

## EL ROL MODERADOR DE LA FLEXIBILIDAD DEL HORARIO DE TRABAJO EN LA RELACIÓN DEL ENRIQUECIMIENTO TRABAJO FAMILIA Y LA SATISFACCIÓN DOCENTE

### THE MODERATING EFFECT OF JOB SCHEDULE FLEXIBILITY ON THE RELATIONSHIP BETWEEN WORK FAMILY ENRICHMENT AND FACULTY JOB SATISFACTION

Robert Daniel Jijena-Michela<sup>a</sup> y Carlos Eduardo Jijena Michelb<sup>b</sup>

<sup>a</sup> rjijenam@vub.ac.be, <sup>b</sup>e21832@uajms.edu.bo

Vrije Universiteit Brussel, Bélgica

Universidad Autónoma Juan Misael Saracho, Bolivia

#### RESUMEN

El propósito de esta investigación es analizar la relación entre el enriquecimiento trabajo-familia y la satisfacción laboral docente; como también el efecto moderador de la flexibilidad del horario de trabajo en dicha relación. El enriquecimiento trabajo-familia se refiere a la forma en que el trabajo y la familia se benefician entre sí, y es bidireccional: trabajo-familia y familia-trabajo. Se recogió información primaria por medio de cuestionarios aplicados a docentes universitarios de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras de la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho (Tarija, Bolivia). Los resultados reflejan que el enriquecimiento trabajo-familia influye de manera positiva en la satisfacción laboral, mientras que el enriquecimiento familia-trabajo no. Además, la flexibilidad del horario presenta un efecto moderador significativo sobre la relación enriquecimiento trabajo-familia y satisfacción. Es más, dicho efecto moderador provoca que el enriquecimiento familia-trabajo se vuelva significativo para la satisfacción. Estos hallazgos se convierten en insumos útiles para el diseño e implementación de políticas en conciliación trabajo-vida y prácticas de trabajo flexible, con el fin de mejorar la satisfacción del profesorado y consecuentemente, su compromiso organizacional.

**Palabras clave:** satisfacción laboral, enriquecimiento trabajo-familia, flexibilidad del horario de trabajo, gestión del profesorado universitario.

#### ABSTRACT

This paper aims to analyze the relationship between work-family enrichment and faculty job satisfaction, and also the moderating effect of job schedule flexibility on the stated relation. Work-family enrichment refers to how work and family benefit each other, and it's bidirectional: work-family and family-work. Data were collected through surveys applied to university professors from Economics and Finance Faculty of Juan Misael Saracho Autonomous University (Tarija, Bolivia). Results show that work-family enrichment is positively related with job satisfaction, while family-work enrichment is not. Furthermore, job schedule flexibility has a moderating effect on the relationship between work-family enrichment and job satisfaction. Moreover, the moderating effect causes that family-work enrichment becomes significant for satisfaction. These findings could be helpful inputs to design and implement policies concerning to work-family balance and work flexible practices, in order to improve faculty satisfaction and consequently, their organizational commitment.

**Key Words:** job satisfaction, work-family enrichment, job schedule flexibility, faculty management.

---

## I. INTRODUCCIÓN

El propósito de nuestra investigación es estimar un modelo que permita determinar el nivel de satisfacción del profesorado universitario con su rol docente, a través de su vínculo con el enriquecimiento trabajo-familia (en ambas direcciones). De modo que también se pueda estudiar el efecto moderador de la flexibilidad del horario de trabajo sobre la relación enriquecimiento-satisfacción. Entonces el problema de investigación se expresa de la siguiente manera: ¿afectará la flexibilidad del horario de trabajo, a través de su efecto moderador, en la satisfacción laboral de los profesores universitarios dentro de nuestro contexto de estudio? Asimismo, se verifica la influencia de la satisfacción laboral sobre el compromiso organizacional, con el fin de resaltar la relevancia organizacional de la satisfacción laboral. Abordamos el estudio de la satisfacción laboral desde la perspectiva del modelo de Comportamiento Organizacional (C.O.), siendo ésta, una de las variables dependientes más relevantes de dicho enfoque organizacional (Robbins 2004).

Spitzer y Perrenoud (2006) mencionan que durante las últimas tres décadas, la educación se ha desarrollado rápidamente, junto con la expansión económica mundial. Según estos autores, muchos países han experimentado una reforma considerable en los sistemas educativos y sus instituciones han centrado esfuerzos en la gestión de los recursos humanos y su satisfacción laboral, con el fin de afrontar con eficacia y eficiencia los cambios y desafíos que se presentan en el nuevo escenario. El aporte práctico de este trabajo repercute en la gestión de la educación superior, específicamente en el proceso gerencial del área de recursos humanos. Los hallazgos sirven como insumos en la formulación e implementación de estrategias y políticas de conciliación trabajo-vida y flexibilidad organizacional, que permitan alcanzar niveles adecuados de satisfacción laboral en el claustro docente. Reconocer antecedentes cruciales de la satisfacción docente, permite a los directores/gerentes universitarios entender mejor dicho fenómeno, con el fin de adoptar decisiones y acciones que optimicen la aplicación de los recursos humanos en el logro de los propósitos organizacionales.

Existe amplia literatura sobre el conflicto trabajo-familia, que se refiere a la incompatibilidad entre el trabajo y la familia, y sus consecuencias negativas sobre la salud individual y el desempeño organizacional (Eby et al. 2005). Recientemente, los investigadores han desplegado esfuerzos para examinar el impacto positivo de la interfaz trabajo-familia, referida también como enriquecimiento trabajo-familia (Greenhaus and Powell 2006; Rotondo y Kincaid 2008), sobre la actitud y comportamiento de los individuos. En general, existe poca investigación en enriquecimiento trabajo-familia, lo que hace novedoso este trabajo, que se enfoca en el lado positivo de la interfaz trabajo-familia y su relación con la satisfacción laboral. Adicionalmente, se analiza el efecto moderador de la flexibilidad del horario de trabajo sobre la relación enriquecimiento-satisfacción. El enriquecimiento trabajo-familia es un constructo que representa el grado en que el trabajo y la familia se benefician mutuamente, pero ha sido ampliamente ignorado en la literatura científica (Carlson et al. 2006).

