



**ACTITUDES DE LOS COLABORADORES COMO FUENTE DEL
CONFLICTO TRABAJO FAMILIA DEL LÍDER**

AUTOR(ES)

**DANIELA ARÉVALO VILLEGAS
WILMER ANDRÉS IMBACHÍ PERAFÁN**

DIRECTOR DEL PROYECTO

IVÁN DARÍO SÁNCHEZ MANCHOLA, PhD

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2020**

Contenido

1. RESUMEN.....	5
2. ABSTRACT	6
3. INTRODUCCIÓN	7
4. OBJETIVOS.....	10
4.1. General.....	10
4.2. Específicos.....	10
5. MARCO TEÓRICO Y FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	10
5.1. Las actitudes en el contexto laboral.....	10
5.2. Conflicto Trabajo-Familia	12
5.3. Personalidad.....	13
5.4. El involucramiento y el compromiso del colaborador y su relación con el CTF del líder	14
5.5. El involucramiento en el trabajo del líder y su nivel de CTF.....	16
5.6. La personalidad del líder y su nivel de CTF.....	17
5.7. Interacción entre las actitudes del seguidor y la personalidad del líder	19
5.7.1. <i>Las actitudes de los trabajadores y la personalidad neurótica del líder. ...</i>	<i>19</i>
5.7.2. <i>Las actitudes de los trabajadores y la personalidad meticulosa del líder. .</i>	<i>20</i>
5.8. Interacción entre las actitudes del seguidor y el involucramiento del líder.....	21
6. METODOLOGÍA	22
6.1. Alcance de la investigación	22
6.2. Muestra	23
6.3. Medidas	24
6.3.1. <i>Variables Independientes.....</i>	<i>24</i>
6.3.2. <i>Variable Dependiente.</i>	<i>25</i>
6.3.3. <i>Variables Moderadoras.</i>	<i>25</i>
6.3.4. <i>Variables de Control.....</i>	<i>26</i>
6.4. Análisis de información.....	28
7. RESULTADOS.....	28
7.1. Análisis de regresión lineal múltiple y prueba de hipótesis	28
8. DISCUSIÓN.....	32

8.1. Implicaciones teóricas	33
8.2. Implicaciones prácticas.....	34
8.3. Limitaciones del estudio.....	36
9. CONCLUSIONES	37
10. REFERENCIAS	38

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estadísticas descriptivas y matriz de correlación.	31
Tabla 2. Análisis de las relaciones planteadas	32

1. RESUMEN

Diferentes investigaciones han encontrado relación entre el conflicto trabajo-familia (CTF) y el desempeño de los trabajadores, siendo el CTF una variable que ha adquirido importancia en los últimos años. En particular, la mayoría de las investigaciones se han ocupado de investigar la relación entre las características del líder influenciando el CTF exhibido por sus seguidores. Sin embargo, han sido muy pocos los estudios que han analizado el lado contrario de esta relación, es decir, cómo los factores relacionados al seguidor pueden afectar el CTF del líder. De esta manera, para entender esta relación, en esta investigación se analiza el rol de dos actitudes del seguidor (su involucramiento en el trabajo y su compromiso organizacional) en el nivel de CTF exhibido por el líder, teniendo en cuenta también variables asociadas al líder mismo, como su involucramiento en el trabajo y dos rasgos de su personalidad (neuroticismo y meticulosidad). Se recolectaron 200 observaciones, cada una siendo una diada líder-seguidor, las cuales fueron analizadas a través de regresiones lineales múltiples para las relaciones directas y el procedimiento de Barón y Kenny (1986) para evaluar las relaciones que planteaban interacción entre variables. Se encontró que el nivel involucramiento en el trabajo del colaborador contribuye a reducir los niveles de CTF del líder. Así mismo, se encontró que la personalidad neurótica y meticulosa del líder afectan directamente sus niveles de CTF, al tiempo que la personalidad meticulosa y el nivel de involucramiento del líder reducen el efecto benéfico que inicialmente tiene el nivel de involucramientos del seguidor en el CTF exhibido por dicho líder.

Palabras clave: Conflicto trabajo-familia, involucramiento en el trabajo, compromiso organizacional, personalidad

2. ABSTRACT

Different investigations have found a relationship between work-family conflict (WFC) and worker performance, with WFC being a variable that has become important in recent years. Most research has been concerned with investigating the relationship between leader characteristics by influencing the WFC displayed by its followers. But, there have been very few studies that have analyzed the opposite side of this relationship, that is, how follower-related factors can affect the leader's CTF. In this way, to understand this relationship, this paper analyzes the role of two follower attitudes (their job involvement and organizational commitment) at the level of WFC exhibited by the leader, also taking into account variables associated with the leader, such as its job involvement and two personality traits (neuroticism and meticulousness). 200 observations were collected, each one being a leader-follower dyad, it was analyzed through multiple linear regressions for direct relationships and the procedure of Barón and Kenny (1986) to evaluate the relationships that posed interaction between variables. It was found that the level of collaborator's job involvement contributes to reducing the WFC levels of the leader. Likewise, it was found that the leader's meticulous and neurotic personality affects its WFC levels, while the meticulous personality and the level of involvement of the leader reduce the beneficial effect of the level collaborator's job involvement in the WFC exhibited by that leader.

Key words: Work-family conflict, job involvement, organizational commitment, personality.

3. INTRODUCCIÓN

El conflicto trabajo-familia (CTF) se presenta cuando asuntos del trabajo interfieren con asuntos familiares o viceversa. Esta interacción puede estar explicada por distintas variables. Distintos estudios han encontrado que el CTF generado a partir de dichas variables afecta el desempeño de los trabajadores causando comportamientos tales como ausentismo, alta rotación, disminución de la satisfacción laboral, entre otros. Por ejemplo, Karatepe y Sokmen (2006) encontraron una relación negativa y significativa entre CTF y desempeño laboral. Por su parte, Netemeyer et ál. (2005) encontraron que CTF tiene efectos directos e indirectos en el desempeño de los empleados.

“Los antecedentes investigados sobre CTF se pueden clasificar en tres categorías: variables de dominio laboral, variables del dominio no laboral y variables individuales y demográficas” (Byron, 2005, p. 171). La literatura se ha ocupado principalmente de estudiar cómo la participación en el trabajo, la sobrecarga del rol de trabajo, la demanda de tiempo de trabajo, el número de hijos o dependientes generan CTF en los empleados (Byron, 2005). Dentro de las variables más estudiadas se encuentra el efecto del líder, a través de su estilo de liderazgo, en los niveles de CTF que exhiben los empleados. Por ejemplo, Munir et ál. (2012) encontraron que los líderes transformacionales pueden influir positivamente en la autoeficacia de los seguidores para lograr una tarea de modo que aumenta el sentido de bienestar de estos, reduciendo así su CTF.

Aunque los estudios que analizan la relación entre el estilo de liderazgo de los jefes y el CTF de los seguidores han sido importantes, ya que ayudan a entender la interacción entre el trabajo y la familia, así como a mejorar las condiciones del empleado y, por esa vía, la productividad de la organización, el otro lado de la relación no ha sido casi explorada (Li et ál.,

2017). En tal sentido, son pocos los estudios que han centrado su atención en los niveles de CTF generados en el líder debido a la condición de ser el responsable por el funcionamiento de un equipo.

Quizás uno de los factores más importantes y demandantes del trabajo de un líder tiene que ver con el manejo de sus colaboradores, particularmente, con las actitudes que estos desarrollan y muestran frente su trabajo y la organización. Lo anterior toda vez que las actitudes en el trabajo son determinantes para comprender el comportamiento del empleado en su trabajo (Harrison et ál, 2006), particularmente, su desempeño (Kuruüzüm et ál., 2009). Así entonces, las actitudes de los seguidores pueden convertirse en una fuente de CTF para el líder en la medida que, dependiendo de estas, el líder tendrá que esforzarse más, trabajar más o dedicar más tiempo en la orientación, seguimiento, acompañamiento y apoyo que brinda a sus seguidores.

Dos actitudes importantes en el contexto laboral, por su relación con el desempeño del empleado, son el involucramiento con el trabajo y el compromiso organizacional (Asrar-ul-Haq y Anwar, 2018; Jaramillo et ál., 2005, Lunardi et ál., 2019; Zopiatis et ál., 2014). Se ha encontrado que el involucramiento en el trabajo afecta los comportamientos del empleado (como el ausentismo y la rotación) y su desempeño en el trabajo (Keller, 1997; Zopiatis et ál., 2014). También, se ha encontrado que los empleados que están comprometidos con su organización están dispuestos a ejercer un esfuerzo adicional para el crecimiento y la productividad de la organización (Asrar-ul-Haq y Anwar, 2018).

Al igual que las características del seguidor podrían influir en los niveles de CTF del líder, es plausible que las propias características del líder puedan afectar sus niveles de CTF, en concreto, su personalidad y sus actitudes. Por ejemplo, Wayne, Musisca y Fleeson (2004) estudiaron cómo los rasgos de personalidad afectan el CTF, encontrando una relación positiva

entre el rasgo de neuroticismo y el CTF. En general, la investigación ha demostrado que la personalidad tiene poder predictivo en relación con el conflicto entre el trabajo y la familia, siendo así una posible fuente que considerar.

