

### El conflicto trabajo-familia como factor de riesgo y el apoyo social del supervisor como factor protector del agotamiento profesional

Rhnima, Abdelaziz; Richard, Patrick; Núñez, Juan Francisco; Pousa, Claudio Eduardo

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Rhnima, A., Richard, P., Núñez, J. F., & Pousa, C. E. (2016). El conflicto trabajo-familia como factor de riesgo y el apoyo social del supervisor como factor protector del agotamiento profesional. *CIENCIA ergo-sum : revista científica multidisciplinaria de la Universidad Autónoma del Estado de México*, 23(3), 205-218. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-48931-4>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-NC-ND Lizenz (Namensnennung-Nicht-kommerziell-Keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de>

#### Terms of use:

This document is made available under a CC BY-NC-ND Licence (Attribution-Non Commercial-NoDerivatives). For more information see:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

# El conflicto trabajo-familia como factor de riesgo y el apoyo social del supervisor como factor protector del agotamiento profesional

Abdelaziz Rhnima\*, Patrick Richard\*, Juan Francisco Núñez\* y Claudio Eduardo Pousa\*\*

Recepción: 1 de diciembre de 2015

Aceptación: 24 de febrero de 2016

\*Université de Sherbrooke, Canadá.

\*\*Lakehead University, Canadá.

Correos electrónicos: [abdelaziz.rhnima@usherbrooke.ca](mailto:abdelaziz.rhnima@usherbrooke.ca); [patrick.richard2@usherbrooke.ca](mailto:patrick.richard2@usherbrooke.ca); [francisco.grapain@usherbrooke.ca](mailto:francisco.grapain@usherbrooke.ca); [cepousa@lakeheadu.ca](mailto:cepousa@lakeheadu.ca)

Se agradecen los comentarios de los árbitros de la revista.



**Resumen.** Usando el modelo de conservación de recursos, comprobamos que el apoyo social del supervisor reduce los efectos nocivos del conflicto trabajo-familia sobre el agotamiento profesional. Cuantificamos el efecto de distintos roles del apoyo social del supervisor sobre el agotamiento profesional. Los datos fueron recabados con cuestionarios sobre una muestra de profesionales en administración de recursos humanos. Verificamos las hipótesis empleando modelos de ecuaciones estructurales. Concluimos que el apoyo emocional del superior modera el impacto negativo del conflicto familia-trabajo sobre el agotamiento emocional del subordinado. El apoyo instrumental del superior ejerce un efecto mediador entre las dos formas de conflicto (trabajo-familia y familia-trabajo) y el desempeño individual del subordinado. El apoyo emocional del superior reduce el sentimiento de despersonalización del subordinado.

**Palabras clave:** conflicto trabajo-familia, agotamiento profesional, modelos de ecuaciones estructurales, recursos humanos, Canadá.

**Professional burnout: Work-Family Conflict as a Risk Factor and Supervisor's Social Support as a Protective Factor**

**Abstract.** Building on Hobfoll's conservation of resources model, we examine the interaction of different dimensions of supervisor's support and work-family conflict on employee's burnout. Data was gathered via self-administered questionnaires from a sample of human resource management professionals in Canada, and the hypotheses were verified using structural equation models. Results suggest first, that supervisor's emotional support moderates the negative impact of work-family conflict on subordinate's burnout. Second, that supervisor's instrumental support mediates the effect of two forms of work-family conflicts (work interfering on family and vice versa) on subordinate's individual performance. And third, that supervisor's emotional support reduces employee's depersonalization.

**Key words:** work-family conflict, professional burnout, structural equation models, human resources, Canada.

## Introducción

Hasta hace algunas décadas, abordar los temas de depresión, de ansiedad o de agotamiento emocional en el trabajo era visto como algo fuera de lugar, ya que se aceptaba que los problemas mentales del individuo eran propios a la persona y debían mantenerse aislados de la esfera productiva. Además, el

discurso predominante proponía que las disfunciones familiares de los empleados eran ajenas a los intereses de la organización y que su incompatibilidad era del todo natural. Un individuo estresado, depresivo o que mostrara una baja sustancial en su desempeño era visto como alguien que había llegado a sus límites. Su situación personal, así como la causa de sus males, se situaba en una zona que incumbía poco al empleador.

En los últimos años, la dinámica empresarial ha exacerbado los malestares psicológicos de los empleados, particularmente en individuos que ejercen profesiones liberales y desempeñan puestos profesionales. Estas personas se ven expuestas con frecuencia a la inestabilidad que surge de un contexto empresarial globalizado y de gran competencia, donde las organizaciones se reestructuran, se fusionan, son objeto de adquisiciones o recurren a la subcontratación.

Esta realidad económica genera exigencias en los empleados, como la extensión del horario laboral, la sobrecarga de trabajo, las evaluaciones de desempeño recurrentes, los desplazamientos múltiples y el trabajo suplementario a distancia gracias a las nuevas tecnologías de información y de comunicación (Beck *et al.*, 1994).

Sin embargo, estas nuevas demandas no garantizan la perpetuidad del empleo y provocan un sentimiento de ansiedad-precariedad. El profesional se esfuerza cada vez más sin que pueda vislumbrar beneficios traducidos en aumentos salariales, en ascensos o en promociones. Nada garantiza la preservación de su empleo en el mediano plazo.

## 1. Antecedentes

### 1. 1. Tipos de estrés

Nuestra revisión de la literatura permite documentar que las exigencias del empleo generan estrés en el individuo. Tales exigencias se refieren a los factores físicos, sociales u organizacionales que demandan del trabajador un esfuerzo físico e intelectual sostenido (Bakker *et al.*, 2011). Algunos factores organizacionales generadores directos del estrés son la presión en el trabajo, el trato con clientes exigentes o el tener que afrontar situaciones imprevistas o altamente emotivas (Demerouti *et al.*, 2001).

Por otro lado, la familia también es generadora de estrés. La literatura lista como fuente de esto el estatus matrimonial, el número y la edad de los hijos, el cuidado de personas de la tercera edad, las características socio-demográficas y la personalidad de los integrantes (Bhave *et al.*, 2010).

En el ámbito familiar el aumento de las que son monoparentales, los requerimientos particulares de ciertos integrantes (niños de escasa edad, personas con discapacidad, adultos mayores) o una relación conflictiva de pareja también son factores que contribuyen a la dificultad de conciliar las responsabilidades profesionales con los compromisos del hogar (Beutell y Greenhaus, 1980; Frone *et al.*, 1992; Kopelman *et al.* 1983; Rice *et al.*, 1992).

### 1. 2. Conflicto trabajo-familia y conflicto familia-trabajo

Presos en la disyuntiva de satisfacer las exigencias del empleo y las del hogar, los empleados tienden a lidiar con dos fenómenos señalados en la literatura de recursos humanos como conflicto trabajo-familia (CTF) y conflicto familia-trabajo (CFT) (Graves *et al.*, 2007).

El CFT se refiere a una contradicción de roles en el que las exigencias, el tiempo y el esfuerzo del trabajo interfieren con la realización de actividades familiares. Inversamente, el CTF es creado cuando las demandas provenientes del hogar, el tiempo y el esfuerzo consagrados a ellas interfieren con el desempeño de las actividades profesionales (Netemeyer *et al.*, 1996).

Una de las repercusiones importantes del CTF se traduce en el agotamiento profesional (Jenkins y Elliot, 2004). Este constructo es definido como “una tensión psicológica que se presenta como respuesta al estrés laboral crónico” (Halbesleben, 2006: 1134).

### 1. 3. Teorías sobre el agotamiento profesional

El andamiaje teórico que permite explicar el estrés individual generado, a la vez, por las exigencias del empleo y de la familia se apunala en dos pilares adyacentes: el estrés y el agotamiento profesional (*burnout*) como externalidades del *continuum*, conservación-agotamiento de los recursos individuales. A continuación se explican estos dos vectores.

