afecta la dirección y/o la intensidad de la relación entre una variable independiente y una dependiente. De forma operativa, el moderador es una variable que ejerce un efecto de interacción o producto con la variable independiente, sobre la variable dependiente.

**Gráfico 6**  
**Modelo general de investigación**



Fuente: elaboración propia

Por último, en esta tesis se ha optado por hacer uso de una muestra de doble fuente. Esto significa que las variables independientes se evalúan a través de las respuestas de los supervisores, mientras que las variables dependientes y los moderadores se evalúan por medio de las respuestas de sus respectivos supervisados. El instrumento de encuesta

utilizado, el IFREI 2.0, permite hacer este tipo de cruces ya que se aplica a grupos naturales de trabajo con lo cual, mediante una codificación que respeta el anonimato de quienes responden, es posible asociar la respuesta de un supervisor con la de cada uno de sus supervisados.

Hacer uso de una muestra de doble fuente es importante para incrementar la robustez de los resultados pues se contrastan percepciones de los dos extremos de la relación supervisor-supervisado.

### **3.2 Variables de estudio e hipótesis**

#### **3.2.1 La cultura familiarmente responsable (CFR)**

Thompson et al. (1999), en sintonía con Schein (1985), definen la cultura de apoyo a la conciliación trabajo-familia como el conjunto de supuestos, creencias y valores compartidos por los miembros de la organización en relación con el grado en que ésta apoya y valora la integración de la vida familiar y laboral de sus trabajadores. Para referirse a este constructo, en esta tesis se utiliza el término “cultura familiarmente responsable” (CFR).

Thompson et al. (1999), además de introducir el constructo “Work-Family culture”, crearon una escala para medir esta variable. La escala que desarrollaron tiene 21 ítems los cuales se dividen en dos partes. Por un lado están los ítems que evalúan la percepción general de los colaboradores acerca del grado en que su respectiva organización respeta o valora sus esfuerzos de conciliación trabajo-familia (p. ej. “En esta organización muchos empleados están molestos cuando hay padres que toman permisos / licencias para cuidar de un hijo recién nacido o adoptado”). Y por otro lado, la escala incluye ítems relativos a las tres

dimensiones de la cultura de apoyo a la conciliación trabajo-familia según Thompson et al. (1999): 1.) la expectativa de la empresa acerca del tiempo que un empleado debe dedicar al trabajo; 2.) las consecuencias para la carrera profesional de las decisiones del colaborador con respecto a su balance trabajo-familia; y 3.) la sensibilidad y el apoyo del supervisor hacia las responsabilidades familiares de sus empleados. Thompson et al. (1999) establecieron varias hipótesis sobre la relación entre CFR y algunos indicadores relativos a los individuos y a la organización. Para testear estas hipótesis aplicaron la escala desarrollada en una muestra integrada por egresados de escuelas de negocio y egresados de máster en relaciones industriales. En total, recolectaron 276 cuestionarios válidos contestados. De quienes contestaron los cuestionarios, 58% eran hombres y 42% eran mujeres; con una media de edad de 40 años y de los cuales 53% eran padres o madres de familia.

El análisis de correlaciones muestra que CFR está positivamente relacionada con el uso de políticas de conciliación ( $r= 0.28, p < 0.05$ ), con la mera disponibilidad de estas política ( $r= 0.45, p < 0.05$ ) y con el compromiso afectivo con la organización (*affective commitment*) ( $r= 0.42, p < 0.05$ ). A la vez, la cultura está negativamente relacionada con la intención de dejar la empresa ( $r= -0.48, p < 0.05$ ) y con el conflicto trabajo-familia ( $r= -0.55, p < 0.05$ ) (Thompson et al., 1999, p. 404).

Por otra parte, Thompson et al. (1999) realizaron un análisis de los datos con un modelo de regresiones múltiples. Los resultados de ese análisis muestran que la percepción de CFR está asociada con una mayor utilización de políticas de conciliación ( $\beta = 0.195, p < 0.01$ ). A la vez, una mayor utilización de políticas está asociada con un mayor apoyo de parte del



supervisor ( $\beta = 0.201, p < 0.05$ ), el cual es una dimensión de la CFR según estos autores (Thompson et al., 1999, p. 406).

La otra hipótesis de este estudio establecía que la percepción de una cultura FR está positivamente relacionada con el compromiso hacia la organización y negativamente relacionada con el conflicto trabajo-familia. Esta hipótesis fue confirmada ya que según los resultados la percepción de una mayor cultura FR está asociada con mayor compromiso afectivo ( $\beta = 0.316, p < 0.01$ ). En particular, una baja demanda de tiempo de trabajo en detrimento de la familia, la cual es una dimensión de la cultura FR, resultó asociada con un mayor compromiso afectivo ( $\beta = 0.159, p < 0.05$ ). Por otra parte, una mayor percepción de cultura FR está asociada con menor intención de dejar la empresa ( $\beta = -0.413, p < 0.001$ ). Y una mayor cultura FR está negativamente relacionada con el conflicto trabajo-familia ( $\beta = -0.510, p < 0.001$ ) (Thompson et al., 1999, p. 406).

Como señalan estos investigadores, tales resultados confirmaron en este caso la percepción que se tiene en la academia y en la práctica de que no importa tanto la cantidad y el tipo de políticas de conciliación que ofrece la empresa como la cultura, manifestada como la actitud general de aprobación o legitimación sobre el uso de tales políticas (Thompson et al., 1999, p. 409).

Mauno et al. (2005) utilizaron la escala desarrollada por Thompson et al. (1999) para estudiar cuatro organizaciones en Finlandia. Los participantes en el estudio ( $n = 1,114$ ) eran empleados de dos organizaciones estatales y de dos empresas privadas. Uno de los objetivos del estudio era evaluar si CFR está relacionada con el balance trabajo-familia, la satisfacción con el trabajo y con el constructo "*job-related mood*". Los resultados del estudio

confirmaron estas hipótesis. Encontraron que CFR tiene una correlación negativa con el nivel de desbalance trabajo-familia ( $r = -0.14$ ,  $p < 0.001$ ); una correlación positiva con la satisfacción con el trabajo ( $r = 0.31$ ,  $p < 0.001$ ); y que está correlacionada con un bajo nivel del constructo “*job-related negative mood*” ( $r = -0.19$ ,  $p < 0.001$ ).

Major et al. (2008) realizaron una adaptación de la escala desarrollada por Thompson et al. (1999). La adaptación consistió en escoger 15 de los 20 ítems de la escala original pero respetando las tres dimensiones de CFR: expectativas de tiempo, consecuencias para la carrera profesional y apoyo de los supervisores. El alpha de Cronbach de la escala adaptada fue de 0.90. Dos de los objetivos de Major et al. (2008) en este estudio eran testear si CFR está relacionada con la interferencia del trabajo en la familia y si CFR está relacionada con la variable *Leader-Member Exchange* (LMX). Los autores realizaron una encuesta en línea entre 1,380 empleados de 10 empresas del sector de tecnologías de la información.

Los autores encontraron correlación negativa entre CFR y el conflicto trabajo-familia ( $r = -0.09$ ,  $p < 0.01$ ) y una correlación positiva entre CFR y LMX ( $r = 0.17$ ,  $p < 0.01$ ). 2.). Por otra parte, sometiendo las variables a un modelo estructural, encontraron un efecto directo de CFR sobre LMX ( $\beta = 0.2$ ,  $p < .05$ ).

Otras investigaciones encuentran correlación entre una cultura familiarmente responsable y el uso de políticas de conciliación, reducción del estrés, reducción del conflicto trabajo-familia, mayor enriquecimiento trabajo-familia, mayor satisfacción con el trabajo y reducción de la intención de dejar la empresa (Andreassi y Thompson, 2008; Bond et al., 2002).

En síntesis, se observa que se ha evaluado el efecto de CFR sobre las siguientes variables dependientes: uso de políticas de conciliación, reducción del estrés, reducción del conflicto

trabajo-familia, aumento de la influencia positiva del trabajo en la familia (*positive spillover work-home*), mayor satisfacción con el trabajo, mayor compromiso con la organización, menor intención de dejar la empresa, balance trabajo-familia, “*leader-member Exchange*” y “*job-related mood*”. Sin embargo, no se han encontrado estudios que aborden el efecto de CFR sobre la motivación de los colaboradores.

Este vacío de investigación que se ha identificado fue lo que condujo a diseñar el modelo general antes descrito. Pero antes de definir las hipótesis que se sometieron a corroboración empírica en relación con CFR es necesario definir las variables dependientes, es decir, los tipos de vínculo con la empresa que, siguiendo la teoría de la motivación de Pérez López (1993), se corresponden con los tipos de motivos para actuar.

### **3.2.2 Tipos de vínculo con la empresa según motivos para actuar**

Esta tesis incorpora los aportes de Cardona (1997), quien realizó unos interesantes desarrollos de la teoría de Pérez López. Cardona (1997) distingue primero entre respuestas cognitivas y respuestas afectivas de los colaboradores. Respuestas cognitivas son las valoraciones subjetivas que los colaboradores hacen de su experiencia de trabajo, por ejemplo evaluar a su supervisor como justo o apoyador. Respuestas afectivas son los estados emocionales que resultan de las valoraciones subjetivas de su experiencia de trabajo, por ejemplo el entusiasmo por el trabajo o el mal humor hacia sus compañeros.

Cardona (1997) propone, siguiendo a Pérez López (1993), que las diferentes respuestas cognitivas y afectivas posibles pueden organizarse de tal forma que coincidan unas con los motivos extrínsecos, otras con los motivos intrínsecos y otras con los motivos trascendentes.

Por tanto, puede hablarse, por ejemplo, de respuestas afectivas por motivos extrínsecos, respuestas afectivas por motivos intrínsecos y respuestas afectivas por motivos trascendentes.

Las respuestas afectivas, en particular, representan un tipo de vínculo con la empresa. En ese sentido, en esta tesis cuando se habla vínculo con la empresa por motivos extrínsecos (V-ME), se refiere a la respuesta afectiva (vínculo) por motivos extrínsecos de acuerdo con Cardona (1997). De igual forma para los vínculos con la empresa por motivos intrínsecos (V-MI) y por motivos trascendente (V-MT). Los tres tipos de vínculo con la empresa se estudian en esta tesis como variables dependientes de CFR y de AS. Como se ha indicado, las variables independientes se evalúan por medio de las respuestas que aportaron los supervisores que participaron en el estudio, mientras que las variables dependientes se evalúan por medio de las respuestas que aportaron los colaboradores.

Con base en lo anterior se propone la siguiente hipótesis:

*H1: La cultura familiarmente responsable (CFR), evaluada por los supervisores, está relacionada con el tipo de vínculo de los supervisados con la empresa, evaluado por los supervisados.*

Al tomar en cuenta los tres tipos de vínculo con la empresa, que a su vez dependen del tipo de motivos para actuar que los motivan, H1 se subdivide de la siguiente manera:

*H1a: CFR está relacionada negativamente con el vínculo por motivos extrínsecos (V-ME)*

*H1b: CFR está relacionada positivamente con el vínculo por motivos intrínsecos (V-MI)*

*H1c: CFR está relacionada positivamente con el vínculo por motivos trascendentes (V-MT), vínculo que a su vez manifiesta calidad motivacional del empleado.*

### 3.2.3 Tipos de preferencia de trabajo según motivos para actuar

Por otra parte, Cardona (1997) introdujo el concepto de preferencia de trabajo y lo define como la razón o las razones que están detrás de la decisión de una persona de trabajar en una tarea o empleo en particular. Siguiendo la distinción de Pérez López (1993), Cardona (1997) establece tres tipos de preferencia de trabajo: preferencia por motivos extrínsecos (P-ME), preferencia por motivos intrínsecos (P-MI) y preferencia por motivos trascendentes (P-MT). En esta tesis, los tres tipos de preferencia de trabajo se estudian como moderadores del efecto de CFR y de AS sobre las variables dependientes. Como se ha indicado, un moderador es una variable, cualitativa o cuantitativa, que afecta la dirección y/o la intensidad de la relación entre una variable independiente y una dependiente. De forma operativa, el moderador es una variable que ejerce un efecto de interacción o producto con la variable independiente, sobre la variable dependiente (Baron y Kenny, 1986).

Los datos con que se evalúan estos moderadores provienen de las respuestas de los colaboradores, es decir, hablamos específicamente de los tipos de preferencias de trabajo de los colaboradores.

Por tanto, de acuerdo con la distinción de Cardona (1997) entre tipos preferencia de trabajo, se establece la siguiente hipótesis:

*H2: El tipo de preferencia de trabajo de los supervisados, evaluado por los supervisados, ejerce un efecto moderador sobre la relación entre CFR, evaluada por los supervisores, y el tipo de vínculo de los supervisados con la empresa, evaluado por los supervisados.*

Por la distinción de los tres tipos de preferencia de trabajo según los tres tipos de motivos para actuar (Pérez López, 1993), H2 se subdivide de la siguiente forma:

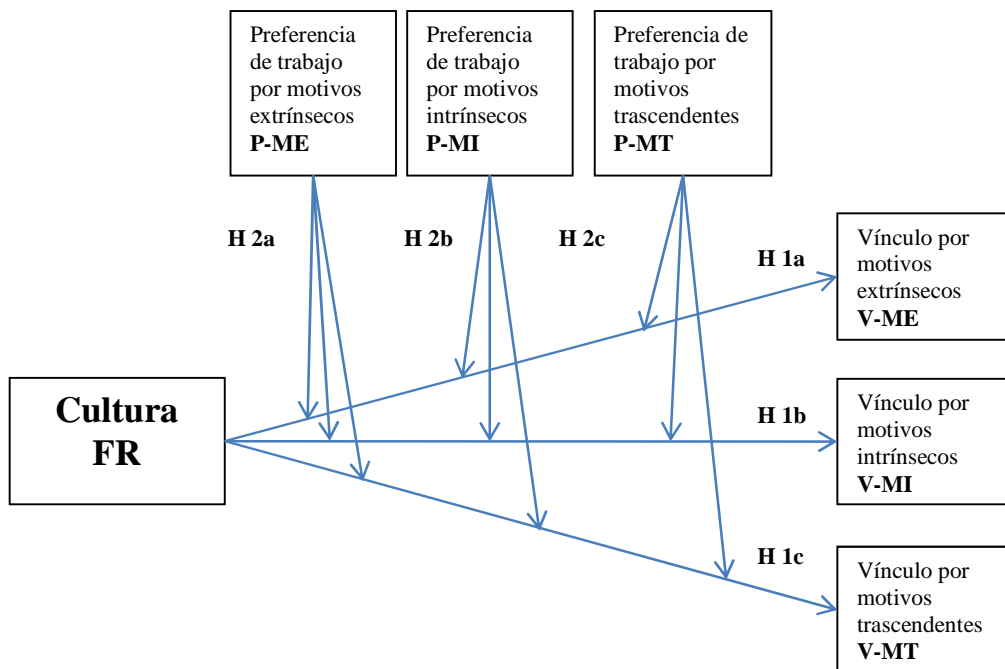
H2a: La preferencia de trabajo por motivos extrínsecos (P-ME) ejerce un efecto moderador negativo sobre la relación entre CFR y el tipo de vínculo con la empresa.

H2b: La preferencia de trabajo por motivos intrínsecos (P-MI) ejerce un efecto moderador negativo sobre la relación entre CFR y el tipo de vínculo con la empresa.

H2c: La preferencia de trabajo por motivos trascendentes (P-MT) ejerce un efecto moderador negativo sobre la relación entre CFR y el tipo de vínculo con la empresa.

Las hipótesis H1 y H2 con sus respectivas subdivisiones pueden verse de forma sinóptica en el Gráfico 7.

**Gráfico 7**  
**Hipótesis H1 y H2 con sus respectivas subdivisiones**



Fuente: elaboración propia

### **3.2.4 El apoyo del supervisor hacia los esfuerzos de conciliación trabajo-familia de sus supervisados (AS)**

El término “apoyo de los supervisores hacia los esfuerzos de conciliación trabajo-familia de sus supervisados” (AS) es un término que hace referencia al constructo *Family Supportive Supervisor Behaviors* (FSSB). Hammer et al. (2009) definen el concepto FSSB como aquellas conductas de los supervisores que apoyan la conciliación trabajo-familia de sus supervisados.

El constructo FSSB tiene cuatro dimensiones (Hammer et al. 2007): dar soporte (apoyo) emocional, ser modelo a seguir (*role modeling*), dar apoyo instrumental y ser creativo en la gestión del balance trabajo-familia de los empleados.

El apoyo emocional es la percepción de los empleados de ser atendidos, de recibir consideración y de sentirse cómodos al comunicarse con el supervisor. El supervisor que brinda apoyo emocional manifiesta conductas como conocer y estar pendiente de los compromisos familiares y personales de sus supervisados, hacer sentir cómodos a los empleados para hablar acerca de temas de familia, expresar interés en la forma en que el trabajo afecta a las responsabilidades familiares y manifestar respeto, comprensión y sensibilidad acerca de estos aspectos.

El ser modelo a seguir consiste en adoptar estrategias y conductas para balancear la vida personal, familiar y laboral y que puedan ser aprendidas o tomadas en cuenta por los supervisados. También consiste en compartir ideas o sugerencias sobre estrategias que les han ayudado a los supervisores o a otras personas a balancear las demandas de trabajo y familia.

El soporte instrumental es de carácter reactivo y consiste en atender a los requerimientos de conciliación trabajo-familia que presentan en el día a día los supervisados. Implica la interpretación y aplicación de políticas formales o el ajuste de horarios a fin de que los supervisados cumplan con sus tareas y concilien con su vida personal y familiar.

Por último, el ser creativos en la gestión del balance trabajo-familia, a diferencia del soporte instrumental que es reactivo y orientado a empleados concretos, es una conducta de carácter proactiva, estratégica, innovadora y orientada a generar condiciones generales favorables con la conciliación. Consiste en acciones del supervisor orientadas a reestructurar el tiempo, el lugar o los métodos de trabajo para facilitar que los empleados cumplan con sus responsabilidades familiares cuidando a la vez de las necesidades de la empresa, de los clientes y de los compañeros de trabajo.

Hammer et al. (2009) reportan una primera aplicación de la escala que desarrollaron para medir FSSB. Para efectos de la revisión sobre los constructos que han sido evaluados en relación con el apoyo de los supervisores, es importante considerar los resultados que estas autoras reportan. Los participantes en el estudio eran 360 empleados de una cadena de supermercados el medio oeste de Estados Unidos. La distribución por sexo era de 27% hombres y 73% mujeres. El 41% de los participantes reportó tener hijos y un 16% reportó tener a su cargo el cuidado de adultos mayores.

Los resultados del estudio muestran que el apoyo de los supervisores (FSSB) tiene una correlación de  $r = -0.23$  ( $p < 0.05$ ) con el conflicto trabajo-familia; una correlación de  $0.23$  ( $p < 0.05$ ) con los efectos positivos de la familia en el trabajo; de  $0.41$  ( $p < 0.05$ ) con la satisfacción con el trabajo; y de  $-0.24$  ( $p < 0.05$ ) con la intención de dejar la empresa.



Existen otros estudios sobre los efectos benéficos del apoyo de los supervisores para la conciliación trabajo-familia de los colaboradores. Anderson et al. (2002) encontraron que los empleados que afirman tener un supervisor que les apoya en sus esfuerzos por conciliar trabajo-familia reportan a la vez bajos niveles de conflicto trabajo-familia. Esta misma relación fue documentada empíricamente por Frone et al. (1997), McManus et al. (2002), Thompson y Prottas (2006) y Lapierre y Allen (2006).

Otro constructo relacionado directamente con el apoyo de los supervisores es el compromiso de los empleados, el cual fue documentado por Allen (2001), Greenberg et al. (1989) y por Thompson et al. (2004).

McManus et al. (2002), Allen (2001) y Thomas y Ganster (1995) encontraron que tener un supervisor que apoya la conciliación trabajo-familia está relacionado con una mayor satisfacción con el trabajo.

Allen (2001), Thompson et al. (1999), Glass y Riley (1998) y Aryee et al. (1998) encontraron relación significativa entre el apoyo de los supervisores y una menor intención de dejar la empresa. Goff et al. (1990) y Aryee et al. (1998) documentaron la relación de AS con un bajo absentismo de los empleados.

Lero et al. (2009) señala que los investigadores han encontrado correlación entre el apoyo del supervisor y los siguientes indicadores: bajo conflicto trabajo-familia, bajos niveles de depresión, pocas molestias de salud, alto compromiso con la organización, alta satisfacción con el trabajo y la carrera, bajo absentismo y bajo intención de dejar la empresa.

Otros constructos que han sido evaluados en relación con el apoyo de los supervisores son la depresión y la salud física (Greenberg et al., 1989; O'Driscoll et al., 2003).

En resumen, como puede observarse, el apoyo de los supervisores es una variable relevante para lograr el balance trabajo-familia en las organizaciones. Los estudios que se han revisado han evaluado la relación del apoyo de los supervisores con indicadores individuales y organizacionales tales como: efectos del trabajo en la familia, conflicto trabajo-familia, satisfacción con el trabajo, compromiso con la organización, intención de dejar la empresa, uso de políticas de conciliación, efectos positivos de la familia en el trabajo y agotamiento por trabajo. Sin embargo, no se han encontrado estudios sobre la relación entre el apoyo de los supervisores y la motivación de los supervisados. Se encuentra un vacío de investigación ya que el elenco de constructos estudiados en relación con el apoyo de los supervisores no incluye hasta el momento la motivación de los empleados como variable dependiente ni como variable independiente.

Por tanto, otro objetivo de la presente tesis es evaluar empíricamente el efecto del AS, como variable independiente, sobre el tipo de vínculo de los empleados con la empresa el cual, a su vez, está determinado por el tipo de motivo para actuar (Pérez López, 1993).

Con base en lo anterior se propone la siguiente hipótesis:

*H3: El apoyo de los supervisores hacia los esfuerzos de conciliación trabajo-familia de sus supervisados (AS), autoevaluado por los supervisores, está relacionado con el tipo de vínculo de los colaboradores con la empresa, evaluado por los supervisados.*

Al tomar en cuenta los tres tipos de vínculo con la empresa, motivados por los tres tipos de motivos para actuar (Pérez López, 1993), H3 se subdivide de la siguiente manera:

H3a: *AS está relacionado negativamente con el vínculo por motivos extrínsecos (V-ME)*

H3b: *AS está relacionado positivamente con el vínculo por motivos intrínsecos (V-MI)*

H3c: *AS está relacionado positivamente con el vínculo por motivos trascendentes (V-MT), motivos que a su vez manifiestan la calidad motivacional del empleado según Pérez López (1993).*

Por otra parte, de acuerdo con la distinción de Cardona (1997) entre tipos de vínculo con la empresa y tipos de preferencia de trabajo, se establece la siguiente hipótesis:

*H4: El tipo de preferencia de trabajo de los supervisados, evaluado por los supervisados, ejerce un efecto moderador sobre la relación entre AS, autoevaluado por los supervisores, y el tipo de vínculo del supervisado con la empresa, evaluado por el supervisado.*

Por la distinción de los tres tipos de preferencia de trabajo según los tipos de motivos para actuar (Cardona, 1997; Pérez López, 1993), H4 se subdivide de la siguiente forma:

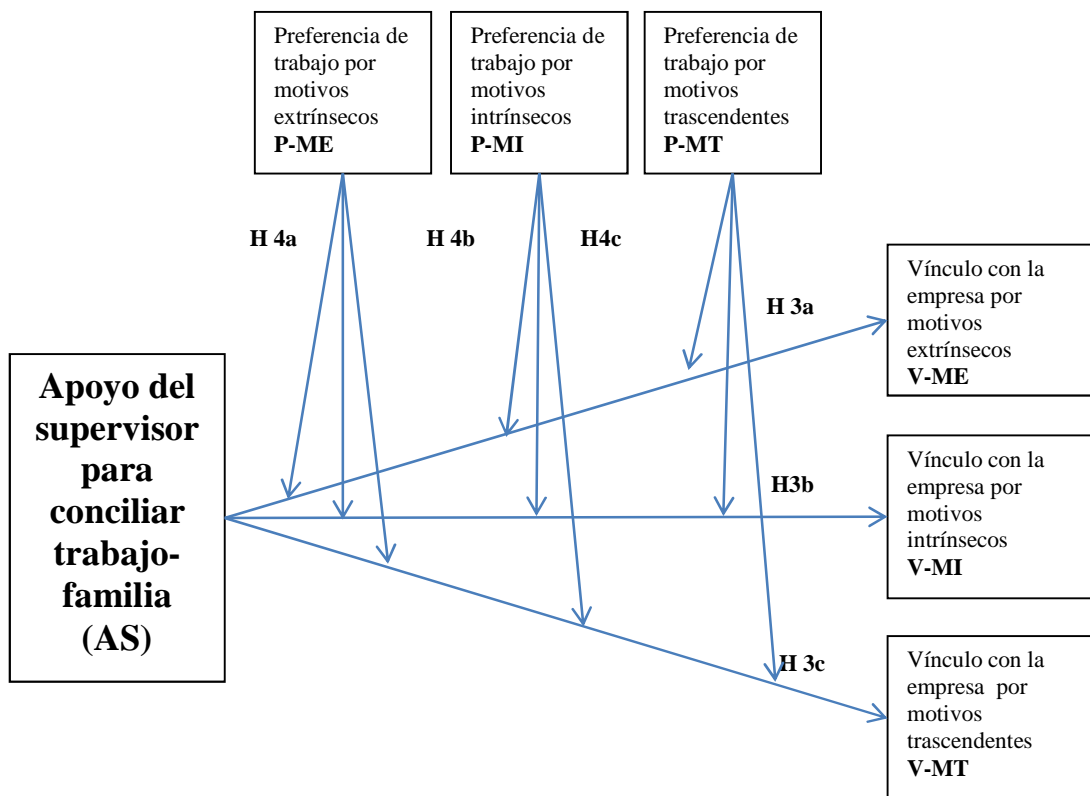
H4a: *La preferencia de trabajo por motivos extrínsecos (P-ME) ejerce un efecto moderador negativo sobre la relación entre AS y el tipo de vínculo con la empresa.*

H4b: *La preferencia de trabajo por motivos intrínsecos (P-MI) ejerce un efecto moderador positivo la relación entre AS y el tipo de vínculo con la empresa.*

H4c: *La preferencia de trabajo por motivos trascendentes (P-MT) ejerce un efecto moderador positivo sobre la relación entre AS y el tipo de vínculo con la empresa.*

Las hipótesis H3 y H4 con sus respectivas subdivisiones pueden verse de forma sinóptica en el Gráfico 8.

