

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**



**“Evaluación de la productividad a partir del binomio trabajo-familia en  
los empleados de proveeduría del sector retail en la ciudad de  
Tijuana, B.C., 2020-2022”**

**TESIS**

**PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR EN CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS**

**Presenta:**

**María Dolores Oropeza Yépez**

**Director:**

**Dr. Eduardo Ahumada-Tello**

**Codirector (a):**

**Dra. Marícela Sevilla Caro**

**Tijuana, Baja California mayo de 2023**

## **DEDICATORIA**

A mi esposo, Mauricio

Quien, sin importar día u horario ha estado a lo largo de estos años a mi lado, ya sea tomando clase, disertando o simplemente manteniéndome despierta, siempre apoyándome, principalmente durante aquellos difíciles días en los que ambos enfermamos.

A mi querida madre, Rosalba

Quien cuando ha notado que mi ánimo y fuerza estaban decayendo siempre ha tenido palabras certeras para darme un nuevo impulso, logrando hacerme seguir adelante.

## AGRADECIMIENTOS

A Dios, quien me ha guiado y me ha dado fuerza para seguir adelante.

A mis hermanos Rosa y Carlos, por su apoyo y motivación durante toda mi vida.

UABC y FCA, por la educación brindada a lo largo de mi formación profesional y ahora de Doctorado, instituciones de las cuales me siento muy orgullosa de formar parte.

CONACYT, por otorgarme la confianza a través de la beca que me permitió llevar a fin mi Doctorado.

A mi director de tesis, Dr. Eduardo Ahumada, por su guía, sus consejos y motivación, los cuales sin duda me han traído hasta aquí, y me impulsarán en lo futuro.

Codirectora, Dra. Marícela Sevilla Caro, por la orientación recibida.

Mis amigos, Luis, Rosy, Alfredo, Christian, Jorge y Diana, por su valiosa amistad y apoyo a lo largo de los años.

Amigo y compañero Jancek G., por brindarme su amistad sincera y apoyo, por compartir momentos especiales, intereses y esfuerzo durante el transcurso del doctorado.

Revisores, Dr. Gabriel Ruiz, Dr. Julio Cesar Acosta, Sub-Dir. Sergio Bañuelos, por dedicarle atención, tiempo y empeño a la revisión del instrumento de investigación, así como por sus recomendaciones que permitieron fuera exitoso el levantamiento.

Proveedores, por tomarse el tiempo y en algunos casos el riesgo de llenar los cuestionarios, ya que sin ustedes no habría sido posible este estudio.

Sinodales, quienes le dedicaron tiempo a revisar mi trabajo de investigación y darme su voto aprobatorio.

Maestros, cada uno de ustedes quienes con su enseñanza dieron forma a mi preparación Doctoral.

## RESUMEN

En este trabajo de investigación se examina literatura sobre el equilibrio trabajo-familia, el conflicto trabajo-familia, y las políticas de conciliación trabajo-familia como factores impulsores de la productividad en los empleados de proveeduría del sector de retail en la ciudad de Tijuana, B.C. Además, se llevó a cabo un levantamiento de campo en este sector productivo, donde los resultados obtenidos revelan una relación directa entre las variables de estudio y la productividad, la cual es influida significativamente.

Esta investigación es de tipo cuantitativa misma que utiliza la estadística para probar las hipótesis planteadas, buscando demostrar la relación entre las variables de estudio mediante el desarrollo de un instrumento de medición el cual fue elaborado tomando como base los cuestionarios: Interacción Trabajo-Familia (SWING), versión española de Moreno, Sanz, Rodríguez y Geurts, (2009); General de Satisfacción en Organizaciones Laborales (20/23) de Meliá y Peiró (1989); Cultura Trabajo-Familiar de Thompson, Beauvis y Lyness (1999); Sobrecarga Laboral del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (2013) / Adaptado por Nieto, Polo y Lora (2018); Great Place To Work (GPTW); de Estrés Laboral OIT – OMS; De Ambigüedad y Conflicto de Rol de Rizzo, House y Litzman, (1970); Test Básico, que mide la productividad y eficiencia personal.

Los hallazgos obtenidos del análisis de los resultados tras la aplicación de encuestas a 115 empleados de distintas empresas y niveles confirmaron que el equilibrio trabajo-familia, el conflicto trabajo-familia y las políticas de conciliación trabajo-familia sí son factores que influyen de manera directa y significativa en la productividad de las empresas.