En primer lugar, la teoría de la conservación de recursos (Halbesleben y Rotondo, 2007; Hobfoll, 2001; Hobfoll y Shirom, 2000; Wright y Hobfoll, 2004) postula que los trabajadores ven disminuida su reserva de recursos (objetos, condiciones, características personales y energías) cuando son confrontados a exigencias o amenazas provenientes del trabajo o de la familia.

En segundo lugar, la teoría de agotamiento de recursos (Rothbard, 2001; Staines, 1980) sugiere que los individuos cuentan con una capacidad limitada de recursos (físicos, psicológicos, sociales) dedicados a satisfacer varios roles. De manera que, cuando un rol requiere de una gran cantidad de recursos (como el rol de empleado), el desempeño en otros roles (el rol de padre o de madre) se verá disminuido.

Asimismo, algunos trabajos posicionan las manifestaciones de estrés y de agotamiento como externalidades negativas del conflicto trabajo-familia. El conflicto de roles entre familia y trabajo aumenta el estrés de los individuos y puede llevarlos a intensificar comportamientos de retiro progresivo del empleo exacerbando el deseo de abandonar la organización (Rhnima *et al.*, 2014). El desequilibrio entre el entorno laboral y familiar incrementa el agotamiento de los

empleados (Jamal y Baba, 1992; Kandolin, 1993; Karatepe, 2010; Karatepe y Tekinkus, 2006). Las personas agotan sus recursos mentales y físicos de cara al duro proceso de equilibrar los roles familiares y laborales (Grandey y Cropanzano, 1999). Bajo tales circunstancias, los empleados caen en una espiral de extenuación que repercute negativamente en el desempeño de sus funciones en la empresa (Westman *et al.*, 2004).

Los trabajos de Freudenberg (1974), de Maslach (1982, 1993) y de Maslach y Jackson (1981) se sitúan al origen de los estudios del agotamiento profesional en los Estados Unidos de América. El psicoanalista Freudenberg introduce el concepto al estudiar los factores personales del agotamiento. Por su parte y desde el ámbito de la psicología social, Maslach retoma los trabajos de Freudenberg y se concentra en los factores organizacionales del agotamiento. Durante los últimos treinta años, los estudios sobre el agotamiento profesional han forjado un lugar en el plano científico para este constructo y se han ido robusteciendo en la literatura de psicología y de recursos humanos. Diversos estudios han permitido adaptar, afinar y estandarizar sus escalas de medición a diferentes contextos socio-profesionales y geográficos.

#### **1. 4. Dimensiones del agotamiento profesional**

A grandes rasgos, el agotamiento profesional abarca tres manifestaciones del comportamiento humano que se encadenan en niveles consecutivos descendentes:

a) El agotamiento emocional representado en una imagen por la resequeidad mental. El individuo manifiesta una reducción considerable de su energía emotiva y un empobrecimiento de su capacidad mental. Este estado se presenta en un continuo que va desde los sentimientos de frustración hasta la ausencia total de emociones (Hollet, 2006).

b) La despersonalización representada en una imagen por la deshumanización y el cinismo. El individuo manifiesta comportamientos de retiro de las interacciones sociales sobre todo en el trabajo. Este comportamiento se va exacerbando al punto de manifestar una franca indiferencia ante las situaciones cotidianas, una desinversión relacional progresiva al grado de evitar el contacto con los demás (Fuhrer *et al.*, 2011).

c) La disminución del desempeño individual representado en una imagen por la incapacidad ante la vida. Disminuye la motivación en el individuo y es insuficiente para realizar de las tareas profesionales y familiares. Se siente invadido por un sentimiento de ineficiencia, de pérdida de estima, de fatalidad ante las exigencias de su entorno (Neveu, 2007).

Visto de esta manera, el agotamiento profesional puede ser conceptualizado como un proceso de degradación

psicológica que disminuye las competencias mentales del trabajador en una espiral descendente como reacción a las exacciones del empleo.

## **2. Objetivos**

Dada la complejidad de los constructos presentados en la sección anterior y de sus interacciones mutuas, hemos establecido dos grandes. El primero consiste en analizar el rol del apoyo social del superior cuando es utilizado para mitigar el agotamiento profesional del subordinado en un contexto donde también se considera la existencia de conflictos entre las esferas de la familia y del trabajo. Como lo desarrollaremos más adelante, el apoyo social del supervisor puede considerarse como una variable moderadora de los efectos negativos del CTF en las variables dependientes, como mediadora entre CTF y las variables dependientes, o aún como una variable antecedente de las variables dependientes sin existir mediación alguna.

El segundo consiste en identificar cuáles son los mejores mecanismos que las empresas pueden implementar para ayudar a sus empleados a manejar el estrés generado por la existencia de CTF: a) reducir el agotamiento profesional, b) su desempeño y c) mejorar su bienestar.

## **3. Marco teórico**

Situamos este trabajo dentro de la corriente de investigaciones que analizan el papel del soporte social en un contexto de conflicto trabajo-familia. Específicamente, el apoyo social del supervisor ha sido identificado en la literatura como un constructo que ejerce una oposición a los efectos nocivos del agotamiento profesional (Thomson y Protts, 2006).

El constructo de apoyo social no es ajeno al modelo de conservación de recursos mencionado. El apoyo social ocupa un lugar preponderante en los modelos teóricos que analizan el estrés laboral (Hobfoll *et al.*, 1990).

El modelo de conservación de recursos (Hobfoll, 1989; Hobfoll, 1998; Hobfoll y Freedy, 1993) postula que el apoyo brindado por la organización tiene efectos diferenciados sobre las tres dimensiones del agotamiento profesional. Para entender este efecto, Hobfoll enfatiza la eficacia del apoyo social, el cual permite al individuo superar los acontecimientos estresantes que se presentan en el trabajo. Cuando el apoyo social es otorgado de forma adecuada favorece la eficiencia en la realización de las tareas. Por otra parte, la ausencia de apoyo social es asociada con un bajo rendimiento en las tareas, con sentimientos de despersonalización y con agotamiento emocional.

No obstante lo anterior, las investigaciones que han intentado corroborar las proposiciones del modelo de conservación de recursos ofrecen resultados divergentes (Halbesleben, 2006). Los estudios empíricos sugieren que el apoyo social ejercido sobre las tres dimensiones de agotamiento profesional varía o tiene un efecto diferenciado en función de los siguientes factores: *a*) la fuente que origina el apoyo, *b*) del tipo de apoyo brindado y *c*) el modo de influencia.

En lo que respecta a la fuente de apoyo (el superior jerárquico) el soporte provisto moderará a la baja los efectos de las exigencias del trabajo contrarrestando el agotamiento emocional. Los efectos de este apoyo repercutirán de forma secundaria en las dimensiones despersonalización y desempeño individual (Halbesleben, 2006). El argumento que apuntala esta aseveración se centra en el hecho de que esta fuente de apoyo está directamente asociada con los requisitos del trabajo. Consecuentemente, el apoyo provisto por la organización estará más fácilmente asociado al agotamiento emocional del empleado.

Dicho de otra manera, cuando el apoyo de la organización permite contrarrestar el agotamiento emocional, los comportamientos de retiro o de deshumanización se verán disminuidos. Por extensión, un clima organizacional propicio favorecerá la capacidad del individuo a realizar sus funciones (Halbesleben, 2006).

En cuanto al efecto del apoyo social (emocional o instrumental) sobre las tres dimensiones del agotamiento, y basándose en la teoría de la congruencia, Halbesleben (2006) postula que el apoyo social tiene diferentes efectos sobre los factores de estrés laboral. En particular, sus diferentes facetas, como la fuente del apoyo social el tipo y el modo de influencia, pueden afectar de manera diferente las tres dimensiones del agotamiento (Halbesleben, 2006). Por lo tanto, es necesario estudiar los dos tipos de apoyo social (emocional e instrumental) que se brindan en situaciones de estrés y de tensión, sobre todo en un contexto de conflicto trabajo-familia que induce el agotamiento profesional.

