

# EL BALANCE TRABAJO-VIDA COMO FACTOR DE RETENCIÓN DE LA GENERACIÓN Y

## *Resumen*

La retención de los jóvenes miembros de la generación Y es una preocupación para el sector empresarial. El arraigo laboral ha aparecido en la literatura de rotación como un constructo que mide las razones para permanecer en la organización. Asimismo, estudiar a la generación Y en cuanto a su actitud en el lugar de trabajo es demandado. Es así que las prácticas de balance trabajo-vida representan uno de los elementos de retención relevantes en la literatura reciente pero poco estudiados en la generación Y. El presente documento propone investigar la relación del balance trabajo-vida y la percepción del apoyo organizacional al balance trabajo-vida con el arraigo laboral de los jóvenes profesionales. Para ello, se desarrollará un estudio cuantitativo, de corte transversal, usando instrumentos adaptados de la literatura. La muestra está constituida por miembros de la generación Y con experiencia laboral.

Palabras clave: balance trabajo-vida, arraigo laboral, generación Y.

## *1. Introducción*

Retener al talento es una prioridad empresarial por los beneficios que representa para la organización (Yanadori y Kato, 2009). Entre estos figuran mantener el conocimiento que los trabajadores poseen y disminuir los costos asociados a reclutar, seleccionar y entrenar nuevos empleados (Holtom, Mitchell, Lee y Eberly, 2008; Firth, Mellor, Moore y Loquet, 2004). Según Allen, Bryant y Vardaman, (2010), los costos frecuentemente exceden el salario anual de las posiciones que se busca contratar.

El problema de la retención del personal parece ser especialmente importante en el momento actual, dado que los jóvenes de la denominada Generación Y cada vez más son los protagonistas del mercado laboral. De hecho, el sector consultor ha iniciado estudios sobre la generación Y al detectar que las empresas requieren tomar medidas efectivas y rápidas en torno a ella. Un hecho preocupante para la realidad empresarial es que se le atribuye a esta generación poco compromiso y poco interés por la estabilidad laboral (Manpower, 2009). IPSOS Perú

realizó un estudio y encontró que el 72% de los jóvenes encuestados, cambiaría de trabajo si se le ofreciera una mejor oferta laboral en caso de que tuviera menos de seis meses en su puesto de trabajo actual (Torre, 2014). Asimismo la consultora Phutura Ejecutivo realizó un estudio en Lima, en el cual participaron 355 ejecutivos de la generación Y en el que encontró que el 25% de los encuestados cambió tres veces de empleo en los últimos cuatro años (Aptitus, 2017).

Ante lo mencionado, se encuentra que evitar la rotación voluntaria de los jóvenes profesionales es una preocupación actual para las gerencias de recursos humanos. La necesidad de entender cómo evitar que los empleados dejen la empresa ha generado que la rotación se investigue bajo nuevas propuestas. Es así que, en el estudio de los antecedentes de la rotación ha surgido un concepto denominado arraigo laboral (Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski y Erez, 2001) que se enfoca en las razones por las que los trabajadores permanecen en la empresa. El arraigo laboral estudiado en los jóvenes profesionales es un aporte significativo ante la necesidad de retenerlos. De hecho, se atribuye como característico de la generación Y a la que pertenecen estos jóvenes, la poca lealtad hacia las organizaciones en las que trabajan (Deal, Altman y Rogelberg, 2010).

Se ha encontrado que el arraigo laboral puede explicar la intención de dejar la empresa por encima de la satisfacción laboral y el compromiso organizacional (Clinton, Knight y Guest, 2012).

Su propuesta es relativamente nueva y el estudio de sus posibles antecedentes es demandado (Allen y Rhoades, 2013; Yang, Ma y Hu, 2011; Karatepe, 2013a). Este paper tiene como objetivo tratar de cubrir tal demanda.

Los antecedentes del arraigo laboral pueden ser diversos (Giosan, 2003). Sin embargo, al tratarse de jóvenes profesionales y su intención de permanecer en la empresa, se ha tomado como eje para el estudio el balance trabajo-vida. Esto debido a que se encuentran contradicciones sobre la importancia que estos jóvenes le atribuyen al balance trabajo-vida y a que en la literatura sobre arraigo laboral se menciona como una posibilidad interesante de estudio (Ryan y Kossek, 2008; Felps, Mitchell, Hekman, Lee, Holtom y Harman, 2009). El balance trabajo-vida es uno de los temas organizacionales de creciente interés en las revistas académicas y en la prensa (Kalliath y Brough, 2008; Lewis, Rapoport y Gambles, 2003). Incluso es propuesto como parte de políticas gubernamentales (Gardiner, Stuart, Forde, Greenwood, MacKenzie y Perrett, 2007; Tomlinson, 2007; Bianchi y Milkie, 2010). Los programas de balance trabajo-vida constituyen métodos para atraer y retener capital humano

valioso (Stock, Bauer y Bieling, 2014). Sin embargo, este factor ha sido estudiado tradicionalmente en mujeres y escasamente en personal soltero y sin hijos (Chang, McDonald y Burton, 2010).

Si bien múltiples estudios muestran el balance trabajo-vida y su efecto en comportamientos hacia el trabajo, se conoce poco sobre su efecto en la intención de permanecer en la empresa de jóvenes profesionales y sobre la relevancia que ellos le otorgan (Sturges, 2008; Lewis, Gambles y Rapoport, 2007; Sturges y Guest, 2004; Casper, Bordeaux, Eby, Lockwood y Lambert, 2007a). Es por ello que se propone estudiar el balance trabajo-vida como antecedente del arraigo laboral en el caso de los jóvenes profesionales.