## II. MARCO TEÓRICO Y MODELO DE INVESTIGACIÓN

### Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral, definida como el grado en que la persona siente agrado por su trabajo, tiene incidencia en el bienestar personal e incluso en la satisfacción de la vida del empleado (Spector 1997). Básicamente se trata de un concepto globalizador con el que se

hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo (Chiang et al., 2007). Como un componente de la calidad de vida laboral, la satisfacción en el trabajo (satisfacción laboral) se ha definido de muchas maneras, pero la mayoría de las definiciones se suscriben a la Teoría de Herzberg. Es decir, que deriva del grado en que los motivadores intrínsecos (por ejemplo, desafíos laborales, responsabilidad profesional, autonomía, etc.) y extrínsecos (por ejemplo, sueldos, condiciones ambientales, flexibilidad organizacional, etc.) cumplen sus objetivos (Desselle y Conklin 2010). En concreto, en economía se considera que uno de los determinantes de la utilidad total corresponde a la utilidad derivada del trabajo, medida a partir de la satisfacción laboral (Hamermesh 2001). La literatura especializada en dirección y gestión de recursos humanos postula que disponer de trabajadores satisfechos y motivados será uno de los factores determinantes del éxito empresarial, mientras que, si el personal no se siente satisfecho ni identificado con la organización, la empresa no podrá alcanzar niveles competitivos de calidad, ni en el producto ni en el servicio al cliente (Stewart 1996).

Según Lopez-Guzmán et al. (2010), la satisfacción en el trabajo se ha convertido en el objetivo básico para la dirección de recursos humanos en las organizaciones, puesto que se ha constatado su influencia en aspectos como la productividad, el absentismo, la rotación de personal o la satisfacción de los clientes. La prestación de servicios suele ser fácilmente imitable por los competidores, de modo que la lealtad del usuario ha de sustentarse en elementos distintos a los atributos tangibles del servicio. Uno de estos factores intangibles es la satisfacción laboral del personal, cuestión que a su vez repercute de manera considerable en la productividad, afectando al desempeño organizacional. Si se considera que los recursos humanos constituyen un factor clave en la competitividad de las organizaciones, es muy importante que el empleado esté satisfecho en su trabajo, ya que ello implicará llevar a cabo sus funciones con mayor calidad (Lopez-Guzmán et al. 2010). La satisfacción en el trabajo es importante en cualquier tipo de profesión, no solamente en términos del bienestar deseable de las personas dondequiera que trabajen, sino también en términos de productividad y calidad (Chiang et al., 2003). Chiang et al. (2007) resaltan la importancia de la satisfacción docente, desde el ámbito de la calidad de gestión de los grupos de trabajo que conforman en el interior de sus instituciones. Así pues, resulta esencial el estudio de la satisfacción laboral de los profesores, en el caso de centros universitarios, para que las instituciones educativas puedan alcanzar óptimos niveles de competitividad y prestación de servicios.

Sin embargo, a lo largo de la literatura analizada se observa una carencia de trabajos sobre satisfacción laboral en las empresas de economía social (Gargallo y Freundlich 2010), como por ejemplo las instituciones de educación superior. Desselle y Conklin (2010) mencionan que las estrategias administrativas para crear un departamento académico o un entorno institucional que favorezca la satisfacción del profesorado, el compromiso y la retención del mismo, requieren de enfoques basados en la evidencia. Es así que el estudio de la satisfacción docente y los factores que la componen es un pre-requisito para realizar cambios positivos en una institución o centro universitario. Estos autores indican que la evidencia sugiere que la satisfacción en el trabajo de los miembros del profesorado es un mediador importante del compromiso organizacional, la rotación de personal y la productividad. La satisfacción en el trabajo ha sido reconocida como un componente del compromiso organizacional (Kovach, 1977).

### **Enriquecimiento Trabajo-Familia**

Se define el enriquecimiento trabajo-familia, como el grado en que las experiencias en un rol o función mejoran la calidad de vida en el otro rol o función (Greenhaus y Powell 2006). Greenhaus y Powell sugieren que el enriquecimiento sucede cuando los beneficios de

---

recursos obtenidos en el rol A, promueven una mejora en el desempeño o afecto individual dentro del rol B. Más específicamente, el enriquecimiento ocurre cuando los recursos (habilidades y perspectivas, flexibilidad, recursos físicos y psicológicos, de capital social y materiales) obtenidos en un rol, mejoran el desempeño en el otro rol, de manera directa (ruta instrumental) o indirectamente a través de su influencia en el afecto positivo (ruta afectiva).

La ruta instrumental se ejemplifica por estudios que sugieren que el trabajador cree que su vida familiar le ha enseñado nuevas formas de interactuar con los colegas o ha mejorado su capacidad para realizar múltiples tareas en el trabajo (Ruderman et al. 2002). Asimismo, el empleado puede desarrollar habilidades de resolución de conflictos dentro del trabajo, que cuando las aplique en su entorno familiar, le permitirá resolver de manera más efectiva los conflictos con sus hijos, pareja u otros miembros de la familia. De forma similar, los padres demuestran desarrollar más paciencia con sus hijos, lo que les ayuda a relacionarse mejor con otras personas en el trabajo. La ruta afectiva se ejemplifica en el análisis de Rothbard (2001), quien indica que la mayor atención en un dominio se relaciona indirectamente con mayor implicación en otro, a través del afecto positivo. Por ejemplo, una persona con buen humor y actitud después del trabajo, probablemente responderá de una forma también positiva, paciente y agradable a los miembros de la familia, lo que en última instancia, puede mejorar su desempeño o afecto como padre/madre y/o esposo/a.