Por último, es pertinente verificar bajo qué tipo de apoyo (emocional o instrumental) la intervención organizacional puede materializarse, ya sea como un mecanismo preventivo del estrés (un modo de influencia antecedente al problema), como un mecanismo amortiguador o de protección (un modo de influencia moderador o regulador) de los efectos del estrés sobre el individuo o como un mecanismo terapéutico e independiente (un modo de influencia directo) contra el estrés individual (Cutrona y Russell, 1990). En otras palabras, el modo de influencia determinará los tipos de intervención (o de dispositivos) que la empresa deberá proporcionar para reducir el estrés y agotamiento de sus empleados.

No obstante lo anterior, no nos es posible abordar el modelo de conservación de recursos, además de omitir las críticas que recibe. En tal sentido, Halbesleben (2006) precisa que si bien el apoyo social se asocia con bajos niveles de agotamiento, la esencia de dicha asociación y de sus características particulares no ha sido explorada en detalle. Esta zona gris de la literatura resalta cuando consideramos el carácter multidimensional del agotamiento profesional (Halbesleben, 2006).

### 3. 1. Hipótesis

En correspondencia con el primer objetivo, y dada la disparidad de los resultados documentados en la literatura, decidimos verificar una serie de modelos que evalúan los roles moderador, mediador y antecedente del apoyo social del supervisor sobre las variables independientes (conflicto trabajo-familia y familia-trabajo) y dependientes (agotamiento emocional, despersonalización y desempeño).

El primer modelo considera el efecto moderador del apoyo emocional brindado por el supervisor sobre la relación negativa que existe entre la existencia de conflictos (trabajo-familia y familia-trabajo) y el agotamiento emocional. Estudios previos sugieren que el apoyo emocional es más eficaz como reductor del estrés cuando el individuo es asediado por eventos estresantes sobre los que tiene escaso control (Carlson y Perrewé, 1999; Lazarus y Folkman, 1984), tales como eventos familiares o laborales. Así, postulamos que la presencia del apoyo emocional del supervisor ayudará a reducir los efectos negativos del CTF sobre las variables dependientes, de modo que:

$H_{1a}$ : el apoyo emocional del superior reducirá el impacto negativo que ejerce el conflicto trabajo-familia sobre el agotamiento emocional.

$H_{1b}$ : el apoyo emocional del superior reducirá el impacto negativo que ejerce el conflicto familia-trabajo sobre el agotamiento emocional.

En el segundo modelo examinamos los efectos del modo de influencia antecedente del apoyo de tipo instrumental que es brindado por el superior. Está documentado que el apoyo instrumental reduce directamente los factores de estrés y tiene un impacto benéfico sobre la eficiencia en las tareas individuales (Greenhaus y Parasuraman, 1994). En este sentido, el apoyo instrumental cumple con una función preventiva frente a los eventos estresantes de la vida laboral. Por lo tanto:

$H_{2a}$ : el apoyo instrumental del superior reducirá la intensidad del conflicto trabajo-familia fortaleciendo el sentimiento de desempeño individual.

$H_{2b}$ : el apoyo instrumental del superior reducirá la intensidad del conflicto familia-trabajo fortaleciendo el sentimiento de desempeño individual.

En el tercer modelo, y de acuerdo con el esquema explicativo del estrés desarrollado por Lazarus y Folkman (1984), el apoyo social se constituye como variable mediadora entre las fuentes personales y ambientales de estrés y la salud del individuo. Dicho modelo, presenta al apoyo social como una estrategia de adaptación (*coping*) para encarar el agotamiento profesional. Según los autores, la adaptación cumple dos funciones esenciales: *a*) modificar y hasta superar el problema provocado por el estrés, en este caso una estrategia centrada en la situación contextual (*problem-focused coping*), y *b*) regular la respuesta emocional al problema, una estrategia centrada en las emociones (*emotion-focused coping*).

Con base en el modelo mencionado, cuando el individuo resiente estrés, busca intuitivamente apoyo social y lo utiliza como estrategia adaptativa. Haciendo el paralelo entre los tipos de apoyo social citados en la literatura (instrumental y emocional) con las estrategias propuestas por Lazarus y Folkman (1984), el apoyo instrumental estará asociado a la adaptación centrada en los problemas, mientras que el apoyo emocional estará ligado a la adaptación centrada en las emociones. Varias investigaciones evidencian la eficacia de esas estrategias de adaptación para reducir los efectos adversos del conflicto empleo-familia y del agotamiento (Thomas y Ganster, 1995; Rhnima y Núñez Grapain, 2014). En consecuencia:

*H<sub>3a</sub>*: el apoyo emocional del superior ejercerá un efecto mediador negativo entre las dos formas de conflicto trabajo-familia / familia-trabajo y el agotamiento emocional.

*H<sub>3b</sub>*: el apoyo emocional del superior ejercerá un efecto mediador negativo entre las dos formas de conflicto trabajo-familia / familia-trabajo y la despersonalización.

Sobre la misma vertiente, y basándonos en el esquema explicativo del estrés desarrollado por Lazarus y Folkman (1984), nuestro cuarto modelo retoma la segunda dimensión del apoyo del supervisor (el apoyo instrumental). Postula que:

*H<sub>4</sub>*: el apoyo instrumental del superior ejercerá un efecto mediador negativo entre las dos formas de conflicto trabajo-familia/familia-trabajo y el sentimiento de disminución del desempeño individual.

Otra corriente de estudios sobre los efectos del apoyo social sugiere que funciona como un mecanismo terapéutico e independiente al estrés (Adams *et al.*, 1996; Ray y Miller, 1994, Thomas y Ganster, 1995). Bajo esta forma de influencia, el apoyo social actuará de forma independiente frente al agotamiento profesional sin importar la intensidad de las dos formas de conflicto sufridos por el individuo (trabajo-familia/familia-trabajo) (Cutrona y Russell, 1990). Esto nos permite introducir los últimos dos modelos de nuestro estudio.

Bajo la premisa anterior, anticipamos un efecto directo del apoyo social del superior de acuerdo con los dos tipos de apoyo retenidos en este estudio (emocional e instrumental). Por una parte, el soporte emocional brindado de forma independiente (directa o franca) tendrá un impacto más eficaz sobre el agotamiento emocional y la despersonalización del individuo. Estas dos facetas del agotamiento son asociadas normalmente a las estrategias de adaptación centradas en las emociones (*emotion-focused coping*) y por consecuencia necesitarán del apoyo emocional para ser reguladas. Cuando el individuo se encuentra en una situación caótica fuera de su control, son las manifestaciones de empatía, de compasión y de valorización personal las que lo ayudarán a hacer frente (o a regular) las reacciones emotivas derivadas del evento estresante (Cutrona y Russell, 1990; Rhnima, 2003). Por lo anterior proponemos que:

*H<sub>5a</sub>*: el apoyo emotivo del superior reducirá (directamente) el agotamiento emocional (*coping* centrado en las emociones).

*H<sub>5b</sub>*: el apoyo emotivo del superior reducirá (directamente) la despersonalización (*coping* centrado en las emociones).

Bajo esta misma perspectiva de modo de influencia directo, el apoyo instrumental será mucho más eficaz para contrarrestar la disminución del desempeño individual. Al referirse al desempeño, Cutrona y Russell (1990) postulan que es necesario desplegar el apoyo instrumental para favorecer el cumplimiento de las tareas individuales. En términos concretos, la organización tendrá que disponer de los elementos necesarios, tangibles e intangibles (organización del trabajo, política de comunicación, transmisión de la información, horarios flexibles, entre otros) para favorecer el desempeño del individuo y el cumplimiento de las tareas. Por lo tanto, anticipamos que:

*H<sub>6</sub>*: el apoyo instrumental del superior tendrá una influencia directa, positiva, sobre el sentimiento de desempeño individual (*coping* centrado en los problemas o en la situación).

## 4. Metodología

### 4.1. Diseño de la investigación

Para verificar las hipótesis optamos por un diseño no-experimental, de corte transversal utilizando un cuestionario impreso y autoadministrado.