En las investigaciones académicas poco se ha estudiado sobre el efecto del balance trabajo-vida en la intención de permanecer en la empresa de la generación Y. Por otro lado, en las investigaciones realizadas por empresas consultoras, la valoración que los jóvenes le otorgan al balance trabajo-vida es mencionada con frecuencia. En Perú, un estudio de mercado revela que el 65% de los jóvenes menores de 30 años valora el balance trabajo-vida (Whalecom, 2013).

Se carece de coincidencias sobre si la generación de jóvenes nacidos a partir de 1982 considera de vital importancia el que su empleador le ofrezca el balance trabajo-vida. Se mencionan estereotipos pero no se han verificado las características de esta generación (Cennamo y Gardner, 2008; Hershatter y Epstein, 2010; Kowske, Rasch y Wiley, 2010; Myers y Sadaghiani, 2010; Twenge, 2010). Bambacas y Kullik (2013) sugieren que las investigaciones deben explorar como las prácticas de flexibilidad afectan el arraigo laboral.

Asimismo, Kossek et al. (2011b) sugieren que se estudie el balance trabajo-vida en la realidad latinoamericana puesto que la mayoría de estudios se ha enfocado en la realidad estadounidense, europea o asiática.

Las brechas muestran que se requiere estudiar a los jóvenes profesionales en su ámbito laboral para conocerlos adecuadamente y evitar establecer políticas organizacionales sobre la base de estereotipos. La intención de rotación individual de los jóvenes demanda mayor investigación y el arraigo laboral proporciona una manera de entenderla. Investigar los antecedentes del arraigo laboral también es demandado en la literatura, así como entender a los jóvenes frente al arraigo laboral.

Sobre la base de lo anteriormente expuesto, el objetivo de este estudio es conocer la relación que el balance trabajo-vida y la percepción del apoyo organizacional al balance trabajo-vida tienen con el arraigo laboral en el caso de los jóvenes profesionales.

## *2. Marco teórico*

### *2.1. Balance trabajo-vida*

En sus inicios la relación trabajo-vida se estudió como la relación trabajo-familia. El término balance trabajo-vida se utiliza actualmente (Fleetwood, 2007; Lewis et al., 2007) pero ha derivado de los términos conflicto trabajo-familia e interferencia trabajo-familia. Por “trabajo” se entiende un empleo formal y pagado, y por “vida” se entiende todo aquello que se realiza fuera del ámbito laboral (Chang et al., 2010). Al utilizar el término “vida” en lugar de “familia” se enfatiza que todo individuo tiene la necesidad de ser apoyado para desarrollar una vida más allá del trabajo (Kossek, Lewis y Hammer, 2010). Lewis et al. (2007) y Fleetwood (2007) mencionan que el cambio de terminología se dio a finales de la década de los noventa. Según Chang et al. (2010), el primer artículo en el que se incorpora el término “vida” en lugar de “familia” aparece en 2003.

En la literatura se encuentra que no existe una terminología única. Se utilizan indistintamente los términos “balance” y “conflicto”. Igualmente ocurre con el término “familia” y “vida”. A lo largo de la revisión de literatura se mencionará el término que cada autor utilizó en su investigación.

La teoría de roles que desarrolló Kahn en 1964, es la que explica la relación entre los dominios laborales y familiares (personales). Esta teoría sugiere que los individuos experimentan conflicto entre roles cuando el cumplimiento de los requerimientos de un rol dificulta el cumplimiento de los requerimientos del otro rol. Así, el conflicto trabajo-familia puede ser caracterizado como un tipo de conflicto entre roles (Powell y Greenhaus, 2010).

Greenhaus y Beutell (1985) identificaron el conflicto trabajo-familia y el conflicto familia-trabajo. El conflicto trabajo-familia es una forma de conflicto entre roles en el que las demandas del rol laboral dificultan cumplir con las demandas del rol familiar. Asimismo, el conflicto familia-trabajo es una forma de conflicto de roles en el que las demandas del rol familiar dificultan cumplir con las demandas del rol laboral. Edwards y Rothbard (2000) proponen que el trabajo y la familia son dos dominios de la vida humana fuertemente interconectados.

Según Kossek, Baltes y Matthews, (2011c) los términos que se utilizan comúnmente en la literatura de la relación trabajo-vida se pueden clasificar desde un punto de vista positivo y uno negativo. El positivo considera los términos: enriquecimiento trabajo-familia (work-family enrichment), facilitación trabajo-familia (work-family facilitation), desbordamiento positivo trabajo-familia (work-family positive spillover) e integración trabajo-familia (work-family integration). El negativo se enfoca desde el conflicto y considera los términos: conflicto trabajo-familia (work-family conflict), interferencia trabajo-familia (work-family interference) y desbordamiento trabajo-familia (work-family spillover).

Según algunos autores es necesaria mayor claridad en la definición conceptual de los términos que aluden al balance trabajo-vida (Kossek et al., 2010; Allis y O'Driscoll, 2008; Grzywacz y Carlson, 2007) para poder guiar a investigadores y a las prácticas organizacionales. Maertz y Boyar (2011) son muy críticos al evidenciar que el término balance trabajo-vida es tratado en la literatura de manera ambigua. Sostienen además que se debe aclarar la definición si se busca que la investigación en este campo progrese. Asimismo, Kossek et al. (2011c) demandan mayor claridad en los términos que se refieren al constructo balance trabajo-vida.