Partiendo de las investigaciones antes mencionadas, se considera que tanto la personalidad del líder como su nivel de involucramiento en el trabajo pueden relacionarse con el CTF que este puede exhibir. Sin embargo, debido a que la literatura ha señalado que la percepción que un individuo tiene de un hecho está influenciada por factores asociados al perceptor, tales como su personalidad y sus actitudes (Witkin et ál., 1954; Fazio y Williams, 1986), se puede pensar que el nivel de CTF experimentado por el líder no se debe solamente a la personalidad y actitudes de este, sino que estas características interactúan de igual manera con el involucramiento en el trabajo y el compromiso organizacional de sus colaboradores. Por lo anterior, sería igualmente interesantes analizar la interacción entre dichas variables a fin de conocer mejor la relación compleja entre estas y el efecto que puedan tener en el nivel de CTF que presenta el líder.

Aunque estudios anteriores han revisado el efecto de estas variables de manera individual, a la fecha no se ha encontrado investigaciones que contemplen todas estas relaciones de forma conjunta y menos aún que lo hagan tratando de explicar el nivel de CTF que exhibe no el seguidor, sino el líder. Por lo anterior, esta investigación pretende responder a la siguiente pregunta: *¿Cuál es el rol que juegan tanto el involucramiento en el trabajo y como el compromiso organizacional del colaborador en el nivel de CTF exhibido por el líder y cómo dicha relación se ve afectada por el involucramiento en el trabajo y la personalidad del líder?*

4. OBJETIVOS

General

Determinar el rol que juegan tanto el involucramiento en el trabajo y como el compromiso organizacional del colaborador en el nivel de CTF exhibido por el líder y cómo dicha relación se ve afectada por el involucramiento en el trabajo y la personalidad del líder.

Específicos

- Establecer el nivel de CTF exhibido por los líderes
- Determinar el nivel de involucramiento en el trabajo de los colaboradores
- Determinar el nivel de compromiso organizacional de los colaboradores
- Determinar el nivel de involucramiento en el trabajo de los líderes
- Caracterizar la personalidad de los líderes según los rasgos de meticulosidad y neuroticismo
- Establecer la relación entre las actitudes del colaborador y el nivel de CTF del líder
- Analizar la relación entre todas las variables objeto de investigación

5. MARCO TEÓRICO Y FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

Las actitudes en el contexto laboral

Las actitudes se definen como representaciones mentales y neuronales organizadas a través de la experiencia, que ejercen una influencia directiva y/o dinámica sobre el comportamiento (Eagly y Chaiken, 1998). Aunque pueden existir múltiples actitudes en el contexto organizacional, la literatura académica reconoce cuatro actitudes básicas: la satisfacción laboral, el apoyo organizacional percibido, el compromiso organizacional y el involucramiento en el trabajo. La presente investigación se enfocará en las dos últimas.

Por una parte, la literatura conceptualiza el compromiso organizacional de diferentes maneras (Darolia et ál, 2010). Así, el compromiso organizacional se ha concebido como una respuesta afectiva que resulta de una evaluación de la situación laboral que vincula al individuo con la organización, es decir, los sentimientos de un individuo sobre la organización en su conjunto (Joo y Park, 2010). Sin embargo, la definición de Porter et ál. (1974) es la definición más usada (Yahaya y Ebrahim, 2016). Porter y sus colegas definen el compromiso organizacional como el grado en el cual un individuo se identifica e involucra con una organización en particular, y lo caracterizan en tres factores psicológicos: “(a) una fuerte creencia y aceptación de las metas y valores de la organización; (b) la voluntad de ejercer un esfuerzo considerable en nombre de la organización; (c) un deseo definitivo de mantener la membresía organizacional” (p. 604). En línea con estas ideas, Meyer y Allen (1991) plantearon el modelo de las tres dimensiones del compromiso organizacional: afectivo, de continuidad y normativo. “El compromiso afectivo se refiere al apego emocional, identificación e implicación del empleado en la organización. [...] El compromiso de continuidad se refiere a la conciencia de los costos asociados con la salida de la organización [...] El compromiso normativo refleja un sentimiento de obligación [moral] de continuar en la organización” (p. 67).

Por otra parte, la literatura ha utilizado diferentes enfoques para describir el involucramiento en el trabajo, tales como intereses, participación del rol laboral, participación ocupacional, moral, motivación intrínseca, entre otras (Rabinowitz y Hall, 1977). Kanungo (1982) definió el involucramiento en el trabajo como el nivel de absorción de un empleado, es decir, participación y compromiso en su trabajo. Según Lodahl y Kejnar (1965), el involucramiento en el trabajo hace referencia al grado en que una persona se siente identificada psicológicamente con su trabajo, y la importancia del trabajo en su total autoimagen. Las

investigaciones han encontrado que altos niveles de involucramiento en el trabajo puede reducir la rotación de trabajo (Zopiatis, 2014). La literatura aclara que el hecho de que un trabajador esté involucrado en su trabajo no significa que esté necesariamente feliz o satisfecho con su trabajo (Guion, 1958). De hecho, se ha demostrado que personas muy molestas con su trabajo pueden estar tan involucradas como las personas que están felices en su trabajo (Lodahl y Kejnar, 1965), diferenciándose así del concepto de satisfacción laboral.

Conflicto Trabajo-Familia

El CTF ha sido visto como una forma de conflicto en el que “las presiones de funciones asociadas con la pertenencia a una organización están en conflicto con las presiones derivadas de la pertenencia a otros grupos” (Kahn et ál., 1964, p. 20). Según Netemeyer et ál. (1996), este tipo de conflicto refleja el grado en que las responsabilidades del rol del trabajo y los dominios familiares son incompatibles. Así, las demandas de un rol hacen que el desempeño del otro rol sea más difícil (Katz y Kahn, 1978). Aunque recientemente la literatura ha planteado que dicho fenómeno puede ser entendido en dos direcciones (Byron, 2005)—el trabajo interfiriendo con la familia y la familia interfiriendo con el trabajo—tradicionalmente los investigadores han estudiado el CTF de manera unidimensional (Carson, 2000); es decir, han entendido el CTF como el grado en que las presiones del rol del trabajo son incompatibles, en algún aspecto, con la vida familiar (Greenhaus y Beutell, 1985) y ha privilegiado la investigación en dicho sentido, ya que ha destacado que el ambiente laboral interfiere más en el ambiente familiar que lo que el familiar interviene en el laboral (Grandey et ál., 2007; Sánchez et ál., 2020).

Greenhaus y Beutell (1985) señalan tres formas o fuentes de CTF: basados en (a) tiempo, (b) tensión y (c) comportamiento. El conflicto basado en tiempo consiste en que el tiempo dedicado a un rol hace difícil cumplir con los requerimientos del otro. Por su parte, el conflicto

basado en tensión refiere a que el estrés regenerado en un rol afecta el desempeño en el otro. Por último, el conflicto basado en comportamiento consiste en que los comportamientos requeridos en uno de los roles son incompatibles con el otro (Sánchez et ál., 2020).

Personalidad

La personalidad es definida como la suma de las características que reflejan patrones relativamente duraderos de emoción, cognición, motivación y comportamiento en el que un individuo difiere de otros (Kandler et ál., 2014). Se han planteado distintos modelos que consideran diferentes dimensiones de la personalidad. Estos modelos son fundamentales para describir el funcionamiento psicológico de los individuos y, así, entender sus comportamientos. Un modelo ampliamente destacado en la literatura es el modelo de los cinco grandes (Digman, 1990; McCrae y Costa, 1997). Gosling et ál. (2003) define el modelo de los cinco grandes como un modelo jerárquico de rasgos de personalidad con cinco factores generales que representan la personalidad en el nivel más amplio de abstracción. Cada factor o gran rasgo (p.ej. Extroversión) resume varias facetas más específicas (p.ej. Sociabilidad) que, a su vez, incluyen una gran cantidad de rasgos aún más específicos (p.ej. Hablador). Así, en este modelo se consideran cinco grandes dimensiones (o rasgos) que son: extroversión, meticulosidad, apertura a la experiencia, neuroticismo y afabilidad (Digman, 1990).

La extroversión está asociada con el ser sociable, asertivo, hablador y activo (Barrick y Mount, 1991). Según Hogan (1982), la extroversión se compone de dos partes: ambición y sociabilidad. Teniendo en cuenta en ambición rasgos como la iniciativa, urgencia e impetuosidad y en la sociabilidad factores como el exhibicionismo y la expresividad. La meticulosidad refleja confiabilidad, por esto, es definido como el ser cuidadoso, minucioso, responsable, organizado y planificador (Hakel, 1974). Otros autores han señalado que también incluye otros rasgos como

perseverante, orientado al logro y trabajador (Barrick y Mount, 1991). La apertura a la experiencia está asociada a ser curioso, imaginativo y tener un amplio rango de intereses (Mehl et ál., 2006). Además, otros adicionan rasgos como original, culto, tolerante, inteligente y artísticamente sensible (Digman, 1990). El neuroticismo incluye rasgos como la ansiedad, depresión, enojo, vergüenza, preocupación e inseguridad (Conley, 1985). Finalmente, la afabilidad se define como ser cortés, flexible, confiable, cooperativo, compasivo, indulgente y bondadoso (Hakel, 1974).