La Orden de Profesionales y Consejeros en Relaciones Industriales de la Provincia de Quebec (Canadá) participó en el estudio enviando un cuestionario de 23 páginas a cada uno de sus 3 713 miembros. Los dos criterios de selección

pertinentes a este estudio eran: a) que el (la) participante tuviera al menos un menor a cargo y vivan en el mismo hogar y b) que la esposa (o el esposo) tuviera un empleo. En total, 536 individuos devolvieron el cuestionario completo dentro del lapso establecido (tasa de respuesta de 14.4%), pero sólo 339 cumplieron las dos condiciones de admisibilidad (tasa de participación final de 9.1%).

La Orden envió el cuestionario por correo postal a cada uno de sus miembros, así como una carta del presidente del gremio en la que se especificaba los objetivos de la investigación. El sobre incluyó una copia del certificado de ética de la universidad de adscripción del investigador principal donde se valida la adhesión a los principios éticos que guían la investigación científica en Canadá. Se incluyó también un sobre rotulado con porte pagado para el retorno del cuestionario.

De los 339 cuestionarios utilizados para el análisis, 65.3% correspondieron a participantes de sexo femenino y 34.7% del masculino. La media de edad fue de 38.7 años con una desviación estándar de 6.4 años.

En el momento de la colecta de datos, 53.9% ocupaba puestos gerenciales o de dirección, 56.9% trabajaba en Montreal, 81.2% estaba casado o vivía en pareja, y el salario anual promedio era de CAD\$ 53 765. Respecto al nivel de educación, 60.0% poseía un diploma universitario de licenciatura y 25.3% de maestría o de doctorado.

Respecto a la composición familiar, 26.7% tenía al menos un menor (niño o niña) de menos de tres años, 30.4% un menor de entre tres y menos de seis años de edad, 42.2% un menor de entre seis y menos de 12 años de edad, 32.6% un adolescente de entre 12 y menos de 18 años de edad y 10.6% un adulto dependiente de 18 o más años.

#### 4. 2. Instrumentos de medición

Los instrumentos provienen de la literatura en recursos humanos y comportamiento organizacional.

El concepto de CTF fue medido usando 14 enunciados en total, siete para el conflicto trabajo-familia y otros siete para el conflicto familia-trabajo. Los primeros dos fueron tomados

de la escala desarrollada por Frone *et al.* (1992) y los otros cinco de la escala de Kopelman *et al.* (1983).

El apoyo emocional del supervisor fue medido utilizando cinco enunciados derivados de Rhnima (2002) y de Ray y Miller (1994). Asimismo, el soporte instrumental fue recabado con cinco enunciados obtenidos de Deneault (1996) y de Rhnima (2002).

Los índices de agotamiento fueron recopilados usando 10 enunciados de la escala del *Maslach burnout Inventory* (Maslach y Jackson, 1981), adaptada por Ray y Miller (1994). Estos enunciados contemplan las dimensiones de agotamiento emocional, despersonalización y desempeño individual.

### 5. Análisis y resultados

#### 5. 1. Validez y confiabilidad de los instrumentos de medición

La primera etapa del análisis consistió en verificar las propiedades psicométricas de los instrumentos de medición. El cuadro 1 indica que los valores del alfa de Cronbach, así como los de rho de Joreskog son adecuados y en su mayoría superiores a 0.75, siendo estos valores superiores al valor de corte de 0.6 usualmente aceptado en ciencias sociales (Hair *et al.*, 2006). Podemos afirmar que las escalas de medición muestran un buen nivel de confiabilidad.

La excepción es la medida de desempeño individual, cuyos valores de alfa y rho inferiores a 0.60 sugieren un problema en la convergencia de los enunciados. Desde una óptica conservadora, esta variable debería haberse eliminado del estudio en esta fase dada su baja consistencia interna. Sin embargo, seguir ese curso de acción implicaría que varios de los modelos e hipótesis planteados no podrían verificarse atentando contra la integridad del proyecto. A fin de evitar este problema, preferimos conservar la variable desempeño individual en el análisis conscientes de que su confiabilidad era baja. Abordamos esta inconsistencia al final del trabajo como una limitante del mismo.

**Cuadro 1.** Propiedades psicométricas de los instrumentos e índices de ajuste del modelo de medida.

VARIABLES	Alfa	Varianza extraída	Rho de Joreskog	Chi <sup>2</sup>	GFI	RMSEA	CFI	IFI	AIC
Conflicto trabajo-familia	0.883	0.596	0.887	0.000	0.946	0.108	0.952	0.952	0.127
Conflicto familia-trabajo	0.889	0.617	0.897	0.000	0.889	0.170	0.896	0.897	0.369
Apoyo emocional	0.763	0.563	0.787	0.000	0.893	0.126	0.903	0.903	0.354
Apoyo instrumental	0.901	0.535	0.902	0.000	0.596	0.251	0.665	0.667	2.091
Desempeño individual	0.451	0.555	0.511	ND	ND	ND	ND	ND	ND
Agotamiento emocional	0.852	0.696	0.855	0.0038	0.924	0.111	0.986	0.986	0.019
Despersonalización	0.768	0.682	0.773	ND	ND	ND	ND	ND	ND

Nota: ND = no disponible.  
Fuente: elaboración propia.

El cuadro 1 también presenta los valores de la varianza extraída por cada uno de los factores. Los valores superiores a 0.50 sugieren que los factores explican más varianza de la que queda sin explicar, que es el caso de todas nuestras medidas, lo que nos permite sostener que la validez convergente de los factores es buena.

En las últimas seis columnas del cuadro 1 se presentan los índices de ajuste del modelo de medición: la prueba de significación de Chi<sup>2</sup> (*p value*), el índice de calidad del ajuste (*goodness-of-fit-index* o GFI), el error de aproximación del modelo (*root mean square error of approximation* o RMSEA), el índice de ajuste comparativo (*comparative fit index* o CFI), el índice incremental de ajuste (*incremental fit index* o IFI), y el criterio de información de Akaike (*Akaike's information criterion* o AIC). Estos índices sugieren globalmente que la calidad de ajuste de los modelos de medición de los datos es aceptable.

Señalamos también que los índices no han sido evaluados en los factores que miden el desempeño individual y la despersonalización, debido a que estas escalas utilizan solamente tres enunciados ofreciendo un número insuficiente de grados de libertad.

Finalmente, verificamos la validez discriminante de las escalas de medición asegurándonos que la raíz cuadrada de la varianza extraída para cada uno de los factores fuera superior a la correlación de Pearson (*R*) entre el antedicho factor y todos los demás factores. Los resultados sugieren que todas las escalas presentan una buena validez discriminante (cuadro 2).

**5. 2. Análisis de los modelos causales**

Una vez evaluadas las propiedades psicométricas de las escalas de medición, procedimos al análisis de los diferentes modelos causales. Los modelos fueron estimados con ecuaciones estructurales, usando el método de máxima verosimilitud (MV) y los paquetes estadísticos Eviews versión 6 y Gauss versión 8. El método consiste en la maximización de una función

de verosimilitud, y mide la probabilidad de que el modelo haya generado los datos obtenidos, considerando que los errores aleatorios de las diferentes ecuaciones obedecen a la ley de distribución normal. Bajo la premisa de normalidad, el método MV permite que las estimaciones sean más eficaces en términos de la varianza del modelo, en el sentido que ningún otro método las ofrece. Resulta importante entonces, verificar la condición de normalidad, que en este estudio fue realizada con la prueba de Jarque y Bera (1980).

También, destacamos que la hipótesis de normalidad no es una condición necesaria para utilizar el método MV dado que, aun cuando los errores no se distribuyan según la ley normal, los parámetros del modelo convergen hacia los valores verdaderos, en especial cuando la muestra es de gran tamaño (Davidson y McKinnon, 2004), condición que es observada en el presente estudio.

Subrayamos también una diferencia entre el método de análisis utilizado en esta investigación y el método clásico de estimación simultánea con ecuaciones estructurales. Para este caso, consideramos las variables latentes como variables observadas. Argumentamos que, dada la calidad de las escalas de medición seleccionadas, dicho intento de simplificación se justifica, y permite a la vez evitar problemas ligados a la modelización de variables latentes de tipo reflexivo y formativo (Diamantopoulos, 2006; Franke *et al.*, 2008; Jarvis *et al.*, 2003).