El balance trabajo-vida se ha abordado de manera diversa. Frecuentemente se define el balance trabajo-familia o balance trabajo-vida como la ausencia de conflicto trabajo-familia (Chang et al., 2010). Sin embargo, en la literatura se encuentran otras definiciones. Para Greenhaus, Collins y Shaw (2003) el balance trabajo-familia es el nivel en el cual el individuo está igualmente comprometido e igualmente satisfecho con su rol laboral y familiar. Sturges y Guest (2004) definen el balance trabajo-vida como el buen funcionamiento en aspectos laborales y en aspectos personales con un mínimo conflicto de roles. Otra de las definiciones de balance trabajo-familia es la de Grzywacz y Carlson (2007) que lo entienden como el cumplimiento de las expectativas de rol que se negocian y comparten entre un individuo y sus roles de trabajo y familia. Según estos autores, si un individuo obtiene más enriquecimiento que conflicto de la relación entre roles, habrá alcanzado el balance. Para Chang et al. (2010) por balance se entiende el equilibrio entre los dominios del trabajo y de la vida. Haar (2013) aborda el constructo balance trabajo-vida como la medida en la que un individuo puede manejar adecuadamente los múltiples roles de su vida, incluyendo trabajo, familia y otras responsabilidades.

El término que se utilice para denominar la relación trabajo-vida muestra la connotación que le atribuye el investigador. Si se utiliza la palabra conflicto o interferencia para referirse a la

relación entre ambos dominios la aproximación es negativa. Utilizar las palabras balance o equilibrio torna la definición más inclusiva (Chang et al., 2010), así se incorpora la necesidad de equilibrio de individuos sin responsabilidades familiares. Un lugar de trabajo inclusivo será aquel en el que los individuos se sientan aceptados y valorados sin importar si son solteros o casados, si tienen hijos, si son heterosexuales o no, si trabajan medio tiempo o tiempo completo (Ryan y Kossek, 2008).

En este estudio se utilizará la definición propuesta por Haar (2013) que entiende el balance trabajo-vida como una percepción y no como una asignación de tiempo. Se asume que los empleados que trabajan menos para ocuparse de sus asuntos personales o aquellos que destinan mayor tiempo a actividades laborales pueden sentirse cómodos con esa situación. Haar (2013) presenta el balance trabajo-vida como una evaluación personal sobre el grado en el que un individuo maneja sus múltiples roles.

## *2.2. Percepción del apoyo organizacional al balance trabajo-vida*

Kossek et al. (2011a) proponen la importancia de estudiar con detalle las diferentes formas de apoyo organizacional que existen. Especialmente cuando la fuerza laboral está compuesta por más trabajadores que valoran la flexibilidad entre el trabajo y la vida, como es el caso de los pertenecientes a la generación Y.

Estos autores clasifican el apoyo social en el lugar de trabajo como general y específico. Presentan cuatro tipos de apoyo social al conflicto trabajo-familia: el apoyo organizacional percibido (POS por sus siglas en inglés), el apoyo del supervisor, el apoyo organizacional percibido al trabajo-familia y el apoyo del supervisor al trabajo-familia.

La teoría del soporte organizacional sostiene que los individuos personifican a las organizaciones y les atribuyen características humanas y de esta manera desarrollan lazos de intercambio positivos con las organizaciones que los apoyan (Rhoades y Eisenberger, 2002). Cobb (1976) define el apoyo social como la creencia de un individuo de ser amado, estimado, cuidado y ser parte de una red de comunicación con obligaciones mutuas. El apoyo social al lugar de trabajo es definido como el grado en el que los individuos perciben que su bienestar es valorado por diversas fuentes del lugar de trabajo como los supervisores, los compañeros de trabajo y la organización empleadora (Kossek et al., 2011a). Estos autores distinguen además entre el apoyo social general y el apoyo social específico.

El apoyo social general es el grado en el que los trabajadores perciben que los supervisores u otros empleados se preocupan por su bienestar general en el trabajo a través de una interacción social positiva o recursos. El apoyo social específico se refiere a las percepciones de cuidado o de proveer recursos para reforzar una demanda de roles en particular. Es así que el apoyo específico hacia el balance trabajo-familia es el grado en el que los trabajadores perciben que los supervisores o empleados se preocupan por su habilidad de experimentar relaciones trabajo-familia positivas y lo demuestran otorgando una interacción social útil y recursos.

El apoyo general del supervisor se refiere a las muestras de preocupación y a la asistencia con lo que el empleado requiera para alcanzar su bienestar y lograr efectividad en el trabajo. El apoyo específico del supervisor al trabajo-familia tiene como objetivo facilitar que el empleado maneje las relaciones del trabajo y la familia. En este caso el supervisor se preocupa por el individuo en referencia a su bienestar laboral y familiar (Kossek et al., 2011a).

El apoyo organizacional percibido (POS en sus siglas en inglés), se refiere al grado en el que un empleador valora a sus empleados, brinda soporte a sus necesidades socioemocionales y provee recursos para asistirlos en el manejo de uno de sus roles. La percepción del apoyo organizacional también tiene un componente específico llamado percepción del apoyo organizacional hacia la familia (FSOP por sus siglas en inglés).

Kossek et al., (2011a) definen el apoyo al trabajo-familia como la percepción de que el empleador: a) se preocupa porque el empleado lleve a cabo sus roles en el trabajo y en la familia y b) provea recursos relacionados a la relación trabajo-familia. El apoyo por parte de la organización comprende apoyo emocional y apoyo instrumental. Jahn et al. (2003) explican la clasificación de apoyo que House propuso en 1981. El apoyo emocional consiste en reconocer las necesidades no laborales de un empleado y el apoyo instrumental consiste en ofrecer programas y ayuda efectiva. Asimismo, añaden el apoyo informacional que consiste en comunicar los recursos disponibles.