Teniendo en cuenta la naturaleza de dichos rasgos, así como su demostrada relación con el CTF (Bruck y Allen, 2003), en la presente investigación se considerarán únicamente los rasgos de meticulosidad y neuroticismo.

El involucramiento y el compromiso del colaborador y su relación con el CTF del líder

El involucramiento en el trabajo puede mejorar la efectividad y la productividad del empleado (Brown, 1996). Ya que el involucramiento en el trabajo se encuentra relacionado con la autoimagen, la literatura ha demostrado que empleados altamente involucrados mostraran mayores niveles de desempeño (Lunardi et ál., 2019; Zopiatis et ál., 2014). Por ejemplo, Diefendorff et ál. (2002) encontraron que el involucramiento en el trabajo está relacionado con la calificación que el empleado recibe por parte del supervisor en cuanto a su desempeño. Cuando un colaborador se desempeña bien, aminora la carga laboral a su jefe pues este no tiene que estar vigilándolo, supervisándolo, buscando estrategias para mantener un buen desempeño o elevar su rendimiento, hecho que implica menores esfuerzos por parte del líder. Así, seguidores altamente involucrados con su trabajo pueden representar menores niveles de esfuerzo y tiempos de direccionamiento por parte de su líder, liberando este tipo de recursos (energía y tiempo) para realizar otras actividades en otros roles, por ejemplo, su familia.

En función de lo anteriormente argumentado, se plantea la primera hipótesis de investigación.

Hipótesis 1: *El involucramiento en el trabajo del seguidor se relaciona negativamente con el nivel de CTF que exhibe su líder.*

La definición de compromiso organizacional señala que los individuos que experimentan altos niveles de compromiso desean pertenecer en sus organizaciones. De esta manera, las personas comprometidas naturalmente tienen menor intención de dejar la organización y, así, menores tasas de ausentismo y rotación, como lo mostraron Meyer et ál. (2002) en su revisión meta-analítica. Adicionalmente, cuando un colaborador está comprometido se desempeña mejor en su trabajo (Meyer et ál., 2002; Park, 2007) pero, además "sienten que deberían permanecer con la organización." (Meyer y Allenda, 1991, p. 67). Así, un colaborador comprometido permanecerá en la empresa y no se ausentará de su puesto de trabajo. Tal hecho permite que el líder no tenga que realizar esfuerzos, por ejemplo, en nuevas contrataciones, en tratar de motivar a las personas para que no dejen la organización, ni en capacitaciones a nuevos empleados. En ese mismo sentido, evita que el líder tenga que realizar esfuerzos adicionales orientados a evitar la pérdida de productividad debido a la fuga de talento de la organización y la curva de aprendizaje que debe asumir cuando entra un nuevo colaborador. Todos estos elementos permiten que el trabajo del líder sea más llevadero e implicar menor desgaste, permitiendo que pueda dedicar más tiempo y energía a, por ejemplo, su rol de miembro familiar.

En línea con lo antes planteado, se formula la siguiente hipótesis de investigación:

Hipótesis 2: *El compromiso organizacional del seguidor se relaciona negativamente con el nivel de CTF que exhibe su líder.*

El involucramiento en el trabajo del líder y su nivel de CTF

Así como las características de los colaboradores pueden afectar los niveles de CTF que experimenta el líder, igualmente las propias características del líder pueden afectar su experiencia. Una de estas características puede ser su actitud frente al trabajo, específicamente, su nivel de involucramiento en este. Lo anterior toda vez que dicha actitud es una medida de la importancia del trabajo para la autoimagen de la persona. Investigaciones han demostrado una relación positiva entre el involucramiento en el trabajo y conflicto trabajo-familia (Darcy y McCarthy, 2007). Greenhaus y Beutell (1985) proponen que características de rol que afectan la participación pueden producir conflicto de roles y que las presiones de roles se intensifican cuando son centrales para el autoconcepto de la persona, al igual que cuando existen fuertes sanciones por el incumplimiento de las demandas de rol. Los individuos con altos niveles de involucramiento en su trabajo son más propensos a experimentar mayor preocupación por sus tareas y consecuentemente a dedicar una excesiva cantidad de energía a su trabajo (Ahmad, 2008). Así, las demandas de tiempo y energía, que el mismo individuo se impone debido a su nivel de involucramiento, son demasiado grandes como para desempeñarse cómodamente (tranquilamente), llevando a que la sobrecarga en el trabajo termine por consumir los recursos que el individuo podría dedicar a su rol familiar.

En función de los argumentos presentados, se plantea la siguiente hipótesis:

Hipótesis 3: *El involucramiento en el trabajo del líder se relaciona positivamente con el nivel de CTF que este exhibe.*

La personalidad del líder y su nivel de CTF

Otra característica clave del individuo que puede contribuir a los niveles de conflicto trabajo familia que este experimenta es su personalidad. Por ejemplo, Bruck y Allen (2003) encontraron que los cinco grandes rasgos de personalidad tienen efectos directos en los niveles de CTF que experimenta un individuo. En particular, la personalidad puede afectar el tipo y cantidad de requerimientos que son percibidos y asumidos de un rol determinado, así como sus estrategias de afrontamiento.

La meticulosidad, por ejemplo, representa el rasgo de la personalidad que captura las diferencias individuales en el grado de organización, persistencia y motivación. Las personas con un alto nivel de meticulosidad se describen como organizadas, confiables y ambiciosas (John y Srivastava, 1999). Así, las personas con altos niveles de meticulosidad tienden a tener una alta motivación para alcanzar los logros, y ser caracterizados por una gran responsabilidad, habilidades organizativas y firmeza, por esto, son más propensos a colocar su energía en el trabajo, completar sus tareas y, en última instancia, sentir un fuerte sentido de eficacia profesional (Kim et ál., 2009). Por lo anterior, la meticulosidad se ha relacionado con el desempeño laboral general en múltiples trabajos (Barrick y Mount, 1991). Esto sugiere que la meticulosidad del líder debería estar relacionada con su desempeño en el rol (Judge et ál., 2002). Sin embargo, la meticulosidad tiene sus características negativas, pues las personas pueden tener dificultades para ajustarse a los cambios; es decir, son personas que pueden estar “menos dispuestas a abandonar viejos patrones de comportamiento, incluso después de que sea evidente que el comportamiento es inapropiado” (Le Pine, 2003, p. 31). Así mismo, Robert y Cheung (2010) sugieren que las personas y los grupos con un alto nivel de meticulosidad prefieren adoptar procedimientos sistemáticos para la finalización de la tarea, y quedar encerrados en su

uso a pesar de que dichos procedimientos no siempre son apropiados para la tarea. De esta manera, un excesivo nivel de meticulosidad por parte del líder puede derivar en un grado mayor de esfuerzo al querer controlar continuamente la situación y dedicar más atención a los detalles, lo que podría causar mayor tiempo y esfuerzo en el trabajo, ocasionando conflicto en el rol de familia.

Teniendo en cuenta lo anterior, se establece la siguiente hipótesis:

***Hipótesis 4a:** La personalidad meticulosidad del líder tiene una relación curvilínea en forma de U con el nivel de CTF que este exhibe.*

El neuroticismo y su relación con el CTF es uno de los fenómenos disposicionales más estudiados en la literatura sobre la interacción entre la vida familiar y laboral (Allen et ál., 2012). Las investigaciones han documentado relaciones positivas entre el neuroticismo y el CTF (Ratanen et ál., 2005; Wayne et ál., 2004). Esto es porque, de acuerdo con Allen et ál. (2012), esta variable predispone a los individuos a exposiciones y reacciones negativas. Por ejemplo, Stoeva et ál. (2002) señalan que los fenómenos relacionados al neuroticismo como la ansiedad, inseguridad, defensa, tensión y preocupación llevan a los individuos a experimentar más estrés tanto familiar como laboral, esto termina por generar conflicto entre el trabajo y la familia. Así mismo, la literatura ha planteado que la relación entre el neuroticismo y el CFT se explica porque los individuos con mayores niveles de neuroticismo cuentan con menos tiempo disponible para realizar tareas laborales y familiares, ya que mal gastan la mayor parte del tiempo preocupándose (Wayne et ál., 2004).

Teniendo en cuenta los argumentos antes presentados, se plantea la siguiente hipótesis:

***Hipótesis 4b:** La personalidad neurótica del líder se relaciona positivamente con el nivel de CTF que este exhibe.*

Interacción entre las actitudes del seguidor y la personalidad del líder

La literatura ha señalado que la personalidad lleva a diferencias significativas en los comportamientos y percepciones de los individuos (Schweike et ál, 2016; Siegrist et ál, 2006). En línea con estas ideas, si bien la personalidad del líder puede tener un efecto directo sobre sus propios niveles de CTF, como se argumentó previamente, también es fáctico sospechar que la personalidad del líder interactúe con las características de sus colaboradores, lo que eventualmente podría llegar a alterar los efectos que estas características tengan sobre sus niveles de CTF. En particular, se pretende estudiar si la personalidad del líder es moderadora de la relación entre actitudes de los colaboradores y el CTF que experimenta el líder.