**Gráfico 8**  
**Hipótesis H3 y H4 con sus respectivas subdivisiones**



Fuente: elaboración propia

### 3.3 Ítems y escalas para medir las variables

Para evaluar empíricamente las hipótesis descritas anteriormente, se utilizó el *IESE Family Responsible Employer Index* (IFREI), versión 2.0, desarrollado por la profesora Mireia Las Heras Maestro, Directora Académica del *International Center for Work and Family* de IESE

*Business School*. El IFREI 2.0 viene a completar de modo sinérgico el IFREI 1.0, desarrollado por la profesora Nuria Chinchilla (1999) y que ha sido aplicado en más de 15 países en período 1999-2009.

El IFREI 2.0 es un sistema de cuatro cuestionarios diferentes. El primero de ellos lo debe contestar el director de la empresa que lleva los temas de dirección de personas o bien de Responsabilidad Social Empresarial. El segundo y tercer cuestionario lo contestan los supervisores, entendiendo por supervisor todo colaborador que tiene responsabilidad directa sobre uno o más colaboradores. Y el cuarto cuestionario lo contestan los colaboradores. Los cuestionarios de supervisor y supervisado se aplican en grupos naturales de trabajo, lo cual permite hacer análisis cruzados de la información, naturalmente respetando el anonimato y la confidencialidad de los datos. La Tabla 12 describe el contenido de cada uno de los cuestionarios.

**Tabla 12**  
**Descripción de los cuestionarios del IFREI 2.0**

<b>Cuestio- nario</b>	<b>Quién contesta el cuestionario</b>	<b>Información que solicita y variables que evalúa</b>
1	Director de personas o de RSE	Disponibilidad y uso de políticas de conciliación y datos generales de la empresa.
2	Supervisores (contesta una sola vez por área)	Cultura FR del área, políticas de balance trabajo-familia disponibles, autoevaluación de su nivel de apoyo para la conciliación de sus supervisados, información demográfica (edad, número de hijos, estado civil, etc.).
3	Supervisores (contesta uno por colaborador)	Rendimiento, compromiso y absentismo de cada uno de sus supervisados.

4	Colaboradores	<i>Organizational Citizenship Behaviors (OCB)</i> , enriquecimiento trabajo-familia y familia-trabajo, intención de dejar la empresa, acceso a políticas, tipo de vínculo con la empresa, tipo de preferencia de trabajo, rendimiento, grado de satisfacción con el balance trabajo-familia, salud, nivel de apoyo del supervisor, cultura FR en su área, información demográfica (edad, número de hijos, estado civil, etc.).
---	---------------	--

Fuente: elaboración propia

Para efectos de esta tesis se utilizó la información proveniente sólo de los cuestionarios 2 y 4, es decir, el que contiene la percepción de los supervisados acerca de CFR y AS y el que contestan los respectivos supervisados.

Sin embargo, no toda la información de estos dos cuestionarios fue utilizada en esta tesis. Para acotar el tema, se extrajo de la base de datos general sólo aquellos referentes a las variables de estudio planteadas en el modelo de investigación: CFR, AS, tipo de vínculo con la empresa según motivos para actuar y tipos de preferencia de trabajo según motivos para actuar.

A continuación se especifican los ítems del IFREI 2.0 que se utilizaron en el estudio de campo de esta tesis. Una versión completa de los cuestionarios 2 y 4 del IFREI 2.0 puede consultarse en el Anexo 1.

### ***Cultura familiarmente responsable (CFR)***

Thompson et al. (1999), además de introducir el constructo “Work-Family culture”, crearon una escala de veintiún ítems para medir esta variable. De acuerdo con estos autores, CFR es un constructo con tres dimensiones: 1.) la expectativa de la empresa acerca del tiempo que un

empleado debe dedicar al trabajo; 2.) las consecuencias para la carrera profesional de las decisiones del colaborador con respecto a su balance trabajo-familia; y 3.) el apoyo del supervisor hacia las responsabilidades familiares de sus empleados. La escala de veintiún ítems creada por Thompson et al. (1999) incluye ítems para cada una de estas dimensiones.

Sin embargo, el IFREI 2.0 no incluye los veintiún ítems de la escala original de Thompson et al. (2009) sino sólo nueve. El objetivo de reducir la escala de veintiuno a nueve ítems era procurar que el cuestionario no fuera excesivamente largo. Las razones que fundamentaron esta decisión fueron: 1.) que el coeficiente Alpha de Cronbach de cada dimensión de la escala original, según lo reportan Thompson et al. (1999), era muy satisfactorio lo cual significa que cada ítem de la serie evalúa adecuadamente la respectiva dimensión<sup>25</sup>; 2.) Que para la dimensión “Apoyo de los supervisores” se prefirió adaptar la escala de Hammer et al. (2009), lo cual condujo a prescindir de los respectivos ítems en la escala original de Thompson et al. (1999); 3.) Que el coeficiente Alpha de Cronbach de la nueva escala de nueve ítems también fue satisfactorio en la validación que se hizo previo a su utilización en este tesis ( $\alpha = 0.73$ ;  $n = 121$ ). Con base en lo anterior, se decidió utilizar dos ítems sobre la percepción general de los colaboradores acerca de si la organización facilita o no el balance trabajo-familia; más tres ítems de la dimensión “Consecuencias para la carrera” y cuatro ítems de la dimensión “Expectativas de tiempo”.

En la nueva escala de nueve ítems, cada ítem se midió con una escala de Lickert de 1 a 7, donde 1 equivale a “Totalmente en desacuerdo” y 7 equivale a “Totalmente de acuerdo”. Los

---

<sup>25</sup> De acuerdo con Thompson et al. (1999), los coeficientes Alpha de Cronbach eran los siguientes: 1. Escala completa de 20 ítems: 0.92; Dimensión “Apoyo de los supervisores”= 0.91; Dimensión “Consecuencias para la carrera”= 0.74; Dimensión “Expectativas de tiempo”= 0.8.

ítems de la nueva escala se muestran en la Tabla 13. Nótese que todos estos ítems son inversos: la mejor cultura equivale a 1 y la peor, a 7.

**Tabla 13**  
**Preguntas para evaluar cultura familiarmente responsable (CFR)**

1	Muchos empleados están molestos cuando hay <b>padres</b> que toman permisos / licencias para cuidar de un hijo recién nacido o adoptado
2	Muchos empleados están molestos cuando hay <b>madres</b> que toman largas excedencias para cuidar de un hijo recién nacido o adoptado
3	En esta organización los empleados que participan en los programas que están a su disposición (ej. trabajo a tiempo parcial o puesto compartido) son percibidos como menos comprometidos con el desarrollo de sus carreras que los que no participan en estos programas
4	Rechazar una promoción o traslado por motivos familiares, daña seriamente la evolución de su carrera en esta organización
5	En esta organización los empleados que utilizan horario flexible tienen menos probabilidades de avanzar en sus carreras que los que no lo utilizan
6	Para prosperar en esta empresa, uno debe trabajar más de 50 horas a la semana, ya sea en el trabajo o en casa
7	Se espera que los empleados sigan trabajando en casa por la noche y/o los fines de semana
8	Se espera que los empleados pongan su trabajo por delante de su familia
9	Para ser bien vistos por la dirección los empleados deben poner constantemente su trabajo por delante de su familia o de su vida personal

$\alpha=0.91$  (n= 168)

Fuente: Thompson et al. (1999)



### ***Apoyo del supervisor para conciliar trabajo y familia (AS)***

Para evaluar el constructo FSSB y sus cuatro dimensiones (Hammer et al. 2007), Hammer et al. (2009) desarrollaron y validaron una escala de catorce ítems. El IFREI adoptó siete de esos ítems y son, por tanto, los que se utilizan en esta tesis para medir la variable “apoyo de los supervisores hacia los esfuerzos de conciliación de sus supervisados” (AS).

El objetivo de reducir la escala de catorce a siete ítems era procurar que el cuestionario no fuera excesivamente largo. Las razones que fundamentaron esta decisión fueron: 1.) que el coeficiente Alpha de Cronbach de cada dimensión de la escala original, según lo reportan Hammer et al. (2009), era muy satisfactorio lo cual significa que todos los ítems de la serie evalúan adecuadamente la respectiva dimensión<sup>26</sup>; 2.) El coeficiente Alpha de Cronbach de la nueva escala de siete ítems también fue satisfactorio en la validación que se hizo previo a su utilización en este tesis ( $\alpha = 0.95$ ;  $n = 121$ ). Con base en lo anterior, se decidió tomar los cuatro ítems de la dimensión “Apoyo emocional”, más un ítem de cada una de las restantes tres dimensiones: “apoyo instrumental”, “ser modelo a seguir” y “creatividad en la gestión del balance trabajo-familia”.

En la nueva escala de siete ítems adaptada de Hammer et al. (2009), cada ítem se evaluó con una escala de Lickert donde de 1 a 7, donde 1 equivale a “Totalmente en desacuerdo” y 7 equivale a “Totalmente de acuerdo”. Los ítems utilizados se muestran en la Tabla 14.

---

<sup>26</sup> De acuerdo con Hammer et al. (2009), los coeficientes Alpha de Cronbach eran los siguientes: 1. Escala completa de 14 ítems: 0.9; Dimensión “Apoyo emocional”= 0.9; Dimensión “Apoyo instrumental”= 0.74; Dimensión “Ser modelo a seguir”= 0.86; y Dimensión “Creatividad en la gestión del balance trabajo-familia” = 0.86.

**Tabla 14**  
**Preguntas para evaluar apoyo de los supervisores**  
**hacia los esfuerzos de conciliación trabajo-familia**  
**de sus supervisados (AS)**

1	Estoy dispuesto a escuchar los problemas laborales y personales de mis subordinados.
2	Me tomo tiempo para aprender sobre las necesidades personales de mis subordinados.
3	Trato de hacer que mis subordinados se sientan cómodos hablando conmigo sobre los conflictos laborales y personales
4	Mis subordinados y yo podemos hablar de manera eficaz para resolver los conflictos laborales y personales.
5	Mis subordinados pueden confiar en mí para ayudarles a resolver los posibles conflictos laborales y personales.
6	Como supervisor, soy un buen modelo en el trabajo y fuera del trabajo.
7	Pienso sobre cómo organizar el departamento para que beneficie a los empleados y a la empresa.

$\alpha=0.88$  (n= 199)

Fuente: adaptadas de Hammer et al. (2009)

***Tipos de vínculo con la empresa***

Dado que aún no se ha desarrollado una escala específica para evaluar los motivos para actuar según la teoría de Pérez López, se optó por utilizar escalas desarrolladas por otros autores que conceptualmente están relacionadas con los tres motivos para actuar. Las escalas se han tomado de Cardona (1997) (Ver Tablas 15, 16 y 17).

Cada ítem se evalúa con una escala de Lickert de 1 a 7 donde 1 equivale a “Totalmente en desacuerdo” y 7 equivale a “Totalmente de acuerdo”.

**Tabla 15**  
**Preguntas para evaluar el vínculo con la empresa por motivos extrínsecos (V-ME)**

Estoy en esta organización por necesidad
Me costaría encontrar un trabajo interesante en otra empresa
Hoy por hoy, cambiar de empresa sería complicado

$\alpha=0.67$  (n= 203)

Fuente: Adaptadas por Cardona (1997) con base en Meyer, Allen y Smith (1993)

**Tabla 16**  
**Preguntas para evaluar el vínculo con la empresa por motivos intrínsecos (V-MI)**

Actualmente, en mi trabajo tengo la oportunidad de aprender y crecer profesionalmente
Me encanta el trabajo que realizo en mi compañía
El trabajo que realizo en mi organización no es especialmente atractivo

$\alpha=0.76$  (n= 201)

Fuente: Adaptadas por Cardona (1997) con base en Hackman y Oldman (1975)

**Tabla 17**

**Preguntas para evaluar vínculo con la empresa por motivos trascendentes (V-MT)**

Cuando tengo un problema, la organización trata de ayudarme
La organización está realmente preocupada por mi bienestar
La organización toma en serio mi opinión
La organización está preocupada por mi satisfacción general en el trabajo

$\alpha=0.9$  (n= 203)

Fuente: Adaptadas por Cardona (1997) con base en *Survey of Perceived Organizational Support* (Eisenberger et al., 1986)

***Tipos de preferencia de trabajo***

Para evaluar el tipo de preferencia de trabajo de los colaboradores se utilizó la escala desarrollada por Cardona (1997) (Ver Tablas 18, 19 y 20). Cada ítem se evalúa con una escala de Lickert de 1 a 7 donde 1 equivale a “Totalmente en desacuerdo” y 7 equivale a “Totalmente de acuerdo”.

**Tabla 18**

**Preguntas para evaluar la preferencia de trabajo por motivos extrínsecos (P-ME)**

Hoy por hoy sigo en mi empresa porque necesito el dinero que gano
Mi trabajo es básicamente un medio para ganar el dinero que necesito para vivir

$\alpha=0.77$  (n= 201)

Fuente: Cardona (1997)

**Tabla 19**  
**Preguntas para evaluar la preferencia de trabajo por motivos intrínsecos (P-MI)**

Me gustan los trabajos que suponen un reto
Me gustan los trabajos rutinarios, que no requieren que tome decisiones o grandes desafíos
Me gusta tener responsabilidades que contribuyen a mi desarrollo profesional

$\alpha=0.8$  (n= 202)

Fuente: Cardona (1997)

**Tabla 20**  
**Preguntas para evaluar la preferencia de trabajo por motivos trascendentes (P-MT)**

Me siento realizado cuando puedo hacer algo con lo que soy útil a otros
Estoy muy agradecido a los que me ayudan
Siendo todo lo demás constante, prefiero un trabajo en el que pueda ser útil a otros
Lo que me gusta más de mi trabajo es el poder contribuir al bien de otros

$\alpha=0.72$  (n= 200)

Fuente: Cardona (1997)

### **3.4 Muestra y procedimientos**

Para efectos de esta tesis, siete empresas fueron invitadas a participar en el estudio IFREI

2.0: tres en España, tres en Guatemala y una en Argentina. De estas empresas se esperaba

contar con respuestas de 92 supervisores y 356 colaboradores. El período de recolección de datos que se estableció fue de febrero a octubre de 2010.

### **Pasos para lograr la participación de las empresas**

El primer paso fue contactar a los directores de RRHH de empresas que anteriormente habían participado contestando el IFREI 1.0. Esto daba una primera pauta del interés de la empresa por conocer el estado actual del balance trabajo-familia en su organización.

En el caso de las empresas que operan en España, se realizaron reuniones personales para explicar el objetivo del estudio, el contenido de los cuestionarios a aplicar, los plazos esperados y el beneficio para la empresa por participar. Este beneficio consistía en un informe detallado de los resultados que revelaran los cuestionarios.

En el caso de las empresas de Guatemala y Argentina, una vez establecido el contacto vía correo electrónico, se concretó una conferencia telefónica para explicar el objetivo del estudio, el contenido de los cuestionarios a aplicar y, en particular, explicar el uso de la versión de los cuestionarios vía Internet.

Una de las condiciones establecidas para las empresas encuestadas era que los cuestionarios debían ser aplicados en equipos naturales de trabajo para poder analizar las respuestas de los colaboradores en relación con las de sus respectivos supervisores.

La complejidad misma del estudio y todo el trabajo que iba a implicar para la empresa, así como el cúmulo de información que se iba a recolectar, hacían necesario firmar un acuerdo de colaboración que estableciera los objetivos, procedimientos, beneficios para la empresa y

compromiso de confidencialidad. La firma de estos acuerdos de cooperación generó cierto retraso en la aplicación de los cuestionarios según el cronograma original puesto que, naturalmente, requería de la aprobación o visto bueno de la alta dirección de las empresas.

Durante el período que se había programado para la recolección de datos para esta tesis, se logró concretar el acuerdo de cooperación sólo con cinco de las siete empresas invitadas a participar. Estas empresas están ubicadas tres en España, una en Guatemala y una en Argentina. Las dos empresas con las que no se logró concretar a tiempo el acuerdo, ubicadas en Guatemala, finalmente sí participaron en el estudio pero los datos ya no fueron incluidos en el análisis de esta tesis por cuestiones de respeto al cronograma establecido.

### **Procedimientos para aplicación del IFREI 2.0**

Una vez concretado el acuerdo de cooperación, se procedió a aplicar los cuestionarios del IFREI 2.0 en versión impresa en las empresas de España y en versión digital vía Internet para las empresas de Guatemala y Argentina.

Los cuestionarios en versión impresa fueron codificados para poder relacionar la respuesta de un supervisor con la de sus respectivos supervisores. Esta codificación respetó en todo momento el anonimato y la confidencialidad de las respuestas aportadas por unos y por otros. El apoyo de las empresas en este punto consistió en aportar el nombre de los supervisores que iban a participar en el estudio y el nombre de sus respectivos supervisados. Esto era necesario para poder enviar los cuestionarios impresos vía correo postal. Cada cuestionario se envió en un sobre dentro del cual iba otro sobre vacío, rotulado a nombre del Centro

Internacional Trabajo-Familia (IESE Business School), para que el interesado pudiese devolver el cuestionario contestado con garantía de confidencialidad y anonimato.

Cuando empezaron a llegar los sobres con cuestionarios contestados, vía correo postal, fue posible llevar un control sobre el porcentaje de personas que habían contestado en cada empresa. Esta información sobre el porcentaje de respuestas fue compartida con las empresas, las cuales, por el interés que tenían en conocer el estado actual de su balance trabajo-familia, dispusieron enviar mensajes de recordatorio o de renovación de la invitación a sus respectivos colaboradores a fin de que contestaran el cuestionario. Un factor que se tenía en contra en cuanto a la recolección de un buen número de cuestionarios impresos era la proximidad del verano en España lo que influyó en que muchos colaboradores tuviesen una sobrecarga de trabajo previo a sus vacaciones. Sin embargo, mediante los recordatorios y gracias a la facilidad de devolver el cuestionario vía correo postal, se logró recolectar un 70% de los cuestionarios enviados.

En el caso de los cuestionarios en versión digital, vía Internet, se solicitó a las empresas el nombre y la dirección de correo electrónico de los supervisores. Mediante la aplicación en línea creada por el soporte de informática del IESE Business School, se envió el cuestionario 2 a cada uno de los supervisores reportados por la empresa. A estos supervisores se les pidió que, también a través de la aplicación en línea, ingresaran el correo electrónico de sus respectivos supervisados para que, automáticamente, estos supervisados recibieran el link para poder contestar su respectivo cuestionario.

Mientras tanto, en teoría todas las respuestas debían ir quedando almacenadas en el servidor de IESE Business School. Sin embargo, a pesar de haber hecho muchas pruebas simulando



respuestas entre los miembros del equipo del Centro Internacional Trabajo y Familia, fue imposible detectar errores en el sistema que, desafortunadamente, sí que fueron detectados por los usuarios reales en Guatemala y Argentina. Esto hizo necesario repetir en varias ocasiones el envío del mensaje electrónico a los supervisores y también que se repitiera el envío del link para los supervisados. Como puede deducirse, el proceso se concluyó sólo gracias al fuerte interés de las empresas por participar en el estudio y a la buena voluntad de todos los involucrados. Gracias a la paciencia y persistencia de todos los participantes, se logró una tasa de participación del 95% de los cuestionarios vía Internet.

### **La muestra final recolectada**

Se logró un total de 64 supervisores participantes. De estos, sólo 53 reportaron el sexo y presentan una distribución de 45% hombres y 55% mujeres. La media de edad de los supervisores es de 40 años y un 62.5% de ellos tiene al menos un hijo.

En el caso de los supervisados o colaboradores, participaron un total de 204, de los cuales el 34% son hombres y el 66% son mujeres. Esta diferencia tan marcada en el porcentaje de mujeres se debe a que una de las empresas españolas reporta 100% de participantes de sexo femenino (70 mujeres). De los colaboradores, la media de edad es de 36 años y un 44% de ellos tiene al menos un hijo. La Tabla 21 muestra la información demográfica completa de la muestra final recolectada.

## **Procedimiento estadístico**

La información recogida en las cinco empresas se sometió al siguiente tratamiento estadístico:

1. Dentro del cúmulo de información que proveen los cuestionarios del IFREI 2.0, se aislaron las respuestas del cuestionario 2, que contestaron los supervisores, y del cuestionario 4, que contestaron los colaboradores.
2. Dentro de los cuestionarios 2 y 4 se aislaron las respuestas directamente relacionadas con las variables de estudio ya que, como se indicó, el IFREI contempla otras variables que no son objeto de estudio en esta tesis.
3. Se elaboró una base de datos donde se incluyen las respuestas de los supervisores acerca de las variables independientes (CFR y AS) en paralelo con las respuestas de sus respectivos supervisados acerca de las variables dependientes (V-ME, V-MI y V-MT). Esto significa que fueron tomadas como observaciones válidas para la tesis sólo aquellas en la cuales se verificaba el par de respuestas de supervisado y su respectivo supervisor. Por el respecto al carácter voluntario del estudio, en la versión impresa era factible que un empleado hubiese contestado su cuestionario pero no así su respectivo supervisor. Esta es la causa de que el número total de participantes (268) no coincida con el número efectivo de observaciones evaluadas estadísticamente.
4. Una vez aislada la base de datos propia de la tesis, se calcularon los estadísticos generales de los datos: número de observaciones, medias, desviaciones típicas y coeficientes de correlación, identificando en este último caso el p-valor correspondiente (Ver Tabla 21).
5. Se calculó el coeficiente Alpha de Cronbach de los ítems de cada variable para corroborar su idoneidad. Como se puede observar al pie de las Tablas 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20 y

en negrilla en la Tabla 23, los coeficientes Alpha de Cronbach de todas las escalas utilizadas fueron satisfactorios.

6. Se evaluaron las correlaciones entre variables lo cual, junto con el análisis de los Alpha de Cronbach, tenía como objetivo decidir si era razonable someter el modelo de investigación al análisis dentro de un modelo estructural. Debido a que las Alphas de Cronbach y las correlaciones entre variables eran válidas y significativas, se decidió que, efectivamente, el modelo de investigación ofrecía el mínimo de coherencia interna para ser analizado como un modelo de ecuaciones estructurales. El software utilizado para dicho análisis fue el STATA 11 (Stata Corp., 2009).
7. Se realizó un análisis confirmatorio de factores para determinar las medidas de ajuste del modelo. Este análisis implica analizar el valor de los siguientes estadísticos: RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*), SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*), CFI (*Comparative Fit Index*) y TLI (*Tucker-Lewis Index*). Se concluyó que tales medidas eran satisfactorias (ver apartado 4.2 y Tabla 22).
8. Se corrió el análisis del modelo estructural con STATA 11 para determinar los valores de las relaciones, expresados en coeficientes estandarizados beta ( $\beta$ ) (Ver Gráfico 9).

**Tabla 21**  
**Información demográfica de los participantes en el estudio cuantitativo por país y empresa**

País	Código de empresa	Sector	Supervisores						Colaboradores						Total de participantes por empresa
			Total	H	M	No reportan sexo	% con hijos	Media edad	Total	H	M	No reportan sexo	% con hijos	Media edad	
<b>España</b>	E1	24	8	3	5	0	88%	41	23	13	10	0	39%	32	31
	E2	29	6	0	6	0	0%	s.d.*	72	0	70	2	54%	40	78
	E3	5	14	4	1	9	29%	38	13	3	8	2	15%	35	27
<b>Argentina</b>	A1	24	21	11	10	0	76%	39	48	21	27	0	29%	31	69
<b>Guatemala</b>	G1	22	15	11	2	2	57%	41	48	33	15	0	83%	42	63
Totales y promedios			<b>64</b>	<b>29</b>	<b>24</b>	<b>11</b>	<b>62.5%</b>	<b>40</b>	<b>204</b>	<b>70</b>	<b>130</b>	<b>4</b>	<b>44%</b>	<b>36</b>	<b>268</b>

Código de sectores: 24= Servicios profesionales (consultoría); 29= Educación; 5= Construcción; 22: Servicios financieros (banca)

\* Sin datos. No reportaron edad.

## **Capítulo 4: Análisis y discusión de resultados**

### **4.1 Estadísticos descriptivos de las variables de estudio**

La Tabla 23 presenta los estadísticos descriptivos de la muestra: el número de ítems y observaciones de cada variable, la media, la desviación típica, los coeficientes de correlación y los coeficientes Alpha de Cronbach de las variables de estudio.