### *2.3. Arraigo laboral*

El concepto de arraigo laboral fue desarrollado por Mitchell et al. (2001). El arraigo laboral es un constructo que considera que los empleados se encuentran conectados en una red social. Esta red “atrapa” al empleado en su trabajo (Felps et al., 2009). Es decir, que el arraigo laboral se define como las fuerzas combinadas que evitan que el empleado deje su trabajo (Yao et al., 2004 en Crossley, Bennett, Jex y Burnfield, 2007). La conexión se presenta en tres niveles: vínculos, enlace y sacrificio.

Los tres aspectos se consideran tanto para aspectos laborales como extra laborales. Es decir que se identificó el arraigo laboral en el trabajo y el arraigo laboral fuera del trabajo. El primero se refiere a las fuerzas que mantienen al empleado “atado” a su puesto y el segundo a los aspectos de la vida personal y de la comunidad que lo mantienen geográficamente estable (Ng y Feldman, 2010). Es necesario mencionar que el arraigo laboral es un constructo relativamente nuevo y que se encuentra en desarrollo (Zhang, Fried y Griffeth, 2012b).

Es necesario distinguir el arraigo laboral de otros constructos. Crossley et al. (2007) presentan la distinción entre arraigo laboral, compromiso organizacional y satisfacción laboral. El compromiso y la satisfacción laboral se enfocan en aspectos netamente laborales mientras que el arraigo laboral incluye también aspectos extra laborales.

Otra diferencia es que las razones para permanecer o dejar el trabajo pueden estar relacionadas con motivos afectivos, alternativas, expectativas, entre otros. La satisfacción laboral y el compromiso abordan estas razones específicas. Por el contrario, el arraigo laboral explora el constructo como apego general, independientemente de por qué las personas se sienten arraigadas, si les gusta o si lo eligieron. Si bien algunos componentes del arraigo laboral pueden entenderse como afectos positivos hacia los empleos, el arraigo laboral considera que los individuos pueden decidir permanecer en la empresa simplemente porque encontraron que encajan en las organizaciones y que sus necesidades y talentos calzan.

Mitchell et al. (2001) presentan al arraigo laboral enfocado en los individuos y su permanencia en el trabajo y lo diferencian de enfoques sociológicos que se centran en individuos, grupos y organizaciones.

### *3. Hipótesis*

El modelo está sustentado en dos teorías. En primer lugar, por la teoría del Intercambio Social propuesta por Blau en 1964. Según esta teoría las relaciones de intercambio social evolucionan cuando los empleadores se preocupan por sus empleados, lo cual genera consecuencias beneficiosas (Cropanzano y Mitchell, 2005). Es decir que las recompensas y los costos evaluados por los participantes de una relación determinarán sus comportamientos y la calidad de esta relación (Mauno, Kiuru y Kinnunen, 2011). El intercambio social involucra niveles altos de confianza y obligación y va más allá del contrato laboral (Murphy, Wayne, Liden y Erdogan, 2003).



En segundo lugar, por la Teoría del Conflicto de Roles propuesta por Kahn en 1964. En ella se define el tipo de conflicto entre roles como aquel en que los individuos reciben diversas presiones por asumir diferentes roles. Sobre esta base Greenhaus y Beutell (1985) definieron el conflicto entre el trabajo y la familia.

El modelo propuesto se enfoca en la percepción de los empleados sobre sí mismos y sobre la empresa. Cuando los empleados perciben que la empresa se preocupa por ellos y su vida personal, en actitud recíproca generan actitudes positivas hacia la empresa (Butts, Casper y Yang, 2013).

De Hauw y De Vos (2010) describen a los jóvenes profesionales que pertenecen a la generación nacida a partir de 1982 como interesados por el balance trabajo-vida, los lazos sociales en el trabajo, el desarrollo de su carrera, la capacitación, el significado de su trabajo, el sueldo (aunque el trabajo significativo resultó más valorado que la compensación económica). Por otro lado, Kowske et al. (2010) enfatizan la necesidad de investigar más sobre los factores que influyen en la intención de dejar la empresa de los jóvenes.

Karatepe (2013a) propone que el balance trabajo-vida es uno de los indicadores de las prácticas laborales de alto desempeño. Asimismo, sostiene que los empleados que tienen prácticas laborales de alto desempeño parecen estar más arraigados a su empleo. En cuanto al arraigo laboral, Felps et al., (2009) mencionaron que el balance trabajo-vida tendría una relación positiva con el arraigo laboral.

Por su parte, Crossley et al. (2007) plantean que las empresas que ofrecen horarios flexibles y políticas amigables a la familia podrían incentivar el arraigo de los empleados. Conocidas las definiciones de las diferentes dimensiones que componen el arraigo laboral, se puede esperar que el balance trabajo-vida una vez alcanzado sea valorado de manera que el sacrificio de perder este equilibrio sea relevante si se piensa en cambiar de empresa.

Por lo tanto se formula la siguiente hipótesis:

H1: El balance trabajo-vida está relacionado positivamente con el arraigo laboral en los jóvenes de la generación Y.