Las actitudes de los trabajadores y la personalidad neurótica del líder.

Como se argumentó anteriormente, el involucramiento en el trabajo y el compromiso organizacional de los seguidores ayudaría a disminuir los niveles de CTF del líder; sin embargo, esta relación simple desconoce el papel que juegan las percepciones del sujeto en cuestión, el líder. Por ejemplo, un líder caracterizado por una personalidad neurótica, rasgo correlacionado con la preocupación y la ansiedad (Muris et ál., 2005), el mal humor, la preocupación, la envidia y los celos (Thompson, 2008), dada su idiosincrasia podría sentirse abrumado por el desempeño de sus colaboradores y consecuentemente dedicar más esfuerzos a supervisar el trabajo de estos. Todo esto resulta en un detrimento y desgaste para el líder, anulando el posible efecto positivo del buen desempeño de sus colaboradores producto de su nivel de involucramiento y compromiso.

Teniendo en cuenta esta argumentación, se presentan las siguientes hipótesis:

Hipótesis 5a: *La relación negativa entre el involucramiento en el trabajo del seguidor y el nivel de CTF que exhibe su líder está moderada por el rasgo de personalidad neurótica del líder, de tal manera que, entre más neurótico es el líder, más débil se hace dicha relación.*

Hipótesis 5b: *La relación negativa entre el compromiso organizacional del seguidor y el nivel de CTF que exhibe su líder está moderada por el rasgo de personalidad neurótica del líder, de tal manera que, entre más neurótico es el líder, más débil se hace dicha relación.*

Las actitudes de los trabajadores y la personalidad meticulosa del líder.

De la misma manera que el neuroticismo del líder podría afectar los efectos positivos del IT y el compromiso organizacional sobre su CTF, lo propio podría suceder con los niveles de meticulosidad del líder. Lo anterior toda vez que las personas con personalidad meticulosa tienden a ser minuciosos, responsables y orientados al logro (Moon, 2001). Así, las personas altamente meticulosas prefieren la responsabilidad personal (Witt et ál., 2002). El enfoque de responsabilidad personal conlleva a que los líderes meticulosos presten atención cuidadosa a aclarar responsabilidades y tareas para que los empleados entiendan lo que sucede y sepan qué se espera de ellos (Kalshoven et ál., 2011). Igualmente, el enfoque en el logro personal de los líderes puede hacer que traten de mantener un fuerte control sobre todos los aspectos posibles en lugar de delegar (Spangler y House, 1991). Por lo anterior, la personalidad meticulosa del líder puede provocar que este dedique una cantidad de tiempo y esfuerzo (innecesarios) haciendo

seguimiento a las tareas y trabajos realizados por los empleados altamente involucrados y comprometidos, atenuando el efecto benéfico originalmente causado por estas actitudes de los seguidores en el nivel de CTF exhibido por el líder.

Así, se formulan las siguientes hipótesis de investigación:

Hipótesis 6a: *La relación negativa entre el involucramiento en el trabajo del seguidor y el nivel de CTF que exhibe su líder está moderada por el rasgo de personalidad meticulosa del líder, de tal manera que, entre más meticuloso es el líder, más débil se hace dicha relación.*

Hipótesis 6b: *La relación negativa entre el compromiso organizacional del seguidor y el nivel de CTF que exhibe su líder está moderada por el rasgo de personalidad meticulosa del líder, de tal manera que, entre más meticuloso es el líder, más débil se hace dicha relación.*

Interacción entre las actitudes del seguidor y el involucramiento del líder

Una característica final del líder que podría ser clave y afectar la relación entre las actitudes de los seguidores y su nivel de CTF, es su propia actitud frente al trabajo, en este caso su nivel de involucramiento. Por ejemplo, mayores niveles de involucramiento del líder implicará que este le dará un mayor grado de importancia al trabajo en su vida (Griffin et ál., 2010), tal hecho podría potencializar los efectos que traerían, por ejemplo, un mejor (o peor) desempeño y estabilidad laboral que presenten sus colaboradores derivados de sus diferentes grados de compromiso o de involucramiento. Para ilustrar esta situación se puede pensar en un líder que ‘vive, come y respira su trabajo’, es decir, que está altamente involucrado, y que al mismo tiempo cuenta con

un empleado o un equipo que le importa poco su trabajo (está poco involucrado) o no está comprometido y consecuentemente se desempeña mal. En ese caso, dado que para el líder sí es importante su trabajo, la falta de involucramiento y compromiso de sus colaboradores afecta el auto-concepto de dicho líder, por lo que dedicará mayores esfuerzos y tiempo para lograr un mejor desempeño, llegando incluso a estresarse y desgastarse más a causa de dicha situación, en una situación contraria, donde si están involucrados y comprometidos, podría resultar en un efecto positivo para su autoconcepto, beneficio que se trasladaría a su ambiente familiar.

***Hipótesis 7a:** La relación negativa entre el involucramiento en el trabajo del seguidor y el nivel de CTF que exhibe su líder está moderada por el nivel de involucramiento en el trabajo del líder, de tal manera que, entre más involucrado está el líder, más fuerte se hace dicha relación.*

***Hipótesis 7b:** La relación negativa entre el compromiso organizacional del seguidor y el nivel de CTF que exhibe su líder está moderada por el nivel de involucramiento en el trabajo del líder, de tal manera que, entre más involucrado está el líder, más fuerte se hace dicha relación.*

6. METODOLOGÍA

Alcance de la investigación

Las investigaciones explicativas van “más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; están dirigidos a responder las causas de los eventos físicos o sociales” (Hernández, Fernández & Baptista, 2003, p. 95). De esta manera, esta investigación es de tipo explicativo-causal, donde se evaluó la relación entre el

involucramiento al trabajo y el compromiso organizacional del seguidor (variables independientes) con el conflicto trabajo-familia del líder (variable dependiente), teniendo en cuenta, la personalidad e involucramiento en el trabajo del líder (tanto como variables independientes, como moderadoras).

Muestra

Se tomaron doscientas observaciones de diadas líder-seguidor, compuestas por 42 líderes y 200 seguidores. En términos demográficos, los datos recogidos se distribuyeron de la siguiente manera: con respecto a los seguidores, el 53% eran hombres y el 47% mujeres, con un promedio de edad de 31 años. El grado de escolaridad de los seguidores fue el siguiente: 2,5% cuenta con nivel de formación primaria, 31% cuenta con nivel de bachiller, 39,5% con un nivel técnico, el 22% con un nivel universitario y el 5% con un nivel post-universitario. La antigüedad promedio en la empresa fue de 4,93 años.

Referente a la información obtenida sobre los líderes, la distribución fue la siguiente: el 62% eran hombres y el 38% mujeres, con un promedio de edad de 40 años. El grado de escolaridad de los líderes fue el siguiente: 23,5% cuenta con formación a nivel bachiller, el 30% tiene un nivel técnico, 24,5% tienen nivel universitario y el 22% tiene formación al nivel post-universitario. La antigüedad promedio de los líderes en la empresa fue de 8,87 años. Cuentan en promedio con 0,775 hijos a cargo y con un 0,27 adultos a cargo. Por último, el 80% de los líderes se encuentran casados o en unión libre, el 20% restante son personas solteras o separadas.

Medidas

La investigación se llevó a cabo a través de la aplicación de un cuestionario físico (lápiz y papel) utilizado como instrumento para recolectar los datos por medio de diferentes escalas de medición de las variables. La evaluación de la confiabilidad de las escalas de medición utilizadas se realizó a través del análisis del Alfa de Cronbach. Previo a la aplicación de los cuestionarios se realizó una prueba piloto. La información se recolectó directamente por los responsables de la investigación. A continuación, se describen las escalas utilizadas.

Variables Independientes.

El compromiso organizacional de los seguidos en la presente investigación actúa como variable independiente. La anterior fue medida con la *Organizational Commitment Scale (OCS)* de Meyer y Allen (1984), las cuales fueron traducidas y validadas al español por Arciniega y González (2006). Dicho cuestionario contiene tres subescalas que buscan capturar tres dimensiones del compromiso: afectivo, normativo y de continuidad. Con una escala Likert de cinco puntos y 17 ítems el cuestionario busca con seis, para cada uno, evaluar el compromiso afectivo y normativo y, con cinco, estimar el compromiso de continuidad. Sin embargo, para esta investigación se utilizó únicamente la subescala de compromiso afectivo, debido a que, las investigaciones meta-analíticas han demostrado que el compromiso afectivo es la dimensión que más se correlaciona con variables de los empleados como estrés y CTF (Meyer et ál., 2002). Se resalta que esta escala ha sido aplicada en alrededor del mundo (Mahmoud, 2008) mostrando una confiabilidad del hasta el 87% (Portilla, 2017). Para esta investigación el valor alfa para el compromiso afectivo fue de 0,853.