Consecuentemente, los índices de adecuación más utilizados en la estimación de modelos con ecuaciones estructurales (como el GFI, CFI o el RMSEA) no fueron calculados dado que a nuestras variables se les dio el tratamiento de variables observadas, mientras que dichos índices fueron concebidos para evaluar modelos con variables latentes. En cambio, decidimos utilizar como índice absoluto el índice de parsimonia AIC, y como índice incremental una estadística de la relación de verosimilitud que compara el modelo estimado con un modelo restringido, donde la única variable independiente es

**Cuadro 2. Matriz de correlaciones.**

Variables	Promedio	Desviación estándar	Raíz cuadrada de la VE*	1	2	3	4	5	6	7
Conflicto trabajo-familia (1)	3.49	1.09	0.772	–						
Conflicto familia-trabajo (2)	2.01	0.94	0.785	0.311	–					
Apoyo emocional (3)	3.68	0.75	0.750	-0.248	-0.131	–				
Apoyo instrumental (4)	3.05	1.13	0.731	-0.225	-0.084	0.742	–			
Desempeño individual (5)	4.54	0.75	0.745	-0.160	-0.166	0.180	0.175	–		
Agotamiento emocional (6)	3.16	1.75	0.834	0.511	0.216	-0.227	-0.259	-0.287	–	
Despersonalización (7)	1.68	0.82	0.826	0.256	0.229	-0.243	-0.210	-0.330	0.351	–

Nota: \*VE = varianza extraída  
Fuente: elaboración propia.



una constante. Bajo esta perspectiva y suponiendo una mala especificación del modelo; la estadística sigue una distribución de tipo Chi<sup>2</sup> y un valor de *p* inferior a 0.05, el cual sugiere que el modelo estimado es de calidad aceptable.

Además de la normalidad de los errores aleatorios, el método MV presupone la homocedasticidad, o sea que la varianza de los errores aleatorios sea idéntica para todos los individuos observados. A medida que esta varianza difiere de un individuo a otro, las desviaciones estándar de los parámetros estimados por los paquetes estadísticos y econométricos no son válidas y las inferencias basadas sobre estos valores pueden resultar imprecisas. Para minimizar este problema potencial, utilizamos la prueba de White (1980). En los casos de incumplimiento de la condición de homocedasticidad, recalculamos las varianzas siguiendo el método propuesto por White (1980), que permite estimar los nuevos valores de los parámetros y realizar inferencias válidas.

Con lo sugerido por White (1980), estimamos los modelos utilizando el método de momentos generalizados de Hansen (1982), el cual impone restricciones menos severas a los errores aleatorios. En particular, ni la normalidad de los errores ni la homocedasticidad de sus varianzas son condiciones previas a esta estimación: la similitud de resultados obtenidos (que no se presentan aquí por cuestiones de espacio) al compararse con el método MV, justifica la adopción de este último.

Dado que los métodos de análisis imponen condiciones de sobre-especificación, verificamos los modelos propuestos utilizando la estadística *J*, siguiendo el método propuesto por Sargan (1958). Este último ejercicio permite verificar la adecuación general del modelo, así como la validez de los instrumentos utilizados durante la estimación de modelos multivariados. Bajo la hipótesis nula, el modelo está bien justificado; esto sugiere una buena especificación para valores de la prueba de significación (*p value*) superiores a 0.05. El cuadro 3 presenta un resumen de los análisis descritos en esta sección.

### 5. 3. Resultados

Las hipótesis del primer modelo, el impacto moderador del apoyo emocional del superior sobre el agotamiento emocional, son confirmadas de manera parcial por los resultados. Solamente el efecto moderador sobre el impacto del conflicto familia-trabajo resulta estadísticamente significativo, mientras que el efecto sobre el conflicto trabajo-familia no lo es. Los resultados del cuadro 3 sugieren que la adecuación estadística del modelo no es buena de modo suficiente, ya que la hipótesis de normalidad es rechazada. Un análisis más puntual revela que son los términos de error asociados a la ecuación de la despersonalización los que provocan dicho resultado.

En el modelo 2 verificamos las hipótesis que anticipan un modo de influencia de tipo antecedente del apoyo instrumental sobre el sentimiento de desempeño individual a través de la mediación de los conflictos familia-trabajo y trabajo-familia. En este caso, todos los coeficientes resultan ser no-significativos. La adecuación general del modelo no fue rechazada por la prueba de restricción de sobreidentificación. De manera similar que en el caso anterior, la hipótesis de normalidad de los errores aleatorios fue rechazada. De acuerdo a otros análisis más exigentes, esto resulta de la anormalidad de los errores aleatorios del conflicto familia-trabajo (*p* < 0.01) y del sentimiento de desempeño individual (*p* = 0.0244), mientras que estos son normales para el conflicto trabajo-familia (*p* = 0.7393).

El modelo 3 verifica el efecto mediador del apoyo emocional del superior entre los conflictos (familia-trabajo y trabajo-familia) y las variables de agotamiento emocional y despersonalización. Conforme a nuestras estimaciones, el conflicto debería incitar el soporte del superior, quien debería reducir el agotamiento y la despersonalización. Los resultados sugieren lamentablemente que los coeficientes son todos no-significativos. Una vez más, la hipótesis de normalidad es rechazada (debido a los errores aleatorios que afectan la despersonalización), mientras que la estadística *J* permite conservar el modelo en sí.

El modelo 4 evalúa el efecto mediador del apoyo instrumental del superior sobre el sentimiento de desempeño individual. Los resultados sugieren que el apoyo instrumental del superior tiene un efecto positivo, conforme a lo previsto, y estadísticamente significativo a un nivel de confianza del 10%. Conforme al modelo, el conflicto trabajo-familia disminuye de manera significativa el soporte instrumental del superior, mientras que el conflicto familia-trabajo no

**Cuadro 3.** Índices de adecuación de los modelos estructurales.

	Modelo 1 ( <i>H<sub>1a</sub></i> y <i>H<sub>1b</sub></i> )	Modelo 2 ( <i>H<sub>2a</sub></i> y <i>H<sub>2b</sub></i> )	Modelo 3 ( <i>H<sub>3a</sub></i> y <i>H<sub>3b</sub></i> )	Modelo 4 ( <i>H<sub>4</sub></i> )	Modelo 5 ( <i>H<sub>5a</sub></i> y <i>H<sub>5b</sub></i> )	Modelo 6 ( <i>H<sub>6</sub></i> )
LOG-probabilidad	-715.50	-911.85	-1 012.04	-682.51	-711.13	-294.24
Chi <sup>2</sup>	618.49	1095.04	567.78	310.60	627.23	250.89
(prueba de significación)	(0.000)	(0.000)	(0.000)	(0.000)	(0.000)	(0.000)
AIC	4.79	7.02	6.96	4.96	4.77	2.08
Prueba de Jarque y Bera	58.87	63.12	54.26	7.82	57.23	6.01
(prueba de significación)	(0.000)	(0.000)	(0.000)	(0.0986)	(0.000)	(0.0498)
Estadística <i>J</i>	10.1014	14.7492	29.006	12.8278	6.1216	–
(grados de libertad)	(5)	(18)	(22)	(9)	(10)	–
(prueba de significación)	(0.0724)	(0.6791)	(0.1447)	(0.1706)	(0.8089)	–

Fuente: elaboración propia.

presenta un efecto estadísticamente significativo. La hipótesis de normalidad de los errores es aceptada, y la estadística *J* sugiere que el modelo está bien especificado.

El modelo 5 verifica la hipótesis del efecto directo del apoyo emocional. Nuestras estimaciones sugieren que el apoyo emocional del superior presenta un efecto negativo y estadísticamente significativo sobre el agotamiento emocional, y un efecto no significativo sobre la despersonalización. Asimismo, este modelo verifica que el conflicto trabajo-familia aumenta de manera significativa el agotamiento emocional y la despersonalización, mientras que el conflicto familia-trabajo no presenta impactos significativos. La estadística *J* permite aceptar la adecuación del modelo, y la prueba Jarque-Bera sugiere rechazar la hipótesis de normalidad de los errores. Este último resultado se debe, una vez más, a los errores aleatorios que afectan la variable despersonalización.