La percepción del apoyo organizacional al balance trabajo-vida se entiende como el grado en el que los trabajadores perciben que sus empleadores o supervisores se preocupan por que ellos experimenten relaciones trabajo-vida positivas. La percepción del apoyo organizacional al

balance trabajo-vida se centrará en que el empleador se preocupe porque su empleado puede desenvolverse bien en el ámbito laboral y en el ámbito no laboral y en que provea de recursos para lograr el balance trabajo-vida (Kossek et al., 2011a). Cuando los individuos se sienten socialmente apoyados en el trabajo sienten que pueden manejar los asuntos trabajo-vida (Kossek et al., 2011a).

La relación entre el apoyo organizacional y el arraigo laboral se fundamenta en la teoría de Intercambio Social. Karatepe (2013b) indica que los empleados con mayor apoyo social organizacional estarán más arraigados a su empleo. Esto debido a que los factores que generan arraigo son vínculos, encaje y sacrificio. Mientras mayores sean los vínculos que tiene el trabajador en su red, mayor será el grado de unión con su empleo (Mallol, Holtom y Lee, 2007). Una relación cercana entre el supervisor y los empleados genera mayores vínculos.

Asimismo, las normas y valores de una organización son parte fundamental para determinar el encaje (Mitchell et al., 2001), al sentirse el trabajador identificado con la cultura organizacional. El apoyo social organizacional transmite las normas y valores de la organización, por lo que si el trabajador siente que encaja en ese ambiente se sentirá más arraigado. En lo concerniente a los jóvenes, Twenge y Campbell (2008) sostienen que el soporte organizacional es altamente valorado por ellos. Asimismo, Felps et al. (2009) sostienen que el apoyo organizacional percibido predice positivamente el arraigo laboral. Según lo anterior se formula la siguiente hipótesis:

H2: La percepción sobre el apoyo organizacional hacia el balance trabajo-vida se relaciona positivamente con el arraigo laboral en los jóvenes de la generación Y.

#### *4. Método*

El objetivo de la investigación es determinar la relación entre el balance trabajo-vida y la percepción del apoyo organizacional al balance trabajo-vida con el arraigo laboral de los miembros de la generación Y. Se desarrolló un estudio cuantitativo, correlacional, con una dimensión de tiempo de corte transversal. Se utilizó la técnica de la encuesta a través de un panel online certificado. Se aplicaron cuestionarios autoadministrados a jóvenes pertenecientes a la generación Y con las siguientes características: edad entre 25 y 35 años, con 3 o más años de experiencia laboral, empleados en empresas medianas y grandes de la ciudad de Lima, egresados universitarios.

La encuesta se realizó en la ciudad de Lima durante los meses de abril y mayo de 2017. Se obtuvo una respuesta de 211 casos, con un error muestral de  $\pm 6.75\%$ . Los encuestados recibieron el cuestionario de manera virtual.

La muestra está constituida por el 55% hombres y 45% de mujeres; por 51% de casados, 46% de solteros y 2% de divorciados; el 59% tiene hijos; el 55% trabaja en línea base, el 39% pertenece a mandos intermedios y el 6% ocupa un puesto directivo. Los encuestados trabajan en diversos sectores de la economía, principalmente en el comercial, industrial, comunicaciones, educativo, financiero y salud.

#### *4.1. Medición*

##### *4.1.1. Variable: Balance trabajo-vida*

La literatura revisada indica que para medir el balance se han utilizado medidas de conflicto. Sin embargo, los investigadores sugieren definir el balance con mayor claridad y medirlo como un constructo independiente. Haar (2013) define el balance trabajo-vida como la percepción del individuo sobre el manejo adecuado de los diferentes roles que ejerce. Se utilizó la escala propuesta por Haar (2013), en la cual se encuentran tres ventajas: a) la escala se ha diseñado especialmente para el constructo balance trabajo-vida (no para conflicto como es frecuente encontrar), b) se mide la relación trabajo-vida y no trabajo-familia como usualmente se encuentra en la literatura y c) la escala permite al individuo valorar si considera que su vida se encuentra balanceada, como lo sugiere Greenhaus et al. (2003). La escala propuesta para la medición de la variable balance trabajo-vida mide la percepción del individuo encuestado sobre su habilidad para manejar sus múltiples roles. El encabezado propuesto por el autor advierte: “las siguientes afirmaciones se refieren a su trabajo, familia, y roles en la vida (si usted no tiene niños, la familia puede incluir a una pareja, hermanos, amigos, compañeros de piso, etc.)”. La escala está compuesta por tres ítems. Un ejemplo de ítem es “Hoy en día me parece disfrutar igualmente bien de todas las facetas de mi vida”. El alfa de Cronbach de la escala es de .87. Se utilizará una escala de Likert de 5 puntos que van desde 5= totalmente de acuerdo a 1= totalmente en desacuerdo.

##### *4.1.2. Variable: Percepción del apoyo organizacional al balance trabajo-vida*

Se utilizó la escala desarrollada por Allen (2001), la cual consta de 14 ítems y busca medir la percepción global de los empleados sobre el grado en que la organización apoya a la familia. La escala mide las creencias del individuo encuestado respecto del soporte que brinda su organización. Se le pregunta al encuestado en qué medida considera que los enunciados

representan la filosofía o creencias de su organización. Un ejemplo de ítem es “El empleado ideal es aquel que está disponible las 24 horas del día”. Se utilizará una escala de Likert de 5 puntos que van desde 5= totalmente de acuerdo a 1= totalmente en desacuerdo.