El involucramiento en el trabajo por parte de los colaboradores es otra de las variables independientes en esta investigación. Para el análisis de esta variable se utilizó la escala

propuesta por Kanungo (1982), la cual ha sido ampliamente empleada alrededor del mundo. En particular se empleó su adaptación al español por parte de Feria (2005). En total, diez ítems buscan medir dos dimensiones del involucramiento, pero para esta investigación se tomaron únicamente los cinco ítems pertenecientes a la subescala de involucramiento en el trabajo. Cada ítem se evaluó con el modelo de escala tipo Likert de cinco puntos. Los resultados de esta investigación se obtuvo un alfa del 0,823.

Variable Dependiente.

En esta investigación, la variable dependiente es el nivel de CTF exhibido por el líder. Para la medición de esta variable se empleó el *Survey Work-Home Interaction-Nijmegen* (SWING) de Geurts et ál. (2005). Esta escala de medición fue traducida al español y validada por Moreno et ál. (2009) y adaptada al contexto organizacional latinoamericano por Romeo et ál (2014). Para la investigación se tuvo en cuenta solamente la subescala de interacción negativa trabajo-familia conformada por 8 ítems, ya que se busca evaluar la interferencia del trabajo en la familia. En la escala de medición cada ítem se evaluaba con el modelo de escala tipo Likert donde los participantes tenían la oportunidad de asignar una valoración para cada ítem de uno (1) a cuatro (4), siendo 1 nunca y 4 siempre. La pertinencia y confiabilidad de la subescala en el contexto colombiano ha sido establecida por Sánchez et ál. (2020), quienes obtuvieron índices de confiabilidad alfa adecuados ($\alpha = 0,89$). En esta investigación se obtuvo un alfa del 0,866.

Variables Moderadoras.

En esta investigación se tuvo en cuenta dos variables moderadoras (que a la vez se consideraron variables independientes): la personalidad y el involucramiento en el trabajo del líder. Para medir la personalidad del líder se tuvo en cuenta únicamente los rasgos de

neuroticismo y meticulosidad. La escala de medición para personalidad que se utilizó fue el Big Five Inventory (BFI) desarrollado por John, Donuhae y Kentle (1991), que fue traducida y validada al español por Benet-Martínez y John (1998). Puesto que los rasgos de interés eran meticulosidad y neuroticismo, se midieron sólo los 17 ítems relacionados con dichos rasgos. Para esta escala los participantes tenían la oportunidad de asignar un valor entre uno (1) a cinco (5) para cada ítem, siendo (1) totalmente en desacuerdo y (5) totalmente de acuerdo. Esta escala de medición fue aplicada en el contexto colombiano por Salgado et ál (2016), obteniendo alfas de Cronbach adecuados para los dos rasgos (Meticulosidad: $\alpha = 0,76$ y Neuroticismo: $\alpha = 0,80$). Para esta investigación se obtuvieron los siguientes valores: Neuroticismo del líder $\alpha = 0,786$ con cuatro ítems y la Meticulosidad del líder $\alpha = 0,854$ con cuatro ítems. Por otra parte, el involucramiento en el trabajo del líder se midió utilizando el mismo instrumento empleado para los colaboradores, en este caso el alfa que se obtuvo fue de 0,789.

Variables de Control.

Se tuvieron en cuenta en la realización de esta investigación algunos factores que podrían afectar los resultados de este estudio. Por esto, se definieron algunas variables que establecieran los límites para la investigación. De esta manera, se definieron algunas variables de control que tuvieran en cuenta características individuales de las personas:

Género: Esta es una variable nominal, pues las categorías no se evalúan por un orden específico o jerarquía. Así, se tuvo en cuenta para este factor dos categorías: femenino y masculino. En el análisis de datos se asignó el número uno (1) para el género masculino y el número dos (2) para el femenino.

Edad: Es una variable continua que permite conocer la edad actual del empleado en el momento en que se le aplicó el cuestionario. Teniendo en cuenta que, se esperaba que las personas más jóvenes tuvieran menos responsabilidades y compromisos, era importante la evaluación de esta variable para conocer si los jóvenes tenían menores niveles de CTF.

Antigüedad en la empresa: Esta es una variable continua que mide la cantidad de meses o años que el empleado lleva vinculado a la organización. Debido a que, un mayor tiempo en la organización puede significar un mayor compromiso con esta, la medición de la antigüedad era importante para evaluar si mayor tiempo en la organización representaba mayores niveles de CTF.

Nivel Educativo: Es una variable ordinal pues sus categorías tienen un nivel de organización jerárquico. En esta investigación se consideraron las siguientes categorías: primaria, bachillerato, técnico, tecnólogo, universitario y posuniversitario. Algunos estudios han encontrado que existe relación entre el nivel de CTF y el grado de CTF exhibido, donde se espera que, a mayor grado de escolaridad, mayor nivel de CTF exhibido (Schieman & Glavin, 2011).

Estado Civil: Esta es una variable nominal, pues las categorías no presentan un orden o jerarquía. Las categorías medidas en el estudio fueron: soltero, casado, unión libre, separado y viudo. Para la evaluación de la investigación se les asignó un número de uno (1) a cinco (5) a cada categoría respectivamente.

Número de hijos a cargo: Es una variable continua, donde se midió la cantidad de hijos que están bajo la responsabilidad del líder. Se evalúa esta variable ya que el tamaño de la familia es un factor relevante que puede influenciar en el nivel de CTF exhibido por el líder.

Número de adultos mayores a cargo: Esta es una variable continua, se consideró la cantidad de adultos mayores que estaban bajo la responsabilidad del líder. Siendo la familia un factor relevante en el nivel de CTF del líder, se tiene en cuenta que otros miembros más de la familia hacen parte de la responsabilidad de este.

Análisis de información

Para examinar los efectos hipotetizados y evaluar las relaciones entre las variables objeto de estudio se usaron regresiones lineales múltiples. En el caso de las hipótesis que implican una moderación se empleó el procedimiento descrito por Baron y Kenny (1986). Los análisis fueron ejecutados en el software SPSS, este es ampliamente utilizado en el estudio de las ciencias sociales

7. RESULTADOS

En la tabla 1 se presentan estadísticas descriptivas y la matriz de correlación. Se destaca que los líderes presentan en promedio un nivel de CTF de 1,8 sobre 4 y una desviación estándar de 0,57, lo que muestra una tendencia hacia bajos niveles de CFT, esto se ve acompañado de líderes con altas tendencias de meticulosidad en promedio 4,4 sobre 5 y desviación 0,6. Por otra parte, la matriz no muestra fuertes correlaciones ($>0,8$) entre la variables, lo que sugiere ausencia de problemas de multicolinealidad

Análisis de regresión lineal múltiple y prueba de hipótesis

En la tabla 2 se encuentra la información referente a los 6 modelos planteados y analizados para evaluar las hipótesis propuestas.

En el modelo 1 se ingresaron las variables de control junto al CTF del líder, con el fin de evaluar el posible impacto de estas variables sobre el grado de CTF exhibido por el líder. Como se observa en la tabla, las variables relacionadas al líder que resultaron ser significativas fueron la edad, su estado civil, el número de adultos a cargo y su nivel de educación. Estas variables explican en un 58,5% el nivel de CTF exhibido por el líder.

En el modelo 2 se introdujo las variables involucramiento en el trabajo y el compromiso organizacional de los seguidores junto a las variables de control que fueron significativas previamente. Ambas variables fueron significativas, alcanzando un R^2 de 59,5%. Así, el involucramiento en el trabajo del seguidor demuestra tener una relación negativa y significativa con el nivel de CTF del líder ($-0,085 p < 0,10$), resultado que soporta la hipótesis 1. Por otro lado, la hipótesis 2 referente al compromiso organizacional del seguidor no se soporta ya que presenta una relación significativa con el CTF exhibido por el líder, pero a diferencia de lo esperado, dicha relación es positiva ($0,097 p < 0,10$).

En el modelo 3 se introduce el involucramiento en el trabajo del líder, en adición de las variables contempladas en el modelo 2. Lo anterior con el propósito de analizar si las actitudes propias del líder influyen el CTF exhibido por este. Sin embargo, esta variable resulta no ser significativa en el modelo, por lo que la hipótesis 3 no se soporta en los datos. Este modelo tuvo un R^2 de 59,6%.

En el modelo 4 se introducen los rasgos de la personalidad del líder meticulosidad y neuroticismo, junto con las variables de las actitudes de los seguidores y las variables de control, con el propósito de analizar el impacto de las características propias del líder sobre el nivel de CTF de este. Los resultados demuestran que tanto el rasgo de meticulosidad como el de neuroticismo son significativos para el modelo. Debido a que la hipótesis 4a planteaba una

relación curvilínea, se introdujo en el modelo el valor del rasgo de meticulosidad elevado al cuadro. Los datos soportaron la relación curvilínea entre este rasgo y el CTF del líder se soporta ($0,023 p < ,000$). Además, la hipótesis 4b relacionada con el rasgo de neuroticismo demuestra tener una relación positiva y significativa con el nivel de CTF exhibido por el líder ($0,244 p < 0,05$), hallándose soporte para esta hipótesis. Este modelo explica en un 63,1% el CTF del líder.