Finalmente, el modelo 6 evalúa la hipótesis de efecto directo del apoyo instrumental sobre el sentimiento de desempeño individual. Conforme a los resultados, este efecto es estadísticamente no significativo. La hipótesis de normalidad de los errores es rechazada con justedad a un nivel de confianza de 5%. El modelo no presente restricciones de sobreidentificación que deban ser evaluadas.

## 6. Discusión

Hemos evaluado diferentes hipótesis que emanan del modelo de conservación de recursos (Halbesleben, 2006; Halbesleben y Buckley, 2004; Hobfoll, 1989; Hobfoll, 1998; Hobfoll y Freedy, 1993) dentro de un contexto de conflicto bidireccional entre el trabajo y la familia.

De cara a los resultados, un número limitado de hipótesis fueron corroboradas ( $H_{1b}$ ,  $H_4$  y  $H_{5a}$ ), mientras que otras hipótesis no pudieron ser confirmadas por los datos ( $H_{1a}$ ,  $H_{2a}$ ,  $H_{2b}$ ,  $H_{3a}$ ,  $H_{3b}$ ,  $H_{5b}$  y  $H_6$ ). Si bien las hipótesis corroboradas convergen con otros resultados expresados en la literatura (Burke y Greenglass, 1995; Greehaus y Parasuraman, 1994;

Greenglass *et al.*, 1997; Halbesleden, 2006; Lingard y Francis, 2006; Pines *et al.*, 2002; Ray y Miller, 1994) y bonifican el modelo de conservación de recursos de Halbesleden (2006), es importante analizar por qué un número importante de hipótesis que se deducen del mismo modelo han sido rechazadas.

Una explicación posible es que la falta de significación de algunas hipótesis no tenga que ver con el marco teórico a partir del cual fueron formuladas, sino con las características de los participantes del estudio y los datos provistos por ellos. El tipo de diseño no-experimental (transversal) y de análisis (correlacional) utilizados dependen en gran medida de obtener datos con un grado elevado de variabilidad (varianza); esto para poder inferir relaciones de variación conjunta en las variables. Si la varianza capturada por las escalas de medición de algunas variables es baja, la correlación de dichas variables con otras puede ofrecer resultados no significativos.

A modo de ejemplo, la variable despersonalización adquiere valores inferiores a 2 (sobre una escala de 1 a 6) para 76.98% de los participantes y superior a 4 solamente para 0.53% de la muestra (cuadro 4). De manera similar, la gran mayoría de los individuos encuestados declaran un nivel de desempeño individual elevado, con respuestas de 5 o 6 en más de 70%. Dada esta situación, es comprensible que nuestro análisis estadístico se vea limitado al tratar de identificar factores que afecten la despersonalización o el desempeño individual, ya que pocos individuos declaran sufrir estos problemas.

Por otra parte, la variable de contexto de conflicto familia-trabajo presenta también un problema similar, ya que 88.25% de los encuestados declaran valores de 3 o menos y sólo 1.04% superior a 5 (en una escala de 1 a 6). Resulta difícil evaluar el impacto de este tipo de conflicto sobre las otras variables utilizadas, ya que pocos individuos declaran vivir conflictos de mediana o de gran intensidad.

Otra limitante consiste en la posibilidad de que las respuestas sufran de problemas de sesgo, dado que todos los datos provienen del mismo tipo de participante (*Common Method Variance*). En otras palabras, dado que el participante provee a la vez sus percepciones sobre las variables independientes y

**Cuadro 4.** Distribución acumulativa de los valores inherentes a las variables utilizadas.

	Conflicto trabajo-familia	Conflicto familia-trabajo	Desempeño individual	Agotamiento emocional	Despersonalización	Apoyo emocional	Apoyo instrumental
1	1.57 %	16.19 %	0.00 %	5.84 %	42.86 %	0.00 %	2.50 %
2	12.01 %	61.36 %	0.27 %	22.28 %	76.98 %	2.64 %	20.94 %
3	34.46 %	88.25 %	4.29 %	48.28 %	92.06 %	20.23 %	53.13 %
4	65.80 %	96.61 %	29.76 %	76.52 %	99.47 %	68.04 %	80.00 %
5	94.52 %	98.96 %	81.77 %	97.08 %	100.00 %	99.12 %	95.31 %
6	100.00 %	100.00 %	100.00 %	100.00 %	100.00 %	100.00 %	100.00 %

Fuente: elaboración propia.

dependientes, sus respuestas pueden estar influidas (consciente o inconscientemente) por diversas razones (Podsakoff *et al.*, 2003). Por ejemplo, el efecto halo sugiere que una evaluación positiva (o negativa) de una persona o situación puede influir positivamente (o negativamente) en otras características de la misma persona o situación, aún cuando el participante no las conozca o no pueda evaluarlas con precisión (Thorndike, 1920). Otro ejemplo es el sesgo de aceptación social: una tendencia a decir o responder lo que el círculo social espera del participante alterando las respuestas a fin de preservar una imagen extrínseca o una autoimagen (Edwards, 1957). Si bien la mayoría de los estudios en ciencias sociales presentan este tipo de problemas (Wilson *et al.*, 2004), los cuales pueden aumentar o reducir de manera espuria las correlaciones entre las variables de un estudio (Cote y Buckley, 1987; Podaskoff *et al.*, 2003), no existe un consenso que prescriba que este problema distorsione la correlaciones de forma automática (Schmitt, 1994; Spector, 1987; Spector, 1994; Spector, 2006).

Para verificar la existencia de un alto porcentaje de varianza compartida por todas las variables debido al método de colecta de datos, utilizamos el método de un factor de Harman descrito en Podsakoff *et al.* (2003). Este método consiste en evaluar la cantidad de factores extraídos naturalmente en un análisis factorial exploratorio. Si sólo un factor (el primero) es responsable de un porcentaje elevado de la varianza, entonces existe un riesgo elevado de que ese sesgo afecte los resultados del estudio. En nuestro caso, un análisis factorial exploratorio de los 43 enunciados que miden las siete variables del estudio (conflicto trabajo-familia, conflicto familia-trabajo, desempeño individual, agotamiento emocional, despersonalización, soporte emocional y soporte instrumental) sugiere la existencia de siete u ocho factores, donde el primero explica 42% de la varianza total. Este resultado deja ver que en efecto puede existir un sesgo en los datos recolectados explicando la falta de significación de varias hipótesis del estudio.

Otro elemento de importancia es la composición de la muestra. En nuestro caso, 65% de los participantes son personas de sexo femenino y 35% masculino, lo que podría sugerir que la muestra no es perfectamente representativa de la población. Sin embargo, las estadísticas de la Orden de Profesionales y Consejeros en Relaciones Industriales de la Provincia de Quebec indican que el porcentaje histórico de mujeres que pertenecen a la Orden oscila entre 69% y 66%, y el de varones entre 31% y 34%. Además, uno de los criterios de admisibilidad consistió en que el participante tuviera al menos un hijo a cargo y viviera bajo el mismo techo, condición que es cumplida en su mayoría por mujeres más que por hombres. En este sentido, la literatura sugiere que

las mujeres sufren niveles más elevados de CTF y CFT que los hombres (Lundberg, 1996), lo que ha orillado a numerosos estudios a considerar muestras mayoritariamente de participantes femeninas (60% en Yanchus *et al.*, 2010, 75% en St-Onge *et al.*, 2002 y 97% en Burke y Greenglass, 2001). Esto puede obedecer al diseño de la investigación o porque el tema de investigación (CTF y CFT) interesa más a participantes del sexo femenino.

En definitiva, aunque sólo una parte de las hipótesis han sido confirmadas por los resultados, las restricciones metodológicas del estudio impiden descartar las hipótesis no confirmadas, lo cual es una limitante del presente trabajo. Futuras investigaciones deberán tener en cuenta los problemas expuestos en esta sección y determinar procedimientos de colecta y análisis de datos que eviten los problemas de sesgo descritos.