El enriquecimiento trabajo-familia es notablemente diferente de otros constructos en la literatura, que representan el lado positivo de la interfaz trabajo-familia. Considerando que varias etiquetas han sido utilizadas para describir las conexiones positivas entre el trabajo y la familia, tales como: efectos colaterales positivos, facilitación, mejora, sinergia y enriquecimiento (Beutell y Wittig-Berman 2008; Balmforth y Gardner 2006), estos constructos son todos diferentes. Carlson et al. (2006) indican que es importante considerar la distinción conceptual de tales constructos cuando se desarrolla una medida para cada uno de ellos. El enriquecimiento trabajo-familia es considerado una de las dimensiones más significativas de la conciliación trabajo-familia (Allis y O'Driscoll 2008), se centra en los efectos positivos del trabajo hacia la familia (enriquecimiento trabajo-familia) y de la familia hacia el trabajo (enriquecimiento familia-trabajo). Ambos enriquecimientos han demostrado estar positivamente relacionados con la salud mental del individuo (Aryee et al. 2005) y los resultados organizacionales, como la satisfacción laboral (Beutell y Wittig-Berman 2008; Hammer et al. 2005) y el compromiso organizacional (Wayne et al. 2006; van Steenbergen et al. 2007). Sin embargo, los estudios sobre enriquecimiento trabajo-familia son todavía escasos, como para confirmar sus resultados (Baral y Bhargava 2010). En ese sentido, la presente investigación pretende ser un aporte científico, desde la perspectiva del análisis organizacional, a la literatura especializada en el estudio de este fenómeno. Por lo tanto y considerando el análisis teórico previo, se postula que:

**H1:** El enriquecimiento trabajo-familia percibido por los profesores universitarios, está relacionado positivamente con la satisfacción laboral.

**H2:** El enriquecimiento familia-trabajo percibido por los profesores universitarios, está relacionado positivamente con la satisfacción laboral.

### **La Flexibilidad del Horario de Trabajo y su efecto moderador**

Las organizaciones ofrecen a sus empleados muchas políticas y prácticas de trabajo con el fin de ayudarles a gestionar las demandas de su vida laboral y personal (Moore 1996). Dichas políticas y beneficios incluyen modalidades de trabajo flexible como la flexibilidad en el horario de trabajo. En teoría, estas políticas y beneficios de trabajo-vida crean un sentido de seguridad en los trabajadores, que su organización/empleador apoya el bienestar de los

empleados y sus necesidades no relacionadas con el trabajo (Lewis 2003). Según la Teoría de Apoyo Organizacional Percibido y la Teoría del Intercambio Social, el sentimiento de apoyo produce un aumento de actitudes positivas hacia la organización y promueve la iniciativa y la participación de los trabajadores, mediante la obligación sentida de dar esfuerzo extra a cambio de los beneficios adicionales (Lambert 2000). Las prácticas de trabajo flexible se refieren fundamentalmente a alternativas de trabajo útiles, formales o informales, que proporcionan a los trabajadores facultades para decidir sobre cuándo, dónde y cuánto tiempo trabajan (Hill et al. 2008). A pesar que los diversos modos de flexibilidad organizacional pueden tener distintas ventajas, la flexibilidad de horarios se encuentra entre las medidas más comunes disponibles para los trabajadores (Galinsky et al. 2008).

La flexibilidad de horarios es un acuerdo mediante el cual los empleados están autorizados a decidir el momento del día en que inician y detienen su trabajo, por lo general en torno a una banda de horas clave donde cada empleado debe estar presente (Baltes et al. 1999). Baltes et al. destacan que la flexibilidad de horarios puede ser resultado de políticas organizacionales formales, tales como horarios flexibles o puede derivarse de procedimientos informales y oficiosos implementados por los directores de unidades o equipos discretos de trabajo. La flexibilidad de horarios es una ventaja organizacional valiosa ofrecida a los trabajadores y además es un medio que atraviesa los límites identificados en el proceso de interrelación entre los dominios: vida personal y laboral (Voydanoff 2004). Tanto la definición como el contexto expuesto, se adaptan al trabajo docente y su respectiva gestión.

Para Chiang et al. (2003), el trabajo docente no puede organizarse ni objetivarse como el de una fábrica. Hay un margen de libertad, de mayor o menor dedicación personal incluso fuera de los horarios previstos, de creatividad, de prestar múltiples servicios coyunturales; de atender a necesidades imprevistas; todo esto se hace muy difícil si no se está razonablemente satisfecho. Consecuentemente, si no se desarrollan estas tareas y por el contrario el desempeño se limita sólo a cumplir con lo prescrito, inevitablemente bajará la calidad académica global de toda la institución. Por lo tanto, consideramos que la flexibilidad del horario de trabajo pudiera tener un efecto moderador positivo, en los siguientes escenarios:

**H3:** La flexibilidad del horario de trabajo percibida por los profesores universitarios modera positivamente la relación entre el enriquecimiento trabajo-familia y la satisfacción laboral.

**H4:** La flexibilidad del horario de trabajo percibida por los profesores universitarios modera positivamente la relación entre el enriquecimiento familia-trabajo y la satisfacción laboral.

El modelo propuesto a partir del problema, objetivo, revisión de la literatura e hipótesis de investigación, se representa en la Figura 1. Se introducen tres variables de control: número de dependientes e ingreso (en calidad de variables demográficas), y compromiso organizacional (como resultado de la satisfacción laboral).