En el modelo 5 se adiciona al modelo 4 las interacciones del involucramiento del seguidor con el involucramiento en el trabajo del líder y sus dos rasgos de personalidad; es decir, la moderación respecto del involucramiento en el trabajo del líder, el grado de neuroticismo y de meticulosidad del líder. En este caso, la moderación entre el involucramiento en el trabajo del seguidor con la personalidad meticulosa del líder resulta ser positiva significativa en el modelo ($0,549 p < 0,10$), por lo que se soporta la hipótesis 6a. Sin embargo, las interacciones entre el involucramiento en el trabajo del seguidor con la personalidad neurótica del líder y con el involucramiento en el trabajo del líder no resultaron significativas para el modelo, por lo que no se halló soporte para las hipótesis 5a y 7a. El R^2 en este modelo fue de 63,2%.

Por último, en el modelo 6 se adiciona al modelo 4 las interacciones del compromiso organizacional de los seguidores con el involucramiento en el trabajo del líder y dos rasgos de personalidad del líder (meticulosidad y neuroticismo). En este caso, las interacciones del compromiso del seguidor con las actitudes y personalidad del líder resultaron no ser significativas en el modelo. Ergo, las hipótesis 5b, 6b y 7b no hallaron soporte en los datos.

Tabla 1. Estadísticas descriptivas y matriz de correlación.

Variable	Media	D.E.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1 Sexo_L	1,380	0,487	-												
2 Edad_L	40,925	10,808	-,250**	-											
3 Estado_L	1,800	0,401	-,201**	,457**	-										
4 Hijos_L	0,775	0,876	,425**	-0,085	0,100	-									
5 Adulto_L	0,270	0,498	0,010	,161*	-0,080	0,071	-								
6 Edu_L	3,450	1,079	-0,098	-0,051	,418**	0,028	-,536**	-							
7 Anti_L	8,868	8,651	-0,022	,463**	,246**	-0,109	-,250**	,314**	-						
8 IT_S	3,838	0,803	0,066	-0,010	0,077	0,071	-,227**	0,090	,141*	0,823					
9 CO_S	3,926	0,860	-,225**	-0,030	0,020	-,212**	-0,129	,143*	0,007	,407**	0,853				
10 IT_L	3,544	0,850	,372**	0,085	-,228**	,139*	-,268**	-,149*	,434**	,159*	-,165*	0,789			
11 M_L	4,411	0,612	-0,105	0,096	,345**	-,484**	-0,102	,388**	,141*	0,016	0,064	-0,125	0,816		
12 N_L	1,961	0,888	-0,053	0,004	-,417**	-0,023	,356**	-,677**	-0,062	-,208**	-0,014	,204**	-,580**	0,786	
13 CTF_L	1,824	0,572	0,032	,183**	-,352**	-0,061	,600**	-,681**	-,192**	-,177*	-0,047	0,067	-,168*	,561**	0,859

Sexo_L: Sexo Líder, Edad_L: Edad del líder, Estado_L: Estado civil líder, Hijos_L: Hijos del líder, Adulto_L: Adultos a cargo del líder, Edu_L: Educación del líder, Anti_L: Antigüedad del líder, IT_S: Involucramiento en el trabajo del seguidor, CO_S: Compromiso organizacional del seguidor, IT_L: Involucramiento en el trabajo del líder, M_L: Meticulosidad del líder, N_L: Neuroticismo del líder, CTF_L: Conflicto trabajo-familia del líder.

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Índices de confiabilidad (Alfa de Cronbach) son reportados en la diagonal.

Tabla 2. Análisis de las relaciones planteadas

Variable	Estimados					
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5	Modelo 6
Sexo_L	0,02					
Edad_L	0,265***	0,233***	0,214***	0,217***	0,217***	0,212***
Estado_L	-0,278***	-0,264***	-0,244***	-0,257***	-0,275***	-0,265***
Hijos_L	-0,039					
Adulto_L	0,336***	0,325***	0,355***	0,314***	0,307***	0,315***
Edu_L	-0,351***	-0,390***	-0,375***	-0,333***	-0,329***	-0,328***
Anti_L	-0,056					
IT_S		-0,085*	-0,99*	-0,027	0,576*	-0,041
CO_S		0,097*	0,115**	0,047	0,046	-0,40
IT_L			0,68			
M_L ²				0,230***	-0,80	-0,028
N_L				0,244**	0,05	0,13
IT_S x M_L					0,549*	
IT_S x N_L					0,219	
IT_S x IT_L					-0,004	
CO_S x M_L						0,490
CO_S x N_L						0,104
CO_S x IT_L						0,027
R ²	0,6	0,607	0,61	0,646	0,662	0,646
R ² Ajustado	0,585	0,595	0,596	0,631	0,642	0,625
ΔR^2	0,6	0,01	0,003	0,039	0,016	0

Los valores estimados están estandarizados

*** $p < 0,000$; ** $p < 0,05$; * $p < 0,1$

8. DISCUSIÓN

Esta investigación tuvo como objetivo determinar el rol de las actitudes del colaborador, en concreto, el involucramiento en el trabajo y el compromiso organizacional en los niveles de conflicto trabajo familia del líder teniendo en cuenta características de este, a saber, la personalidad y el involucramiento en el trabajo. La evidencia encontrada contribuye a las investigaciones sobre el CTF y amplían la comprensión de este fenómeno, con implicaciones teóricas y prácticas.

Implicaciones teóricas

Esta investigación encontró evidencia estadísticamente significativa que muestra que las actitudes de los seguidores se encuentran relacionadas con los niveles de CTF del líder, además, se encontró evidencia del efecto moderador de la personalidad meticulosa del líder. Se evidencia que el involucramiento en el trabajo de los seguidores reduce los niveles de CTF y, contrario a lo esperado, que el compromiso organizacional de los seguidores lo aumenta. Esto último abre interrogantes para futuras investigaciones. Así mismo, la relación presentada entre el involucramiento en el trabajo y CTF es consistente con investigaciones como la de (Rotenberry et ál., 2007) que relaciona el involucramiento en el trabajo con el desempeño, lo que termina por repercutir en las demandas laborales del líder y en consecuencia sus niveles de CTF (Tharmalingam et ál., 2014)

Por otra parte, se encontró evidencia que soporta que el neuroticismo y la meticulosidad del líder están relacionadas con sus niveles de CTF. Esta evidencia está en línea con otras investigaciones (p. ej. Blanch et ál., 2009) quienes encontraron que el neuroticismo se relaciona positivamente y que es una de las variables que mayor predice el CTF. Así, los resultados están en línea con la argumentación de Allen et ál. (2012) quienes explican dicha relación debido a que el neuroticismo afecta negativamente la forma en como el individuo percibe sus trabajos y otras experiencias de la vida. Por su parte, se encontró evidencia de una relación en forma de U entre la meticulosidad y el CTF, este hallazgo es consistente con las ideas de Le et ál. (2011) quienes señalan que tanto bajos como altos niveles de meticulosidad generan poca productividad y esto podría conllevar a generar CTF.

Esta investigación encontró evidencia de la relación planteada de la meticulosidad del líder como moderadora de la relación entre involucramiento en el trabajo de seguidor y el CTF

del líder. Se encontró que a mayores niveles de meticulosidad se puede perder el efecto beneficioso del involucramiento en el trabajo sobre el CTF. Estos hallazgos están en línea con la idea de que líderes con estas características tienden a planificar estrategias por adelantado, trabaja deliberada y persistentemente para implementar soluciones (Michel et ál 2011), por lo que un líder así, cuando un seguidor poco involucrado hace parte de su equipo, tenderá a dedicar mayor tiempo y esfuerzo para la consecución de sus metas, generándole así mayor CTF.

Finalmente, aunque no todas las hipótesis fueron soportadas, no carece de mérito las relaciones entre las variables propuestas pues, por ejemplo, se encontró que existen relación directa entre el involucramiento en el trabajo del seguidor y el CTF del líder, lo que pueden ser de importancia para investigaciones futuras y la discusión científica.

Implicaciones prácticas

Esta investigación encontró como el nivel de CTF exhibido por un líder puede verse afectado por el involucramiento en el trabajo de sus seguidores, pero especialmente por su propia actitud y rasgos de personalidad. Así, factores asociados al líder relacionados con su vida personal y familiar, en este caso la edad, estado civil, número de adultos a cargo y su nivel de educación resultaron ser variables significativas para explicar el grado de CTF del líder, siendo características fundamentales para explicar gran parte de dicho fenómeno.

De esta manera, resulta importante para las empresas—y obviamente de los mismo líderes—incentivar y estimular el involucramiento en el trabajo de los seguidores con el propósito de tener trabajadores más comprometidos y participativos en el trabajo, que ayuden así a alivianar la carga de su líder, disminuyendo el CTF de este. Sin embargo, para las organizaciones es necesario tener en cuenta características de la actitud y rasgos de personalidad como la meticulosidad o el neuroticismo en el momento de contratar o ascender a un trabajador a

un cargo que requiera liderazgo y manejo de equipos, puesto que, como se demostró en esta investigación, el CTF exhibido por una persona se debe en mayor parte a las propias características de esta. Así, dependiendo de cada persona, sus rasgos de personalidad y actitudes, se puede pensar si estas características tendrán un efecto negativo o positivo con el nivel de CTF de este. Siendo esto un factor de vital importancia para las organizaciones al brindar información pertinente para la creación de programas, apoyo o asistencia a aquellas personas que dado a sus características personales (p. ej. estado civil, número de adultos a cargo, nivel educativo) tienen mayor posibilidad de experimentar altos niveles de CTF.