Lo primero que se debe comentar es la diferencia del número de observaciones (n) de cada variable. Esta diferencia se debe a que el número de observaciones que se reporta corresponde a las series de respuestas que se encontraron completas en cada caso. Es decir, se descartaron aquellas series en las cuales algún participante no contestó algunas preguntas y aquellas donde no había pares de respuesta supervisor-supervisado. Sin embargo, el número de observaciones obtenido para todas las variables es satisfactorio pues responde a una proporción mayor a 10 observaciones por variable, que es el parámetro habitual para modelos de ecuaciones estructurales (Caballero, 2006).

Por otro lado, como puede observarse en la Tabla 23, los coeficientes Alpha de Cronbach de todas las escalas utilizadas son satisfactorios, con valores por encima de 0.7 en la mayoría, algunos de ellos alcanzando valores de 0.9. Esto es importante porque significa que existe una alta coherencia interna entre los ítems, lo cual contribuye a la confiabilidad de los resultados.

En cuanto a la media de las respuestas de cada variable, es necesario comentar que la media de CFR se presenta baja en términos absolutos porque todos los ítems de la escala utilizada tienen carácter inverso. En esa escala, las respuestas que reflejan mejor CFR

son las más cercanas a 1, en una escala de Lickert de 1 a 7, donde 1 significa “Totalmente en desacuerdo” con la afirmación respectiva.

También llama la atención la media de las respuestas de AS, que es de 6.33, también en escala de 1 a 7 donde 7 significa “Totalmente de acuerdo” con la afirmación respectiva. En este caso, se atribuye una media de respuestas tan elevada al hecho de que la variable AS se evaluó por medio de las respuestas de los supervisores acerca de su propio desempeño en el apoyo a los esfuerzos de conciliación de sus supervisados. Por tratarse de una autoevaluación, posiblemente se produjo una tendencia al optimismo en las respuestas. Sin embargo, el análisis de los resultados del modelo estructural fue satisfactorio, con lo cual se observa que esta posible tendencia optimista no distorsiona los resultados del modelo.

En cuanto a las desviaciones típicas encontradas, se observa que son aceptables para una escala de 1 a 7 pues muestran una dispersión poco elevada de los resultados; una media de 1.2 de desviación típica.

Por otra parte, puede observarse que los resultados muestran un alto porcentaje de correlaciones significativas, con p-valor  $< 0.05$  y  $< 0.001$  en la gran mayoría de los casos. Esto es importante porque confirma que las variables están relacionadas entre sí no sólo conceptualmente sino también empíricamente. Más adelante, en el apartado 5.7 de discusión de resultados se comentan con detenimiento las correlaciones encontradas.

#### **4.2 Análisis confirmatorio para el modelo estructural**

Las variables de estudio que se evaluaron en esta tesis se integraron en un modelo estructural. Este modelo se sometió a un análisis confirmatorio de factores. Las medidas de ajuste del modelo son satisfactorias para el modelo completo de acuerdo con los

parámetros sugeridos en Bartholomew et al. (2008) (ver Tabla 22). El análisis de los datos, el cual se detalla en los apartados siguientes, se realizó con el software STATA 11 (Stata Corp., 2009).<sup>27</sup>

Como puede observarse en la Tabla 22, el estadístico RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) es satisfactorio por ser  $< 0.05$ . El SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*) también es satisfactorio por ser  $< 0.08$ . Y por último, los estadísticos CFI (*Comparative Fit Index*) y TLI (*Tucker-Lewis Index*) también mostraron valores satisfactorios por ser ambos  $> 0.9$  (Bartholomew et al., 2008).

**Tabla 22**  
**Resultados del análisis confirmatorio de factores**

<b>Estadístico</b>	<b>Valor encontrado</b>	<b>Criterio de aceptación</b>
Número observaciones	204	
Chi cuadrada	11.196	
Grados de libertad	11	
RMSEA	0.009	$< 0.05$ (Bartholomew et al., 2008, p. 309)
SRMR	0.022	$< 0.08$ (Bartholomew et al., 2008, p. 309)
CFI	0.999	Mayor proximidad a 1 (Bartholomew et al., 2008, p. 309)
TLI	0.998	Mayor proximidad a 1 (Bartholomew et al., 2008, p. 309)

Fuente: elaboración propia

Por su parte, los resultados estandarizados significativos del modelo estructural se muestran en el Gráfico 9.

<sup>27</sup> El diseño y análisis del modelo estructural con STATA se realizó con ayuda del Dr. Miguel Canela, Profesor de Matemáticas y Estadística en el programa de doctorado de *IESE Business School* (Barcelona).

**Tabla 23**  
**Estadísticos descriptivos de las variables de estudio**

Variables	Ítems	Observaciones (n)	Media	Desv. Típica	CFR	AS	V-ME	V-MI	V-MT	P-ME	P-MI	P-MT
CFR	9	168	1.92	1.29	<b>0.91</b>							
AS	7	199	6.33	0.65	-0.46***	<b>0.88</b>						
V-ME	2	203	3.81	1.34	0.05	-0.01	<b>0.67</b>					
V-MI	3	201	5.74	1.25	-0.25**	0.13*	-0.19**	<b>0.76</b>				
V-MT	4	203	5.04	1.36	-0.33***	0.14**	-0.1	0.55***	<b>0.9</b>			
P-ME	2	201	3.64	1.83	0.15*	-0.01	0.53***	-0.34***	-0.32***	<b>0.77</b>		
P-MI	3	202	6.15	1.08	-0.01	0.05	-0.14**	0.21**	-0.1	-0.09	<b>0.8</b>	
P-MT	4	200	6.33	0.76	-0.19**	0.28***	-0.09	0.29***	0.22**	-0.02	0.27***	<b>0.72</b>

Valores en **negrita**: Coeficientes Alpha de Cronbach

\*  $p < 0.1$

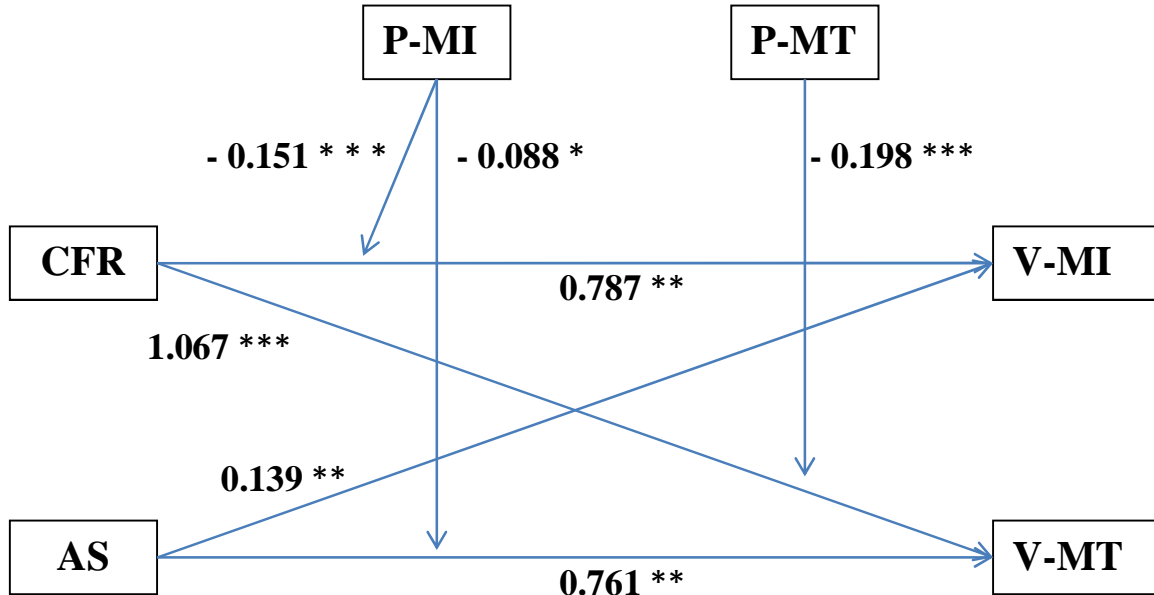
\*\*  $p < 0.05$

\*\*\*  $p < 0.001$



Gráfico 9

Resultados significativos del modelo estructural  
(Coeficientes estandarizados  $\beta$ )



n= 204

\*\*\* p < 0.001; \*\* p < 0.01; \* p < 0.05

Fuente: elaboración propia

#### 4.3 Efecto de CFR sobre el tipo de vínculo con la empresa

La hipótesis H1 establecía que: *la cultura familiarmente responsable (CFR), evaluada por los supervisores, está relacionada con el tipo de vínculo de los supervisados con la empresa, evaluado por los supervisados.*

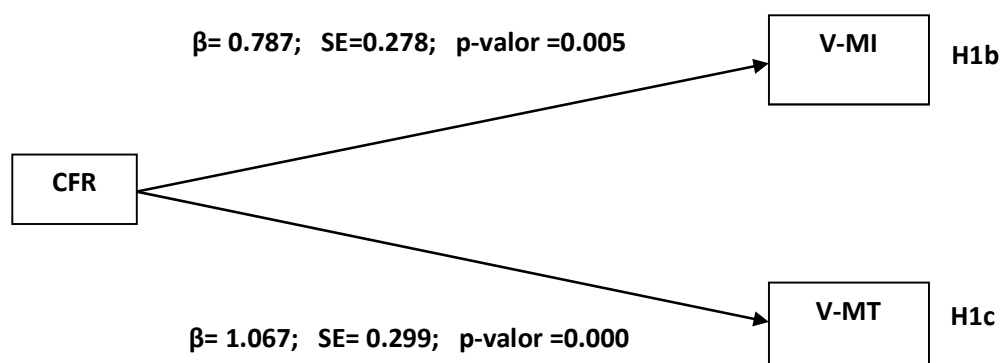
Esta hipótesis fue desglosada en tres partes, distinguiendo el efecto de CFR sobre el vínculo con la empresa por motivos extrínsecos (V-ME) (H1a), sobre el vínculo por motivos intrínsecos (V-MI) (H1b) y sobre el vínculo por motivos trascendentes (V-MT) (H1c).

Con los resultados del modelo estructural es posible establecer que:

- a. Con respecto a H1a, no se confirma la hipótesis ya que la relación de CFR con el vínculo por motivos extrínsecos no es significativa en el contexto del modelo estructural.
- b. Con respecto a H1b, se confirma la hipótesis ya que CFR tiene una relación negativa y significativa con el vínculo por motivos intrínsecos que adquiere un valor de  $\beta = 0.787$ , p-valor = 0.005.
- c. Con respecto a H1c, se confirma la hipótesis ya que CFR tiene una relación negativa y significativa con el vínculo por motivos trascendentes que adquiere un valor de  $\beta = 1.067$ , p-valor = 0.000.

Los valores de las relaciones encontradas se reportan en el Grafico 10, el cual muestra la sección del modelo estructural que corresponde a H1b y H1c.

**Gráfico 10**  
**Efecto de la cultura FR sobre el tipo de vínculo con la empresa**  
**Coefficientes estandarizados ( $\beta$ )**



#### **4.4 Efecto moderador del tipo de preferencia de trabajo sobre el efecto de CFR**

Como se indicó, de acuerdo con Cardona (1997), en esta tesis se distingue entre el tipo de vínculo con la empresa y el tipo de preferencia de trabajo. Los tipos de vínculo y de preferencia se diferencian entre sí según el tipo de motivos para actuar que los motiva: motivos extrínsecos, intrínsecos o trascendentes.

La hipótesis 2 (H2) de esta tesis establecía que: *el tipo de preferencia de trabajo de los supervisados, evaluado por los supervisados, ejerce un efecto moderador sobre la relación entre CFR, evaluada por los supervisores, y el tipo de vínculo de los supervisados con la empresa, evaluado por los supervisados.*

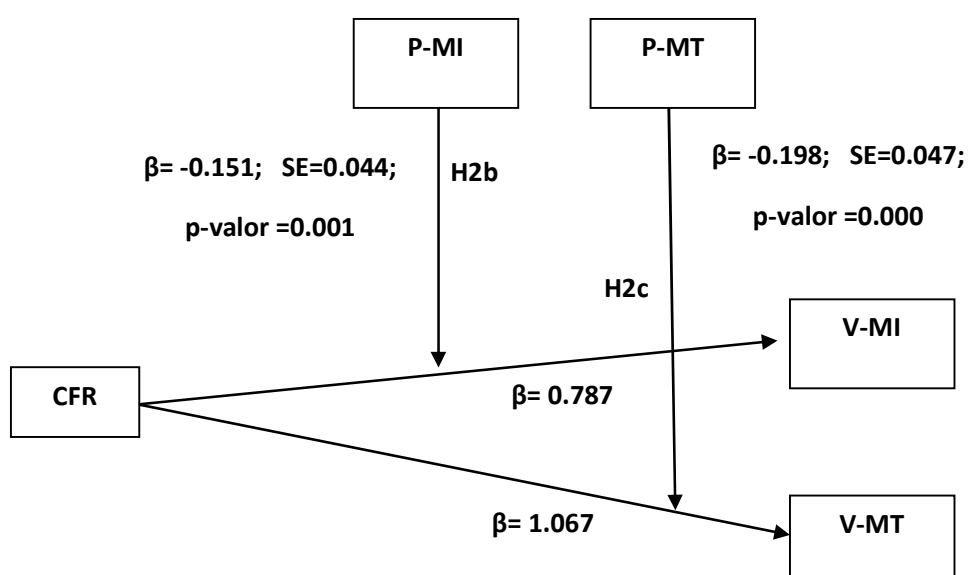
Esta hipótesis fue desglosada en tres partes, distinguiendo el efecto moderador de la preferencia de trabajo por motivos extrínsecos (P-ME) (H2a), el efecto moderador de la preferencia por motivos intrínsecos (P-MI) (H2b) y el efecto de la preferencia por motivos trascendentes (P-MT) (H2c).

Con los resultados del modelo estructural es posible establecer que:

- a. Con respecto a H2a, no se confirma la hipótesis ya que el efecto moderador de la preferencia por motivos extrínsecos (H2a) no es significativo en el contexto del modelo estructural.
- b. En cuanto a H2b, se confirma la hipótesis ya que la preferencia por motivos intrínsecos ejerce un efecto moderador negativo y significativo sobre la relación entre CFR y V-MI, el cual adquiere un valor de  $\beta = -0.151$ , p-valor= 0.001.
- c. En cuanto a H2c, se confirma la hipótesis ya que la preferencia por motivos trascendentes ejerce un efecto negativo y significativo sobre la relación entre CFR y V-MT, el cual adquiere un valor de  $\beta = -0.198$ , p-valor= 0.000.

Los valores encontrados para estos efectos moderadores se reportan en el Gráfico 11, el cual muestra la sección del modelo estructural que corresponde a H2.

**Gráfico 11**  
**Efecto moderador del tipo de preferencia de trabajo**  
**sobre el efecto de CFR**  
**Coefficientes estandarizados ( $\beta$ )**



#### 4.5 Efecto de AS sobre el tipo de vínculo con la empresa

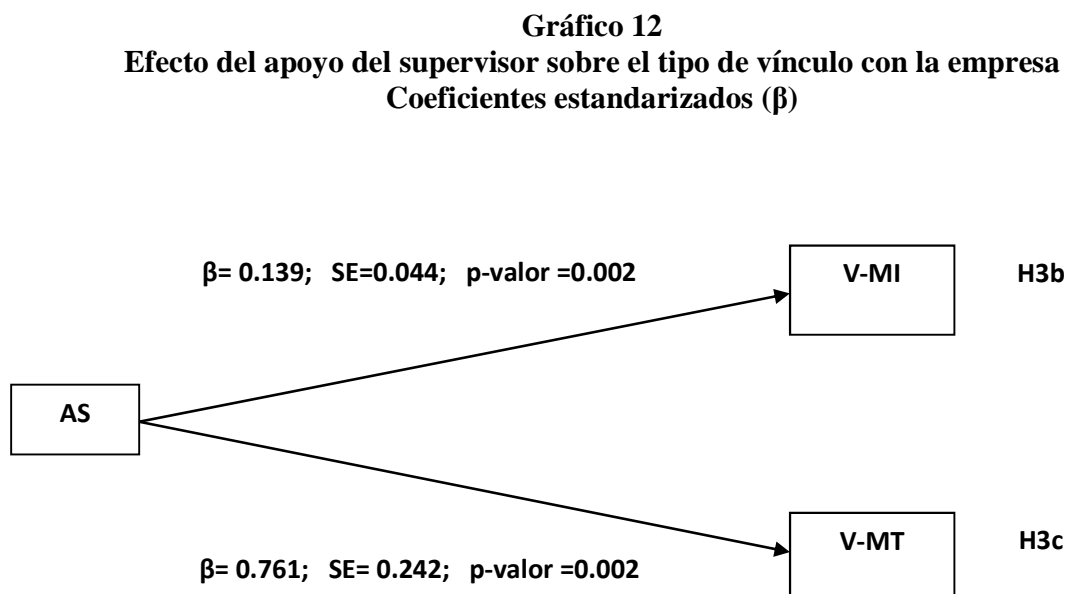
La hipótesis H3 establecía que: *el apoyo de los supervisores hacia los esfuerzos de conciliación trabajo-familia de sus supervisados (AS), autoevaluado por los supervisores, está relacionado con el tipo de vínculo de los colaboradores con la empresa, evaluado por los supervisados.*

Esta hipótesis fue desglosada en tres partes, distinguiendo el efecto de AS sobre el vínculo con la empresa por motivos extrínsecos (V-ME) (H3a), sobre el vínculo por motivos intrínsecos (V-MI) (H3b) y sobre el vínculo por motivos trascendentes (V-MT) (H3c).

Con los resultados del modelo estructural es posible establecer que:

- a. Con respecto a H3a, no se confirma la hipótesis ya que la relación entre AS y el vínculo por motivos extrínsecos no es significativa en el contexto del modelo estructural.
- b. Con respecto a H3b, se confirma la hipótesis ya que AS muestra una relación positiva y significativa con el vínculo por motivos intrínsecos, la cual adquiere un valor de  $\beta = 0.139$ , p-valor = 0.002.
- c. Con respecto a H3c, se confirma la hipótesis ya que AS muestra una relación positiva y significativa con el vínculo por motivos trascendentes, la cual adquiere un valor de  $\beta = -0.761$ , p-valor = 0.002.

Los valores de las relaciones encontradas se reportan en el Grafico 12, el cual muestra la sección del modelo estructural que corresponde a H3.



#### **4.6 Efecto moderador del tipo de preferencia de trabajo sobre el efecto de AS**

La hipótesis 4 (H4) establecía que: *el tipo de preferencia de trabajo de los supervisados, evaluado por los supervisados, ejerce un efecto moderador sobre la relación entre AS, autoevaluado por los supervisores, y el tipo de vínculo del supervisado con la empresa, evaluado por el supervisado.*

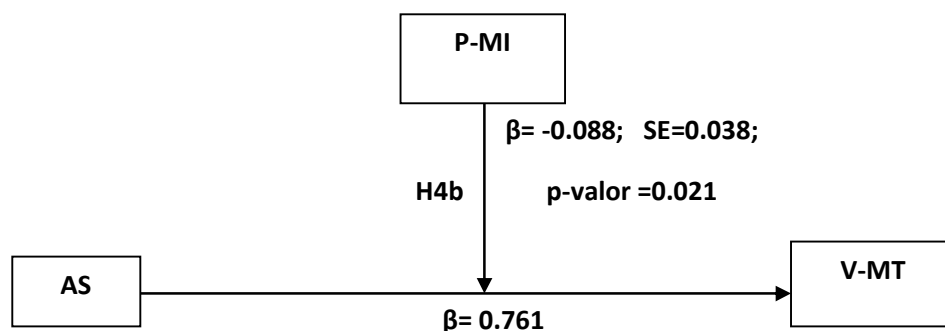
Esta hipótesis fue desglosada en tres partes, distinguiendo el efecto moderador de la motivación extrínseca como preferencia (ME-P) (H4a), el efecto moderador de la motivación intrínseca como preferencia (MI-P) (H4b) y el de la motivación trascendente como preferencia (MT-P) (H4c).

Con los resultados del modelo estructural es posible establecer que:

- a. En cuanto a H4a, no se confirma la hipótesis ya que el efecto moderador de la preferencia por motivos extrínsecos no es significativo en el contexto del modelo estructural.
- b. En cuanto a H4b, se confirma la hipótesis ya que la preferencia de trabajo por motivos intrínsecos muestra un efecto moderador negativo y significativo sobre la relación entre AS y V-MT, el cual adquiere un valor de  $\beta = -0.088$ , p-valor = 0.021.
- c. En cuanto a H4c, no se confirma la hipótesis ya que el efecto moderador de la preferencia de trabajo por motivos trascendentes no es significativo en el contexto del modelo estructural.

Los efectos moderadores de la preferencia de trabajo motivada por motivación extrínseca (H4a) y por motivación trascendente (H4c) no son significativos en el contexto del modelo estructural. Los valores encontrados para esta relación se reportan en el Grafico 13, el cual muestra la sección del modelo estructural que corresponde a H4.

**Gráfico 13**  
**Efecto moderador del tipo de preferencia de trabajo**  
**sobre el efecto de AS**  
**Coefficientes estandarizados ( $\beta$ )**



El resumen de hipótesis confirmadas y no confirmadas, así como de los respectivos valores encontrados se muestra en la Tabla 24.

**Tabla 24**  
**Resumen de hipótesis confirmadas y no confirmadas**

Hipótesis	Sub-hipótesis	Resultado	Valor encontrado
<b>H1:</b> La cultura familiarmente responsable (CFR), evaluada por los supervisores, está relacionada con el tipo de vínculo de los supervisados con la empresa, evaluado por los supervisados.	<b>H1a:</b> CFR está relacionada negativamente con el vínculo por motivos extrínsecos (V-ME)	No confirmada	No significativo
	<b>H1b:</b> CFR está relacionada positivamente con el vínculo por motivos intrínsecos (V-MI)	<b>Confirmada</b>	$\beta = 0.787$ $p\text{-valor} = 0.005$
	<b>H1c:</b> CFR está relacionada positivamente con el vínculo por motivos trascendentes (V-MT), vínculo que a su vez manifiesta calidad motivacional del empleado.	<b>Confirmada</b>	$\beta = 1.067$ $p\text{-valor} = 0.000$
<b>H2:</b> El tipo de preferencia de trabajo de los supervisados,	<b>H2a:</b> La preferencia de trabajo por motivos extrínsecos (P-ME) ejerce	No confirmada	No significativo

<p><i>evaluado por los supervisados, ejerce un efecto moderador sobre la relación entre CFR, evaluada por los supervisores, y el tipo de vínculo de los supervisados con la empresa, evaluado por los supervisados.</i></p>	<p><i>un efecto moderador negativo sobre la relación entre CFR y el tipo de vínculo con la empresa.</i></p>		
	<p><b>H2b:</b> <i>La preferencia de trabajo por motivos intrínsecos (P-MI) ejerce un efecto moderador negativo sobre la relación entre CFR y el tipo de vínculo con la empresa.</i></p>	<p><b>Confirmada</b></p>	<p><math>\beta = -0.151</math> p-valor= 0.001</p>
	<p><b>H2c:</b> <i>La preferencia de trabajo por motivos trascendentes (P-MT) ejerce un efecto moderador negativo sobre la relación entre CFR y el tipo de vínculo con la empresa.</i></p>	<p><b>Confirmada</b></p>	<p><math>\beta = -0.198</math> p-valor= 0.000</p>
<p><b>H3:</b> <i>El apoyo de los supervisores hacia los esfuerzos de conciliación trabajo-familia de sus supervisados (AS), autoevaluado por los supervisores, está relacionado con el tipo de vínculo de los colaboradores con la empresa, evaluado por los supervisados.</i></p>	<p><b>H3a:</b> <i>AS está relacionado negativamente con el vínculo por motivos extrínsecos (V-ME)</i></p>	<p>No confirmada</p>	<p>No significativo</p>
	<p><b>H3b:</b> <i>AS está relacionado positivamente con el vínculo por motivos intrínsecos (V-MI)</i></p>	<p><b>Confirmada</b></p>	<p><math>\beta = 0.139</math> p-valor= 0.002</p>
	<p><b>H3c:</b> <i>AS está relacionado positivamente con el vínculo por motivos trascendentes (V-MT), motivos que a su vez manifiestan la calidad motivacional del empleado según Pérez López (1993).</i></p>	<p><b>Confirmada</b></p>	<p><math>\beta = -0.761</math> p-valor= 0.002</p>
<p><b>H4:</b> <i>El tipo de preferencia de trabajo de los supervisados, evaluada por los supervisados, ejerce un efecto moderador sobre la relación entre AS, autoevaluado por los</i></p>	<p><b>H4a:</b> <i>La preferencia de trabajo por motivos extrínsecos (P-ME) ejerce un efecto moderador negativo sobre la relación entre AS y el tipo de vínculo con la empresa.</i></p>	<p>No confirmada</p>	<p>No significativo</p>



<i>supervisores, y el tipo de vínculo del supervisor con la empresa, evaluado por el supervisor.</i>	<b>H4b:</b> <i>La preferencia de trabajo por motivos intrínsecos (P-MI) ejerce un efecto moderador positivo la relación entre AS y el tipo de vínculo con la empresa.</i>	<b>Confirmada</b>	$\beta = -0.088$ p-valor = 0.021
	<b>H4c:</b> <i>La preferencia de trabajo por motivos trascendentes (P-MT) ejerce un efecto moderador positivo sobre la relación entre AS y el tipo de vínculo con la empresa.</i>	No confirmada	No significativo

## 4.7 Discusión de los resultados

### 4.7.1 Correlación de CFR con AS y con las variables dependientes

Como puede observarse en la Tabla 23, CFR y AS presentan una correlación negativa entre sí, la cual se muestra altamente significativa ( $r = -0.46$ ,  $p < 0.001$ ). El signo negativo de la relación se explica por el hecho de que todos los ítems utilizados para medir CFR son de carácter inverso. Nótese que la media de CFR es 1.92, con una desviación típica de 1.29. Efectivamente, de acuerdo con el contenido de los ítems, las personas que evalúan bien la cultura de apoyo a la conciliación trabajo-familia en sus respectivos trabajos deberían marcar dígitos de bajo valor en esta escala (valores entre 1 y 2 en escala de 1 a 7). La media y la desviación típica permiten concluir que, en promedio, las cinco empresas estudiadas presentan una cultura bastante favorable con la conciliación trabajo-familia. Por tanto, al realizar el cambio de signos en esta correlación puede interpretarse que CFR y AS son variables que están fuertemente correlacionadas de forma positiva y altamente significativa.