#### *4.1.3. Variable: Arraigo laboral*

El arraigo laboral es un constructo desarrollado para explicar por qué la gente permanece en su trabajo. Se definió originalmente compuesto por tres dimensiones: vínculos, encaje y sacrificio (Mitchell et al., 2001). Para medir el arraigo laboral se utilizó la escala desarrollada en 2006 por Holtom et al. (en Felps et al., 2009). Esta escala consta de nueve ítems, y su alfa de Cronbach es de .87. Un ejemplo de ítem es “En el trabajo interactúo con frecuencia con mi grupo de trabajo”. Se utiliza una escala de Likert de 5 puntos que van desde 5= totalmente de acuerdo a 1= totalmente en desacuerdo. Dadas las características del entorno laboral de la ciudad de Lima se decidió no trabajar con las preguntas relacionadas al ámbito no laboral.

### *5. Resultados*

El análisis tiene como objetivo conocer la relación que el balance trabajo-vida y la percepción del apoyo organizacional al balance trabajo-vida tienen con el arraigo laboral de los jóvenes profesionales.

Se procedió inicialmente a la construcción de los índices respectivos para la medición. Antes de realizar los análisis de regresión se encontró que el constructo “Percepción del apoyo organizacional al balance trabajo-vida” presentaba una medida incoherente, carente de validez de contenido. El análisis factorial respectivo mostró que el constructo no era unidimensional. Ante estas circunstancias se decidió no realizar la medición correspondiente a la hipótesis 2.

En lo correspondiente a la hipótesis 1, luego de realizar los análisis factoriales correspondientes, se ha realizado un análisis de regresión lineal múltiple, considerando el cumplimiento de los supuestos necesarios.

Se consideraron como variables de control: sexo, puesto que se ocupa en la organización y antigüedad en la empresa.

A partir de ello, se presenta el análisis de la regresión en la tabla 1.

Tabla 1. Resumen del análisis de regresión

Variables independientes	Variable dependiente	
	Arraigo laboral	
	$\beta$	t
Sexo femenino	-0.129	-2.077 *
Puesto: línea base	-0.051	-0.785
Puesto: directivo	0.079	1.226
Años de antigüedad en la empresa: entre un año y tres	0.094	1.155
Años de antigüedad en la empresa: más de tres	0.273	3.303 **
Balance trabajo-vida	0.380	6.145 **
R <sup>2</sup>	0.235	
R <sup>2</sup> corregido	0.213	

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

Fuente: elaboración propia

De acuerdo a estos resultados, podemos decir que el índice de balance trabajo-vida resulta significativo a un nivel de confianza del 99%; es decir, existe un efecto hacia el arraigo laboral, el cual es positivo, con lo cual se acepta la hipótesis.

## 6. *Discusión*

Como se puede apreciar la hipótesis sobre la relación positiva del balance trabajo vida y el arraigo laboral se cumple. Esto quiere decir que cuanto mayor es la percepción del balance entre aspectos laborales y aspectos personales, mayor es el arraigo laboral. Al encontrar significativa la variable balance trabajo-vida encontramos que para la muestra de la generación Y es relevante este equilibrio. La literatura revisada no presentaba un consenso sobre este aspecto. Poca atención se había prestado al balance trabajo-vida para personas que pueden no tener responsabilidades familiares. Los resultados muestran que es un factor a considerar si es que se desea generar arraigo en los miembros de la generación Y y con ello da lugar a una serie de posibilidades para el desarrollo de políticas de retención organizacional. Proporcionar las políticas que puedan generar un mayor balance trabajo-vida a los miembros de la generación Y generará un impacto positivo en el arraigo laboral, es decir que contribuirá a la retención de

los jóvenes profesionales. Es importante este hallazgo porque el equilibrio entre el trabajo y la vida se ha enfocado principalmente en la mujer trabajadora y era necesario conocer si los jóvenes profesionales, de ambos sexos, y no necesariamente con responsabilidades familiares también lo demandan.

En cuanto a la medida incoherente del constructo “Percepción del apoyo organizacional al balance trabajo-vida” se esboza una explicación. Una posible razón es que los encuestados hayan respondido a cada ítem considerando su propia opinión sobre cada frase y no las instrucciones del enunciado que les pedía su opinión sobre la cultura de la empresa respecto al apoyo organizacional. Es decir, que probablemente el instrumento online no contribuyó adecuadamente con la medición de este constructo.

### *7. Conclusiones, limitaciones y futuras investigaciones*

El estudio contribuye con el ámbito académico y con el ámbito organizacional. En cuanto a las implicancias teóricas, los aportes se dan tanto en el ámbito del balance trabajo-vida como en el del arraigo laboral. En cuanto al balance trabajo-vida se ha respondido al pedido de estudiar el balance trabajo-vida como un concepto independiente y no como la ausencia del equilibrio o lo contrario al conflicto trabajo-vida. Además se ha estudiado el balance trabajo-vida y no el balance trabajo-familia. Considerar el enfoque de vida y no de familia se considera más inclusivo en cuanto a la propia definición del balance trabajo-vida, puesto que aplica también a personas sin responsabilidades familiares. En cuanto al arraigo laboral, también se ha contribuido al pedido de estudiar sus posibles antecedentes. El balance trabajo-vida se ha explorado como un antecedente del arraigo laboral y se ha encontrado significativo para la muestra de la generación Y. Es justamente el estudio de esta generación en el ámbito laboral un pedido recurrente en la literatura para dejar de recurrir a los estereotipos. Adicionalmente, la muestra bajo estudio pertenece a un país latinoamericano y de esta manera también se contribuye con el pedido de estudiar este constructo en realidades diferentes a la de Estados Unidos y Europa. La realidad laboral latinoamericana presenta una serie de características particulares. En Perú, puntualmente, las jornadas de trabajo para el caso de profesionales con estudios universitarios, pueden superar ampliamente las ocho horas respaldadas legalmente, por lo que es de interés estudiar aspectos relacionados al balance trabajo-vida. Otro aspecto importante sobre la muestra es que representa a miembros de la generación Y que tienen tres o más años de experiencia laboral y esto responde también a un pedido de la literatura por

conocer no solo lo que los jóvenes creen que desearán sino lo que realmente perciben al ser empleados en la práctica.