La investigación se centró en estudiar como los factores del seguidor y propios del líder afectan su CTF. Los resultados indican que son las características personales son la principal fuente del CTF. Análogamente, es posible considerar que personas en cargos diferentes a aquellos con responsabilidades directivas o liderazgo de equipos, como los mismos colaboradores, experimentarían este fenómeno debido mayormente a sus características individuales, puesto que los factores de cada persona terminan siendo más relevantes para explicar el CTF, que las características de los seguidores que debe dirigir.

De esta manera, las empresas pueden desarrollar actividades dirigidas a los diferentes cargos de la empresa, no sólo a aquellos que implican un rol de líder. Lo anterior, toda vez que brindar información y apoyo sobre la dinámica y comportamientos de ciertas actitudes y rasgos de personalidad es valioso para entender y manejar el CTF de los trabajadores. Este tipo de intervenciones podría permitir hacer seguimiento tanto a líderes como colaboradores para comprender como está funcionando la relación y dinámica entre ellos y si esta tiene influencia en el CTF exhibido por cualquiera de las partes.

Limitaciones del estudio

A continuación, se presentan las limitaciones de la presente investigación, éstas permiten al lector comprender los alcances teóricos y prácticos de los planteamientos y resultados, también brinda valiosa información que permite a futuras investigaciones ampliar y mejorar la conclusiones que aquí se presentan.

La primera limitación se refiere a la heterogeneidad de las empresas donde fueron recolectadas las muestras, en tanto los niveles de CTF pueden variar en función del tamaño de la organización. En este caso es una limitante la incapacidad de distinguir grandes y pequeñas organizaciones. Sin embargo, los resultados son concluyentes e invitan a analizar este fenómeno con mayor profundidad.

En segundo lugar, las variables fueron medidas de manera transversal y basadas en autoreportes, es decir, se tomaron en un solo momento del tiempo y una sola vez, por lo que las respuestas pueden estar sesgadas debidos a hechos circunstanciales. Para futuras investigaciones se recomienda estudios longitudinales y obtener variables no solo medidas por autoreportes que permitan corroborar los resultados, por ejemplo, no preguntado los niveles de CTF solamente al individuo (el líder en este caso), sino también a miembros del grupo familiar (esposa, hijos, amigos) que igualmente pueden percibir dicho nivel de conflicto.

La tercera limitación se relaciona con el instrumento empleado, pues no fue lo suficientemente efectivo, de tal manera que se debió, en algunos casos muy puntuales, eliminar ítems para para mejorar los índices de confiabilidad del Alfa de Cronbach. Esto se pudo deber a falta de claridad en las ideas para un público específico o que los individuos responden pensando en el tipo de persona que quieren los demás vean. Esta explicación gana sentido si se tiene en

cuenta que las escalas que en las que se tuvieron que eliminar ítems para mejorar la confiabilidad fueron las escalas relacionadas con la personalidad.

Finalmente, la limitación más importante es que la muestra de seguidores no es exhaustiva, por lo que pudiesen existir, colaboradores que fuesen fuente (o lo contrario) de CTF para líder, que no hayan sido tenidos en cuenta en el análisis. En otras palabras, pueden existir individuos no contemplados que estén sesgando los datos. Se recomienda para futuras investigaciones considerar este limitante incorporando en el análisis todos los seguidores que un determinado líder tiene bajo su responsabilidad.

9. CONCLUSIONES

Esta investigación soporta que el involucramiento en el trabajo del seguidor tiene una relación negativa con el nivel de CTF del líder, es decir, contar con trabajadores involucrados con su trabajo es un factor que puede llegar a disminuir el nivel de CTF exhibido por el líder. Sin embargo, los resultados del estudio resaltan como las características propias de la persona son aquellas que tienen una mayor relación en su nivel de CTF. Esto da señales hacia la razón del porqué de las pocas investigaciones realizadas sobre el estudio del CTF del líder, puesto que, al explicarse dicho fenómeno principalmente por las variables particulares de cada persona, el rol (cargo) de dicha persona—en este caso características externas como las actitudes de sus colaboradores—no representan un factor importante para explicar el CTF de esta. Así, el CTF podría ser analizado independientemente del rol de la persona, ya que no se ve influenciado de manera significativa por las características externas, sino que por las características internas e individuales de cada persona.

10. REFERENCIAS

- Ahmad, A. (2008). Job, family and individual factors as predictors of work-family conflict. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 4(1), 57-65.
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Saboe, K. N., Cho, E., Dumani, S., & Evans, S. (2012). Dispositional variables and work–family conflict: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 17-26.
- Arciniega, L. M., & González, L. (2006). What is the influence of work values relative to other variables in the development of organizational commitment? *Revista de Psicología Social*, 21(1), 35-50.
- Asrar-ul-Haq, M., & Anwar, S. (2018). The many faces of leadership: Proposing research agenda through a review of literature. *Future Business Journal*, 4(2), 179-188.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel psychology*, 44(1), 1-26.
- Benet-Martinez, V., & John, O. P. (1998). Los Cinco Grandes across cultures and ethnic groups: Multitrait-multimethod analyses of the Big Five in Spanish and English. *Journal of personality and social psychology*, 75(3), 729.
- Blanch, A., & Aluja, A. (2009). Work, family and personality: A study of work–family conflict. *Personality and Individual Differences*, 46(4), 520-524.
- Blau, G., & Boal, K. (1989). Using job involvement and organizational commitment interactively to predict turnover. *Journal of management*, 15(1), 115-127.

- Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management, 18*(10), 1701-1719.
- Brown, S. P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological bulletin, 120*(2), 235.
- Bruck, C. S., & Allen, T. D. (2003). The relationship between big five personality traits, negative affectivity, type A behavior, and work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior, 63*(3), 457-472.
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work–family conflict and its antecedents. *Journal of vocational behavior, 67*(2), 169-198.
- Conley, J. J. (1985). Longitudinal stability of personality traits: A multitrait–multimethod–multioccasion analysis. *Journal of personality and social psychology, 49*(5), 1266.
- Darcy, C., & McCarthy, A. (2007). Work-family conflict. *Journal of European Industrial Training.*
- Darolia, C. R., Kumari, P., & Darolia, S. (2010). Perceived organizational support, work motivation, and organizational commitment as determinants of job performance. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology, 36*(1), 69-78.
- Diefendorff, J. M., Brown, D. J., Kamin, A. M., & Lord, R. G. (2002). Examining the roles of job involvement and work centrality in predicting organizational citizenship behaviors and job performance. *Journal of organizational behavior, 23*(1), 93-108.
- Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual review of psychology, 41*(1), 417-440.
- Eagly, A. H., & Chaiken, S. (1998). Attitude structure and function.

- Cruz Feria, G. A. (2005). Actitud del Trabajador Antecedentes de Involucramiento y Compromiso y Sus Efectos en el Desempeño: Estudio Correlacional en la Industria de las Telecomunicaciones y Tecnologías de Información-Edición Única. Master), Tecnológico de Monterrey.
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: testing a model of the work-family interface. *Journal of applied psychology*, 77(1), 65.
- Geurts, S. A., Taris, T. W., Kompier, M. A., Dijkers, J. S., Van Hooff, M. L., & Kinnunen, U. M. (2005). Work-home interaction from a work psychological perspective: Development and validation of a new questionnaire, the SWING. *Work & Stress*, 19(4), 319-339.
- Gosling, S. D., Rentfrow, P. J., & Swann Jr, W. B. (2003). A very brief measure of the Big-Five personality domains. *Journal of Research in personality*, 37(6), 504-528.
- Grandey, A. A., Cordeiro, B. L., & Michael, J. H. (2007). Work-family supportiveness organizational perceptions: Important for the well-being of male blue-collar hourly workers?. *Journal of Vocational Behavior*, 71(3), 460-478.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review*, 10(1), 76-88.
- Griffin, M. L., Hogan, N. L., Lambert, E. G., Tucker-Gail, K. A., & Baker, D. N. (2010). Job involvement, job stress, job satisfaction, and organizational commitment and the burnout of correctional staff. *Criminal Justice and behavior*, 37(2), 239-255.
- Guion, R. Industrial morale—the problem of terminology. *Personnel Psychology*, 1958, 11, 59-61.