El carácter inverso de los ítems que se utilizaron para evaluar CFR también explica la correlación significativa pero negativa entre esta variable y V-MI ( $r = -0.25$ ,  $p < 0.05$ ) y V-MT ( $r = -0.33$ ,  $p < 0.001$ ). Al realizar el cambio de signos, es posible afirmar que CFR está correlacionada con el vínculo por motivos intrínsecos y con el vínculo por motivos trascendentes. Esto puede interpretarse en el sentido de que una cultura favorable con la conciliación refuerza estos tipos de vínculos de los colaboradores con la empresa.

#### **4.7.2 Correlación de AS con las variables dependientes**

AS presenta correlación positiva y significativa con el vínculo por motivos intrínsecos (V-MI) ( $r = 0.13$ ,  $p < 0.1$ ) y con el vínculo por motivos trascendentes (V-MT) ( $r = 0.14$ ,  $p < 0.05$ ).

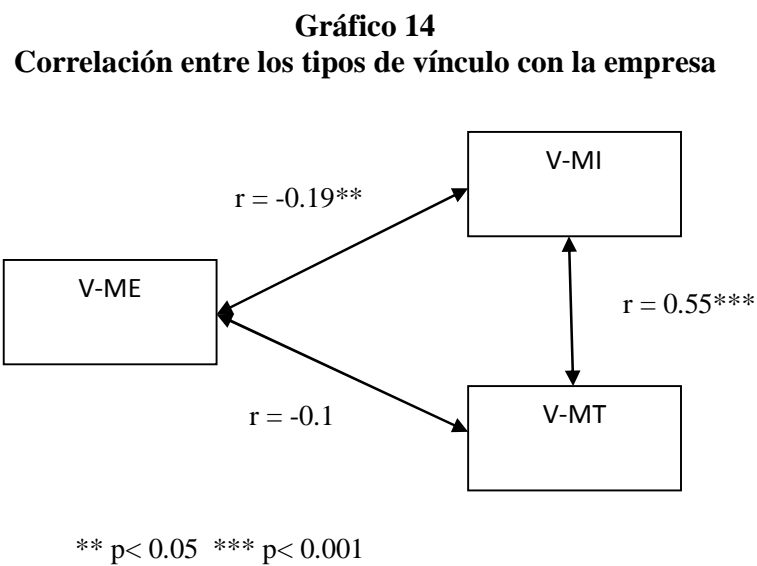
Esto puede interpretarse en el sentido de que a mayor apoyo de los supervisores hacia los esfuerzos de conciliación trabajo-familia de sus supervisados, corresponde un mayor vínculo por motivos intrínsecos y trascendentes por parte de los supervisados.

#### **4.7.3 Correlación entre los diferentes tipos vínculo con la empresa**

De acuerdo con los resultados encontrados, el vínculo con la empresa por motivos extrínsecos (V-ME) presenta una correlación negativa con el vínculo por motivos intrínsecos (MI-V) ( $r = -0.19$ ,  $p < 0.05$ ) y con el vínculo por motivos trascendentes (V-MT) ( $r = -0.1$ ), aunque en este último caso la correlación no es significativa. Por otra parte, V-MI

y V-MT muestran una fuerte correlación positiva y significativa entre sí ( $r = 0.55$ ,  $p < 0.001$ ) (Ver Tabla 23)

Las correlaciones entre los tipos de vínculo con la empresa se aprecian de forma sinóptica en el Gráfico 14.



Estas correlaciones pueden explicarse desde la teoría de Pérez López (1993) y, de hecho, constituyen una corroboración empírica de dicha teoría. Como se ha indicado, desde el punto de vista de Pérez López (1993), la motivación extrínseca como sustento del vínculo con la empresa significaría una adjudicación de mayor peso a la búsqueda de compensaciones provenientes del exterior a cambio de la participación en la empresa, en comparación con el peso que se asignaría a los otros dos tipos de vínculo con la empresa. Esto explica la correlación negativa y significativa encontrada según la cual, una persona que da un mayor valor a los motivos extrínsecos como razón que le une a la empresa,

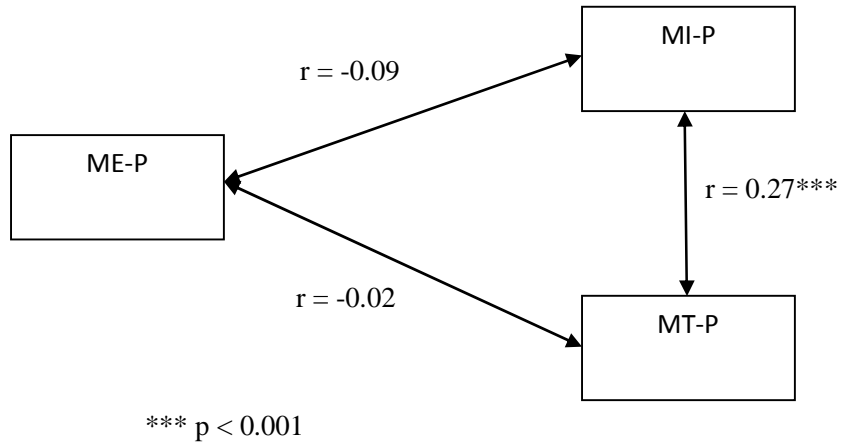
mostraría a la vez un relativo menor interés en los aprendizajes o en las satisfacciones internas que produce su trabajo (motivos intrínsecos). Y quizás mostraría también un bajo interés en los efectos positivos de su acción en el entorno (motivos trascendentes), aunque esto no se puede establecer de forma definitiva porque la correlación, aunque existe y es negativa, no es significativa.

De igual forma, es interesante para la corroboración empírica de la teoría de Pérez López que el vínculo con la empresa por motivos intrínsecos encontrado en este estudio presente una fuerte correlación positiva con el vínculo por motivos trascendentes. Esto puede interpretarse en el sentido de que el fortalecimiento del vínculo por motivos intrínsecos se vería acompañado de un fortalecimiento de los vínculos por motivos trascendentes y viceversa. Según estos datos, el vínculo motivado por la búsqueda de crecimiento interior (motivos intrínsecos) está relacionado con la búsqueda de impacto positivo en el medio (motivos trascendentes).

#### **4.7.4 Correlación entre los diferentes tipos de preferencia de trabajo**

Por otra parte, es importante destacar las correlaciones entre las variables utilizadas como moderadores en el modelo estructural, es decir, los tipos de preferencia de trabajo. De acuerdo con la Tabla 23 de estadísticos descriptivos de las variables, la preferencia de trabajo por motivos extrínsecos (P-ME) presenta una correlación negativa con respecto a los otros dos tipos preferencia de trabajo, aunque estas no son significativas. Sin embargo, P-MI y P-MT muestran una correlación positiva y significativa entre sí ( $r= 0.27$ ,  $p < 0.001$ ). Ver Gráfico 15.

**Gráfico 15**  
**Correlación entre los tipos de preferencia de trabajo**



Es congruente con la teoría de Pérez López que la preferencia de trabajo por motivos intrínsecos (P-MI) muestre una correlación positiva con la preferencia por motivos trascendentes (P-MT). Esto puede interpretarse en el sentido de que una persona que aspira a un determinado crecimiento interior, por ejemplo mejora de competencias o adquisición de conocimientos, muestre a la vez alguna tendencia a poner esas competencias y conocimientos al servicio del entorno en que trabaja, lo cual podría asociarse con la presencia de motivos trascendentes.

Por tanto, los coeficientes de correlación encontrados en el presente estudio empírico son una expresión numérica y, en cierto sentido, una confirmación de algunos importantes aspectos de la teoría de Pérez López (1993).

#### **4.7.5 Efecto de la cultura FR sobre el tipo de vínculo con la empresa**

De acuerdo con lo propuesto en la hipótesis 1 (H1), el modelo estructural trabajado en STATA 11 (Stata Corp., 2009) revela un efecto positivo y altamente significativo de la

cultura familiarmente responsable (CFR) evaluada por el supervisor sobre el vínculo con la empresa por motivos intrínsecos (V-MI) y sobre el vínculo con la empresa por motivos trascendentes, ambos evaluados por los supervisados (V-MT).

Los resultados que arroja STATA 11 están expresados en coeficientes  $\beta$ . Esto significa que, para el caso del efecto de CFR sobre V-MI, se ha encontrado que por cada variación de una unidad de desviación estándar en CFR se produce una variación de 0.787 ( $p= 0.005$ ) de desviación estándar en el vínculo por motivos intrínsecos, manteniendo constantes los valores de todas las demás variables ya que se trata de un modelo estructural. Este dato confirma la hipótesis H1b.

Este resultado significa que, siendo constantes las demás variables evaluadas, las organizaciones que procuran una mejora de la cultura organizacional de apoyo a los esfuerzos de conciliación trabajo-familia de sus colaboradores, obtendrán como efecto directo una mejora en el vínculo con la empresa motivado por motivos intrínsecos. El p-valor reportado ( $p= 0.005$ ) concede alta confiabilidad a este coeficiente  $\beta$  encontrado.

Este hallazgo cobra peso si se toma en cuenta que, como se indicó anteriormente, algunos estudios como el de Karatepe y Tekinkus (2006) encuentran una correlación positiva entre la motivación intrínseca y a.) El desempeño en el trabajo ( $r=0.38$ ,  $p< 0.01$ ), b.) La satisfacción con el trabajo ( $r=0.28$ ,  $p< 0.01$ ), c.) El compromiso con la organización ( $r= 0.42$ ,  $p< 0.01$ ) y, por último, una relación negativa entre la motivación intrínseca y el agotamiento por trabajo ( $r= -0.12$ ,  $p< 0.05$ ). En este sentido, si la mejora de CFR tiene un efecto positivo y altamente significativo como el encontrado sobre V-MI, cabría esperar un efecto de segundo orden o efecto indirecto sobre estos otros indicadores organizacionales.

Por otra parte, la correlación positiva y significativa encontrada entre el vínculo por motivos intrínsecos y el vínculo por motivos trascendentes, hacen pensar que un efecto positivo directo, como el encontrado, entre la CFR y el vínculo intrínseco, tendría un efecto positivo secundario o indirecto de reforzamiento sobre el vínculo por motivos trascendentes.

Por otra parte, se encontró que CFR tiene un efecto positivo y significativo sobre V-MT ( $\beta = 1.067$ ;  $p = 0.005$ ). Este dato confirma la hipótesis H1c. Es un resultado valioso para los planteamientos de esta tesis ya que la motivación por motivos trascendentes constituye el tipo de motivación determinante de la calidad motivacional de acuerdo con Pérez López (1993).

El dato puede interpretarse en el sentido de que los esfuerzos por mejorar la cultura organizacional de apoyo a la conciliación trabajo-familia (CFR) tendrán como efecto directo una mejora de la calidad motivacional de los colaboradores, expresada en este caso como el vínculo con la empresa por motivos trascendentes. De acuerdo con la definición de motivación por motivos trascendentes, esto significa que se lograría colaboradores cuyo vínculo con la empresa iría más allá de las compensaciones extrínsecas e intrínsecas y pasaría al campo del interés por mejorar a la organización misma en cuanto entorno de trabajo.

#### **4.7.6 Efecto moderador del tipo de preferencia de trabajo sobre el efecto de CFR**

Baron y Kenny (1986) definen un moderador como aquella variable, cualitativa o cuantitativa, que afecta la dirección y/o la intensidad de la relación entre una variable

independiente y una dependiente. De forma operativa, el moderador es una variable que ejerce un efecto de interacción o producto con la variable independiente, sobre la variable dependiente.

Los datos encontrados muestran que siendo  $\beta = 0.787$  ( $p = 0.005$ ) el efecto de CFR sobre el vínculo con la empresa por motivos intrínsecos, y siendo constantes todas las demás variables del modelo estructural, la preferencia del colaborador motivada por motivos intrínsecos ejerce un efecto negativo con valor  $\beta = -0.151$  ( $p = 0.001$ ) sobre esta relación. Este dato confirma la hipótesis H2b.

Este efecto moderador de signo negativo puede interpretarse en el sentido de que en presencia de una preferencia de trabajo motivada por motivos intrínsecos, previa o independiente del trabajo actual de una persona, el efecto de la mejora de CFR sobre el vínculo con la empresa por motivos intrínsecos en esa persona, será menor en comparación con el efecto que tendría si este tipo de preferencia de trabajo no estuviera presente. Es decir, las personas que previamente incorporan en sus preferencias de trabajo los motivos intrínsecos no son tan susceptibles al efecto de CFR sobre V-MI. En el caso particular de la muestra estudiada, ese efecto de atenuación de la influencia de la cultura FR sobre el vínculo por motivos intrínsecos tiene un valor de  $-0.151$ , que sería el valor con el cual este tipo de preferencia interactúa con CFR sobre V-MI.

En esa misma línea, los datos encontrados muestran que siendo  $\beta = 1.067$  ( $p = 0.000$ ) el efecto de la cultura FR sobre el vínculo por motivos trascendentes, y siendo constantes todas las demás variables del modelo estructural, la preferencia de trabajo del colaborador



motivada por motivos trascendentes ejerce un efecto negativo con valor  $\beta = -0.198$  ( $p = 0.000$ ) sobre esta relación. Esto confirma la hipótesis H2c.

Una forma de explicar este valor negativo es que en presencia de una motivación trascendente previa o independiente del trabajo actual de una persona, manifestada a través de sus preferencias de trabajo, el efecto de mejora de CFR sobre el vínculo por motivos trascendentes, será menos relevante en comparación con el efecto que tendría si esta preferencia de trabajo por motivos trascendentes no estuviera presente. Es decir, las personas que previamente incorporan en sus preferencias de trabajo los motivos trascendentes no son tan susceptibles al efecto de CFR sobre V-MT. En el caso particular de la muestra estudiada, ese efecto de atenuación de la influencia de la cultura FR sobre el vínculo por motivos trascendentes tiene un valor de  $-0.198$ , que sería el valor con el cual este tipo de preferencia interactúa con CFR sobre V-MT.

De acuerdo con esta interpretación, en ambos casos el efecto moderador con signo negativo no significa que el efecto sea contraproducente. Más bien parece indicar que en las organizaciones que cuentan con personas cuya preferencia de trabajo está motivada por una alta motivación intrínseca y alta motivación trascendente, los esfuerzos de mejora de la CFR tendrán un efecto menos perceptible, no porque esta mejora no sea importante sino porque la calidad motivacional de la preferencia de trabajo de los miembros de la organización ya está presente.

Por otra parte, de los datos encontrados tampoco se puede deducir que la presencia de una preferencia de trabajo motivada por una alta motivación intrínseca y por una alta motivación trascendente, vuelvan irrelevante el papel de CFR sobre el vínculo con la

empresa. Esto, simplemente porque el valor absoluto de ese efecto moderador, aún siendo altamente significativo ( $p < 0.001$ ), no tiene una magnitud tal como para convertirse en un sustituto del efecto de CFR. Se trata de un efecto moderador y no de mediación, debido a que la preferencia de trabajo no es antecedente del tipo de vínculo con la empresa, mientras que CFR sí ejerce una función de antecedente según los datos encontrados en el presente estudio.

#### **4.7.7 Efecto de AS sobre el tipo de vínculo con la empresa**

De acuerdo con lo anticipado en la hipótesis 3 (H3), los resultados del presente estudio muestran un efecto positivo y altamente significativo del apoyo del supervisor hacia los esfuerzos de conciliación trabajo-familia de sus supervisados (AS), evaluado por el mismo supervisor sobre el vínculo con la empresa por motivos intrínsecos (V-MI) y sobre el vínculo con la empresa por motivos trascendentes (V-MT).

Ya que los resultados generados por STATA 11 están expresados como coeficientes estandarizados  $\beta$ , para el caso del efecto de AS sobre V-MI, esto significa que por cada variación de una unidad de desviación estándar en AS se produce una variación de  $\beta = 0.139$  ( $p = 0.002$ ) de desviación estándar en el vínculo con la empresa por motivos intrínsecos, manteniendo constantes todas las demás variables ya que se trata de un modelo estructural. Este resultado confirma la hipótesis H3b.

Este resultado significa que, siendo constantes las demás variables evaluadas, las organizaciones en las que los supervisores muestran un elevado índice de apoyo a los esfuerzos de conciliación trabajo-familia de sus colaboradores, obtendrán como efecto

directo una mejora en el vínculo por motivos intrínsecos de parte de los colaboradores. El p-valor reportado ( $p= 0.002$ ) otorga alta confiabilidad a esta relación positiva encontrada.

Este hallazgo es relevante, como se indicó arriba, por la evidencia empírica sobre la correlación de la motivación intrínseca con el desempeño en el trabajo, la satisfacción con el trabajo, el compromiso con la organización y también, sobre su relación negativa con el agotamiento por trabajo (Karatepe y Tekinkus, 2006). En este sentido, es de esperar que si el apoyo de los supervisores para conciliar trabajo-familia ejerce un efecto positivo sobre el vínculo con la empresa motivado por motivos intrínsecos, podría tener efectos de segundo orden o indirectos sobre estos otros indicadores organizacionales.

Por otra parte, se encontró que AS tiene un efecto positivo y significativo sobre V-MT ( $\beta= 0.761$ ;  $p= 0.002$ ). Este dato confirma la hipótesis H3c. Es un resultado valioso ya que la motivación trascendente, manifestada en este caso como vínculo con la empresa, constituye el tipo de motivación determinante de la calidad motivacional de acuerdo con Pérez López (1993).

El dato puede interpretarse en el sentido de que el apoyo de los supervisores hacia los esfuerzos de conciliación trabajo-familia de los colaboradores, tendrá como efecto directo una mejora de la calidad motivacional de los colaboradores. De acuerdo con la definición de motivación trascendente, esto significa que se lograría colaboradores cuyo vínculo con la empresa iría más allá de las compensaciones extrínsecas e intrínsecas y pasaría al campo del interés por mejorar a la organización misma en cuanto entorno de trabajo.

#### **4.7.8 Efecto moderador de la preferencia de trabajo sobre el efecto de AS**

Los datos encontrados muestran que siendo  $\beta = 0.761$  ( $p = 0.002$ ) el efecto de AS sobre el vínculo con la empresa por motivos trascendentes, y siendo constantes todas las demás variables del modelo estructural, la preferencia de trabajo por motivos intrínsecos del colaborador ejerce un efecto negativo con valor  $\beta = -0.088$  ( $p = 0.021$ ) sobre esta relación. Esto confirma la hipótesis H4b.

Este efecto moderador puede interpretarse en el sentido de que en presencia de una preferencia de trabajo motivada por motivos intrínsecos, previa o independiente del trabajo actual de una persona, el efecto de AS sobre el vínculo con la empresa por motivos trascendentes en esa persona, será menor en comparación con el efecto que tendría si este tipo de preferencia de trabajo no estuviera presente. Es decir, las personas que previamente incorporan en sus preferencias de trabajo los motivos intrínsecos no son tan susceptibles al efecto de AS sobre V-MT. En el caso particular de la muestra estudiada, ese efecto de atenuación de la influencia de AS sobre el vínculo por motivos trascendentes tiene un valor de  $-0.088$ , que sería el valor con el cual este tipo de preferencia interactúa con AS sobre V-MT.

Como se indicó en el caso de los moderadores del efecto de CFR, el efecto moderador con signo negativo sobre el efecto de AS no significa que sea contraproducente. Más bien parece indicar que en las organizaciones que cuentan con personas con alta motivación intrínseca manifestada como preferencia de trabajo, el efecto del apoyo del supervisor sobre el tipo de vínculo con la empresa será menos perceptible, posiblemente debido a que estas personas altamente motivadas intrínsecamente tienen mayor probabilidad de encontrar por sí mismas una motivación trascendente como vínculo con su trabajo, sin depender para ello

del liderazgo del supervisor. De aquí la importancia de contar con colaboradores cuya preferencia de trabajo esté motivada por motivos intrínsecos.

## **Capítulo 5: Conclusiones, sugerencias para la práctica, limitaciones del estudio y propuesta de futuras líneas de investigación**

### **5.1 Conclusiones**

Con los resultados del estudio cuantitativo realizado se puede concluir lo siguiente:

- a. El modelo general de investigación que se utilizó en esta tesis (ver Gráfico 1) es coherente desde el punto de vista del análisis estadístico en el sentido de que, efectivamente, existen efectos directos y significativos de CFR y AS sobre algunos tipos de vínculo de los empleados con la empresa y, a la vez, existe un efecto moderador de la preferencia de trabajo por motivos intrínsecos y trascendentes sobre la relación entre CFR y AS y los tipos de vínculo. Aunque algunas sub-hipótesis no fueron confirmadas porque no reportan resultados significativos, sí fue posible establecer un modelo estructural con resultados significativos (ver Gráfico 9) cuyas medidas de ajuste fueron todas satisfactorias (ver Tabla 22). Esto confirma que es científicamente razonable realizar investigación sobre la relación entre la cultura familiarmente responsable, el apoyo de los supervisores hacia la conciliación trabajo-familia de sus supervisados y el tipo de motivos para actuar de los empleados en la empresa. En esta tesis en particular, los motivos para actuar se estudiaron como variables dependientes desde el punto de vista de motivos del vínculo de los colaboradores con la empresa; por

su parte, los motivos para actuar como preferencias de trabajo se evaluaron como moderadores.

- b.** El uso del término “Entornos Familiarmente Responsables” (eFR), tal como se define en esta tesis, encuentra soporte empírico porque sus dos componentes principales, CFR y AS, muestran una correlación positiva elevada (después de operar el cambio de signos) y altamente significativa ( $r = -0.46$ ,  $p < 0.001$ ) entre sí.
- c.** Siendo constantes todos los elementos del modelo, de acuerdo con la evidencia encontrada en este estudio, es posible afirmar que existe un efecto positivo y significativo de CFR sobre el vínculo de los empleados con la empresa por motivos intrínsecos y sobre el vínculo por motivos trascendentes. En particular, se puede afirmar que la mejora en CFR tiene un efecto positivo y directo sobre la mejora de la calidad motivacional de los colaboradores (Pérez López, 1993) porque influye en el vínculo con la empresa por motivos trascendentes.
- d.** Siendo constantes todos los elementos del modelo, de acuerdo con la evidencia encontrada en este estudio, es posible afirmar que existe un efecto positivo y significativo de AS sobre el vínculo de los empleados con la empresa por motivos intrínsecos y sobre el vínculo por motivos trascendentes. En particular, se puede afirmar que la mejora en AS tiene un efecto positivo y directo sobre la mejora de la calidad motivacional de los colaboradores (Pérez López, 1993) porque influye en el vínculo con la empresa por motivos trascendentes.
- e.** La evidencia empírica que genera el presente estudio permite afirmar que los diferentes tipos de motivos para actuar desarrollados conceptualmente por Pérez López (1991 y 1993), se encuentran correlacionados (ver Gráficos 14 y 15). En el caso de los motivos para actuar como motivos del vínculo con la empresa, se observa que los motivos

extrínsecos están correlacionados negativa y significativamente con los motivos intrínsecos ( $r = -0.19$ ,  $p < 0.05$ ). También se observa que los motivos intrínsecos y los motivos trascendentes tienen una fuerte, positiva y altamente significativa correlación ( $r = 0.55$ ,  $p < 0.001$ ). En el caso de los motivos para actuar como motivos de la preferencia de trabajo, se observa que los motivos intrínsecos tienen una correlación positiva y altamente significativa con los motivos trascendentes ( $r = 0.27$ ,  $p < 0.001$ ).

A la vez, tanto para la modalidad de motivos del vínculo con la empresa como para la modalidad de motivos de la preferencia de trabajo, se observa que los motivos extrínsecos están negativamente correlacionados con los motivos intrínsecos y con los motivos trascendentes. Estos últimos datos no son significativos desde el punto de vista estadístico pero llama la atención que en ambos casos la relación tiene signo negativo.

En general, como se indicó, esta evidencia es una confirmación empírica de la teoría de Pérez López (1993) acerca de la interacción de los motivos para actuar. Se comentará un poco más sobre estas correlaciones en el apartado de sugerencias para la práctica.

- f.** Finalmente, se concluye que, de acuerdo con lo anticipado en las hipótesis, existe un efecto moderador significativo de la preferencia de trabajo por motivos intrínsecos y de la preferencia por motivos trascendentes sobre la relación entre CFR y el vínculo por motivos intrínsecos y por motivos trascendentes. A la vez, se observa un efecto moderador significativo de la preferencia de trabajo por motivos intrínsecos sobre la relación entre AS y el vínculo por motivos trascendentes. Esta evidencia permite afirmar que los motivos para actuar como preferencias de trabajo, es decir, como valoraciones cognitivas previas a la participación en un trabajo particular, no son neutras sino que son un componente importante de las razones que mueven a las personas a actuar de una u otra manera en sus trabajos.