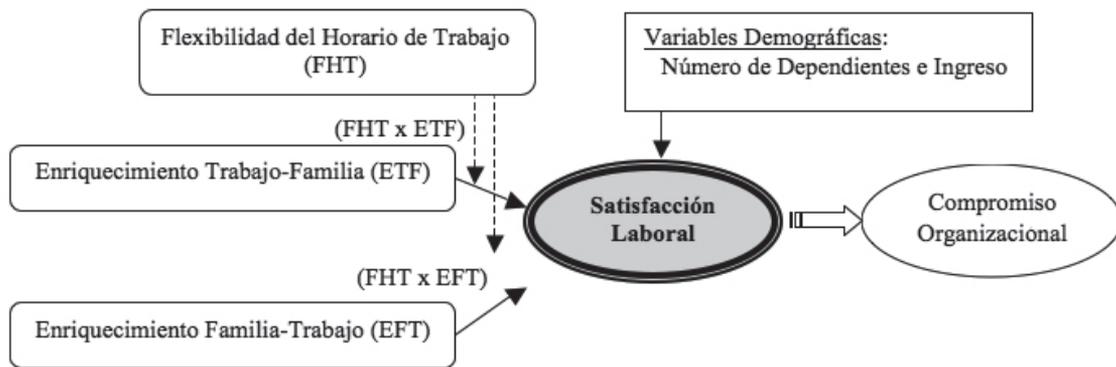


Figura 1. Modelo de Investigación: Enriquecimiento Trabajo-Familia y Satisfacción Laboral

### III. METODOLOGÍA

La investigación se llevó a cabo en la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras de la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho de Tarija, Bolivia. Para contrastar las hipótesis, se desarrolló y contextualizó un cuestionario en base a escalas de medición científicamente probadas y validadas, con el fin de medir las variables del modelo. Se utilizaron seis ítems para cada tipo de enriquecimiento, de la escala de Carlson et al. (2006), por ejemplo: “la implicación en mi trabajo me ayuda a sentirme personalmente realizado, lo cual me permite ser un/a mejor miembro de familia” (enriquecimiento trabajo-familia) ó “la implicación en mi familia me pone de buen humor, lo cual me ayuda a ser un/a mejor docente” (enriquecimiento familia-trabajo). La flexibilidad del horario de trabajo se capturó a través de cuatro ítems de la escala de Rothausen (1994), un ejemplo de ítem es: “tengo la oportunidad de realizar mi trabajo con cierta flexibilidad de horarios o de manera parcial con respecto a éstos, sin ser penalizado”. Se utilizaron cuatro ítems de la escala de Agho et al. (1992) para valorar la satisfacción laboral, por ejemplo: “me gusta mi trabajo más que a la persona promedio”. Finalmente, el compromiso organizacional se midió a través de tres ítems de la escala de Meyer et al. (1993), un ejemplo de ítem es: “no siento un fuerte sentido de pertenencia a la Facultad”.

Los distintos ítems se cuantificaron a través de medidas de percepción, utilizando escalas de Likert del 1 al 7. Asimismo, también se recabaron datos demográficos (de tipo personal). Se recogió información primaria a través de la aplicación directa del cuestionario al total de la población de docentes de la Facultad, durante los meses de septiembre y octubre de 2010. Se entregaron 131 formularios y se recuperaron 125 encuestas debidamente cumplimentadas, equivalentes a una tasa de respuesta del 95%. El error muestral es del 2% para un nivel de confianza del 95% y 2,2% para 97%.

En cuanto al análisis estadístico, inicialmente se realizó el correspondiente estudio exploratorio, utilizando el software estadístico SPSS 15.0. Se efectuó el análisis factorial y de fiabilidad de los distintos datos, para identificar y validar los constructos que representan a las variables del modelo. Asimismo, se procedió al análisis descriptivo de la información. Posteriormente, se desarrolló el estudio confirmatorio para contrastar el modelo propuesto, a través de la metodología de ecuaciones estructurales (SEM: Structural Equation Model), utilizando el software estadístico EQS 6.1. El método de estimación aplicado fue el de máxima verosimilitud robusto, que presupone la normalidad de las variables e introduce las correcciones necesarias en los casos en que ésta no se cumpla (Bentler 1995). Para analizar

el efecto moderador de la flexibilidad del horario se adoptó el Enfoque de Puntuación de Variables Latentes (Latent Variable Score Approach) (Jöreskog et al. 1999; Jöreskog 2000). Las variables latentes score o factores score satisfacen las mismas relaciones que las variables latentes, y dan como resultado la misma media y matriz de covarianza que dichas variables (Jöreskog 2000). Este método aporta bastante información en cuanto al efecto moderador y no exige el producto de variables observadas, ni tampoco que se cumpla el requisito de linealidad (Schumacker 2002). Por tanto, es un método útil de aplicar en modelos de ecuaciones estructurales que puedan resultar más complejos (Vela 2007).

La muestra está conformada por 45 mujeres (36 por ciento) y 80 varones (64 por ciento), la edad promedio es de 47 años (desviación estándar: 8,897 años) y el 84 por ciento de los profesores están casados. El 92 por ciento tienen hijos, el promedio de hijos es 2, el promedio de hijos menores de 18 años es 1 y el 82 por ciento identifican su función de padre/madre como su principal rol familiar. En promedio 1 persona (al margen de los hijos menores de edad) depende económicamente de los encuestados y/o requiere cuidados especiales. El 53 por ciento de los profesores no delegan el cuidado y la atención de los familiares a terceras personas (contratadas especialmente para ello). El 78 por ciento tienen maestría como grado máximo de formación posgradual, 52 por ciento son docentes titulares y 48 por ciento son docentes a tiempo completo. La antigüedad promedio es 13 años y el ingreso promedio es Bs. 7.320 (754,32 Euros).

#### IV. RESULTADOS

La Tabla 1 contiene información del estudio exploratorio. Los resultados del análisis factorial permiten identificar los constructos del estudio. El análisis de fiabilidad permite comprobar la consistencia interna de la escala, es decir, si la escala se encuentra libre de error aleatorio y es capaz de ofrecer resultados estables. Así, una escala va a ser fiable si los individuos han contestado de forma coherente y consistente a todos los indicadores que la componen y, de esta manera, los indicadores se encuentran altamente correlacionados (Chandler y Lyon 2001). Para analizar la consistencia interna de la escala disponemos de dos instrumentos bastante utilizados en ciencias empresariales: el estadístico Alpha de Cronbach y la correlación ítem-total. El estadístico Alpha de Cronbach es el parámetro más frecuentemente utilizado para analizar la consistencia interna de la escala y su fiabilidad (Chandler y Lyon 2001). En general, se puede garantizar la fiabilidad de la escala si el valor de este indicador es superior a 0,8; aunque en estudios de carácter exploratorio, un valor superior a 0,6 se considera ya aceptable (Grande y Abascal 2003). Los índices de fiabilidad de los constructos de nuestro estudio presentan valores aceptables, los Alpha de Cronbach son mayores que 0,8 en todos los casos.