### 6. 1. Implicaciones gerenciales

Pese a que los resultados obtenidos son limitados, algunas implicancias gerenciales importantes se desprenden del estudio. La principal implicación para las empresas y los gerentes reside en la importancia de suscitar un entorno laboral donde el apoyo organizacional ayude a disminuir los efectos nocivos del estrés sobre el individuo.

En particular, el apoyo emocional brindado por el supervisor o por los colegas puede ayudar a contrarrestar los efectos negativos de los conflictos que el individuo sufra en los entornos laboral o familiar sobre su agotamiento emocional. Desde una perspectiva organizacional, los gerentes y supervisores son los responsables de facilitar un entorno laboral basado en la apertura, la confianza y el respeto mutuo, y donde los individuos se sientan libres de brindar o solicitar el apoyo emocional necesario para reducir el estrés que los conflictos laborales o familiares puedan causarle. Un entorno organizacional con alto sentido humano facilitará un uso extendido del soporte emocional y ayudará a los individuos a gestionar el estrés producido por diferentes factores laborales y personales.

El apoyo instrumental también ayuda a reducir los efectos negativos de los conflictos laborales y familiares sobre su desempeño individual. En ese sentido, los gerentes y supervisores en su papel de organizadores del trabajo colectivo, pueden contribuir activamente a incrementar el soporte instrumental brindado por la organización. Algunos ejemplos son: *a*) considerar las obligaciones familiares de los individuos al momento de delegar la carga de trabajo, al solicitar desplazamientos o al establecer reuniones y *b*) planificar la carga de trabajo con la suficiente antelación para que los empleados puedan prepararse a jornadas largas o estresantes.

## Análisis prospectivo

Sin duda, el contexto competitivo que afrontan las empresas hoy en día es mucho más agresivo y demandante de lo que era tiempo atrás. Un aumento en el número de competidores presentes en diferentes mercados, la rapidez de los cambios y una marcada agresividad son características cotidianas que motivan a las empresas a buscar una mayor productividad y a aprovechar mejor sus recursos.

En línea con estos cambios, todas las áreas de la empresa deben contribuir a este esfuerzo de optimización de los recursos. Un recurso clave, capaz de generar importantes ventajas competitivas, son los recursos humanos. En ese sentido, la literatura científica manifiesta un interés creciente a investigar fenómenos ligados al compromiso e involucramiento de los empleados en los asuntos de la empresa. Las teorías organizacionales basadas en la motivación, en los intercambios sociales y en la reciprocidad permiten comprender la relación laboral más allá de la simple transacción económica sugiriendo tensiones entre las necesidades psicológicas de los individuos y el modo de funcionamiento convencional de las organizaciones. Nuestro trabajo permite documentar dichas tensiones (estrés, agotamiento profesional, conflicto trabajo-familia) y sugiere pistas de intervención.

El pensamiento científico, siempre evolutivo, cuestiona y replantea los modelos reduccionistas del pasado, donde sólo algunos factores se estudiaban de manera aislada. La dinámica de sistemas propone una visión holística del empleado considerando todas sus esferas de interacción. La integridad del empleado, se extiende más allá de las fronteras de la empresa. La organización misma es responsable, en cierto grado, de los conflictos que el trabajo pueda infringir en la esfera familiar. De la misma manera, la empresa no es ajena a los conflictos que el empleado trae de su casa, los cuales afectan su desempeño. Nuestro trabajo se inserta en esta línea de pensamiento sugiriendo que los futuros estudios evalúen los mecanismos de apoyo que las empresas disponen para gestionar los factores de conflicto entre las esferas laboral y familiar.

En conclusión, y bajo una perspectiva de desarrollo sostenible, se evidencia un incremento en las publicaciones relativas a los impactos de la empresa sobre el medioambiente y a su responsabilidad social sobre la economía local. La investigación administrativa no deberá limitarse a elucidar algunas iniciativas de empresa buscando devolver a la sociedad parte de lo que obtuvo de ella. Los ámbitos empresarial y académico deberán considerar el bienestar psicológico de los empleados mediante el estudio, la evaluación y la implementación de mecanismos reductores de los conflictos entre el trabajo y la familia.



## Bibliografía

- Adams, G. A., King, L. A. y King, D. W. (1996). Relationships of job and family involvement, family social support, and work-family conflict with job and life satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 411-420.
- Bakker, A. B., ten Brummelhuis, L. L., Prins, J. T. y van der Heijden, F. M. M. A. (2011). Applying the job demands-resources model to the work-home interface: A study among medical residents and their partners. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 170-180.
- Beck, U., Giddens, A. y Lash, S. (1994). *Reflexive modernization: politics, tradition and aesthetics in the modern social order*. London: Polity Press.
- Beutell, N. J. y Greenhaus, J. H. (1980). Some sources and consequences of interrole conflict among married women. *Proceedings of the Annual Meeting of the Eastern Academy of Management*, 17, 2-6.
- Bhave, D. P., Kramer, A. y Glomb, T. M. (2010). Work-family conflict in work groups: social information processing, support and demographic dissimilarity. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 145-158.
- Burke, R. J. y Greenglass, E. R. (2001). Hospital restructuring, work-family conflict and psychological burnout among nursing staff. *Psychology & health*, 16(5), 583-594.
- Burke, R. J. y Greenglass, E. R. (1995). A longitudinal study of psychological burnout in teachers. *Human Relations*, 48(2), 187-202.
- Carlson, D. S. y Perrewé, P. L. (1999). The role of social support in the stressor-strain relationship: an examination of work-family conflict. *Journal of Management*, 25(4), 513-540.

- Cote, J. A. y Buckley, M. R. (1987). Estimating trait, method and error variance: generalizing across 70 construct validation studies. *Journal of Marketing Research*, 24(3), 315-318.
- Cutrona, C. E. y Russell, D. (1990). Type of social support and specific stress: Toward a Theory of Optimal Matching, en I. G. Sarason, B. R. Sarason y G. R. Pierce (Eds.), *Social Support: An Interactional View*. New York: Wiley.
- Davidson, R. y MacKinnon, J. G. (2004). *Econometric theory and methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., y Schaufeli, W. B. (2001). Job-demands resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Deneault, K. (1996). *Les effets de l'appui organisationnel sur le conflit emploi-famille et sur la vie professionnelle et sur la vie personnelle des employés* (Unpublished graduate dissertation). Montréal: École des Hautes Études Commerciales, Université de Montréal.
- Diamantopoulos, A. (2006). The error term in formative measurement models: interpretation and modeling implications. *Journal of Modelling in Management*, 1(1), 7-17.
- Edwards, A. L. (1957). *The social desirability variable in personality assessment and research*. Connecticut: Greenwood Press.
- Franke, G., Preacher, C. y Rigdon, E. (2008). The proportional structural effects of formative indicators. *Journal of Business Research*, 61, 29-37.
- Freundenberger, H. J. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issues*, 30, 159-165.
- Frone, M. R., Russel, M. y Cooper, M. L. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77(1), 65-78.
- Fuhrer, C., Moisson, V. y Cucchi, A. (2011). Quand l'environnement Relationnel Contribue à la Compréhension du burnout. *Management et Avenir*, 41(1), 194-215.
- Grandey, A. y Cropanzano, R. (1999). The Conservation of Resources Model Applied to Work-Family Conflict and Strain. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 350-370.
- Graves, L. M., Ohlott, P. J. y Ruderman, M. N. (2007). Commitment to Family Roles: Effects on Managers' Attitudes and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 44-56.
- Greenglass, E. R., Burke, R. J. y Konarski, R. (1997). The impact of social support on the development of burnout in teachers: Examination of a model. *Work & Stress*, 11(3), 267-278.
- Greenhaus, J. H. y Parasuraman, S. (1994). Work-family conflict, social support and well-being, en M. J. Davidson y R. J. Burke (Eds.), *Woman in Management: Current Research Issues*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Hair, J. F., Black, B., Babin, B., Anderson, R. E., Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (6<sup>th</sup> Ed.). Pearson-Prentice Hall, Upper Saddle River, N. J.
- Halbesleben, J. R. B. y Buckley, M. R. (2004). burnout in Organizational Life. *Journal of Management*, 30(6), 859-879.
- Halbesleben, J. R. B. (2006). Sources of social support and burnout: a meta-analytic test of the conservation of resources model. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1134-1145.
- Halbesleben, J. R. B. y Rotondo, D. M. (2007). Developing social support in employees: human resource development lessons from same-career couples. *Advances in Developing Human Resources*, 9(4), 544-555.
- Hansen, L. P. (1982). Large sample properties of generalized method of moment estimators. *Econometrica*, 50, 1029-1054.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50(3), 337-421.
- Hobfoll, S. E. (1998). *Stress, culture and community*. New York: Plenum Press.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44, 513-524.
- Hobfoll, S. E. y Freedy, J. (1993). Conservation of resources: A general Stress Theory Applied to burnout, en W. B. Schaufeli, C., Maslach y T. Marek (Eds.). *Professional burnout: Recent Development in Theory and Research*. Washington, D. C: Taylor and Francis.
- Hobfoll, S. E., Freedy, J., Lane, C. y Geller, P. (1990). Conservation of social resources: social support resource theory. *Journal of Social and Personal Relationships*, 7(4), 465-478.
- Hobfoll, S. E. y Shirom, A. (2000). Conservation of resources: applications to stress and management in the workplace, en R. T. Golembiewski (ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (pp. 57-81). New York: Dekker.
- Hollet, T. H. (2006). Une application du modèle de déséquilibre effort-récompense à la compréhension des comportements de retrait des commerciaux. *18èmes Journées Nationales des IAE*. Montpellier.
- Jamal, M. y Baba, V.V. (1992). Shift Work and Department-Type Related to Job Stress, Work Attitudes and Behavioral Intentions: a Study of Nurses. *Journal of Organizational Behavior*, 13(5), 449-469.