Observándose una la correlación para la variable equilibrio trabajo-familia de 0,601 es decir el equilibrio trabajo-familia tiene una correlación positiva alta sobre la productividad. Para

la variable conflicto trabajo-familia, dio como resultado una correlación negativa baja del -0,382, es decir a mayor conflicto menor productividad. Para la variable políticas de conciliación trabajo-familia la correlación es de 0,429 dando como resultado una correlación positiva moderada, con una significancia muy fuerte en los tres casos, esto debido a que las variables están por debajo de .05 permisible. El modelo de regresión múltiple permite observar que la relación aumenta gracias a la suma de las variables predictoras, siendo esta de 0,709, lo que indica que estas variables están relacionadas a la mejora de la variable productividad. El  $R^2$  es de 0.503, es decir 50.3% de la varianza en el desempeño de la productividad.

La calidad de vida laboral se ha convertido en una cuestión relevante para las organizaciones más modernas, ya que buscan atraer y retener al mejor talento, reducir costos de reclutamiento y de capacitación a personal de nuevo ingreso, reducir el ausentismo, y de esta forma mejorar la productividad, como postulo Barney, (1991), en su teoría de los recursos “un recurso interno puede ser una fuente de ventaja competitiva sostenida”. Sin embargo, los estudios que muestran la relación numérica entre estas variables y la productividad son limitados, principalmente en este sector económico.

*Palabras clave:* Equilibrio trabajo-familia, Conflicto trabajo- familia, Políticas de conciliación trabajo-familia, Familia.

## ABSTRACT

This research work examines the literature on work-family balance, work-family conflict, and work-family reconciliation policies as factors that drive productivity in employees who work in the retail sector in the city of Tijuana. B.C. In addition, a field survey was conducted by the researcher in this sector, where the results obtained reveal a direct relationship between the study variables and productivity, which is significantly influenced.

This research is of a quantitative type that uses statistics to test the hypotheses, seeking to demonstrate the relationship between the study variables through the development of a measurement instrument which was elaborated based on the questionnaire: Work-Family Interaction (SWING ), Spanish version by Moreno, Sanz, Rodríguez and Geurts, (2009); General Satisfaction in Labor Organizations (20/23) by Meliá and Peiró (1989); Work-Family Culture by Thompson, Beauvis and Lyness (1999); Work Overload of the National Institute for Safety and Hygiene at Work (2013) / Adapted by Nieto, Polo and Lora (2018); Great Place to Work (GPTW); Work Stress ILO – WHO; Of Ambiguity and Role Conflict by Rizzo, House and Litzman, (1970); Basic Test, which measures productivity and personal efficiency.

The findings obtained from the analysis of the results after the survey application to 115 employees from different companies and levels confirmed that the work-family balance, the work-family conflict, and the work-family reconciliation policies are factors that directly and significantly in business productivity.

Observing a correlation for the work-family balance variable of 0.601, that is, the work-family balance has a high positive correlation on productivity. For the work-family conflict variable, it resulted in a low negative correlation of -0.382, that is, the greater the conflict, the lower the productivity. For the reconciliation policy variable, the correlation is 0.429, resulting in

a moderate positive correlation, with an extraordinarily strong significance in all three cases, because the variables are below the permissible 0.05. The multiple regression model allows us to observe that the relationship increases thanks to the sum of the predictor variables, this being 0.709, which indicates that these variables are related to the improvement of the productivity variable. The R<sup>2</sup> is 0.503, that is, 50.3% of the variance in the performance of productivity.

The quality of work life has become a relevant issue for the most modern organizations, as they seek to attract and retain the best talent, reduce recruitment and training costs for new staff, reduce absenteeism, and thus improve Productivity, as Barney (1991) postulated, in his theory of resources "an internal resource can be a source of sustained competitive advantage." However, the studies that show the numerical relationship between these variables and productivity are limited, mainly in this economic sector.

*Keywords:* work-family balance, Work-family conflict, Work-family reconciliation policies, Family.

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	2
AGRADECIMIENTOS .....	3
RESUMEN .....	4
ABSTRACT .....	6
ÍNDICE GENERAL .....	8
ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS .....	13
INTRODUCCIÓN .....	17
CAPÍTULO I .....	19
1.1 Planteamiento del Problema.....	19
1.1.1 Pregunta general .....	22
1.1.2 Preguntas específicas.....	22
1.2 Objetivos .....	22
1.2.1 Objetivo general .....	22
1.2.2 Objetivos específicos.....	22
1.3 Hipótesis.....	23
1.3.1 Hipótesis general .....	23
1.3.2 Hipótesis específicas.....	23
1.4 Justificación de la Investigación .....	23

1.5 Matriz de Congruencia .....	27
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO .....	28
2.1 Productividad .....	28
2.1.1 Definición de productividad .....	28
2.1.2 Fórmula de productividad.....	29
2.1.3 Productividad laboral de la empresa (organización) .....	30
2.1.3.1 Desarrollo profesional.....	30
2.1.3.2 Capacitación y adiestramiento de los trabajadores. ....	32
2.1.3.3 Lugar deseable para trabajar. ....	33
2.1.4 Productividad laboral del grupo .....	34
2.1.4.1 Consenso sobre objetivos.....	34
2.1.4.2 Cohesión del grupo. ....	35
2.1.4.3 Moral.....	36
2.1.5 Productividad laboral del trabajador (individuo).....	37
2.1.5.1 Eficiencia, Eficacia. ....	38
2.1.5.2 Satisfacción laboral.....	39
2.1.5.3 Sentido de pertenencia. ....	41
2.2 Familia.....	42
2.2.1 Concepto etimológico.....	42
2.2.2 Concepto de familia.....	42