En lo referente a las implicancias prácticas, el estudio le permite reconocer a los empresarios la importancia que la generación Y le da al balance trabajo-vida. Así puede generar políticas o la oferta de programas que colaboren con el trabajador para que perciba que se encuentra en equilibrio entre estos aspectos de su vida. Es importante que se ofrezcan estos programas no solo a quienes tienen responsabilidades familiares sino a quienes viven solos también. De esta manera se fomenta una cultura de diversidad en la que se reconoce la importancia del ámbito personal para todos los trabajadores, independientemente de sus responsabilidades familiares. Es también relevante considerar el balance trabajo-vida como un aspecto que genera arraigo laboral. Es decir, que el apoyo a este tema no solo se estará contribuyendo al bienestar del trabajador sino que se estará gestando su retención a través de las dimensiones de vínculos, encaje y sacrificio. Los programas de fomento al balance trabajo-vida estarían más relacionadas al sacrificio y al encaje.

En cuanto a las limitaciones debemos mencionar la extensión del cuestionario puesto que se empleó un instrumento que medía cinco constructos y para un encuestado siempre es mejor responder un instrumento corto. Como futuras investigaciones se propone el estudio de la percepción del apoyo organizacional al balance trabajo-vida y la relación que puede tener como antecedente del arraigo laboral en los miembros de la generación Y. Asimismo, se puede profundizar en la investigación sobre los programas específicos de balance trabajo-vida que ofrecen las organizaciones y que son de interés para la generación Y. Es relevante seguir explorando los posibles antecedentes del arraigo laboral puesto que se espera lograr la retención de esta generación.

## 8. Referencias

- Allen, D. G., & Rhoades, L. (2013). Perceived organizational support and embeddedness as key mechanisms connecting socialization tactics to commitment and turnover among new employees. *Journal of Organizational Behavior*, 350-369.
- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining Talent: replacing Misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 48-64.

- Allen, T. D. (2001). Family-Supportive Work Environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 414-435.
- Allis, P., & O'Driscoll, M. (2008). Positive effects of nonwork-to-work, family and personal domains. *Journal of Managerial Psychology*, 23(3), 273-291.
- APTITUS. (09 de abril de 2017). El resto de retener a los millennials. *El Comercio*, pág. 1.
- Bambacas, M., & Kulik, C. (2013). Job embeddedness in China: How HR practices impact turnover intentions. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(10), 1933-1952.
- Bianchi, S. M., & Milkie, M. A. (2010). Work and Family Research in the First Decade of the 21st Century. *Journal of Marriage and Family*, 72, 705-725.
- Butts, M. M., Casper, W. J., & Yang, T. S. (2013). How important are work-family support policies? A meta-analytic investigation of their effects on employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 98 (1), 1-25.
- Casper, W. J., Bordeaux, C., Eby, L. T., Lockwood, A., & Lambert, D. (2007a). A review of research methods in IO/OB work-family research. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 28-43.
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891-906.
- Chang, A., McDonald, P., & Burton, P. (2010). Methodological choices in work-life balance research 1987-2006: a critical review. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(13), 2381-2413.
- Clinton, M., Knight, T., & Guest, D. E. (2012). Job embeddedness: a new attitudinal measure. *International Journal of Selection and Assessment*, 20 (1), 111-117.
- Cobb, S. (1976). Social Support as a moderator of life stress. *Psychosomatic Medicine*, 38 (5), 300-314.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31 (6), 874-900.



- Crossley, C., Bennett, R. J., Jex, S. M., & Burnfield, J. L. (2007). Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover. *The Journal of applied Psychology*, 1031-1042.
- Deal, J. J., Altman, D. G., & Rogelberg, S. G. (2010). Millennials at work: what we know and what we need to do (if anything). *Journal of Business Psychology*, 191-199.
- De Hauw, S., & De Vos, A. (2010). Millennials' career perspective and psychological contract expectations: does recession lead to lowered expectations? *Journal of Business Psychology*, 293-302.
- Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25 (1), 178-199.
- Felps, W., Mitchell, T. R., Hekman, D. R., Lee, T. W., Holtom, B. C., & Harman, W. S. (2009). Turnover contagion: how coworkers' job embeddedness and job search behaviors influence quitting. *Academy of Management Journal*, 52 (3), 545-561.
- Firth, L., Mellor, D. J., Moore, K. A., & Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee intention to quit? *Journal of Managerial Psychology*, 19 (2), 170-187.
- Fleetwood, S. (2007). Why work-life balance now? *International Journal of Human Resource Management*, 18 (3), 387-400.
- Gardiner, J., Stuart, M., Forde, C., Greenwood, I., MacKenzie, R., & Perrett, R. (2007). Work-life balance and older workers: employees' perspectives on retirement transitions following redundancy. *International Journal of Human Resource Management*, 18 (3), 476-489.
- Giosan, C. (2003). Antecedents of Job Embeddedness. Proquest Information and learning Company.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 510-531.
- Greenhaus, J., & Beutell, N. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.