- Jarque, C. M. y Bera, A. K. (1980). Efficient Tests for Normality, Heteroskedasticity and Serial Independence of Regression Residuals. *Economics Letters*, 6, 255-259.
- Jarvis, C., MacKenzie, S. y Podsakoff, P. A. (2003). Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 30(2), 199-218.
- Jenkins, R. y Elliott, P. (2004). Stressors, burnout and social support: nurses in acute mental health settings. *Nursing and Health Care Management and Policy*, 48(6), 622-31.
- Kandolin, I. (1993). burnout of Female and Male Nurses in Shift Work. *Ergonomics*, 36(1/3), 141-147.
- Karatepe, O. M. (2010). The Effect of Positive and Negative Work-Family Interaction on Exhaustion: Does Work Social Support Make a Difference? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(6), 836-856.
- Karatepe, O. M. y Tekinkus, M. (2006). The Effects of Work-Family Conflict, emotional Exhaustion and Intrinsic Motivation on Job Outcomes of Front-Line Employees. *International Journal of Bank Marketing*, 24(2/3), 173-193.
- Kopelman, R. E., Greenhaus, J. H. y Connolly, T. E. (1983). A model of work, family, and interrole conflict: A construct validation study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32, 198-215.
- Lazarus, R. S. y Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Lingard, H. y Francis, V. (2006). Does a supportive work environment moderate the relationship between work-family conflict and burnout among construction professionals? *Construction Management and Economics*, 24(2), 185-196.
- Lundberg, U. (1996). Influence of paid and unpaid work on psychophysiological stress responses of men and women. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(2), 117.
- Maslach, C. (1993). Burnout: A multi-dimensional perspective, en W. B. Schaufeli, C. Maslach y T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research*. Washington: Taylor & Francis.
- Maslach, C. (1982). *Burnout: The cost of caring*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Maslach, C. y Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S. y McMurrian, R. (1996). Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 400-410.
- Neveu, J. P. (2007). Jailed resources: Conservation of resources theory as applied to burnout among prison guards. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 21-41.
- Pines, A. M., Ben-Ari, A., Utasi, A. y Larson, D. (2002). A cross-cultural investigation of social support and burnout. *European Psychologist*, 7(4), 256.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. y Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Ray, E. B. y Miller, K. I. (1994). Social support, homework stress, and burnout: Who can help? *Journal of Applied Behavioral Science*, 30, 357-373.
- Rhnama A. (2003). Évaluation de l'effet additif du soutien de la direction dans un contexte de conflit travail-famille. *ASAC 2003 Proceedings*. Halifax, Nouvelle-Écosse.
- Rhnama, A. (2002). *Évaluation de l'efficacité du soutien social dans un contexte de conflit travail-famille* (Unpublished doctoral dissertation). Montréal: Université de Montréal.
- Rhnama, A. y Núñez Grapain, J. F. (2014). La articulación empleo-familia: análisis del apoyo social como factor regulador. *CIENCIA ergo-sum*, 21(1), 9-20.
- Rhnama, A., Pousa, C. E., Vierstraete, V. y Frigon, M. (2014). Conflits travail-famille et comportements de retrait dans le secteur de la santé, en K. Rondeau (Ed.), *Proceedings of the 42nd Annual Conference of the ASAC (Administrative Sciences Association of Canada)*, 35(28).
- Rhnama, A., Wils, T., Pousa, C. E. y Frigon, M. (2014). Conflits travail-famille et intention de quitter dans le secteur de la Santé. *Relations Industrielles*, 69(3), 477-500.
- Rice, R. W., Frone, M. R. y McFarlin, D. B. (1992). Work-nonwork conflict and the perceived quality of life. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 155-168.
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 655-684.
- Sargan, J. D. (1958). The estimation of economic relationships using instrumental variables. *Econometrica*, 26(3), 393-415.
- Schmitt, N. (1994). Method Bias: The importance of theory and measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15(5), 393-398.
- Spector, P. E. (2006). Method variance in organizational research: truth or urban legend? *Organizational Research Methods*, 9(2), 221-232.
- Spector, P. E. (1994). Using self-report questionnaires in OB research: A comment on the use of a controversial method. *Journal of Organizational Behavior*, 15(5), 385-392.

- Spector, P. E. (1987). Method variance as an artifact in self-reported affect and perceptions at work: myth or significant problem? *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 438-443.
- Staines, G. L. (1980). Spillover versus compensation: A review of the literature on the relationship between work and non-work. *Human Relations*, 33(2), 111-129.
- St-Onge, S., Renaud, S., Guérin, G. y Caussignac, E. (2002). Vérification d'un modèle structurel à l'égard du conflit travail-famille. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 491-516.
- 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(1), 6-15.
- Thompson, C. A. y Prottas, D. J. (2006). Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(1), 100-118.
- Thorndike, E. L. (1920). A constant error in psychological ratings. *Journal of Applied Psychology*, 4, 469-477.
- Westman, M., Hobfoll, S. E., Chen, S., Davidson, O. B. y Laski, S. (2004). Organizational stress through the lens of conservation of resources (COR) theory, en P. L. Perrewé y D. C. Ganster (eds.), *Exploring Interpersonal Dynamics: Research In Occupational Stress And Well Being* (pp. 167-220). Oxford: Elsevier.
- White, H. (1980). A heteroskedasticity-consistent covariance matrix estimator and a direct test for heteroskedasticity. *Econometrica*, 48(4), 817-838.
- Wilson, M. G., DeJoy, D. M., Vandenberg, R. J., Richardson, H. A. y McGrath, A. L. (2004). Work Characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 565-588.
- Wright, T. A. y Hobfoll, S. E. (2004). Commitment, psychological well-being and job performance: an examination of conservation of resources theory and job burnout. *Journal of Business and Management*, 9(4), 389-406.
- Yanchus, N. J., Eby, L. T., Lance, C. E. y Drollinger, S. (2010). The impact of emotional labor on work-family outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 76(1), 105-117.

Ilustraciones: Bettina Montes de Oca Corral



"Saturada por la calma de amanecer, me escabullo de esta cálida prisión apretada por desahogos"