La Tabla 1 también muestra información descriptiva de cada variable latente o constructo: la medida más importante de tendencia central (M: media) y de dispersión ó variabilidad de datos (DE: desviación estándar). Finalmente, se provee información sobre la correlación de cada constructo con respecto a la satisfacción laboral (variable dependiente de nuestro modelo). Nótese que la satisfacción laboral presenta una correlación positiva y significativa con todas las variables del estudio.

**Tabla 1: Información del Estudio Exploratorio**

Variable	Nro. de Ítems / Escala	Varianza Explicada	Fiabilidad (Alpha de Cronbach)	Media (M)	Desviación Estándar (DE)	Correlación con Satisfacción Laboral (Rho Spearman)
Enriquecimiento Trabajo-Familia	6 / Carlson et al. (2006)	69,657%	0,911	5,41	1,136	0,511 ***
Enriquecimiento Familia-Trabajo	6 / Carlson et al. (2006)	78,456%	0,919	5,60	1,126	0,427 ***
Flexibilidad del Horario de Trabajo	4 / Ketkar & Sett (2010)	58,338%	0,757	4,83	1,114	0,323 ***
Satisfacción Laboral	4 / Agho et al. (1992)	73,365%	0,874	6,03	0,889	----
Compromiso Organizacional	3 / Meyer et al. (1993)	76,636%	0,845	5,25	1,454	0,204 **

\*\*\* Correlation is significant at 99% of level confidence

\*\* Correlation is significant at 95% of level confidence

La Tabla 2 recoge los estadísticos e índices de bondad de ajuste global del modelo propuesto y los niveles de aceptación recomendados (Schumacker y Lomax 1996). El estudio de la adecuación global del modelo planteado, se basa en el análisis de los diferentes estadísticos robustos e índices más notables de la literatura relacionada. En concreto, los estadísticos e índices de referencia son: Robust Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA), Standardized Root Mean Square Residual (SRMR), Goodness-of-Fit Index (GFI), Adjusted Goodness-of-Fit Index (AGFI), Robust Normed Fit Index (NFI) y Robust Comparative Fit Index (CFI) (Bentler 1995; Jöreskog 2000).

Los estadísticos RMSEA y SRMR son inferiores a 0,1 y 0,08 respectivamente; los índices GFI, AGFI y NFI son cercanos a 0,9 y mayores a 0,8. El indicador CFI presenta un valor cercano a 1 y es mayor que 0,9. Entonces, el ajuste del modelo es aceptable.

**Tabla 2: Indicadores de Ajuste del Modelo propuesto**

Modelo estimado (vrs. latentes)	gl	$\chi^2$ S-B	RMSEA	SRMR	GFI	AGFI	NFI	CFI
Satisfacción = f (nro dependientes, ingreso; etf, eft) Compromiso = f (satisfacción)	186	333,9828	0,08	0,074	0,861	0,879	0,864	0,942
<b>Nivel de aceptación recomendado</b>			<b>Inferior a 0,1</b>	<b>Inferior a 0,08</b>	<b>Cercano a 0,9</b>	<b>Cercano a 0,9</b>	<b>Cercano a 0,9</b>	<b>Próximo a 1</b>

gl : grados de libertad

$\chi^2$  S-B: Satorra-Bentler Scaled Chi-square

La tabla 3 muestra los coeficientes  $\beta$  y sus respectivos estadísticos “t” robusto del modelo propuesto, planteado a través de ecuaciones estructurales. El enriquecimiento trabajo-familia presenta una relación positiva y significativa con la satisfacción en el trabajo ( $\beta$ : 0,458), a un nivel de confianza del 99%. Es decir, la variación de una unidad adicional en la percepción del enriquecimiento trabajo-familia influye positivamente en el nivel de satisfacción laboral, variando éste de manera directa en 0,458 unidades perceptuales. En cambio, el enriquecimiento familia-trabajo no presenta relación con la satisfacción laboral. Estos resultados nos proporcionan información empírica y objetiva para aceptar H1 y rechazar H2. Además, el enriquecimiento trabajo-familia tiene un efecto indirecto positivo y significativo ( $\beta$ : 0,102) sobre el compromiso organizacional, a través de la satisfacción en el trabajo, al 90% de confianza. El número de dependientes se relaciona con la satisfacción laboral, pero el ingreso

no. Finalmente, la satisfacción laboral presenta una relación positiva y significativa con el compromiso organizacional ( $\beta$ : 0,222), al 95% de confianza.

**Tabla 3: Coeficientes  $\beta$  y estadísticos t robusto del modelo propuesto**

Modelo de ecuaciones estructurales: estimado con variables latentes		Nro. Dependientes	Ingreso	ETF	EFT	Satisfacción	R <sup>2</sup>
Satisfacción = f (nro dependientes, ingreso; etf, eft)	coeficiente $\beta$ t robusto	0,144 (2,430**)	-0,007 (-0,067)	<b>0,458</b> <b>(2,855***)</b>	<b>0,125</b> <b>(0,850)</b>	—	0,246
Compromiso = f (satisfacción)	coeficiente $\beta$ t robusto	<i>0,032</i> <i>(1,617)</i>	<i>-0,002</i> <i>(-0,067)</i>	<i>0,102</i> <i>(1,857*)</i>	<i>0,028</i> <i>(0,803)</i>	0,222 (2,198**)	0,049
*** Significativo al nivel de confianza del 99%							
** Significativo al nivel de confianza del 95%							
* Significativo al nivel de confianza del 90%							
<i>Nota: los indicadores en cursiva corresponden a los efectos indirectos</i>							

La tabla 4 presenta los estadísticos e índices de ajuste de los modelos estructurales planteados en función de los escenarios de moderación de la flexibilidad del horario, con respecto a cada enriquecimiento (trabajo-familia y familia-trabajo, por separado), teniendo en cuenta información de las variables latentes y sin considerar el término de interacción (tal cual indica el método Latent Variable Score Approach). Los ajustes son aceptables en ambos casos.