- Grzywacz, J. G., & Carlson, D. S. (2007). Conceptualizing Work-Family Balance: Implications for Practice and Research. *Advances in Developing Human Resources*, 9(4), 455-471.
- Haar, J. M. (2013). Testing a new measure of work-life balance: a study of parent and non parent employees from New Zealand. *The International journal of Human Resource Management*, 24 (17), 3305-3324.
- Hershatter, A., & Epstein, M. (2010). Millennials and the world of work: an organization and management perspective. *Journal of Business Psychology*, 211-223.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). Turnover and Retention Research: A glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *The Academy of Management Annals*, 2 (1), 231-274.
- Jahn, E., Thompson, C. A., & Kopelman, R. E. (2003). Rationale and construct validity evidence for a measure of perceived organizational family support (POFS): because purported practices may not reflect reality. *Community, Work and Family*, 6 (2), 123-140.
- Kalliath, T., & Brough, P. (2008). Work-life balance: a review of the meaning of the balance construct. *Journal of Management and Organization*, 14 (3), 323-327.
- Karatepe, O. M. (2013a). The effects of work overload and work-family conflict on job embeddedness and job performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25 (4), 614-634.
- Karatepe, O. M. (2013b). High-performance work practices, work social support and their effects on job embeddedness and turnover intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25 (6), 903-921.
- Kossek, E. E., Lewis, S., & Hammer, L. (2010). Work-life initiatives and organizational change: overcoming mixed messages to move from the margin to the mainstream. *Human Relations*, 63(1), 3-19.
- Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2011a). Workplace social support and work-family conflict: a meta analysis clarifying the influence of general and work-family specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology*, 289-313.

- Kossek, E. E., Baltes, B. B., & Matthews, R. A. (2011b). Innovative ideas on how work-family research can have more impact. *Industrial and Organizational Psychology*, 426-432.
- Kossek, E. E., Baltes, B. B., & Matthews, R. A. (2011c). How work-family research can finally have an impact in organizations. *Industrial and Organizational Psychology*, 352-369.
- Kowske, B. J., Rasch, R., & Wiley, J. (2010). Millennials' (lack of) attitude problem: an empirical examination of generational effects on work attitudes. *Journal of Business Psychology*, 265-279.
- Lewis, S., Gambles, R., & Rapoport, R. (2007). The constraints of a "work-life balance" approach: an international perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 360-373.
- Lewis, S., Rapoport, R., & Gambles, R. (2003). Reflections on the integration of paid work and the rest of life. *Journal of Managerial Psychology*, 18(8), 824-841.
- Maertz, C. P., & Boyar, S. L. (2011). Work-Family Conflict, enrichment, and Balance under "Levels" and "Episodes" Approaches. *Journal of Management*, 37 (1), 68-98.
- Mallol, C. M., Holtom, B. C., & Lee, T. W. (2007). Job embeddedness in a culturally diverse environment. *Journal of Business Psychology*, 35-44.
- Manpower. (2009). Reescribiendo las reglas: La interacción generacional en el trabajo. México D.F.: Manpower Inc.
- Mauno, S., Kiuru, N., & Kinnunen, U. (2011). Relationships between work-family culture and work attitudes at both the individual and the departmental level. *Work & Stress*, 25 (2), 147-166.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44 (6), 1102-1121.
- Murphy, S. M., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Erdogan, B. (2003). Understanding social loafing: The role of justice perceptions and exchange relationships. *Human Relations*, 56 (1), 61-84.

- Myers, K. K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the workplace: A communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance. *Journal of Business and Psychology*, 25, 225-238.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2010). The impact of job embeddedness on innovation-related behaviors. *Human Resource Management*, 49 (6), 1067-1087.
- Powell, G. N., & Greenhaus, J. H. (2010). Sex, gender, and the work to family interface: exploring negative and positive interdependencies. *Academy of Management Journal*, 53 (3), 513-534.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 698-714.
- Ryan, A. M., & Kossek, E. E. (2008). Work-life policy implementation: breaking down or creating barriers to inclusiveness? *Human Resource Management*, 47(2), 295-310.
- Stock, R., Bauer, E.-M., & Bieling, G. (2014). How do top executives handle their work and family life? A taxonomy of top executives' work-family balance. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(13), 1815-1840.
- Sturges, J. (2008). All in a day's work? Career self-management and the management of the boundary between work and non work. *Human Resource Management Journal*, 18(2), 118-134.
- Sturges, J., & Guest, D. (2004). Working to live or living to work? Work/life balance early in the career. *Human Resource Management Journal*, 14(4), 5-20.
- Tomlinson, J. (2007). Employment regulation, welfare and gender regimes. a comparative analysis of women's working-time patterns and work-life balance in the UK and the US. *International Journal of Human Resource Management*, 18 (3), 401-415.
- Torre, J. (15 de junio de 2014). Atrápalos si puedes. *Semana Económica*(1425), 52-53.
- Twenge, J. M. (2010). A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes. *Journal of Business Psychology*, 201-210.
- Twenge, J. M., & Campbell, S. M. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 862-877.

- Whalecom. (2013). En busca del trabajo perfecto: los atributos valorados y los factores para atraer y comprometer. Lima: WHALECOM.
- Yanadori, Y., & Kato, T. (2009). Work and family practices in Japanese firms: their scope, nature and impact on employee turnover. *The International Journal of Human Resource Management*, 20 (2), 439-456.
- Yang, C., Ma, Q., & Hu, L. (2011). Job embeddedness: a new perspective to predict voluntary turnover. *Nankai Business Review International*, 2 (4), 418-446.
- Zhang, M., Fried, D. D., & Griffeth, R. W. (2012b). A review of job embeddedness: Conceptual, measurement issues, and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 220-231.