	10
2.2.3 Formas familiares .....	43
2.2.4 Cambios en las familias .....	43
2.3 Equilibrio Trabajo-Familia.....	44
2.3.1 Concepto equilibrio .....	44
2.3.2 Equilibrio ocupacional.....	44
2.3.2.1 Ritmos cotidianos.....	45
2.3.2.2 Sobrecarga laboral. ....	46
2.3.2.3 Estrés.....	47
2.3.3 Equilibrio en el estilo de vida.....	48
2.3.3.1 Inestabilidad, factores de riesgo.....	49
2.3.3.2 Desarrollo personal y equidad. ....	51
2.3.3.3 Trabajo en equipo. ....	53
2.3.4 Tiempo Personal y Familia.....	54
2.3.4.1 Calidad de vida. ....	54
2.3.4.2 Tiempo personal.....	56
2.3.4.3 Interacción familiar.....	57
2.4 Conflicto Trabajo-Familia.....	59
2.4.1 Teoría del rol .....	60
2.4.2 Teoría de la compensación .....	61
2.4.3 Teoría del conflicto.....	62

2.5 Políticas de Conciliación Trabajo-Familia.....	64
2.5.1 Desarrollo y mantenimiento del balance entre el trabajo y la familia, estado..	66
2.5.1.1 Desarrollo y difusión de políticas. ....	66
2.5.1.2 NOM-035.....	68
2.5.1.3 Beneficios de la NOM-35.....	73
2.5.2 Desarrollo y mantenimiento del balance entre el trabajo y la familia desde la Organización.....	74
2.5.2.1 Clima laboral.....	78
2.5.2.2 Seguimiento y aplicación de las políticas. ....	80
2.5.2.3 Recompensas financieras y no financieras. ....	82
2.5.3 Desarrollo y mantenimiento del balance entre el trabajo y la familia a nivel personal.....	82
2.5.3.1 Cultura y actitud favorables. ....	83
2.5.3.2 Estrategias personales de gestión individuales internas.....	84
2.5.3.3 Estrategias personales de gestión individuales externas.....	84
2.6 Marco Contextual.....	85
2.6.1 Comercio al por menor (retail) y su proveeduría .....	85
2.6.1.1 Internacional. ....	85
2.6.1.2 México. ....	86
2.6.1.3 Baja California (Tijuana). ....	88

	12
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA .....	90
3.1 Tipo de Investigación .....	90
3.2 Alcance Temporal .....	90
3.3 Alcance del Estudio.....	90
3.3.1 Fuentes de información .....	91
3.3.2 Objeto .....	92
3.3.3 Sujeto .....	92
3.3.4 Muestra .....	93
3.3.5 Variables.....	94
3.3.6 Técnicas para la recolección de información .....	96
3.3.7 Instrumento.....	96
3.3.8 Validez y confiabilidad del instrumento.....	99
3.3.9 Análisis y procesamiento de datos.....	100
CAPÍTULO IV. RESULTADO .....	102
4.1 Desarrollo .....	102
4.1.1 Análisis e interpretación de los resultados .....	102
4.1.2 Datos sociodemográficos de los encuestados .....	102
4.1.3 Alfa de Cronbach.....	106
4.1.4 Prueba de normalidad .....	107
4.1.5 Correlación de variables .....	107

	13
CAPÍTULO V. DISCUSIÓN.....	109
5.1 Equilibrio Trabajo-Familia.....	109
5.1.1 Proceso de prueba e hipótesis.....	111
5.2 Conflicto Trabajo-Familia.....	114
5.2.1 Proceso de prueba de hipótesis.....	117
5.3 Políticas Trabajo-Familia .....	118
5.3.1 Proceso de prueba e hipótesis.....	121
5.4 Regresión lineal múltiple y la prueba de hipótesis.....	123
CONCLUSIONES .....	127
RECOMENDACIONES.....	130
Limitaciones de la Investigación.....	130
Hallazgos para futuras líneas de investigación .....	131
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	144
ANEXOS .....	164

### ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

<b>Figura 1</b> Horas totales / Trabajadas 2021 .....	20
<b>Figura 2</b> Matriz de congruencia.....	27
<b>Figura 3</b> Unidades de análisis de la productividad .....	29
<b>Figura 4</b> Factores de riesgos psicosociales y riesgos psicosociales.....	67
<b>Figura 5</b> Las obligaciones de los patrones de acuerdo con el tamaño .....	70