**Tabla 4: Estadísticos e índices de bondad de ajuste de los modelos de ecuaciones estructurales: flexibilidad del horario de trabajo y enriquecimiento trabajo-familia (etf) o familia-trabajo (eft)**

Modelo estimado (vrs. latentes)	gl	$\chi^2$ S-B	RMSEA	SRMR	GFI	AGFI	NFI	CFI
Satisfacción = f (etf, flexHora)	75	122,2445	0,071	0,075	0,855	0,851	0,884	0,915
Satisfacción = f (eft, flexHora)	75	171,9316	0,096	0,073	0,888	0,861	0,878	0,947
<b>Nivel de aceptación recomendado</b>			<b>Inferior a 0,1</b>	<b>Inferior a 0,08</b>	<b>Cercano a 0,9</b>	<b>Cercano a 0,9</b>	<b>Cercano a 0,9</b>	<b>Próximo a 1</b>

gl : grados de libertad

$\chi^2$  S-B: Satorra-Bentler Scaled Chi-square

Posteriormente y en base a los factores score, se plantearon los modelos estructurales que incluyen el efecto moderación (término de interacción) y se obtuvieron los respectivos coeficientes (Tabla 5). Según el método Latent Variable Score Approach, un coeficiente estadísticamente significativo correspondiente al término de interacción, quiere decir que la variable en cuestión (flexibilidad del horario de trabajo) modera la relación entre el enriquecimiento (trabajo-familia o familia-trabajo) y la satisfacción laboral. En otras palabras, en esta etapa de análisis lo que interesa es la significancia del coeficiente que pertenece al término de interacción, para determinar si existe o no el efecto correspondiente de moderación.

Es así que los resultados que a continuación se presentan, indican que la flexibilidad del horario de trabajo modera la relación entre el enriquecimiento trabajo-familia (en ambas direcciones) y la satisfacción laboral ( $\beta$ : 0,356 y  $\beta$ : 0,639 respectivamente), al 99% de confianza en ambos casos. Es decir que la variación de una unidad adicional en la percepción de la flexibilidad del horario de trabajo, determina que los enriquecimientos trabajo-familia y familia-trabajo influyan de manera directa en el nivel de satisfacción laboral, variando este último en 0,356 y 0,639 unidades perceptuales, respectivamente. Entonces, se aceptan H3 y H4.

**Tabla 5: Parámetros estructurales de los modelos que incluyen el término interacción entre flexibilidad del horario de trabajo y enriquecimiento trabajo-familia (etf) o familia-trabajo (eft)**

Modelo de ecuaciones estructurales: estimado con factores score: FS		ETF	EFT	FlexHora	Moderador Hora ETF	Moderador Hora EFT	R <sup>2</sup>
Satisfacción = f (etf, flexHora, interacción)	coeficiente $\beta$ t robusto	0,231 (1,874*)	---	-0,117 (-1,252)	<b>0,356</b> <b>(3,930***)</b>	---	0,194
Satisfacción = f (eft, flexHora, interacción)	coeficiente $\beta$ t robusto	---	-0,124 (-1,325)	-0,379 (-5,706***)	---	<b>0,639</b> <b>(10,413***)</b>	0,567
*** Significativo al nivel de confianza del 99%							
** Significativo al nivel de confianza del 95%							
* Significativo al nivel de confianza del 90%							

## V. CONCLUSIONES

Se logró el objetivo de estimar un modelo empírico que permita medir el nivel de satisfacción del profesorado universitario con su rol docente, a través de su vínculo con el enriquecimiento trabajo-familia (en ambas direcciones), pudiendo a su vez, analizar el efecto moderador de la flexibilidad del horario de trabajo. Según Wayne et al. (2006), la interfaz positiva trabajo-familia está relacionada con los resultados del dominio de origen; es decir que si los empleados perciben que su trabajo es el origen del enriquecimiento hacia su rol familiar, entonces tenderán a estar satisfechos con la fuente generadora de tal beneficio. Precisamente porque el trabajo no es la fuente generadora del enriquecimiento familia-trabajo, es probable que los resultados obtenidos confirmen que dicho fenómeno no está relacionado con la satisfacción laboral. De acuerdo al razonamiento anterior, es lógico pensar que si el trabajador percibe que la familia es el origen del enriquecimiento hacia su rol laboral, entonces se sienta satisfecho con la familia (fuente generadora de tal beneficio).

Por lo tanto y considerando los resultados del presente estudio, se comprueba que el enriquecimiento trabajo-familia es una herramienta útil e importante para promover mejoras en la satisfacción laboral de los profesores. Es recomendable destinar esfuerzos, recursos, políticas y prácticas organizacionales que propicien el enriquecimiento trabajo-familia, puesto que su efecto es significativo y positivo sobre la satisfacción en el trabajo. Se trata de un factor intrínseco, es decir, está ligado directamente a la realización de la tarea, puesto que se origina en el ejercicio del rol laboral y es generador de satisfacción en el trabajador (factor motivador o satisfactor). Tanto así, que la autorrealización del empleado trasciende las fronteras del trabajo y éste siente que los recursos adquiridos en el rol laboral le benefician en su faceta familiar; por lo tanto, el desempeño de su tarea promueve la realización en su vida misma.

La familia es en principio el aspecto más importante y fundamental en la vida de los seres humanos y de su auto-realización. Es así que, si la empresa es capaz de vincular positivamente el ámbito laboral con el entorno familiar, de manera que el individuo perciba que su participación en el trabajo le genera beneficios favorables de manera directa para su vida personal y familiar; entonces, la organización habrá identificado un elemento clave para la dirección óptima de los recursos humanos y la administración eficaz-eficiente de la institución. Estamos ante una herramienta estratégica de gestión, útil para empleados y empleadores, que facilitaría la alineación del logro de objetivos tanto individuales como organizacionales; es decir, el clásico dilema de la gestión de recursos humanos y de las organizaciones como tal (Robbins 2004).