## **5.2 Implicaciones prácticas de la tesis y de sus resultados: sugerencias para directivos de empresas**

El marco conceptual y las conclusiones del estudio cuantitativo permiten generar algunas sugerencias para los directivos de empresas.

### **Valorar la cultura y el apoyo de los supervisores, no sólo las políticas**

Los resultados del presente estudio resaltan la importancia de la cultura familiarmente responsable (CFR) y del apoyo de los supervisores hacia los esfuerzos de conciliación de sus supervisados (AS), en el sentido de que estas variables tienen un efecto positivo y significativo sobre los motivos para actuar de los empleados. En particular, como se ha señalado, se encuentra soporte empírico para afirmar que la mejora en CFR y AS incidirá directa y positivamente en la mejora de la calidad motivacional de los colaboradores.

De acuerdo con la teoría, la capacidad de la empresa para influir sobre el comportamiento de personas que actúan con calidad motivacional se vería potenciada por la misma naturaleza de la calidad motivacional. Si por “capacidad de la organización para influir sobre el comportamiento de las personas” definimos la capacidad de lograr que las personas contribuyan de forma consistente con el logro de la misión, es claro que el mejor escenario es aquel donde los colaboradores tienen calidad motivacional pues en ese caso, nunca mejor dicho, las personas tienen “motor propio” para buscar la eficacia, la eficiencia, la mejora continua de procesos y para actuar con responsabilidad social empresarial.

Según lo encontrado en el modelo estructural de la tesis, en presencia de todas las demás variables del modelo, cuanto mejor sea la cultura familiarmente responsable (CFR), mayor será el vínculo con la empresa de los colaboradores motivado por motivos trascendentes. Y



por otro lado, que cuanto mejor sea el apoyo de los supervisores hacia los esfuerzos de conciliación de sus supervisados (AS), mayor será el vínculo con la empresa de los colaboradores motivado por motivos trascendentes.

Esto significa que la mejora en CFR y AS es una forma de inducir una mejora de la calidad motivacional de los colaboradores, lo cual a su vez potenciaría la capacidad de la empresa para influir sobre el comportamiento de esas personas en función de la misión de la empresa.

El presente estudio aporta evidencia para sostener que la mejora de la cultura familiarmente responsable, un aspecto de la cultura organizacional de la empresa, tiene como resultado una mejora en los motivos intrínsecos y en la calidad motivacional (motivos trascendentes) de los colaboradores. Cabe resaltar que estos resultados no son aislados sino que se suman a una serie de efectos positivos que la investigación ha reportado. Por ejemplo, que al mejorar CFR mejora el compromiso afectivo del empleado con la organización, disminuye la intención de dejar la empresa, aumenta el conflicto trabajo-familia, disminuyen los síntomas de estrés, aumenta la satisfacción con el trabajo y el enriquecimiento trabajo-familia (Thompson, 1999; Andreassi y Thompson, 2008; Bond et al., 2002; Major et al., 2008; Mauno et al. 2005).

Por supuesto, una cultura organizacional que apoye a la conciliación trabajo-familia no es algo fácil de crear o mejorar ya que se trata de una realidad compleja. Sin embargo, los directivos de empresa pueden apoyarse en la investigación y en los documentos que genera la academia para tener un punto de partida o un esquema de trabajo. En ese sentido, pueden servir como guía los ítems relacionados con el tema incluidos en el IFREI (ver Tabla 13).

Esos ítems se han utilizado en esta tesis como instrumento de investigación pero sirven también como instrumento de autoevaluación y diagnóstico.

Siguiendo esa lógica, por ejemplo, los directivos pueden fomentar un ambiente donde sea bien visto y bien valorado que padres y madres tomen el tiempo necesario para cuidar de sus hijos recién nacidos o recién adoptados; política que debe ser acompañada, por supuesto, de una modalidad de trabajo por resultados y no tanto por horas presenciales.

Los padres quizás requieren de un mayor apoyo en este punto porque ya que, aunque puede darse también un ambiente negativo hacia los períodos pre y posnatal de las madres, al menos ellas gozan de una protección legal más amplia en torno a la maternidad, lo cual permite que se cumpla al menos con el mínimo necesario de ese derecho. En el caso de los padres, existe el riesgo de la presión social que conduce a una separación tajante de roles de género, la cual ha probado ser contraproducente. No es que no existan roles específicos según el género pues el rol formativo del padre no lo puede sustituir de ninguna forma la madre y viceversa; pero aquí nos referimos a la separación de tareas domésticas basada en el machismo. Si se lo propone, el padre puede ser tan eficaz en las tareas domésticas como la madre. El meollo del asunto es querer hacerlo y para querer hacerlo hace falta tener una motivación para hacerlo. En este caso la motivación por motivos extrínsecos no sirve para nada y la motivación por motivos intrínsecos es endeble. Por esta razón, parte del desarrollo de una cultura familiarmente responsable tiene que ver con el desarrollo de motivos trascendentes para actuar. Pero una cultura organizacional adversa hacia el involucramiento del padre en el hogar hace que los hombres sean más susceptibles de abdicar de su derecho de tiempo para el cuidado hijos.

Es importante señalar aquí, para tranquilidad de los directivos de empresa, que una condición necesaria para lograr el balance trabajo-familia es la auto-exigencia en eficacia, eficiencia y productividad. No toda la responsabilidad recae sobre la empresa o sobre los supervisores. Balancear trabajo-familia no significa trabajar menos o trabajar mal. Significa trabajar con más orden: orden en la agenda, orden en los procesos productivos de la empresa y, sobre todo, orden en los afectos y las emociones (Chinchilla y Moragas, 2009).

Un serio obstáculo cultural para lograr el balance trabajo-familia en las organizaciones es el desconocimiento de la importancia del involucramiento del hombre en el hogar. Un desconocimiento que tiene sus raíces en una historia que entendió muy mal la separación de roles entre hombre y mujer. El involucramiento del padre en las tareas cotidianas de cuidado de los hijos es importante por varias razones. Por una parte, puede llegar a representar un apoyo de alta calidad para la madre en cuanto a tiempo y disposición de ayuda, lo cual es crucial en el caso de parejas donde ambos cónyuges trabajan. Por otra parte, la presencia cotidiana del padre en el hogar es un factor relevante para el correcto desarrollo cognitivo y emocional de los hijos, sean hombres o mujeres. Finalmente, este involucramiento hace surgir o mejorar competencias en el hombre. Algunos ejemplos pueden ser la capacidad de atención a varias tareas a la vez, la sensibilidad para percibir las necesidades en los demás (desarrollo de motivos trascendentes), la coordinación y planificación de tareas o la capacidad de escuchar al cónyuge y de adelantarse a sus necesidades (de nuevo, motivos trascendentes). De acuerdo con la teoría de Greenhaus y Powell (2006) sobre el enriquecimiento entre roles, las competencias adquiridas en el rol de padre tendrán un efecto positivo en el rol trabajo.

Por tanto, la responsabilidad social específica de la empresa en este punto es fomentar una cultura favorable con la conciliación trabajo-familia. Sería una falta de responsabilidad social que los directivos de la empresa fomentaran formal o informalmente una cultura que condujera al olvido o minimización de la responsabilidad del padre en el hogar. De acuerdo con el contenido del IFREI, esa cultura tiene varias dimensiones: 1.) la percepción informal que se tiene acerca de quienes buscan la conciliación; a esta dimensión se refieren los ítems acerca de si los empleados están molestos o no con el hecho de que algunos de sus compañeros hagan uso de permisos para cuidar de sus hijos recién nacidos o adoptados; 2.) las expectativas informales acerca del tiempo que el empleado debe dedicar al trabajo; por ejemplo, que se espere que lleven trabajo a casa o que pongan el trabajo por delante de su familia.; y 3.) las consecuencias que los esfuerzos de conciliación de un empleado puedan tener para su trayectoria en la empresa.

En estas tres dimensiones, la labor de los directivos debe estar orientada a eliminar esas barreras culturales informales que puedan surgir y que tienden a disuadir a los empleados de buscar la conciliación. Para eliminar esas barreras informales se puede recurrir a campañas internas de concientización las cuales pueden incluir no sólo carteles y lemas que promuevan una cultura favorable con la conciliación sino, mejor aún, programas de formación adecuados al nivel educativo y jerárquico de los colaboradores. Los temas generales de un plan de formación para mejorar la cultura de conciliación trabajo-familia son: 1.) importancia general de la familia para la persona, para la sociedad y para la empresa; 2.) relación entre la conciliación trabajo-familia y los resultados organizacionales e individuales como productividad, motivación, satisfacción con el trabajo, captación y retención del talento, estabilidad emocional y reducción del estrés; 3.) importancia de una

vida personal integral y balanceada donde quepan la familia, el deporte y otras distracciones sanas, la vida espiritual y religiosa, la participación en el desarrollo de la comunidad y, naturalmente, el trabajo; 4.) competencias de liderazgo que se pueden desarrollar y que benefician tanto a la empresa como a la familia de los colaboradores.

En general, valorar positivamente a quien sabe balancear o integrar el tiempo dedicado al trabajo y a la familia implica romper paradigmas. Uno de estos paradigmas es que mayor tiempo dedicado al trabajo significa mayor compromiso con la organización. Es claro que esta relación no se cumple necesariamente porque un mayor tiempo dedicado al trabajo puede ser manifestación de poca eficiencia sin que ello afecte al tipo o grado de compromiso. Otro paradigma que es necesario cambiar es que a mayor cantidad de tiempo dedicado al trabajo, mayores serán los resultados obtenidos. Este enfoque deja de lado que las personas tienen ciclos vitales que incluyen la necesidad de descanso y de afecto. Volver a casa no siempre significa disminuir el número de tareas o su complejidad, sobre todo cuando los hijos tienen corta edad. Sin embargo, es importante considerar que la mente descansa con el simple cambio de ocupación. Por otra parte, la sensación de que se es capaz de llevar bien no sólo el trabajo sino la vida cotidiana de la familia contribuye a una mejora de la autoestima y a ganar en estabilidad emocional. Cuando los pequeños problemas de la familia no se gestionan oportunamente, estos pueden complicarse o bien pueden resolverse por el paso del tiempo, pero la sensación de vacío que se deja en los demás miembros de la familia es difícil de borrar y erosiona la confianza entre cónyuges y entre padres e hijos.

Por otra parte, como se indicó, además de unas políticas de conciliación y de una cultura organizacional favorable con la conciliación trabajo-familia, para que exista un entorno familiarmente responsable (eFR) también es importante que exista el apoyo de los

supervisores hacia los esfuerzos de conciliación de sus supervisados (AS). Este apoyo es crucial para el fortalecimiento de una cultura de apoyo a la conciliación ya que, como se ha confirmado en esta tesis, son variables alta y positivamente correlacionadas.

Para saber cómo promover el apoyo de los supervisores, al igual que con CFR, los directivos de empresas pueden utilizar los ítems relacionados con el tema que aporta el IFREI (Ver Tabla 14). Se han utilizado aquí como instrumentos de investigación pero sirven también como instrumento de autoevaluación y diagnóstico.

Muchas empresas cuentan con programas de identificación y desarrollo de competencias de liderazgo. Las conductas que manifiestan que un supervisor apoya la conciliación trabajo-familia son en el fondo competencias de liderazgo. Por ejemplo, estar dispuesto a escuchar los problemas laborales y personales de los supervisados no sólo está relacionado con la cultura de apoyo a la conciliación sino que, en general, puede ser catalogado como un *sine qua non* de la generación de confianza entre supervisor y supervisado. Lo mismo pasa con los otros ítems utilizados para evaluar esta variable: dedicar tiempo para conocer las necesidades de los colaboradores, dar confianza para que los colaboradores hablen sobre sus conflictos laborales y personales, hablar para resolver eficazmente los conflictos laborales y personales, ser confiable para solucionar estos conflictos, ser buen modelo de conciliación trabajo-familia y saber organizar el departamento que se tiene a cargo para que beneficie tanto a los empleados como a la empresa.

El punto neurálgico del apoyo de los supervisores para conciliar trabajo-familia es que los supervisores sean ejemplo de conciliación trabajo-familia. Estamos por tanto ante un tema de coherencia entre vida laboral, vida personal y vida familiar. Es importante señalar que

esta coherencia es parte del liderazgo por aquello del dicho antiguo: las palabras convencen pero el ejemplo arrastra. Las empresas deberían acoger la preocupación por la coherencia de vida de sus supervisores como una inversión en el liderazgo, por todo lo positivo que de ello se deriva.

Los supervisores tienen un rol preponderante en la configuración de la cultura organizacional. Y si bien la cultura organizacional es un abstracto, la mejora de conocimientos y competencias de los supervisores se vuelven tareas susceptibles de medición y mejora dentro de un plan de crecimiento en liderazgo. Por tanto, si para mejorar CFR se proponía arriba que se mejore el conocimiento sobre los efectos positivos del balance trabajo-familia, resulta coherente que los supervisores constituyan el primer grupo objetivo para recibir esta formación.

### **Tomar en cuenta los diferentes tipos de motivos para actuar y su interrelación**

Como se ha señalado en esta tesis, el análisis de las correlaciones entre los diferentes motivos para actuar –extrínsecos, intrínsecos y trascendentes- revela en primer lugar que los motivos extrínsecos muestran una correlación negativa y significativa con los motivos intrínsecos y trascendentes. Esta relación de los motivos extrínsecos con respecto a los otros dos tipos de motivación es una señal de alerta para los directivos de empresa. Si bien la motivación extrínseca no es algo negativo en sí misma y de hecho, como señala Pérez López (1993), toda persona actúa con una combinación de los tres tipos de motivos para actuar, no es desconocido para nadie que cuando la motivación extrínseca se convierte en dominante, tiene a la vez el potencial de conducir a comportamientos oportunistas y a una

competencia que desconoce límites éticos. También es sabido que el énfasis en los motivos extrínsecos conlleva un vínculo inestable con la empresa (Chinchilla y Moragas, 2009). De hecho, este potencial negativo de la motivación extrínseca es lo que lleva a Pérez López (1993) a señalar que las personas cuya estructura motivacional está inclinada hacia los motivos extrínsecos suelen ser percibidas como personas egoístas. La evidencia encontrada en el presente estudio hace saltar nuevamente la alarma en este tema porque significa que el reforzamiento de la motivación extrínseca en una persona está correlacionado con una atenuación de la motivación intrínseca y de la motivación trascendente.

Estas correlaciones y esta interpretación de resultados es consistente con los hallazgos de Chinchilla (2009 [1996], p. 90), quien señaló en su tesis doctoral que “cuando la motivación a pertenecer a una organización se basa fundamentalmente en motivos extrínsecos, la cantidad de rotaciones voluntarias será muy dependiente del entorno, es decir, de si se está retribuyendo o no a nivel de mercado y de si existen ofertas alternativas”. Y también que “El directivo cuyo vínculo con la organización sea fundamentalmente extrínseco/contractual, en la medida en que el entorno le presente una oferta con mayor retribución, status o prestigio, no reflexionará mucho en decidirse por abandonar la organización. Desde el punto de vista organizativo, con ese tipo de directivo seguramente no se pueden hacer planes a largo plazo, dado que su vínculo de pertenencia con la organización es bastante inestable”.

Por el contrario, el vínculo de lealtad o de identificación, el cual es motivado por motivos trascendentes, se caracteriza por un cuidado del aporte a la organización y por el cuidado de los intereses de la organización.



Por tanto, de acuerdo con la correlación encontrada entre vínculo por motivos extrínsecos y vínculo por motivos trascendentes y de acuerdo con la teoría de Pérez López (1993) y los hallazgos de Chinchilla (2009 [1996]), al introducir o potenciar los motivos trascendentes como parte de la estructura motivacional para pertenecer a una organización, si bien se mantiene el aspecto básico de la motivación extrínseca que es el afán por obtener una remuneración justa por el trabajo, se obtiene como beneficio la disminución de probabilidad de comportamientos egoístas u oportunistas del sujeto con respecto a su organización. Queda abierta la cuestión de si las correlaciones encontradas se confirman en futuros estudios con otras muestras.

Por otro lado, una sugerencia para la práctica podría ser revisar los planteamientos de base del sistema de incentivos de la empresa. Si el énfasis está puesto en el logro de compensaciones externas o bien si la meritocracia establecida premia sobre todo los motivos extrínsecos, se corre el riesgo de minar la calidad humana de los colaboradores en detrimento de la misma organización.

Una vía para cambiar los paradigmas de remuneración podría ser el salario integral y la remuneración variable. Por salario integral se entiende que al salario en efectivo se suman los beneficios y flexibilidad para conciliar trabajo-familia, que es fruto a su vez de una cultura favorable con la conciliación y del apoyo de los supervisores. Por remuneración variable se entiende la flexibilidad en la fijación del modo en que se hará la remuneración: para unos puede ser conveniente un alto porcentaje de remuneración en efectivo en comparación con los beneficios de balance trabajo-familia, pero otros quizá necesitarán aumentar la proporción de beneficios en relación con el salario en efectivo. Para aquellos niveles de la organización que lo permiten, la remuneración variable es importante, sobre

todo para colaboradores con hijos, quienes seguramente dejarían de lado algunas compensaciones a cambio de otras que vayan directamente en beneficio de su vida familiar. Para aquellos niveles o empresas donde no aplica la remuneración variable, el concepto de remuneración integral es importante porque implica subrayar de entrada unos intangibles como la importancia de la flexibilidad de horario y la flexibilidad en permisos para atender necesidades del cónyuge o de los hijos.

Por tanto, en coherencia con la teoría de la motivación de Pérez López (1991 y 1993), no se trata de descuidar o menospreciar la motivación extrínseca, cosa que sería incoherente con la condición humana que requiere de bienes materiales para su desarrollo integral. Lejos de eso, de lo que se trata es expandir la comprensión de la condición humana en el sentido de que las personas no alcanzan su pleno desarrollo sólo a base de compensaciones extrínsecas. La manera de traducir este concepto a la dirección de personas es dando cabida a la motivación intrínseca y a la motivación trascendente de los empleados en la lógica con la cual se organiza el trabajo. Por tanto, de nuevo, es cuestión del grado de sensibilidad de los directivos de empresa para organizar el trabajo (horarios, procesos, incentivos, remuneraciones, etc.) en función de unas personas que necesitan de la vida familiar y personal para ser verdaderamente personas. Nótese que esto, a la vez, implica que los directivos actúan con calidad motivacional.

### **Evaluar el balance trabajo-familia sistemática y periódicamente**

Por último, es importante recordar que en la dirección de empresas, como en toda actividad seria, lo que no se mide no se puede gestionar ni mejorar. Por tanto, es importante que los

directivos adopten algún sistema de medición y control de las diferentes variables del balance trabajo-familia. En lengua castellana y para el contexto iberoamericano, el punto de referencia es el Modelo de Empresas Familiarmente Responsable (EFR), acompañado del *IESE Family Responsible Employer Index (IFREI)*. Lógicamente, existen otros modelos en lengua inglesa que también resultan de utilidad como por ejemplo el *Boston College Center for Work and Family Standards of Excellence* y el modelo del *Families and Work Institute*. Para una explicación de la estructura de estos modelos, consultar Anexo 2.

Cualquiera que sea el modelo que se utilice, se debe procurar que a la hora de evaluar se haga una ponderación entre la disponibilidad y uso de las políticas de conciliación en relación con la calidad de la cultura de apoyo a la conciliación y en relación con el apoyo de los supervisores hacia los esfuerzos de conciliación de sus empleados. Por otro lado, se deben evaluar los resultados que las políticas, la cultura y el apoyo de los supervisores están generando en la organización y en los empleados a nivel individual. Esos resultados abarcan indicadores como el compromiso con la organización, la satisfacción con el trabajo, la satisfacción con el balance trabajo-familia, la salud física y mental, la intención de dejar la empresa, la motivación y el rendimiento.

Es conveniente que la evaluación del balance trabajo-familia en una empresa se haga con un apoyo total y evidente de la alta dirección. Esto permitirá que una vez hecha la evaluación se pueda proceder a elaborar un plan de mejora y que ese plan de mejora cuente con los recursos necesarios para ser implementado: personas dedicadas, presupuesto y compromiso con los cambios que se requieran.

Afortunadamente, la tendencia global a dedicar esfuerzos por la responsabilidad social empresarial (RSE) está generando un ambiente en el cual es aceptable y razonable hablar de los efectos del trabajo en el entorno total de la empresa. Como se ha indicado, la familia de los colaboradores es un público interesado en la gestión de la empresa y en sus resultados, sencillamente porque a la familia llegan los resultados positivos del crecimiento de la empresa y también, desafortunadamente, los resultados negativos no intencionados como el estrés de los padres y el déficit de tiempo para dedicar a los hijos. Por lo tanto, una adecuada medición del balance trabajo-familia y la implementación de programas integrales que contribuyan a mejorarlo es una clara manifestación de responsabilidad social empresarial. De alguna forma, al lado de las políticas de reducción del impacto ambiental, la reducción del impacto negativo del trabajo en la familia es una de las manifestaciones de RSE que mejor contribuyen con la sostenibilidad general de la sociedad.

### **5.3 Contribuciones de la tesis a la literatura**

La presente tesis contribuye con la literatura en varios aspectos. Primero, introduce el constructo “Entornos familiarmente responsables” (eFR) y encuentra soporte empírico para su uso.

Segundo, introduce la motivación de los empleados como una variable a estudiar en el contexto de los estudios sobre prácticas empresariales de balance trabajo-familia. Y lo hace con la teoría de Pérez López (1991 y 1993) la cual, como se ha argumentado, tiene la ventaja de que representa una teoría integral que distingue entre motivación y motivos para actuar y entre tres tipos de motivos para actuar –extrínsecos, intrínsecos y trascendentes-.

En la literatura anterior sólo se encontró un estudio, el de Karatepe y Tekinkus (2006), que evaluaba únicamente la relación entre conflicto trabajo-familia y la motivación intrínseca. La motivación extrínseca y la motivación trascendente no habían sido evaluadas en relación con los entornos familiarmente responsables.

Por otro lado, la tesis utiliza datos provenientes de dos fuentes: supervisores y colaboradores de los grupos naturales de trabajo. Esto es importante porque los datos provenientes de doble fuente refuerzan la validez de los resultados. A la vez, los datos provienen de tres países diferentes con lo cual, las percepciones de los colaboradores no parten de una sola cultura empresarial. Esto hace que la validez externa y el potencial de generalización de los resultados sean mayores. Además, las empresas participantes pertenecen a diferentes sectores: construcción, educación, consultoría y banca. Esto contribuye también al potencial de generalización de los resultados que no se circunscriben a un solo ámbito empresarial.

Por último, la presente tesis es un aporte a la literatura porque reporta la aplicación de las escalas adaptadas de Thompson et al. (1999) y de Hammer et al. (2009) en una muestra iberoamericana obteniendo resultados consistentes con la aplicación de las mismas en otras latitudes. En general, la tesis constituye seguramente una de las primeras aplicaciones de un enfoque como este en una muestra que incluye empresas de cinco países y probablemente la primera ejecución hasta la fecha de un estudio como tal en un país de Centroamérica.

#### **5.4 Limitaciones del estudio**

Aunque la mayoría de sub-hipótesis fue confirmada con el presente estudio y aunque los resultados conduzcan a unas conclusiones importantes y bien fundamentadas, en el presente estudio son evidentes dos limitaciones.

La primera limitación es en cierto sentido intencional. Desde el inicio se decidió utilizar una base de datos con fuentes cruzadas: las variables independientes se midieron con base en la autoevaluación de los supervisados y las variables dependientes se midieron con base en la respuesta de los colaboradores. El uso de una fuente cruzada es interesante como ejercicio para ver una faceta diferente de los fenómenos; normalmente todas las variables se evalúan con base en la opinión de una misma fuente que suelen ser los colaboradores. Como se ha indicado, no se descarta que la media tan elevada de la variable AS (media = 6.33 en escala de 1 a 7, donde 7 es la respuesta idónea porque representa mayor apoyo de los supervisores) sea resultado de una condescendencia de los supervisores hacia ellos mismos. Sin embargo, el estudio debía seguir su rumbo con el esquema planteado. Contribuyó a mantener ese aspecto del modelo el hecho de que las medidas de ajuste del mismo fueron satisfactorias. Como se indica en el apartado 5.5 de futuras líneas de investigación, en nuevas investigaciones sería conveniente testear el modelo con una muestra que incorpore respuestas sólo de supervisores o sólo de supervisados.

La segunda limitación se refiere a la escala utilizada para evaluar los tipos de motivos para actuar. Esta limitación deriva de la carencia actual de una escala para medir la motivación de los empleados basada explícitamente en la teoría de Pérez López (1991 y 1993).

El IFREI actualmente incorpora las escalas utilizadas por Cardona (1997) para medir los tres tipos de motivos para actuar, las cuales a su vez están tomadas de varios autores. Estas escalas han cumplido con el respectivo proceso de validación y han presentado buenos valores de coherencia interna según el estadístico Alpha de Cronbach, tanto en sus aplicaciones anteriores como la aplicación en el presente estudio.