- Hakel, M. D. (1974). Normative personality factors recovered from ratings of personality descriptors: The beholder's eye. *Personnel psychology*, 27(3), 409-421.
- Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth, P. L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management journal*, 49(2), 305-325.
- Hogan, R. (1982). A socioanalytic theory of personality. In *Nebraska symposium on motivation*. University of Nebraska Press.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Marshall, G. W. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. *Journal of Business Research*, 58(6), 705-714.
- John, O. P., & Srivastava, S. (1999). The Big Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. In L. A. Pervin & O. P. John (Eds.), *Handbook of personality* (2nd ed., pp. 102-138). New York: Guilford.
- John, O. P., Donahue, E. M., & Kentle, R. L. (1991). The big five inventory—versions 4a and 54.
- Joo, B. K. B., & Park, S. (2010). Career satisfaction, organizational commitment, and turnover intention. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Judge, T.A., Bono, E.J., Ilies, R., Gerhardt, M., 2002. Personality and leadership: a qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology* 87 (4), 765–780.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress*. New York: Wiley
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2011). Ethical leader behavior and big five factors of personality. *Journal of business ethics*, 100(2), 349-366.

- Kandler, C., Zimmermann, J., & McAdams, D. P. (2014). Core and surface characteristics for the description and theory of personality differences and development. *European Journal of Personality, 28*(3), 231-243.
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of applied psychology, 67*(3), 341.
- Karatepe, O. M., & Sokmen, A. (2006). The effects of work role and family role variables on psychological and behavioral outcomes of frontline employees. *Tourism management, 27*(2), 255-268.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley
- Keller, R. T. C. (1997). Job involvement and organizational commitment as longitudinal predictors of job performance: A study of scientists and engineers. *Journal of Applied Psychology, 82* (4), 539 – 545.
- Keskes, I. (2014). Relationship between leadership styles and dimensions of employee organizational commitment: A critical review and discussion of future directions. *Intangible Capital, 10*(1).
- Kim, H. J., Shin, K. H., & Swanger, N. (2009). *Burnout and engagement: A comparative analysis using the Big Five personality dimensions*. *International Journal of Hospitality Management, 28*(1), 96–104.
- Kuruüzüm, A., Ipekçi Çetin, E., & Irmak, S. (2009). Path analysis of organizational commitment, job involvement and job satisfaction in Turkish hospitality industry. *Tourism Review, 64*(1), 4–16.
- LaHuis, D. M., Martin, N. R., & Avis, J. M. (2005). Investigating nonlinear conscientiousness-job performance relations for clerical employees. *Human Performance, 18*(3), 199-212.

- Le, H., Oh, I. S., Robbins, S. B., Ilies, R., Holland, E., & Westrick, P. (2011). Too much of a good thing: Curvilinear relationships between personality traits and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 113.
- Le Pine, J. A. (2003). Team adaptation and postchange performance: Effects of team composition in terms of members' cognitive ability and personality. *Journal of Applied Psychology*, 88, 27–39.
- Li, A., McCauley, K. D., & Shaffer, J. A. (2017). The influence of leadership behavior on employee work-family outcomes: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 27(3), 458-472.
- Lodahl, T. M., & Kejnar, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of applied psychology*, 49(1), 24.
- Lunardi, M. A., Zonatto, V. C. D. S., & Nascimento, J. C. (2019). Effects of Job Involvement, Managerial Attitudes, and Information Sharing on Controllers' Performance in the Budgetary Context. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 21(3), 540-562.
- Mahmoud, A. (2008). A study of nurses' job satisfaction: the relationship to organizational commitment, perceived organizational support, transactional leadership, transformational leadership, and level of education. *European journal of scientific research*, 22(2), 286-295.
- McCrae, R.R. & Costa, P.T. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American Psychologist*, 52(5), 509–516.
- Mehl, M. R., Gosling, S. D., & Pennebaker, J. W. (2006). Personality in its natural habitat: Manifestations and implicit folk theories of personality in daily life. *Journal of personality and social psychology*, 90(5), 862.

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of applied psychology*, 69(3), 372.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnysky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. doi:10.1006/jvbe.2001.184.
- Michel, J. S., Clark, M. A., & Jaramillo, D. (2011). The role of the Five Factor Model of personality in the perceptions of negative and positive forms of work–nonwork spillover: A meta-analytic review. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 191-203.
- Moon, H. (2001). The two faces of conscientiousness: duty and achievement striving in escalation of commitment dilemmas. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 533.
- Moreno, B. J., Sanz, A. V., Rodríguez, A. M., & Geurts, S. (2009). Psychometric properties of the Spanish version of the survey work-home interaction nijmegen (SWING). *Psicothema*, 21(2), 331-337.
- Munir, F., Nielsen, K., Garde, A. H., Albertsen, K., & Carneiro, I. G. (2012). Mediating the effects of work–life conflict between transformational leadership and health-care workers' job satisfaction and psychological wellbeing. *Journal of nursing management*, 20(4), 512-521.
- Muris, P., Roelofs, J., Rassin, E., Franken, I., & Mayer, B. (2005). Mediating effects of rumination and worry on the links between neuroticism, anxiety and depression. *Personality and Individual Differences*, 39(6), 1105-1111.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work–family conflict and family–work conflict scales. *Journal of applied psychology*, 81(4), 400.

- Netemeyer, R. G., Maxham, J. G., & Pullig, C. (2005). Conflicts in the Work–Family Interface: Links to Job Stress, Customer Service Employee Performance, and Customer Purchase Intent. *Journal of Marketing, 69*(2), 130–143.
- Park, S. M., & Rainey, H. G. (2007). Antecedents, mediators, and consequences of affective, normative, and continuance commitment: Empirical tests of commitment effects in federal agencies. *Review of Public Personnel Administration, 27*(3), 197-226.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology, 59*(5), 603.
- Portilla Barreto, R. (2017). Satisfacción y compromiso organizacional de los trabajadores de un hospital de salud mental.
- Rabinowitz, S., & Hall, D. T. (1977). *Organizational research on job involvement. Psychological Bulletin, 84*(2), 265–288. doi:10.1037/0033-2909.84.2.265
- Rantanen, J., Pulkkinen, L., & Kinnunen, U. (2005). The Big Five personality dimensions, work-family conflict, and psychological distress: A longitudinal view. *Journal of Individual Differences, 26*(3), 155-166.
- Robert, C., & Cheung, Y. H. (2010). An examination of the relationship between conscientiousness and group performance on a creative task. *Journal of Research in Personality, 44*(2), 222–231.
- Romeo, M., Berger, R., Yepes-Baldó, M., & Ramos, B. (2014). Adaptation and validation of the Spanish Version of the “Survey Work-Home Interaction–NijmeGen”(SWING) to Spanish speaking countries. *Annals of Psychology, 30*(1), 287-293.

- Rotenberry, P. F., & Moberg, P. J. (2007). Assessing the impact of job involvement on performance. *Management research news*.
- Salgado, E., Vargas-Trujillo, E., Schmutzler, J., & Wills-Herrera, E. (2016). Uso del Inventario de los Cinco Grandes en una muestra colombiana. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 34(2), 365-382.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2003). *Metodología de la Investigación*. (3ra.).
- Sánchez, I.D., Andrade, J.M. and Losada-Otálora, M. (2020) 'Beyond organizational boundaries: the complex relationship between transformational leadership, organisational justice, and work-family conflict', *Int. J. Human Resources Development and Management*, Vol. 20, Nos. 3/4, pp.322–348.
- Schieman, S., & Glavin, P. (2011). Education and work-family conflict: Explanations, contingencies and mental health consequences. *Social Forces*, 89(4), 1341-1362.
- Schweiker, M., Hawighorst, M., & Wagner, A. (2016). The influence of personality traits on occupant behavioural patterns. *Energy and Buildings*, 131, 63-75.
- Sheikh, A. Z., Newman, A., & Al Azzeh, S. A.-F. (2013). Transformational leadership and job involvement in the Middle East: the moderating role of individually held cultural values. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(6), 1077–1095. doi:10.1080/09585192.2012.703216
- Siegrist, M., Gutscher, H., & Earle, T. C. (2005). Perception of risk: the influence of general trust, and general confidence. *Journal of risk research*, 8(2), 145-156.
- Spangler, W. D., & House, R. J. (1991). Presidential effectiveness and the leadership motive profile. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(3), 439.

- Stoeva, A. Z., Chiu, R. K., & Greenhaus, J. H. (2002). Negative affectivity, role stress, and work–family conflict. *Journal of vocational behavior*, 60(1), 1-16.
- Tharmalingam, S. D., & Bhatti, M. A. (2014). Work-family conflict: An investigation on job involvement, role ambiguity and job demand: Moderated by social support. *Journal of Human Resource Management*, 2(3), 52-62.
- Thompson, E. R. (2008). Development and validation of an international English big-five mini-markers. *Personality and individual differences*, 45(6), 542-548.
- Wang, S. W., Repetti, R. L., & Campos, B. (2011). Job stress and family social behavior: the moderating role of neuroticism. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(4), 441.
- Wayne, J. H., Musisca, N., & Fleeson, W. (2004). Considering the role of personality in the work–family experience: Relationships of the big five to work–family conflict and facilitation. *Journal of vocational behavior*, 64(1), 108-130.
- Witt, L. A., Burke, L. A., Barrick, M. R., & Mount, M. K. (2002). The interactive effects of conscientiousness and agreeableness on job performance. *Journal of applied psychology*, 87(1), 164.
- Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*.
- Zopiatis, A., Constanti, P., & Theocharous, A. L. (2014). Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus. *Tourism Management*, 41, 129-140.