En cuanto a la flexibilidad del horario de trabajo, se trata de un factor extrínseco que gira en torno a la actividad laboral, tal como: el salario, las condiciones de trabajo, la estabilidad laboral, entre otros. Es decir, son factores higiénicos que previenen la insatisfacción, pero que no generan satisfacción por sí mismos. Sin embargo, dicha flexibilidad organizativa puede tener un efecto moderador e influir de manera indirecta sobre la satisfacción en el trabajo. En este caso particular de profesores universitarios, la flexibilidad del horario de trabajo influye de manera positiva y significativa en la relación enriquecimiento trabajo-familia (en ambas direcciones) y satisfacción laboral. Se observa que la flexibilidad del horario de trabajo es compatible con el enriquecimiento trabajo-familia y familia-trabajo. Por lo tanto, tal combinación es recomendable teniendo en cuenta las ventajas para la gestión organizacional, en cuanto al impacto positivo sobre la satisfacción laboral.

Es importante resaltar que tal política o práctica de flexibilidad organizacional es un instrumento de gestión provechoso para balancear la vida laboral y familiar. Adviértase que el enriquecimiento familia-trabajo como tal, en principio no se relaciona con la satisfacción laboral. Sin embargo, esta situación se revierte debido a la intervención de la flexibilidad de horarios, que favorece al empleado en la conciliación de su vida personal y laboral. Si este beneficio trabajo-vida incrementa el bienestar general del empleado y éste adquiere recursos en su rol familiar, que a su vez le favorecen en su desempeño laboral, entonces experimentará actitudes y afectos positivos hacia la organización. Por lo tanto, el enriquecimiento familia-trabajo termina siendo positivo para la satisfacción laboral (al igual que el enriquecimiento trabajo-familia), debido al efecto moderador de la flexibilidad de horarios. Es decir, dicha flexibilidad organizacional estaría propiciando un mejor uso de los recursos adquiridos dentro del ámbito familiar, en el entorno laboral, incrementando la satisfacción de los empleados y beneficiando a la organización.

## VI. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Nuestro trabajo utiliza información de corte transversal, útil para contrastar el modelo propuesto. Sin embargo, futuras investigaciones podrían analizar las relaciones dinámicas de las variables, a través de información longitudinal. El trabajo se enfocó a estudiar la realidad de una sola organización, por lo que futuros emprendimientos podrían considerar muestras más amplias, superando las restricciones presupuestarias y logísticas que dicha iniciativa implica. En ese sentido, el estudio de una diversidad de organizaciones en diferentes escenarios permitiría establecer comparaciones de resultados y generalizaciones. Sería interesante investigar el rol de los valores y la cultura organizacional en la percepción de las variables organizacionales de estudio (flexibilidad del horario de trabajo, enriquecimiento trabajo-familia y satisfacción laboral). Próximos estudios podrían analizar modelos más integrales, donde se puedan incluir otros aspectos organizacionales clave, en calidad de variables dependientes, como ser: desempeño individual, rentabilidad, rotación de personal, iniciativa, innovación, espíritu emprendedor, etc. De esta manera será posible analizar la contribución del enriquecimiento trabajo-familia y la flexibilidad de horarios en otros resultados organizacionales.

---

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS

- Agho, A.O.; Price, J.L. y Mueller, C.W. (1992): "Discriminant Validity of measures of Job Satisfaction, Positive Affectivity and Negative Affectivity". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65 (3), p. 185-196.
- Allis, P. y O'Driscoll, M. (2008): "Positive Effects of Nonwork-to-Work Facilitation on Well-Being in Work, Family and Personal Domains". *Journal of Managerial Psychology*, 23 (3), p. 273-291.
- Aryee, S.; Srinivas, E.S. y Tan, H.H. (2005): "Rhythms of Life: Antecedents and Outcomes of Work-Family Balance in Employed Parents". *Journal of Applied Psychology*, 90 (1), p. 132-46.
- Balmforth, K. y Gardner, D. (2006): "Conflict and Facilitation between Work and Family: realizing the Outcomes for Organizations". *New Zealand Journal of Psychology*, 35 (2), p. 69-76.
- Baltes, B.B.; Briggs, T.E.; Huff, J.W.; Wright, J.A. y Neuman, G.A. (1999): "Flexible and Compressed Workweek Schedules: A Meta-analysis of their Effects on Work-Related Criteria". *Journal of Applied Psychology*, 84, p. 496-513.
- Baral, R. y Bhargava, S. (2010): "Work-Family Enrichment as a Mediator between Organizational Interventions for Work-Life Balance and Job Outcomes". *Journal of Managerial Psychology*, 25 (3), p. 274-300.
- Bentler, P.M. (1995): *EQS Structural Equations Program Manual*. 7ma ed., BMDP Statistical Software Inc., Los Ángeles-LA.
- Beutell, N.J. y Wittig-Berman, U. (2008): "Work-Family Conflict and Work-Family Synergy for Generation X, Baby Boomers, and Matures: Generational Differences, Predictors, and Satisfaction Outcomes". *Journal of Managerial Psychology*, 23 (5), p. 507-523.
- Carlson, D.S.; Kacmar, K.M.; Wayne, J.H. y Grzywacz, J.G. (2006): "Measuring the Positive Side of the Work-Family Interface: Development and Validation of a Work-Family Enrichment Scale". *Journal of Vocational Behaviour*, 68, p. 131-164.
- Chandler, G.N. y Lyon, D.W. (2001): "Issues of Research Design and Construct Measurement in Entrepreneurship Research: The Past Decade". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24 (4), p. 101-113.
- Chiang Vega, M.M.; Nuñez Partido, A. y Huerta Rivera, P.A. (2007): "Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral con los resultados, en grupos de docentes de instituciones de educación superior". *Icade: Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, 72, p. 49-74.
- Chiang Vega, M.M. y Nuñez Partido, A. (2003): "Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en docentes de informática y sistemas de información". *CISIC*, 2 (II), p. 476-478.