Sin embargo, algunos de los ítems de estas escalas no reflejan a cabalidad el concepto que proponía Pérez López (1993). Por ejemplo, los ítems sobre motivación trascendente como vínculo utilizados actualmente por el IFREI van más enfocados a evaluar el soporte organizacional percibido, bajo el supuesto de que una buena calificación del mismo significa una respuesta cognitiva motivada por motivos trascendentes. Todo ello desde la perspectiva de la teoría del intercambio social que es una de las que utiliza Cardona (1997) en su trabajo. Desde esta perspectiva, para evaluar la motivación trascendente tienen pleno sentido plantear a los encuestados las siguientes afirmaciones: “Cuando tengo un problema, la organización trata de ayudarme”; “La organización está realmente preocupada por mi bienestar”; “La organización toma en serio mi opinión”; “La organización está preocupada por mi satisfacción general en el trabajo”. Es decir, según esta teoría, se asume que una respuesta positiva a estas cuestiones lleva de la mano un vínculo con la empresa de tipo trascendente. Sin embargo, desde el punto de vista de Pérez López (1993), los ítems deberían ir más enfocados a evaluar la disposición del encuestado a aportar algo a la organización. Específicamente, indagar si lo que le vincula con la organización es su interés en influir positivamente en ese entorno específico.

Por otra parte, no se puede negar que los ítems que evalúan la motivación trascendente como preferencia y que fueron utilizados por Cardona (1997) están más cerca del concepto de motivación trascendente de Pérez López.

Sin embargo, parece clara la necesidad de una escala más adecuada, con todo lo que el desarrollo de una escala conlleva de trabajo de investigación y testeo empírico para su validación.

### **5.5 Propuesta de futuras líneas de investigación**

Una línea de investigación que se observa como prioritaria es la que conduzca al desarrollo de una escala para medir la motivación extrínseca, intrínseca y trascendente, la cual incluya ítems que coincidan de una forma más precisa con la teoría de Pérez López (1991 y 1993).

Una escala como tal sería de gran utilidad para conocer el perfil de los candidatos a cargos directivos en quienes sería idóneo procurar altos niveles de calidad motivacional para que influyan positivamente en ese sentido en el resto de la organización.

Otra línea de investigación sería establecer cómo se relacionan el tipo de preferencia de trabajo y tipo de vínculo con la empresa de los supervisores en relación con su nivel de apoyo hacia la conciliación trabajo-familia de los supervisados. En el presente estudio, la variable utilizada como moderador se refiere a la preferencia de trabajo de los supervisados. Esto es así porque al participar en IFREI 2.0, los supervisores no necesariamente contestan el cuestionario en su rol como supervisados. De entrada sólo se les pide que participen contestando desde su rol como supervisores mientras que las preguntas relacionadas con las preferencias de trabajo y con el vínculo con la empresa sólo están presentes en el



cuestionario de colaborador. Una de las razones por las que los supervisores no contestan este cuestionario de rol colaborador es el tiempo que esto les tomaría, el cual sería adicional al que dedican a contestar los cuestionarios sobre sus supervisados, la autoevaluación sobre AS y el cuestionario sobre la cultura en su área de trabajo. Por ejemplo, un estudio como tal permitiría evaluar si existe y es significativa la correlación entre la calidad motivacional de los supervisores y las variables CFR y AS.

Por último, otra línea de investigación sería simplemente correr el modelo actual de investigación en una muestra que incluya datos sólo de supervisores o sólo de supervisados para comparar con los resultados de la presente tesis que utilizó datos de fuentes cruzadas.

## Anexos

### Anexo 1: Versión completa de los cuestionarios del *IESE Family Responsible Employer Index (IFREI)* utilizados en esta tesis

#### 1. Cuestionario a contestar por supervisores acerca de su área de trabajo

IFREI (IESE FAMILY-RESPONSIBLE EMPLOYER INDEX)

---

Cuestionario para Supervisor (a llenar una sola vez)

*Por favor indique, si las personas que supervisa tienen acceso a estas políticas y si las han utilizado recientemente*

	Si	No	No sé	Indique con una X si habitualmente se utiliza
Horario de trabajo flexible				
Trabajo a tiempo parcial (reducción de las horas de trabajo a cambio de un salario más bajo)				
Semana comprimida (medio día libre a cambio de trabajar más horas el resto de la semana)				
Permiso de maternidad más allá del mínimo legal				
Permiso de paternidad más allá del mínimo legal				
Licencia/permiso para cuidar de un miembro de la familia				
Calendario de vacaciones flexible que se adapte a las necesidades del empleado				
Permiso para abandonar el lugar de trabajo debido a una emergencia familiar				

Coaching / Asesoramiento profesional y / o personal				
Información sobre guarderías y escuelas o sobre el cuidado de ancianos				
Reparto del trabajo (un acuerdo para que las responsabilidades de un puesto a tiempo completo son compartidos entre dos o más empleados)				
Teletrabajo (un acuerdo que permite a los empleados realizar sus tareas de trabajo programado desde ubicaciones alternativas)				
Guardería en el centro de trabajo				
Subsidios para cuidado de niños o para la asistencia de dependientes				
Fácil acceso a la información sobre las prestaciones de conciliación vida familiar y laboral en su empresa				
Seminarios, talleres o sesiones de información sobre la conciliación vida familiar y laboral				

*¿Está de acuerdo con las siguientes declaraciones?*

1 = Totalmente en desacuerdo / 7 = Totalmente de acuerdo

Muchos empleados están molestos cuando hay <b>padres</b> que toman largas Licencias/permisos para cuidar de un hijo recién nacido o adoptado	1	2	3	4	5	6	7
Muchos empleados están molestos cuando hay <b>madres</b> que toman largas Licencias/permisos para cuidar de un hijo recién nacido o adoptado	1	2	3	4	5	6	7
En esta organización los empleados que participan en los programas que están a su disposición (ej. trabajo a tiempo parcial o puesto compartido) son percibidos como menos comprometidos con el desarrollo de sus carreras que los que no participan en estos programas	1	2	3	4	5	6	7

Rechazar un ascenso o traslado por motivos familiares, daña seriamente la evolución de su carrera en esta organización	1	2	3	4	5	6	7
En esta organización los empleados que utilizan horario flexible tienen menos probabilidades de avanzar en sus carreras que los que no lo utilizan	1	2	3	4	5	6	7
Para prosperar en esta empresa, uno debe trabajar más de 50 horas a la semana, ya sea en el trabajo o en casa	1	2	3	4	5	6	7
Se espera que los empleados sigan trabajando en casa por la noche y/o los fines de semana	1	2	3	4	5	6	7
Se espera que los empleados pongan su trabajo por delante de su familia	1	2	3	4	5	6	7
Para ser bien vistos por la dirección/gerencia los empleados deben poner constantemente su trabajo por delante de su familia o de su vida personal	1	2	3	4	5	6	7
Estoy dispuesto a escuchar los problemas laborales y personales de mis subordinados	1	2	3	4	5	6	7
Me tomo tiempo para aprender sobre las necesidades personales de mis subordinados	1	2	3	4	5	6	7
Trato de hacer que mis subordinados se sientan cómodos hablando conmigo sobre los conflictos laborales y personales	1	2	3	4	5	6	7
Mis subordinados y yo podemos hablar de manera eficaz para resolver los conflictos laborales y personales	1	2	3	4	5	6	7
Mis subordinados pueden confiar en mí para ayudarles a resolver los posibles conflictos laborales y personales	1	2	3	4	5	6	7
Como supervisor, soy un buen modelo en el trabajo y fuera del trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
Pienso sobre cómo organizar el departamento para que beneficie a los empleados y a la empresa	1	2	3	4	5	6	7

## 2. Cuestionario a contestar por cada supervisado

### IFREI (IESE FAMILY-RESPONSIBLE EMPLOYER INDEX)

#### Cuestionario para Colaboradores

¿Está de acuerdo con las siguientes declaraciones?

1 = Totalmente en desacuerdo / 7 = Totalmente de acuerdo

Muestro lealtad a la organización	1	2	3	4	5	6	7
Sugiero con frecuencia nuevas ideas para mejorar el departamento	1	2	3	4	5	6	7
Tengo que hacer sólo el trabajo por el que me pagan	1	2	3	4	5	6	7
Ayudo a otros compañeros con sus funciones	1	2	3	4	5	6	7
El cumplimiento de mis responsabilidades familiares ha enriquecido las habilidades interpersonales necesarias para tener éxito en el trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Superar los obstáculos en casa me ha dado más confianza en mis habilidades en el trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Gestionar múltiples tareas en el hogar ha mejorado mi capacidad de realizar múltiples tareas en el trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Estar involucrado en el hogar me ha permitido comprender mejor a las personas en el trabajo	1	2	3	4	5	6	7
El cumplimiento de mis responsabilidades laborales ha enriquecido las habilidades interpersonales necesarias para tener éxito en el hogar	1	2	3	4	5	6	7
Superar los obstáculos en el trabajo me ha dado más confianza en mis habilidades en el hogar	1	2	3	4	5	6	7
Gestionar múltiples tareas en el trabajo ha mejorado mi capacidad de realizar múltiples tareas en el hogar	1	2	3	4	5	6	7
Estar involucrado en el trabajo me ha permitido comprender mejor a mi familia	1	2	3	4	5	6	7
Preferiría otro trabajo más ideal que el que tengo actualmente	1	2	3	4	5	6	7
Si fuera por mí, en tres años no estaría en esta organización	1	2	3	4	5	6	7
Con frecuencia pienso en dejar mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7

Cuando tengo un problema, la organización trata de ayudarme	1	2	3	4	5	6	7
La organización está realmente preocupada por mi bienestar	1	2	3	4	5	6	7
La organización toma en serio mi opinión	1	2	3	4	5	6	7
La organización está preocupada por mi satisfacción general en el trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Estoy en esta organización por necesidad	1	2	3	4	5	6	7
Me costaría encontrar un trabajo interesante en otra empresa	1	2	3	4	5	6	7
Hoy por hoy, cambiar de empresa sería complicado	1	2	3	4	5	6	7
Actualmente, en mi trabajo tengo la oportunidad de aprender y crecer profesionalmente	1	2	3	4	5	6	7
Me encanta el trabajo que realizo en mi compañía	1	2	3	4	5	6	7
El trabajo que realizo en mi organización no es especialmente atractivo	1	2	3	4	5	6	7
Si dejase la organización, me sentiría culpable por abandonar a mis compañeros	1	2	3	4	5	6	7
No tengo ninguna obligación de seguir en esta organización	1	2	3	4	5	6	7
Me daría pena dejar ahora la organización	1	2	3	4	5	6	7
Hoy por hoy sigo en mi empresa porque necesito el dinero que gano	1	2	3	4	5	6	7
Mi trabajo es básicamente un medio para ganar el dinero que necesito para vivir	1	2	3	4	5	6	7
Me gustan los trabajos que suponen un reto	1	2	3	4	5	6	7
Me gustan los trabajos rutinarios, que no requieren que tome decisiones o grandes desafíos	1	2	3	4	5	6	7
Me gusta tener responsabilidades que contribuyen a mi desarrollo profesional	1	2	3	4	5	6	7
Me siento realizado cuando puedo hacer algo con lo que soy útil a otros	1	2	3	4	5	6	7
Estoy muy agradecido a los que me ayudan	1	2	3	4	5	6	7
Siendo todo lo demás constante, prefiero un trabajo en el que pueda ser útil a otros	1	2	3	4	5	6	7

Lo que me gusta más de mi trabajo es el poder contribuir al bien de otros	1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---	---

*Por favor, valórese a si mismo según las siguientes definiciones:*

**1 = Muy por debajo del promedio / 7 = Muy por encima del promedio**

Finalizo adecuadamente las tareas que se me adjudican	1	2	3	4	5	6	7
Realizo eficazmente lo especificado en mi descripción de puesto de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Ejecuto las tareas que se me asignan	1	2	3	4	5	6	7
Cumplo con las metas que se esperan de mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7
No cumplo con todos y cada uno de los aspectos que mi trabajo comprende	1	2	3	4	5	6	7
No realizo algunas obligaciones esenciales de mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7

*Por favor, indique su nivel de satisfacción en los siguientes aspectos*

**1 = Muy insatisfecho / 7 = Totalmente satisfecho**

El modo que usted divide su tiempo entre su trabajo y su vida personal o familiar	1	2	3	4	5	6	7
El modo que usted divide su atención entre trabajo y hogar	1	2	3	4	5	6	7
El modo en que su vida personal y familiar encaja y quedan integrados	1	2	3	4	5	6	7
Su habilidad para conciliar las necesidades de su trabajo con las suyas personales y las de su familia	1	2	3	4	5	6	7
La oportunidad que tiene de realizar bien su trabajo y también las obligaciones familiares	1	2	3	4	5	6	7

Responda las siguientes cuestiones pensando en las últimas 4 semanas:

1 = Muy mala / 7 = Excelente

En general, ¿cómo calificaría usted su salud?	1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---	---

1 = No/4= Algunas veces / 7 = Sí, mucho

Los problemas de salud ¿han limitado sus actividades físicas habituales (tales como andar o subir escaleras)?	1	2	3	4	5	6	7
¿Ha tenido problemas para realizar su trabajo diario, tanto en casa como fuera de ella?	1	2	3	4	5	6	7
¿Ha tenido dolor físico?	1	2	3	4	5	6	7
¿Ha tenido mucha energía?	1	2	3	4	5	6	7
¿Los problemas físicos o emocionales han limitado sus actividades sociales con familiares o amigos?	1	2	3	4	5	6	7
¿Los problemas emocionales han limitado su trabajo habitual?	1	2	3	4	5	6	7
¿Ha sufrido problemas emocionales (como ansiedad, depresión o irritabilidad)?	1	2	3	4	5	6	7

### Por favor, conteste a las siguientes preguntas

¿Cuántas horas trabajó la semana pasada desde su oficina u otro lugar de trabajo? \_\_\_\_\_

¿Cuántas horas trabajó la semana pasada desde su casa? \_\_\_\_\_

Mi supervisor es un/a:

- Hombre  
 Mujer

### ¿Está de acuerdo con las siguientes declaraciones?

1 = Totalmente en desacuerdo / 7 = Totalmente de acuerdo

Mi supervisor está dispuesto a escuchar mis problemas laborales y personales	1	2	3	4	5	6	7
--	---	---	---	---	---	---	---



Mi supervisor dedica tiempo para conocer mis necesidades personales	1	2	3	4	5	6	7
Me siento cómodo hablando con mi supervisor sobre mis conflictos laborales y personales	1	2	3	4	5	6	7
Mi supervisor y yo hablamos para resolver eficazmente los conflictos laborales y personales	1	2	3	4	5	6	7
Confío en mi supervisor para solucionar los posibles conflictos laborales y personales	1	2	3	4	5	6	7
Mi supervisor es un buen modelo de conciliación en el trabajo y fuera del trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Mi supervisor organiza el departamento de modo que beneficie a los empleados y a la empresa	1	2	3	4	5	6	7
Tomo el control de lo que puedo, y dejo el resto a Dios	1	2	3	4	5	6	7
Mi fe me ayuda a decidir cómo hacer frente a ciertas situaciones	1	2	3	4	5	6	7
Confío en Dios para que me oriente en mis necesidades	1	2	3	4	5	6	7
Rezo para saber cómo solucionar situaciones conflictivas	1	2	3	4	5	6	7
Planifico y organizo mi tiempo de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Priorizo y hago lo más importante en primer lugar	1	2	3	4	5	6	7
Trabajo de modo eficaz para acabar las cosas rápido	1	2	3	4	5	6	7
Planifico y organizo cómo realizar todo lo que debo	1	2	3	4	5	6	7
Hablo de mis sentimientos con alguna(s) persona(s) que no está(n) directamente involucrada(s)	1	2	3	4	5	6	7
Tengo amigos con los que hablo de temas que me importan	1	2	3	4	5	6	7
Busco el trato con personas que me comprenden	1	2	3	4	5	6	7
Pido a algún familiar que me ayude cuando lo necesito	1	2	3	4	5	6	7
Mi familia me ayuda si tengo un problema	1	2	3	4	5	6	7
El tiempo lo arregla todo	1	2	3	4	5	6	7
Encuentro excusas para no hacer lo que me desagrada	1	2	3	4	5	6	7

Retraso algunas tareas	1	2	3	4	5	6	7
Rehúyo tomar decisiones	1	2	3	4	5	6	7
Tengo la tendencia a empezar a pensar en cuestiones de trabajo cuando me dirijo hacia mi lugar de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Al llegar a trabajar ya he estado pensando en las ocupaciones que me esperan	1	2	3	4	5	6	7
Muchos empleados están molestos cuando hay <b>padres</b> que toman permisos/licencias largo(a)s para cuidar de un hijo recién nacido o adoptado	1	2	3	4	5	6	7
Muchos empleados están molestos cuando hay <b>madres</b> que toman permisos/licencias largo(a)s para cuidar de un hijo recién nacido o adoptado	1	2	3	4	5	6	7
En esta organización los empleados que participan en los programas que están a su disposición (ej. trabajo a tiempo parcial o puesto compartido) son percibidos como menos comprometidos con el desarrollo de sus carreras que los que no participan en estos programas	1	2	3	4	5	6	7
Rechazar un ascenso o traslado por motivos familiares, daña seriamente la evolución de su carrera en esta organización	1	2	3	4	5	6	7
En esta organización los empleados que utilizan horario flexible tienen menos probabilidades de avanzar en sus carreras que los que no lo utilizan	1	2	3	4	5	6	7
Para prosperar en esta empresa, uno debe trabajar más de 50 horas a la semana, ya sea en el trabajo o en casa	1	2	3	4	5	6	7
Se espera que los empleados sigan trabajando en casa por la noche y/o los fines de semana	1	2	3	4	5	6	7
Se espera que los empleados pongan su trabajo por delante de su familia	1	2	3	4	5	6	7
Para ser bien vistos por la dirección los empleados deben poner constantemente su trabajo por delante de su familia o de su vida personal	1	2	3	4	5	6	7

Hasta qué punto son aceptables para usted las siguientes afirmaciones:

**1 =De ningún modo / 7 = Totalmente**

Que se espere que trabaje mientras estoy en casa	1	2	3	4	5	6	7
Que deba pensar en el trabajo mientras estoy en casa	1	2	3	4	5	6	7
Que tenga que seguir pensando en el trabajo una vez que he dejado el lugar de trabajo	1	2	3	4	5	6	7

Que se espere que me lleve trabajo a casa	1	2	3	4	5	6	7
Solucionar temas familiares en el trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Pensar en asuntos de familia en el trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Hacer gestiones familiares mientras estoy trabajando	1	2	3	4	5	6	7

*Por favor indique, si Usted tiene acceso a las siguientes políticas y si las ha utilizado (o las utiliza actualmente)*

	SÍ	No	No sé	Marque X si ha utilizado o las utiliza las políticas
Horario de trabajo flexible				
Trabajo a tiempo parcial (reducción de las horas de trabajo a cambio de un salario menor)				
Semana comprimida (medio día libre a cambio de trabajar más horas el resto de la semana)				
Permiso de maternidad más allá del mínimo legal				
Permiso de paternidad más allá del mínimo legal				
Permiso/licencia para cuidar de un familiar				
Calendario de vacaciones flexible que se adapte a las necesidades del empleado				
Permiso para abandonar el lugar de trabajo debido a una emergencia familiar				
Asesoramiento profesional y / o personal				
Información sobre guarderías y escuelas o sobre centros de día o residencias de ancianos				
Reparto del trabajo (un acuerdo para que las responsabilidades de un puesto a tiempo completo sean compartidas entre dos o más empleados)				
Teletrabajo (un acuerdo que permite a los empleados realizar sus tareas desde ubicaciones alternativas)				
Guardería en el centro de trabajo				

Subsidio para cuidado de niños o para la asistencia de dependientes				
Fácil acceso a la información sobre las prestaciones para la conciliación de la vida familiar y laboral en su empresa				
Seminarios, talleres o sesiones de información sobre la conciliación de la vida laboral y familiar				

### Datos Personales

<b>Hombre</b> <input type="checkbox"/>  <b>Mujer</b> <input type="checkbox"/>	<b>Edad:</b> _____	<b>Nacionalidad :</b> _____	<b>Número de empleados en su organización (en su país):</b> ____
<b>Nivel de estudios:</b>  <input type="checkbox"/> <b>Escuela primaria</b>  <input type="checkbox"/> <b>Escuela Secundaria</b>  <input type="checkbox"/> <b>Licenciado/Diplomado</b>  <input type="checkbox"/> <b>Máster</b>  <input type="checkbox"/> <b>Doctorado</b>	<b>Años en la empresa:</b> _____  <b>Posición:</b> _____  <b>Niveles por debajo del Gerente General:</b> _____ -----	<b>Responsabilidad:</b>  ____ No tengo subordinados ____ Tengo subordinados: <input type="checkbox"/> 1-10 empleados <input type="checkbox"/> 11-30 empleados <input type="checkbox"/> 31 o más empleados	

Por favor, seleccione la actividad/industria principal de su compañía (requerido):

- Agricultura, Caza, Silvicultura y Pesca
- Minería y Extracción
- Extracción de petróleo y gas
- Fuente de Electricidad, Gas y Agua
- Construcción
- Manufactura: Productos de petróleo refinado y combustible nuclear
- Manufactura: Alimentos y Bebidas
- Manufactura: Textiles y Vestido
- Manufactura: Químicos
- Manufactura: Farmacéutica, Biotecnología y Aparatos Médicos
- Manufactura: Aeroespacial y Defensa

- Manufactura: Automóviles, y otros vehículos motores y equipo de transporte
- Manufactura: Tecnología de la información y equipo de telecomunicaciones
- Manufactura: Otros electrónicos
- Otra manufactura
- Venta al mayoreo y venta al menudeo
- Hoteles y Restaurantes
- Otros servicios de viaje y relativos al turismo
- Logística y Transporte
- Telecomunicaciones
- Servicios de cómputo y software
- Servicios financieros incluso seguros
- Bienes Raíces
- Servicios Profesionales
- Ingeniería
- Servicios de Salud
- Medios de Comunicación y Entretenimiento
- Otro (especificar)

<p><b>Actualmente:</b></p> <p><input type="checkbox"/> Estoy casado</p> <p><input type="checkbox"/> Tengo una pareja formal</p> <p><input type="checkbox"/> Estoy soltero</p> <p><input type="checkbox"/> Estoy divorciado/a</p> <p><input type="checkbox"/> Soy viudo/a</p>	<p><b>Número de hijos:</b> _____</p> <p><b>Vivo con mis hijos:</b> Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>En caso que tenga hijos:</p> <p>Número de horas que está con sus hijos una semana "típica": _____</p> <p>Número de horas que su pareja está con sus hijos una semana "típica": _____</p> <p>Por favor, indique con una X las edades de sus hijos:</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td> </tr> <tr> <td>10</td><td>11</td><td>12</td><td>13</td><td>14</td><td>15</td><td>16</td><td>17</td><td>18</td><td>+18</td> </tr> </table> <p>¿Cuántas veces cenó con su(s) hijo(a/s) la semana pasada? _____</p> <p>Si tiene hijos menores de 10 años:</p> <p>¿Cuántas veces jugó con su(s) hijo(a/s) la semana pasada? _____</p> <p>¿Cuántas veces leyó junto a su(s) hijo(a/s) la semana pasada? _____</p>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	+18
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9												
10	11	12	13	14	15	16	17	18	+18												

**Su pareja está trabajando**

- Como responsable del hogar
- A tiempo completo en una empresa
- A tiempo parcial en una empresa
- Él / Ella está temporalmente sin empleo

Por favor, indique el porcentaje de su contribución en las tareas domésticas

10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

En caso de tener hijos, por favor indique el porcentaje de su contribución en el cuidado de sus hijos

10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

¿Tiene usted ayuda (externa) para las tareas domésticas? Sí/No

**Su salario mensual neto es de:**

- Menos de 5,000 Quetzales<sup>28</sup>
- Entre 5,000 y 10,000 Quetzales
- Entre 10,000 y 20,000 Quetzales
- Más de 20,000 Quetzales

**¿Cuál es el salario mensual de su cónyuge? (en caso de que sea aplicable)**

- Menos de 5,000 Quetzales
- Entre 5,000 y 10,000 Quetzales
- Entre 10,000 y 20,000 Quetzales
- Más de 20,000 Quetzales

---

<sup>28</sup> Se muestra aquí la versión en Quetzales, moneda nacional de Guatemala. En la versión utilizada en Argentina se presentaron valores en dólares estadounidenses adaptados a los precios de mercado de ese país y, para el caso de España, se utilizó la versión original con escalas en euros.

## **Anexo 2: Modelos e instrumentos para evaluar el balance entre trabajo, familia y vida personal alrededor del mundo**

Las políticas de conciliación, la cultura familiarmente responsable, el apoyo de los supervisores hacia los esfuerzos de conciliación de sus supervisados y otras variables, tanto independientes como dependientes, forman un sistema de interacciones en la organización que influye en el mayor o menor grado de balance trabajo-familia de sus miembros. Existen varios modelos desarrollados en diferentes latitudes que se distinguen entre sí, entre otras razones, por el grupo particular de variables que incorporan. Para una breve ilustración, en este Anexo se reseñan los cuatro modelos que se consideran más completos o integrales:

- Modelo de los *Alfred P. Sloan Awards for Business Excellence in Workplace Flexibility*
- Modelo del *Boston College Center for Work and Family - Standards of Excellence Index*
- Modelo de los *National Work and Family Awards*, de *Australian Chamber of Commerce and Industry (ACCI)* y *Business Council of Australia (BCA)*.
- Modelo de Empresas Familiarmente Responsables (EFR) del Centro Internacional Trabajo y Familia, de *IESE Business School*, Universidad de Navarra, España.

Por una parte es importante conocer el panorama mundial de cómo se evalúa el balance trabajo-familia. Por otra parte, reseñar el modelo EFR del Centro Internacional Trabajo y Familia es necesario ya que la presente tesis se desarrolló durante una estancia de investigación de su autor en dicho Centro, como parte del proyecto piloto de aplicación de un nuevo instrumento de investigación en Iberoamérica. Durante ese período, se tuvo la oportunidad de desarrollar el modelo de investigación de la tesis y de correr el estudio cuantitativo como parte del *IESE Family Responsible Employer Index (IFREI)*.

### ***Alfred P. Sloan Awards for Business Excellence in Workplace Flexibility***

La entrega de estos premios forma parte de un proyecto creado por el *Families and Work Institute*. Se trata de una iniciativa para promover la flexibilidad laboral a partir de la investigación sobre las demandas reales del mercado laboral en materia de balance trabajo-familia. El objetivo es promover la flexibilidad como una estrategia para la mejora competitiva de las empresas.

Para llegar a definir los ganadores del premio, se realiza una investigación que incluye tres áreas: cultura organizacional, políticas y prácticas de flexibilidad y resultados. En el área de resultados se evalúan: intención de dejar la empresa, compromiso con la organización, salud mental, salud general y estrés.

Los premios son entregados a las empresas que obtengan las mejores puntuaciones en las categorías con que se evalúa a los empleadores (Galinsky et al., 2009):

1. Cultura de flexibilidad. En esta categoría se incluyen ítems que reflejan si los supervisores conocen las prácticas de flexibilidad, si las promueven y si las comunican efectivamente.
2. Carreras flexibles. Se refiere a la flexibilidad disponible en la vida laboral o carrera de los empleados. Se refleja en políticas que permitan ingresar, salir y reingresar de la empresa de una forma que facilite el balance trabajo-vida personal.
3. Opciones para gestionar el tiempo de trabajo. Esta categoría refleja el grado en que los empleados pueden decidir cuándo trabajar y cómo distribuir su tiempo de trabajo. Esto incluye la flexibilidad en organizar el horario, las horas de trabajo fuera de horario y los descansos.



4. Permisos o licencias. Refleja la disponibilidad de permisos/licencias por el nacimiento o adopción de un hijo o para el cuidado de un familiar enfermo y si esos permisos/licencias son remunerados o no.
5. Descansos/vacaciones. Evalúa las políticas y prácticas que utiliza la empresa para favorecer a los empleados que programan vacaciones, temporadas de estudio o capacitación o tiempo sabático. Incluye también las políticas sobre las ausencias por imprevistos.
6. Tiempo reducido. Se refiere a las opciones disponibles de trabajo a tiempo parcial.
7. Flexibilidad de tiempo y lugar de trabajo. Evalúa las opciones de flexibilidad del horario, trabajo desde casa o semana comprimida.
8. Beneficios relacionados con el cuidado de la salud. Evalúa los beneficios como el seguro médico-hospitalario, los planes de retiro y otros apoyos económicos disponibles para empleados, ya sea los de tiempo completo o de tiempo parcial.

Una de las conclusiones de la investigación con este modelo es que las empresas que se desempeñan mejor en cuanto a la cultura de flexibilidad y ofrecen mejores programas de políticas de flexibilidad, obtienen como resultados menor intención de dejar la empresa, mayor compromiso con la organización, mejores niveles de salud mental, mejor salud general y menores niveles de estrés en comparación con las empresas que presentan baja cultura de flexibilidad y peores programas de políticas de flexibilidad (Galinsky et al., 2009).

Una de las fortalezas del modelo de *Families and Work Institute* es que ha sido construido de forma inductiva por medio de investigación empírica con una muestra sumamente representativa de la fuerza laboral de los Estados Unidos. La enorme cantidad de datos que se ha recogido con este modelo

en todo el territorio de los Estados Unidos ha generado, a la vez, una gran cantidad de publicaciones con análisis de las diferentes facetas del balance trabajo-vida.

Sin embargo, lógicamente, el modelo no ha agotado el espectro de constructos que pueden evaluarse como variables dependientes de la cultura y de las políticas de flexibilidad. Por ejemplo, el modelo no incluye la motivación de los empleados como un constructo para comprender los factores que influyen en el logro de una cultura organizacional familiarmente responsable.

### ***Boston College Center for Work and Family - Standards of Excellence***

El *Boston College Center for Work and Family* (BCCWF) actualiza desde 2002 un índice de excelencia empresarial en materia de integración trabajo-vida. El índice surge de la evaluación de empresas a través de la encuesta en línea conocida como *Standards of Excellence Index*. El estándar de excelencia de BCCWF incluye nueve elementos<sup>29</sup>:

1. Liderazgo. Se refiere al grado en que los supervisores reconocen la importancia y la complementariedad de la relación trabajo-vida y le asignan prioridad con el objetivo de crear un ambiente de trabajo que apoye la conciliación.
2. Estrategia. Se refiere a que el plan estratégico de balance trabajo-vida debe ser coherente y fortalecer la visión, los objetivos y las prioridades tanto de la organización como de los empleados mismos.
3. Enfoque sistémico. La organización promueve las estrategias de balance trabajo-vida desde un enfoque sistémico y no desde un enfoque de proyectos o programas aislados.

---

<sup>29</sup> Consultados a través del sitio web de BCCWF: <http://www.bc.edu/content/bc/centers/cwf/standards.html>.  
Última consulta: julio 2012.

4. Asignación de responsabilidades. La integración del trabajo y la vida personal es una responsabilidad compartida entre empleador y empleados de tal forma que ambas partes deben rendir cuentas de sus esfuerzos y resultados.
5. Cultura de respeto. La organización promueve una cultura organizacional basada en relaciones de respeto de empleados a empleados, entre empleados y entre la organización y la comunidad.
6. Comunicación. Se refiere a la consistencia y eficacia con que la organización comunica, a lo interno y a lo externo, las estrategias y recursos que promueven el balance trabajo-vida.
7. Medición. La organización promueve la mejora continua del balance trabajo-vida a través del ciclo “evaluación – retroalimentación- respuesta”, aplicado a las respectivas estrategias.
8. Formación. El concepto de planeación de la carrera/vida ayuda a los individuos a integrar los objetivos profesionales y personales con sus valores y propósitos de vida. Con este aspecto se evalúa la formación y el apoyo que la organización brinda a los empleados para que logren empoderamiento y proactividad con respecto a su propio balance trabajo-vida.
9. Competencias de los responsables. Se refiere a las competencias de los responsables de las iniciativas y estrategias de balance trabajo-familia. Se espera que estas personas tengan las competencias para influir en los líderes de la organización e inducir una perspectiva de balance trabajo-vida en la cultura organizacional y en los sistemas de la organización.

El modelo de BCCWF, de acuerdo con esta descripción de los nueve elementos del estándar de excelencia, se muestra como un modelo muy robusto pues incorpora un

enfoque sistémico, enfatiza la necesidad de medición y mejora continua, promueve la corresponsabilidad entre empleador y empleados y también promueve la formación para que cada empleado alcance proactividad en su propio proyecto de vida.

Sin embargo, es posible que toda esa riqueza del enfoque lo vuelvan un estándar difícil de conseguir, por ahora, para una amplia mayoría de empresas de otras latitudes. Por ejemplo, en Latinoamérica quizás es aún muy temprano para hablar de la intervención de la empresa en el diseño del proyecto de vida de sus empleados. Y no porque esto no sea necesario o importante sino porque aún falta otros terrenos que recorrer, por ejemplo, la medición misma de los efectos de la cultura y del apoyo de los supervisores. Quizás modelos como el EFR© o del *Families and Work Institute*, en este sentido, pueden tener una mayor aplicabilidad en la región latinoamericana.

#### ***ACCI/BCA National Work and Family Awards (Australia)***

En Australia, dos instituciones promueven la investigación y la premiación de las mejores prácticas de balance trabajo-familia. Se trata de *Australian Chamber of Commerce and Industry* (ACCI) y de *Business Council of Australia* (BCA). Desde 1992, estas dos instituciones promueven los *ACCI/BCA National Work and Family Awards*.

Los aspectos generales que los jueces del premio evalúan son los siguientes (*Department of Employment and Workplace Relations, 2007*):

1. Necesidades de los empleados: la efectividad con que la organización identifica las necesidades de balance trabajo-vida y, específicamente, de trabajo-familia de sus empleados y el grado de efectividad con que responde a esas necesidades.
2. Conocimiento de los supervisores: el grado de conocimiento que tienen los supervisores

3. acerca de las políticas de flexibilidad trabajo-vida que provee la organización.
4. Orientación al negocio: el grado en que los programas de balance trabajo-vida están integrados con el modelo de negocio.
5. Resultados: evidencia del impacto positivo de las iniciativas de balance trabajo-vida en el lugar de trabajo y en el desempeño de la empresa.
6. Compromiso: el grado de compromiso de la organización con la sostenibilidad de los programas de balance trabajo-vida.

De acuerdo con esta descripción, el modelo presenta fortalezas al menos en dos aspectos: en que promueve el conocimiento de las necesidades reales de los empleados y en que indaga por el compromiso de la organización con la sostenibilidad de los programas. Sin embargo, la cultura organizacional, al menos con esta breve descripción, no parece ser un factor prominente en el modelo. Esto podría ser una debilidad de acuerdo con las conclusiones de la literatura al respecto ya que además del rol de los supervisores y del compromiso formal de la organización, es importante indagar por los frenos e impulsores que la cultura organizacional presenta con respecto al balance trabajo-vida.

### **El modelo EFR©**

El modelo “Empresa Familiarmente Responsable” (EFR©) es el esquema para el análisis y diagnóstico del balance trabajo-familia en las organizaciones desarrollado por el Centro Internacional Trabajo y Familia de *IESE Business School* (Universidad de Navarra).

El modelo EFR© parte del concepto de interacción de tres elementos: las políticas de conciliación, unos facilitadores del logro de los fines de las políticas y una cultura organizacional que ofrece frenos o impulsores para llegar a ser una empresa familiarmente

responsable. La interacción de estos tres elementos conduce a unos determinados resultados que se manifiestan en la organización y en las personas que las forman.

El modelo se despliega en el *IESE Family Responsible Employer Index*, instrumento por medio del cual se evalúan las siguientes variables independientes:

1. Políticas. Se evalúan cuatro grupos de políticas: de flexibilidad laboral, de apoyo profesional, servicios familiares y beneficios extra salariales.
2. Apoyo de los supervisores. Se evalúa tomando en cuenta cuatro dimensiones: apoyo emocional, apoyo instrumental, creatividad en la gestión de políticas y ejemplaridad personal en la conciliación.
3. Cultura de apoyo a la conciliación. Se evalúa tomando en cuenta tres dimensiones: consecuencias del uso de las políticas sobre la carrera del interesado, expectativas sobre la carga de trabajo dentro y fuera del lugar de trabajo y percepción de los compañeros de trabajo acerca de quienes hacen uso de políticas de conciliación.
4. Características individuales. Se recolecta información sobre las estrategias personales para afrontar la relación trabajo-familia, sobre la tendencia a preferir la integración o segmentación de roles, sobre las preferencias de trabajo y sobre los estilos diferentes que los empleados muestran para hacer la transición trabajo-familia y viceversa cada día.

Y como variables dependientes evalúa:

5. Intención de dejar la empresa
6. Lealtad
7. Motivación de los empleados
8. Percepción de apoyo de la organización
9. Salud general

10. Enriquecimiento familia-trabajo y trabajo-familia

11. Satisfacción con el balance trabajo-familia alcanzado

Como puede observarse, una fortaleza del Modelo EFR, volcado en el IFREI, es la cantidad de variables que incorpora, así como la distinción entre variables independientes y dependientes, lo cual permite realizar una investigación empírica muy sistemática. Por otra parte, es el primer modelo en incorporar la motivación de los empleados como variable de estudio. La presente tesis está inserta en ese modelo de investigación o, dicho de otra manera, la presente tesis aísla datos recolectados con el IFREI para evaluar, específicamente, las relaciones entre la cultura familiarmente responsable (CFR), el apoyo de los supervisores hacia los esfuerzos de conciliación de sus supervisados (AS) y la motivación de los colaboradores en sus diferentes dimensiones (Pérez López, 1993).

Adicionalmente, desde la perspectiva de América Latina, el Modelo EFR y el IFREI presentan la ventaja de que ambos están totalmente disponibles en idioma castellano. Ninguno de los otros modelos reseñados está disponible en esta lengua.

## Índice de Tablas

Número	Título	Página
1	Relación entre los diferentes tipos de Conductas Organizacionales Pro sociales (COP)	92
2	Teorías de la motivación a lo largo de la historia	109
3	Diferentes términos para referirse a las políticas de conciliación	113
4	Políticas de conciliación más comunes utilizadas por empresas estadounidenses	118
5	Políticas de conciliación más comunes aplicadas en 28 países de Europa	120
6	Políticas de conciliación en Kenia y Nigeria	121
7	Frecuencia de uso de políticas de conciliación en Filipinas	124
8	Tipos de políticas de conciliación en China	125
9	Grado de disponibilidad de políticas de conciliación en América Latina	127
10	Resultados de las políticas de conciliación en actitudes y percepción de los empleados	133
11	Resultados de las políticas de conciliación en indicadores organizacionales	134
12	Descripción de los cuestionarios del IFREI 2.0	169
13	Preguntas para evaluar cultura familiarmente responsable (CFR)	172
14	Preguntas para evaluar apoyo de los supervisores hacia los esfuerzos de conciliación trabajo-familia de sus supervisados (AS)	174
15	Preguntas para evaluar el vínculo con la empresa por motivos extrínsecos (V-ME)	175
16	Preguntas para evaluar el vínculo con la empresa por motivos intrínsecos (V-MI)	175
17	Preguntas para evaluar el vínculo con la empresa por motivos trascendentes (V-MT)	176
18	Preguntas para evaluar la preferencia de trabajo por motivos extrínsecos (P-ME)	176
19	Preguntas para evaluar la preferencia de trabajo por motivos intrínsecos (P-MI)	177
20	Preguntas para evaluar la preferencia de trabajo por motivos trascendentes (P-MT)	177



21	Información demográfica de los participantes en el estudio cuantitativo por país y empresa	184
22	Resultados del análisis confirmatorio de factores	187
23	Estadísticos descriptivos de las variables de estudio	188
24	Resumen de hipótesis confirmadas y no confirmadas	195

## Índice de Gráficos

Número	Título	Página
1	Modelo general de investigación	28
2	Teoría Motivación – Higiene de Herzberg	74
3	Impacto del diseño del puesto en la motivación pro social	97
4	Variables de la conciliación trabajo-familia	143
5	Resultados de las políticas de conciliación y sus moderadores	143
6	Modelo general de investigación	154
7	Hipótesis H1 y H2 con sus respectivas subdivisiones	162
8	Hipótesis H3 y H4 con sus respectivas subdivisiones	168
9	Resultados significativos del modelo estructural	189
10	Efecto de la Cultura FR sobre el tipo de vínculo con la empresa	190
11	Efecto moderador del tipo de preferencia de trabajo sobre el efecto de CFR	192
12	Efecto del apoyo del supervisor sobre el tipo de vínculo con la empresa	193
13	Efecto moderador del tipo de preferencia de trabajo sobre el efecto de AS	195
14	Correlación entre los tipos de vínculo con la empresa	199
15	Correlación entre los tipos de preferencia de trabajo	201

## **Bibliografía**

Abbagnano, N. (1993), *Diccionario de filosofía*, México: Fondo de Cultura Económica.

Alcázar, M. y Ferreiro, P. (2002), *Gobierno de personas en la empresa*, Barcelona: Ariel.

Allaire, Y. y Firsirotu, M.E. (1984), "Theories of Organizational Culture", *Organization Studies*, 5 (3), pp. 193-226.

Allen, T.D. (2001), "Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions", *Journal of Vocational Behavior*, 58, pp. 414-435.

Allen, T.D. y Russell (1999), "Parental Leave of Absence: Some Not So Family-Friendly Implications", *Journal of Applied Social Psychology*, 29 (1), pp. 166-191.

Allen, T.D., Herst, D.E.L., Bruck, C.S., y Sutton, M. (2000), "Consequences associated with work-to-family conflict: a review and agenda for future research", *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, pp. 278-308.

Anderson, S.E., Coffey, B.S. y Byerly, R.T. (2002), "Formal organizational initiatives and informal workplaces practices: Links to work-family conflict and job-related outcomes", *Journal of Management*, 28 (6), pp. 787-810.

Andreassi, J.K. y Thompson, C.A. (2008), "Work-family culture: current research and future directions", en Korabik, K., Lero, D.S., y Whitehead, D.L. (2008), *Handbook of Work-Family Integration. Research, Theory, and Best Practices*, UK: Elsevier Inc., capítulo 18, pp. 331-352.

Aristóteles (2002), *Ética a Nicómaco*, Madrid: Centro de Estudios Políticos y Constitucionales.

Aryee, S., Luk, V. y Stone, R. (1998), "Family-responsive variables and retention-relevant outcomes among employed parents", *Human Relations*, 51 (1), pp. 73-87.

Atkinson, J.W. (1964), *An Introduction to motivation*, Princeton, NJ: Van Nostrand.

- Balthes, B.B. et al. (1999), "Flexible and Compressed Workweek Schedules: A Meta-Analysis of Their Effects on Work-Related Criteria", *Journal of Applied Psychology*, 84 (4), pp. 496-513.
- Batt, R. y Valcour, P.M. (2003), "Human Resources Practices as Predictors of Work-Family Outcomes and Employee Turnover", *Industrial Relations*, 42 (2), pp. 189-220.
- Barbuto, J.E., Brown, L.L., Wilhite, M.S., Wheeler, D.W. (2001), "Testing the Underlying Motives of Organizational Citizenship Behaviors: a Field Study of Agricultural Co-Op Workers", *28th Annual National Agricultural Education Research Conference*, pp. 539-553.
- Bartholomew, D.J., Steele, F., Moustaki, I. y Galbraith, J.I. (2008), *Analysis of Multivariate Social Science Data*, 2a. ed., Boca Raton (Florida): Chapman and Hall/CRC.
- Barnard, C.I. (1938), *The Functions of the Executive*, Cambridge: Harvard University Press.
- Barnard, C.I. (1948), *Organization and Management: Selected Papers*, Cambridge: Harvard University Press.
- Barnard, C. I. (1959), *Las funciones de los elementos dirigentes*, Madrid: Instituto de Estudios Políticos.
- Baron, R.M. y Kenny, D.A. (1986), "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), pp. 1173-1182.
- Barrio Gutiérrez, J. (1991), "Sofistas griegos", *Gran Enciclopedia RIALP*, Madrid: RIALP.
- Baughman, R., DiNardi, D. y Holtz-Eakin, D. (2003), "Productivity and wage effects of family-friendly fringe benefits", *International Journal of Manpower*, 24, pp. 247-259.

- Bedian, A.G., Burke, B.G. y Moffett, R.G. (1988), “Outcomes of work-family conflict among married male and female professionals”, *Journal of Management*, 14, pp. 475-491.
- Beham, B. y Drobnic, S. (2010), “Satisfaction with Work-Family Balance among German Office Workers”, *Journal of Managerial Psychology*, 25 (6), pp. 669-689.
- Bénabou, R. y Tirole, J. (2006), “Incentives and Prosocial Behavior”, *The American Economic Review*, Vol. 96, No. 5, pp. 1652-1678.
- Blomm, N., Kretschmer, T. y Van Reenen, J. (2006), “Work Life Balance, Management Practices and Productivity”, Centre for Economic Performance, London School of Economics.
- Boles, J.S., Johnston, M.W. y Hair, J.F. (1997), “Roles stress, work-family conflict and emotional exhaustion: Inter-relationships and effects on some work-related consequences”, *Journal of Personal Selling y Sales Management*, 1, pp. 17-28.
- Bond, J., Galinsky, E. y Hill, J.E. (2004), *When Work Works: A Status Report on Workplace Flexibility*, New York: IBM y Families and Work Institute.
- Bond, J., Thompson, C., Galinsky, E. y Prottas, D. (2002), *Highlights of the National Study of the Changing Workforce*, New York: Families and Work Institute.
- Boston College Center for Work and Family (2000), *Measuring the impact of workplace flexibility: Findings from the National Work/Life Measurement Project*, Boston, MA: Boston College Center for Work and Family
- Bowen, G.L. (1998), “Effects of Leader Support in the Work Unit on the Relationships between Work Spillover and Family Adaptation”, *Journal of Family and Economic Issues*, 19 (1), spring 1998, pp. 25-51.
- Breaugh, J.A. y Frye, N.K. (2008), “Work-Family Conflict: The Importance of Family-Friendly Employment Practices and Family-Supportive Supervisors”, *Journal of Business and Psychology*, 22, pp. 345-353.

- Brief, A.P. y Motowdilo, S.J. (1986), "Prosocial Organizational Behaviors", *The Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 4, pp. 710-725.
- Bronfenbrenner, U. (1976), "The ecology of human development: history and perspectives", *Psychologia*, 19 (5), pp. 537-549.
- Bruce, K. (2006), "Henry S. Dennison, Elton Mayo, and Human Relations Historiography", *Management and Organizational History*, Vol. I (2), pp. 177-199.
- Byron, K. (2005), "A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents", *Journal of Vocational Behavior*, 67, pp. 169-198.
- Caparas, M.V. (2010), "Work-Family Policies and Practices: The Case of Four Asian Countries", en Chinchilla, N., Las Heras, M. y Masuda, A.D. (Eds.) *Balancing Work and Family. A Practical Guide to Help Organizations Meet the Global Workforce Challenge*, Amherst, Massachusetts: HRD Press, Inc., capítulo 8, pp. 139-156.
- Cardona, P. (1997), "Organizational, Professional, and Personal Antecedents of Organizational Citizenship Behavior". Tesis Doctoral No. 74, University of California, Los Angeles.
- Cardona, P., Chinchilla, N. y García-Lombardía, P. (2001), "Las competencias directivas más valoradas", IESE Business School, Occasional Paper No. 01/4.
- Cardona, P., Fontrodona, J. y Pérez López, J.A. (2002), "La motivación humana", Nota técnica FHN-245, IESE Business School (Barcelona), Universidad de Navarra.
- Carlson, D.S., Grzywacz, J.G. y Zivnuska, S. (2009), "Is work-family balance more than conflict and enrichment?", *Human Relations*, 62 (10), pp. 1459-1486.
- Casson, H.N. (1961), "Biografía de Frederick Winslow Taylor", en Taylor, F.W. (1961) [1911], *Principios de la administración científica*, México: Herrero Hermanos.
- Chait Barnet, R. (2008), "On Multiple Roles: Past, Present, and Future", en Korabik, K., Lero, D.S., y Whitehead, D.L. (2008), *Handbook of Work-Family Integration. Research, Theory, and Best Practices*, UK: Elsevier Inc., capítulo 5, pp. 75-93.

- Chandler, A.D. (1987) [1977], *La mano visible: la revolución en la dirección de la empresa norteamericana*, Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Chinchilla, N. (2000), “Vínculos de pertenencia y compromiso con la organización”, Nota técnica FHN-326 de IESE Business School (Barcelona), Universidad de Navarra.
- Chinchilla, N. (2002), “La motivación”, Nota técnica FHN-340 de IESE Business School (Barcelona), Universidad de Navarra.
- Chinchilla, N. (2007), *Ser una empresa familiarmente responsable. ¿Lujo o necesidad?*, Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Chinchilla, N. (2009) [1996], *La rotación de directivos. ¿Comprometidos o involucrados?*, 2ª. ed., Barcelona: EADA – Crecentoj [sic].
- Chinchilla, N. y Moragas, M. (2009), *Dueños de nuestro destino: Cómo conciliar la vida profesional, familiar y personal*, Barcelona: Ariel.
- Chinchilla, N., Las Heras, M. y Torres, E. (2010), “Work-Family Balance: A Global Challenge”, en Chinchilla, N., Las Heras, M. y Masuda, A.D. (Eds.), *Balancing Work and Family. A Practical Guide to Help Organizations Meet the Global Workforce Challenge*, Amherst, Massachusetts: HRD Press, Inc., capítulo 1, pp. 7-21.
- Copleston, F.C. (1984), *Historia de la filosofía 1: Grecia y Roma*, Barcelona: Ariel.
- Copleston, F.C. (2004), *Historia de la filosofía 8: de Bentham a Russel*, Barcelona: Ariel.
- Cook, A. (2009), “Connecting Work-Family Policies to Supportive Work Environments”, *Group and Organization Management*, Vol. 34, No.2, pp. 206-240.
- Cruz, H., León, C. y Grau, M. (2010), “La situación laboral de la mujer y el balance trabajo-familia en España y América Latina”, en Debeljuh, P. y Las Heras, M. (Eds.) (2010), *Mujer y liderazgo en España y América Latina*, Buenos Aires: LID Editorial, Cap. 6.
- Cruz Prados, A. (1991), *Historia de la filosofía contemporánea*, Pamplona: EUNSA.