- Desselle, S. y Conklin, M. (2010): "Predictor of Pharmacy Faculty Work Satisfaction". *Currents in Pharmacy Teaching and Learning*, 2, p. 20-30.
- Eby, L.T.; Casper, W.J.; Lockwood, A.; Bordeaux, C. y Brindley, A. (2005): "Work and Family Research in IO/OB: Content Analysis and Review of the Literature (1980-2002)". *Journal of Vocational Behaviour*, 66, p. 124-197.
- Galinsky, E.; Bond, J.T.; Sakai, K.; Kim, S.S. y Giuntoli, N. (2008): *2008 National Study of Employers*. Families and Work Institute, Nueva York. Disponible en: <http://familiesandwork.org/site/research/reports/2008nse.pdf> (consultado el 12 de junio de 2010).
- Gargallo Castel, A. y Freundlich, F. (2010): "Percepciones de los Socios y No Socios Cooperativistas sobre la Satisfacción Laboral". *REVESCO*, 103, p. 33-58.
- Grande, I. y Abascal, E. (2003): *Fundamentos y Técnicas de Investigación Comercial*. 7ma ed., ESIC, Madrid.
- 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, p. 72-92.
- Hamermesh, D.S. (2001): "The Changing Distribution of Job Satisfaction". *Journal of Human Resources*, 36, p. 1-30.
- 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), p. 799-810.
- Hill, E.J.; Grzywacz, J.G.; Allen, S.; Blanchard, V.L.; Matz-Costa, C.; Shulkin, S. y Pitt-Catsoupes, M. (2008): "Defining and Conceptualizing Workplace Flexibility". *Community, Work, and Family*, 11, p. 149-163.
- Jöreskog, K.G. (2000): *Latent Variables Scores and their Uses*. Scientific Software International Inc., Lincolnwood-IL.
- Jöreskog, K.G.; Sörbom, D.; Du Toit, S. y Du Toit, M. (1999): "Nonlinear Structural Equations Models: The Kenny-Judd Model with Interaction Effects". En Marcoulides, G.A. y Schumaker, R.E. (Eds.). *Advanced Structural Equation Modeling: Issues and Techniques*, Lawrence Erlbaum Associates Inc., Mahwah-NJ, p. 57-89.
- Kovach, K.A. (1977): *Organization size, job satisfaction, absenteeism and turnover*. University Press of America, Washington D.C.
- Lambert, S.J. (2000): "Added Benefits: The Link between Work-Life Benefits and Organizational Citizenship Behaviour". *Academy of Management Journal*, 43, p. 801-815.
- Lewis, S. (2003): "Flexible Working Arrangements: Implementation, Outcomes and Management". En Cooper, C.L. y Roberts, I.T. (Eds.). *Annual Review of Industrial and Organizational Psychology*, 18, Wiley, Nueva York-NY, p. 1-28.

- 
- López-Guzmán Guzmán, T.J.; Sánchez Cañizares, S.M. y Nascimento Jesus, M.M. (2010): “La Satisfacción Laboral como Valor Intangible de los Recursos Humanos: Un Estudio de Caso en Establecimientos Hoteleros”. *Teoría y Praxis*, 7, p. 35-53.
- Meyer, J.P.; Allen, N.J. y Smith, C.A. (1993): “Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three Component Conceptualization”. *Journal of Applied Psychology*, 78, p. 538-551.
- Moore, T. (1996): “Work and Family - a Balancing Act”. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 34 (2), p. 119-125.
- Robbins, S.P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. 10ma ed., Pearson, México.
- Rothausen, T.J. (1994): “Job Satisfaction and the Parent Worker: The Role of Flexibility and Rewards”. *Journal of Vocational Behavior*, 44, p. 317-336.
- Rothbard, N. (2001): “Enriching or Depleting? The Dynamics of Engagement in Work and Family Roles”. *Administrative Science Quarterly*, 46, p. 655-684.
- Rotondo, D.M. y Kincaid, J.F. (2008): “Conflict, Facilitation, and Individual Coping Styles across the Work and Family Domains”. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (5), p. 484-506.
- 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, p. 369-386.
- Schumacker, R. (2002): “Latent Variable Interaction Modeling”. *Structural Equation Modelling*, 9 (1), p. 40-54.
- Schumacker, R. y Lomax, R.G. (1996): *A Beginner's Guide to Structural Equation Modelling*. Lawrence Erlbaum Associates Inc., Mahwah-NJ.
- Spector, P.E. (1997): *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. Sage Publications Inc., Thousand Oaks-CA.
- Spitzer, A. y Perrenoud, S. (2006): “Reforms in Nursing Education across Western Europe: From Agenda to Practice”. *Journal of Professional Nursing*, 22, p. 150-161.
- Stewart, T.A. (1996): “La Satisfacción de los Empleados en España. Una Perspectiva Europea”. *Capital Humano*, 93, p. 16-22.
- Van Steenbergen, E.F.; Ellemers, N. y Mooijaart, A. (2007): “How Work and Family can facilitate Each Other: Distinct Types of Work-Family Facilitation and Outcomes for Women and Men”. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12 (3), p. 279-300.
- Vela Jiménez, M.J. (2007): *La Flexibilidad de los Recursos Humanos como Nexo de Unión entre las Prácticas de Gestión de Recursos Humanos y el Performance Empresarial: Estudio Empírico de la Empresa Española*. Tesis Doctoral-Universidad de Zaragoza.

- Voydanoff, P. (2004): "The Effects of Work Demands and Resources on Work-to-Family Conflict and Facilitation". *Journal of Marriage and Family*, 66, p. 398-412.
- Wayne, J.H.; Randel, A.E. y Stevens, J. (2006): "The Role of Identity and Work-Family Support in Work-Family Enrichment and its Work-Related Consequences". *Journal of Vocational Behaviour*, 69 (3), p. 445-461.