- Daft, R.L. (2004), "Theory Z: Opening corporate door for participative management", *Academy of Management Executive*, Vol. 18, No. 4, pp. 117-121.
- Debeljuh, P. (2010), "Work and Family: A View from Latin America", en Chinchilla, M., Las Heras, M., y Masuda, A. D. (Eds.) (2009), *Balancing Work and Family: A Practical Guide to Help Organizations Meet the Global Workforce Challenge*, Amherst, MS: HRD Press, Inc., Capítulo 4, pp. 59-78.
- De León Barbero, J.C. (2004), "Utilitarismo y liberalismo: amistad, unión y ulterior divorcio", *Revista Electrónica Eleutheria*, Universidad Francisco Marroquín, primavera 2004.
- Deming, W. E. (1989), *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la Crisis*, Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Deming, W. E. (1998), *La nueva economía para la industria, el gobierno y la educación*, Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Deming, W. E. [1982] (1992), *Out of the Crisis. Quality, Productivity and Competitive Position*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Department of Employment and Workplace Relations (2007), *Australian Chamber of Commerce and Industry and Business Council of Australia National Work and Family Awards 2007*, Canberra: Department of Employment and Workplace Relations.
- Dorio, J.M., Bryant, R.H., y Allen, T.D. (2008), "Work-Related Outcomes of the Work-Family Interface: Why Organizations Should Care", en Korabik, K., Lero, D.S., y Whitehead, D.L. (2008), *Handbook of Work-Family Integration. Research, Theory, and Best Practices*, UK: Elsevier Inc., capítulo 9, pp. 157-176.
- Epie, C., Caesar Mwangi, M.J. y Masuda, A. (2010), "Work-Family Conflict in Sub-Saharan Africa", en Chinchilla, N., Las Heras, M. y Masuda, A.D. (Eds.), *Balancing Work and Family. A Practical Guide to Help Organizations Meet the Global*

- Workforce Challenge*, Amherst, Massachusetts: HRD Press, Inc., capítulo 6, pp. 101-117.
- Ezra, M. y Deckman, M. (1996), “Balancing Work and Family Responsibilities: Flextime and Child Care in the Federal Government”, *Public Administration Review*, 56 (2), pp. 174-179.
- Fang, T. y Lee, B. (2008). “Work-friendly benefits and labour market outcomes”. Western Academy of Management Meeting, 26-29 de marzo de 2008, Oakland, CA.
- Fayol, H. (1961) [1916], *Administración industrial y general*, México: Herrero Hermanos.
- Fazio, M. y Fernández Labastida, F. (2004), *Historia de la filosofía IV: Filosofía contemporánea*, Colección Albatros, Madrid: Palabra.
- Ferrater Mora, J. (1998), *Diccionario de filosofía*, Barcelona: Ariel.
- Ferreiro, P. y Alcázar, M. (2002), *Gobierno de personas en la empresa*, Barcelona: Ariel.
- Ferguson, E.D. (2000), *Motivation: A Biosocial and Cognitive Integration of Motivation and Emotion*, New York: Oxford University Press.
- Fitte, H. (2004), “El círculo que une trabajo, familia y sociedad”, en Melé Carné, D. (Coord.) (2004), *Conciliar trabajo y familia: un reto para el siglo XXI*, Pamplona: EUNSA, pp. 87-100.
- Fontrodona, J., Cardona, P. y Pérez López, J.A. (1992), “La motivación humana”, Nota técnica FHN-245 de IESE Business School (Barcelona), Universidad de Navarra.
- Fragar, R. (1987), “The Influence of Abraham Maslow”, Prólogo a Maslow, A. (1987) [1954], *Motivation and Personality*, New York: Addison-Wesley Educational Publishers Inc.
- Frone, M.R. (2000), “Work-family conflict and employee psychiatric disorders: The National Co-morbidity Survey”, *Journal of Applied Psychology*, 85, pp. 888-895.



- Frone, M.R., Yardley, J.K. y Markel, K. (1997), "Developing and testing an integrative model of the work-family interface", *Journal of Vocational Behavior*, 50, pp. 145-167.
- Frost, J. y Osterloh, M. (2002), "Motivation and Organizational Forms" En: Frey, S.B. y Osterloh, M. (Eds.) (2002), *Successful Management by Motivation: Balancing Intrinsic and Extrinsic Incentives*, Heidelberg: Springer, pp. 143-170.
- Gajendran, R.S. y Harrison, D.A. (2007), "The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences", *Journal of Applied Psychology*, 92 (6), pp. 1524-1541.
- Galinsky, E., Bond, J.T., Friedman, D.E. y Families and Work Institute (1992), *The Changing Workforce: highlights of the national study*, New York: DIANE Publishing.
- Galinsky, E., Bond, J.T. y Friedman, D.E. (1995), *The role of employers in addressing the needs of employed parents*, New York: Families and Work Institute.
- Galinsky, E., Peer, S.L. y Eby, S. (2009), *2009 Guide to Bold New Ideas for Making Work Works: New Ideas from the 2008 Winners of the Alfred P. Sloan Awards for Business Excellence in Workplace Flexibility*, New York: Families and Work Institute.
- George, R.P. (2009), "Business and Family in a Decent and Dynamic Society", en Gregg, S. y Stoner, J. (Eds.), *Profit, Prudence and Virtue, Essays in Ethics, Business and Management*, UK: Imprint Academic, pp. 57-66.
- Glass, J.L. y Riley, L. (1998), "Family responsive policies and employee retention following childbirth", *Social Forces*, 76, pp. 1401-1435.
- Goff, S.J., Mount, M.K., Jaminson, R.L. (1990), "Employer supported child care, work/family conflict and absenteeism: A field study", *Personnel Psychology*, 43, pp. 793-809.
- Gombrich, E.H. (1997), *Historia del arte*, Madrid: Debate.

- Goñi Zubietta, C. (2002), *Historia de la Filosofía, I. Filosofía Antigua*, Colección Albatros, Madrid: Palabra.
- Gottlieb, B.H., Kelloway, E.K. y Barham, E. (1998), *Flexible work arrangements: Managing the work-family boundary*, Toronto: Wiley.
- Grant (2007), “Relational Job Design and the Motivation to Make a Prosocial Difference”, *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 2, pp. 393-417.
- Greenberg, E., Goldberg, W.A., Hamill, S., O’Neil, R. y Payne, C.K. (1989), “Contributions of a supportive work environment to parents’ well being and orientations to work”, *American Journal of Community Psychology*, 17 (6), pp. 755-783.
- Greenhaus, J.H. y Beutell, N. (1985), “Sources of conflict between work and family roles”, *Academy of Management Review*, 10, pp. 76-88.
- Greenhaus, J.H., Collins, K.M., Shaw, J.D. (2003), “The relation between work-family balance and quality of life”, *Journal of Vocational Behavior*, 63, pp. 510-531.
- 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), pp. 72-92.
- Grosswald, B., Ragland, D. y Fisher, J.M. (2001), “Critique of U.S. Work/Family Programs and Policies”, *Journal of Progressive Human Services*, 12 (1), pp. 53-81.
- Halpern, D.F. (2005) “How time-flexible work policies can reduce stress, improve health, and save money”, *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 21 (3), 157-168.
- Hammer, L.B., Allen, E. y Grigsby, T.D. (1997), “Work and family conflict in dual-earner couples: Within-individual and crossover effects on work and family”, *Journal of Vocational Behavior*, 50 (2), pp. 185-203.
- Hammer, L.B., Neal, M.B., Newson, J.T., Brockwood, K.J. y Colton, C.L. (2005). “A longitudinal study of the effects of dual-earner couples utilization of family-friendly

- workplace supports on work and family outcomes”, *Journal of Applied Psychology*, 90 (4), 799-810.
- Hammer, L.B., Kossek, E.E., Zimmerman, K. y Daniels, R. (2007), “Clarifying the construct of family supportive supervisory behaviors: A multilevel perspective”, *Research in Occupational Stress and Well-Being*, 6, pp. 171-211.
- Hammer, L.B., Kossek, E.E., Yragui, N.L., Bodner, T.E. y Hanson, G.C. (2009), “Development and Validation of a Multidimensional Measure of Family Supportive Supervisor Behaviors (FSSB)”, *Journal of Management*, 35, pp. 837-856.
- Haar, J.M. y Spell, C.S. (2006), “Coping with the Dark Side: Negative Attitudes towards Work-Family Practice Personal Use and Co-worker Use Negativity and Turnover Intentions”, *Monash Business Review*, 2 (3), pp. 1-9.
- Hayek, F.A. (1998) [1959], *Fundamentos de la libertad*, Madrid: Unión Editorial.
- Hayek, F.A. (1982 [1973]), *Derecho, legislación y libertad*, Madrid: Unión Editorial.
- Hendriks, A. M.; León, C. y Chinchilla, N. (2006) “Estado de las políticas de conciliación en Hispanoamérica”, Estudio N° 36, Centro Internacional Trabajo y Familia, IESE Business School (Barcelona), Universidad de Navarra.
- Heery, E. y Noon, M. (2008), *A Dictionary of Human Resource Management*, New York: Oxford University Press.
- Herzberg, F. Mausner, B. y Bloch Snyderman, B. (1959), *The Motivation at Work*, New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Herzberg, F. (1968), “One more time: How do you motivate employees?”, *Harvard Business Review*, enero - febrero 1968.
- Higgins, C.A., Duxbury, L.E. e Irving, R.H. (1992), “Work-family conflict in the dual-career family”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 51, pp. 51-75.
- Hildebrand, D. v. (1991), “Ética y moral”, *Gran Enciclopedia RIALP*, Madrid: RIALP.

- Hirschberger, J. (1973), *Historia de la filosofía I: Antigüedad, Edad Media, Renacimiento*, Barcelona: Herder.
- Hirschberger, J. (1974), *Historia de la filosofía II: Edad Moderna, Edad Contemporánea*, Barcelona: Herder.
- INE (Instituto Nacional de Estadística de España), Notas de prensa, Encuesta de población activa, Primer trimestre 2010, (Consulta: 28/5/2010) <http://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0110.pdf>
- Jacobson, W.S. (2011), "Creating a Motivated Workforce: How Organizations Can Enhance and Develop Public Service Motivation (PSM)", *Public Personnel Management*, 40 (3), pp. 215-238.
- Jahangir, N., Muzahid Akbar, M. y Haq, M. (2004), "Organizational Citizenship Behavior: its nature and antecedents", *BRAC University Journal*, I (2), pp. 75-85.
- Johnson, A.A. (1995), "The business case for work-family programs", *Journal of Accountancy*, 180 (2), pp. 53-58.
- Johnson, P. (1997), *Tiempos modernos*, Madrid: Homo Legens.
- Kahn, R., Wolfe, D.M., Quinn, R., Snoek, J.D. y Rosenthal, R.A. (1964), *Organizational Stress*, New York: Wiley.
- Kanter, R.M. (1977), *Work and family in the United States: A critical review and agenda for research and policy*, New York: Russell Sage Foundation.
- 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 (3), pp. 173-193.
- Katz, D. y Kahn, R.L. (1978), *The social psychology of organizations*, New York: Wiley.
- Kelly, E.L., Kossek, E.E., Hammer, L.B., Durham, M., Bray, J., Chermack, K., Murphy, L.A. y Kaskubar, D. (2008), "Getting There from Here: Research on the Effects of

- Work-Family Initiatives on Work-Family Conflict and Business Outcomes”, *The Academy of Management Annals*, 2 (1), pp. 305-349.
- Kopelman, R.E. (et al.) (2006) “A multilevel examination of work-life practices: Is more always better?” *Journal of Managerial Issues*, XVIII (2), 232-253.
- Korabik, K., Lero, D.S. y Whitehead, D.L. (2008), *Handbook of Work-Family Integration. Research, Theory, and Best Practices*, United Kingdom: Elsevier Inc.
- Kossek, E.E. y Nichol, V. (1992), “The effects on on-site child care on employee attitudes and performance”, *Personnel Psychology*, 45, pp. 485-509.
- Kossek, E.E. y Ozeki, C. (1998), “Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: a review and directions for organizational behavior – human resources research”, *Journal of Applied Psychology*, 83, pp. 139-149.
- Kossek, E.E. y Ozeki, C. (1999). “Bridging the work-family policy and productivity gap”, *International Journal of Community, Work and Family*, 2 (1), pp. 7-32.
- Krausz, M., Sagie, A. y Bidermann, Y. (2000), “Actual and preferred work schedules and scheduling control as determinants of job-related attitudes”, *Journal of Vocational Behavior*, 56, pp. 1-11.
- Lapierre, L.M. y Allen, T.D. (2006), “Work-supportive family, family supportive supervision, use of organizational benefits, and problem-focus coping: Implications for work-family conflict and employee well being”, *Journal of Occupational Health Psychology*, 11, pp. 169-181.
- Las Heras, M. y Van Deusen, F. (2010), “Family-Responsible Businesses in the U.S. – Why, How, and with What Results?”, en Chinchilla, N., Las Heras, M. y Masuda, A.D. (Eds.) *Balancing Work and Family. A Practical Guide to Help Organizations Meet the Global Workforce Challenge*, Amherst, Massachusetts: HRD Press, Inc., capítulo 3, pp. 37-57.
- Las Heras, M., Chinchilla, N. y León, C. (2010), “Women in Management – European Union Countries: Spain”, en Davidson, M.J. y Burke, R.J. (Eds.), *Women in*

- Management Worldwide: Progress and Prospects 2010*, The University of Manchester, Aldershot: Gower Publishing, Cap. 7.
- León, C. y Grau, M. (2009), “La conciliación en América Latina. Conclusiones estudio IFREI 2007-2008”, International Center for Work and Family, IESE Business School (Barcelona), Universidad de Navarra.
- León Llorente, C. (2010), “Factores de éxito en la implantación de las políticas de conciliación trabajo y familia en las empresas españolas (2003-2007)”, Tesis doctoral en Administración y Dirección de Empresas, Universitat Politècnica de Catalunya (UPC), Barcelona, España.
- Lero, D.S., Richardson, J. y Korabik, K. (2009), “Cost-Benefit Review of Work-Life Balance Practices–2009”, Canadian Association of Administrators of Labour Legislation.
- Likert, R. (1961), *New Patterns of Management*, New York (sin editorial).
- Likert, R. (1967), *The Human Organization: Its Management and Value*, New York (sin editorial).
- Lobel, S. (1999) “Impacts of diversity and work-life initiatives in organization”, en Powell, G.N. (Ed.), *Handbook of Gender and Work* (pp.453-474), Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lobel, S. y Kossek, E.E. (1996), “Human resource strategies to support diversity in work and personal lifestyles: Beyond the “family-friendly” organization”, en Kossek, E.E. y Lobel, S. (eds.), *Managing diversity: Human resources strategies for transforming the workplace*, Cambridge, MA.: Blackwell, pp. 221-243.
- Locke, E. y Latham, G. (1990), *A theory of goal setting and task performance*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Locke, E. y Latham, G. (2002), “Building a practically useful theory of goal setting and task motivation; a 35 odyssey”, *American Psychologist*, 57, pp. 705-717.

- Manso Pinto, J. (2002), "El legado de Frederick Irving Herzberg", *Revista Universidad EAFIT*, No. 128, oct.-dic. 2002, pp. 79-86.
- Martin, B., León, C., Masuda, A.D. y Chinchilla, N. (2010), "Work-Life Balance in Europe: A Shared Concern", en Chinchilla, N., Las Heras, M. y Masuda, A.D. (Eds.) *Balancing Work and Family. A Practical Guide to Help Organizations Meet the Global Workforce Challenge*, Amherst, Massachusetts: HRD Press, Inc., capítulo 5, pp. 79-99.
- McDonald, P., Brown, K. y Bradley, L. (2005), "Explanations for the provision-utilization gap in work-life policy", *Women in Management Review*, 20 (1), pp. 37-55.
- McGregor, D. (1960), *The Human Side of Enterprise*, New York: McGraw-Hill Book Company, Inc.
- McManus, K., Korabik, K., Rosin, H.M. y Kelloway, E.K. (2002), "Employed mothers and the work-family interface: Does family structure matter?", *Human Relations*, 55, pp. 1295-1304.
- Major, D. A., Fletcher, T. D., Davis, D. D., y Germano, L. M. (2008), "The influence of work-family culture and workplace relationships on work interference with family: a multilevel model", *Journal of Organizational Behavior*, 29 (7), pp. 881-897.
- Marías, J. (1981), *Historia de la filosofía*, Madrid: Revista de Occidente.
- Martínez-Echeverría, M.A. (2005), *Dirigir empresas: de la teoría a la realidad*, Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias.
- Maslow, A. [1954] (1987), *Motivation and Personality*, New York: Addison-Wesley Educational Publishers Inc.
- Mauno, S., Kinnunen, U. y Piitulainen, S. (2005), "Work-Family Culture in Four Organizations in Finland", *Community, Work and Family*, 8 (2), pp. 115-140.
- Mitchell, T. R. y Scott, W. G. (1985), "The Universal Barnard: his Micro Theories of Organizational Behavior", *Public Administration Quarterly*, 9, pp. 239-259.

- Mullen, J., Kelley, E. y Kevin Kelloway, E. (2008), "Health and Well-Being Outcomes of the Work-Family Interface", en Korabik, K., Lero, D.S., y Whitehead, D.L. (2008), *Handbook of Work-Family Integration. Research, Theory, and Best Practices*, UK: Elsevier Inc., capítulo 11, pp. 191-214.
- O'Discroll, M.P., Poelmans, S., Spector, P.E., Kalliath, T., Allen, T.D., Cooper, C.L. y Sánchez, J.L. (2003), "Family-responsive interventions, perceived organizational and supervisor support, work-family conflict, and psychological strain", *International Journal of Stress Management*, 10, pp. 326-344.
- Organ, D.W. (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT) y Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2009), *Trabajo y familia: hacia nuevas formas de conciliación con corresponsabilidad social*, Santiago de Chile: OIT-PNUD.
- Organ, D.W. (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Osterman, P. (1995), "Work/Family programs and the employment relationship", *Administrative Science Quarterly*, 40, pp. 681-700.
- Ouchi, W. (1986) [1981], *Teoría Z: Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*, México: Addison-Wesley Iberoamericana y Sistemas Técnicos de Edición.
- Paipa Galeano, L., Jaca Garía, M.C., Santos Garía, J., Viles Díez, E. y Mateo Dueñas, R. (2011), "Los sistemas de mejora continua y el despilfarro: la continuación de la obra de Taylor", *DYNA Ingeniería e Industria*, Vol. 86, No. 2, pp. 232-240-
- Pagés, C. y Piras, C. (2010), *El dividendo de género. Cómo capitalizar el trabajo de las mujeres*, New York: Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Pérez López, J.A. (1991), *Teoría de la acción humana en las organizaciones. La acción personal*, Madrid: RIALP.



- Pérez López, J.A. (1993), *Fundamentos de la dirección de empresas*, Madrid: Rialp.
- Platón (1962), *Diálogos*, México: Porrúa.
- Platón (1973), *La República*, Madrid: Espasa-Calpe.
- Poelmans, S. y Chinchilla, N. (2001), “El equilibrio entre trabajo y familia, ¿una preocupación en las empresas españolas?”, Nota técnica FHN-330 de IESE Business School (Barcelona), Universidad de Navarra.
- Poelmans, S. y Sahibzada, K. (2004), “A multi-level model for studying the context and impact of work-family policies and culture in organizations”, *Human Resource Management Review*, 14, pp. 409-431.
- Poelmans, S., Chinchilla, N. y Cardona, P. (2003), “The adoption of family-friendly HRM policies, Competing for scarce resources in the labour market”, *International Journal of Manpower*, 24 (2), pp. 128-147.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Beth Paine, J. y Bachrach, D.G. (2000), “Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research”, *Journal of Management*, Vol. 26, No. 3, pp. 513-563.
- Presser, H. (1988), “Shift work and child care among young dual-earner American parents”, *Journal of Marriage and the Family*, 50, pp. 133-148.
- Presser, H. (1995), “Job, family, and gender: Determinants of nonstandard work schedules among employed Americans: 1991”, *Demography*, 32, pp. 577-598.
- Reinhardt, L. y Wahba, M.A. (1975), “Expectancy theory as a predictor of work motivation, effort expenditure, and job performance”, *The Academy of Management Journal*, 18 (3), pp. 520-537.
- Rosin, H.M. and Korabik, K. (2002) “Do family friendly policies fulfill their promise? An investigation on work-family conflict and work and personal outcomes.”, In: Nelson,

- D. and Burke, R.J. (Eds), *Gender, work, stress, and health*, Washington D.C.: APA Books.
- Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., Panzer, K., y King, S. N. (2002), “Benefits of multiple roles for managerial women”, *Academy of Management Journal*, 45, pp. 369–386.
- Rodríguez, J.M (1992), *El factor humano en la empresa*, Bilbao: Ediciones Deusto.
- Ryan, R.M. y Deci, E.L. (2000), “Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions”, *Contemporary Educational Psychology*, 25, pp. 54-67.
- Sahibzada, K., Hammer, L.B., Neal, M.B. y Kuang, D.C. (2005), “The Moderating Effects of Work-Family Role Combinations and Work-Family Organizational Culture on the Relationship Between Family-Friendly Workplace Supports and Job Satisfaction”, *Journal of Family Issues*, 26, pp. 820-839.
- Sanz Santacruz, V. (1998), *Historia de la filosofía moderna*, Pamplona: EUNSA.
- Schein, E. H. (1984), “Coming to a New Awareness of Organizational Culture”, *Sloan Management Review*, 25 (2), pp. 3-16.
- Schein, E. H. (1985), “Defining Organizational Culture”, en Shafritz, J. M. y Ott, J. S. (Eds.), *Classics of Organization Theory*, 4a. ed., Cap. 35, Belmont: Wadsworth Pub. Co.
- Schein, E.H. (1996), “Culture: The Missing Concept in Organization Studies”, *Administrative Science Quarterly*, 41, pp. 229-240.
- Schiffman, L.G. y Kanuk, L.L. (2005), *Comportamiento del consumidor*, México: Pearson Educación.
- Senécal, C., Vallerand, R.J. y Guay, F. (2001), “Antecedents and Outcomes of Work-Family Conflict: Toward a Motivational Model”, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, pp. 176-186.
- Sellés, J.F. (2006), *Antropología para inconformes*, Madrid: Rialp.

- Shellenback, K. (2004), *Child care and parent productivity: Making the business case*, New York: Cornell University.
- Smith, J.H. (1998), “The Enduring Legacy of Elton Mayo”, *Human Relations*, Vol. 51, No. 3, pp. 221-249.
- Social Trends Institute (2007a), *El matrimonio importa: veintiséis conclusiones de las ciencias sociales*, New York-Barcelona: Social Trends Institute.
- Social Trends Institute (2007b), *Matrimonio y bien común: los diez principios de Princeton*, New York-Barcelona: Social Trends Institute.
- Solomon, M.R. (1997), *Comportamiento del consumidor: Comprar, tener y ser*, New York-México: Prentice-Hall Hispanoamérica, S.A.
- Somashekhar, D.R., Pundhir, S. y Saxena, A. (2011), “Towards more Effective Relations among Employees: A Study of Altruism among Teachers in India”, *International Journal of Management*, Vol. 28, No. 3, pp. 939-944.
- Stanko, T. (2008), “From Scout Leader to Business Leader: How Participation in Multiple Roles Shapes Behavior at Work”, Tesis doctoral, University of California, Irvine.
- Stata Corp. (2009), *Stata Users Guide Release 11*, Texas (USA): Stata Press, College Station.
- Steel, P. y König, C.J. (2006), “Integrating Theories of Motivation”, *Academy of Management Review*, Vol. 31, No. 4, pp. 889-913.
- Steers, R. M., Mowday, R.T. y Shapiro, D. L. (2004), “The future of work motivation theory”, *Academy of Management Review*, Vol. 29, No. 3, pp. 379-387.
- Summers, D.C.S. (2006), *Administración de la calidad*, México: Pearson Educación.
- Taylor, F.W. (1961) [1911], *Principios de la administración científica*, México: Herrero Hermanos.

- Thomas, L.T. y Ganster, D.C. (1995), "Impact of family supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective", *Journal of Applied Psychology*, 80, pp. 6-15.
- Thompson, C.A., Beauvais, L. y 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, pp. 392-415.
- Thompson, C.A, Jahn, E., Kopelman, R.E. y Prottas, D.P. (2004), "The impact of perceived organizational and supervisory family support on affective commitment: A longitudinal and multilevel analysis", *Journal of Managerial Issues*, 16, pp. 545-567.
- Thompson, C.A. y Prottas, D.J. (2006), "The mediating role of perceived control on the relationship between organizational family support, job autonomy, and employee well-being", *Journal of Occupational Health Psychology*, 11, pp. 100-118.
- Valcour, M. (2007), "Work-Based Resources as Moderators of the Relationship Between Work Hours and Satisfaction With Work-Family Balance", *Journal of Applied Psychology*, 92 (6), pp. 1512-1523.
- Vandenabeele, W. (2007), "Toward a Public Administration Theory of Public Service Motivation, an Institutional Approach", *Public Management Review*, 9 (4), pp. 545-556.
- Van Deusen, F.R., James, J.B., Gill, N. y McKechnie, S.P. (2007), *Overcoming the implementation gap: How 20 leading companies are making flexibility work*, Boston: Boston College Center for Work and Family.
- Voydanoff, P. (2005), "Toward a conceptualization of perceived work-family fit and balance: a demands and resources approach", *Journal of Marriage and Family*, 67, pp. 822-836.
- Vroom, V.H. (1964), *Work and motivation*, New York: John Wiley and Sons.

- Whitehead, D.L. (2008) “Historical Trends in Work-Family: The Evolution of Earning and Caring”, en Korabik, K., Lero, D.S., y Whitehead, D.L. (2008), *Handbook of Work-Family Integration. Research, Theory, and Best Practices*, UK: Elsevier Inc., Cap. 2, pp. 13-35.
- Wolf, W. (1961), “Chester I. Barnard 1886-1961”, *Journal of the Academy of Management*, Vol. 4, No. 3, pp. 167-173.
- Yang, N. (2010), “The Work-Family Relationships in China: Cultural Tradition, Socioeconomic Changes, and Policy Implications”, en Chinchilla, N., Las Heras, M. y Masuda, A.D. (Eds.) *Balancing Work and Family. A Practical Guide to Help Organizations Meet the Global Workforce Challenge*, Amherst, Massachusetts: HRD Press, Inc., capítulo 9, pp. 157-175.
- Yarza de la Sierra, I. (1983), *Historia de la filosofía antigua*, Pamplona: EUNSA.