	14
<b>Figura 6</b> Variables a consideradas dentro del concepto clima organizacional .....	79
<b>Figura 7</b> Clasificación de las recompensas .....	82
<b>Figura 8</b> Estrategias internas .....	84
<b>Figura 9</b> Estrategias externas .....	85
<b>Figura 10</b> Fuentes de información .....	91
<b>Figura 11</b> Las variables por investigar en el presente estudio son.....	94
<b>Figura 12</b> Operacionalización de variables.....	95
<b>Figura 13</b> Características fundamentales de una encuesta.....	97
<b>Figura 14</b> Grado de correlación del coeficiente de "r" de Pearson .....	113
<b>Figura 15</b> Conflicto del rol vs cargo o puesto desempeñado.....	138
<b>Figura 16</b> Políticas equilibrio trabajo-familia de la organización vs si tienen hijos los encuestados .....	140
<b>Figura 17</b> Políticas equilibrio trabajo-familia a nivel personal vs si tienen hijos los encuestados .....	143
<b>Tabla 1</b> Género de la muestra .....	103
<b>Tabla 2</b> Estado civil.....	103
<b>Tabla 3</b> Tienen o no hijos los encuestados.....	104
<b>Tabla 4</b> Número de hijos .....	104
<b>Tabla 5</b> Nivel educativo .....	105
<b>Tabla 6</b> Número de horas trabajadas en la semana .....	105
<b>Tabla 7</b> Trabajo del cónyuge o pareja del encuestado .....	106
<b>Tabla 8</b> Pruebas de normalidad de Kolmogorov-Smirnova.....	107

<b>Tabla 9</b> Correlación de Pearson .....	108
<b>Tabla 10</b> Correlación de Pearson entre la variable equilibrio trabajo-familia y productividad .....	114
<b>Tabla 11</b> Correlación de Pearson entre la variable conflicto trabajo-familia y productividad .....	118
<b>Tabla 12</b> Correlación de Pearson entre la variable políticas trabajo-familia y productividad .....	122
<b>Tabla 13</b> Resumen del modelo <sup>c</sup> .....	123
<b>Tabla 14</b> ANOVA <sup>a</sup> .....	124
<b>Tabla 15</b> Coeficientes <sup>a</sup> .....	125
<b>Tabla 16</b> Diagnósticos de colinealidad <sup>a</sup> .....	126
<b>Tabla Cruzada 1</b> Equilibrio ocupacional vs genero de los encuestados .....	132
<b>Tabla Cruzada 2</b> Equilibrio ocupacional vs cargo o puesto desempeñado .....	133
<b>Tabla Cruzada 3</b> Número de horas trabajadas en la semana vs cargo o puesto desempeñado .....	134
<b>Tabla Cruzada 4</b> Conflicto del rol vs genero .....	136
<b>Tabla Cruzada 5</b> Conflicto del rol vs estado civil de los encuestados .....	137
<b>Tabla Cruzada 6</b> Políticas equilibrio trabajo-familia en la organización vs genero ...	138
<b>Tabla Cruzada 7</b> Políticas equilibrio trabajo-familia de la organización vs estado civil .....	139
<b>Tabla Cruzada 8</b> Políticas equilibrio trabajo-familia a nivel personal vs genero .....	141

<b>Tabla Cruzada 9</b> Políticas equilibrio trabajo-familia a nivel personal vs estado civil de los encuestados.....	141
<b>Anexo A</b> Diagrama de variables ex ante .....	164
<b>Anexo B</b> Sección 1. Carta presentación de cuestionario .....	165
<b>Anexo C</b> Sección 2. Datos demográficos .....	166
<b>Anexo D</b> Secciones 3 a la 15. Cuestionario de la investigación.....	167
<b>Anexo E</b> Cuadro de autores .....	179

## INTRODUCCIÓN

Esta investigación pretende ayudar a concientizar a aquellas empresas que desconozcan el tema equilibrio trabajo-familia o bien no lo consideren como factor relevante para la mejora de su productividad, así como para su desarrollo y/o permanencia en el mercado, además busca mostrar la importancia que este tema tiene en la vida de los trabajadores, y no solo señalar, sino mejorarla, ya que, al mejorar la vida de estos, por extensión se mejora a la propia comunidad.

En esta investigación se analizan los conceptos de equilibrio trabajo-familia, conflicto trabajo-familia, así como las políticas de conciliación y como factores impulsores de la productividad en los empleados de proveeduría del sector retail en la ciudad de Tijuana, B.C. a través del análisis de bibliografía, así como de un estudio de campo llevado a cabo en la Ciudad. El desarrollo de esta investigación se constituye de la siguiente forma:

En el capítulo 1 se plantea la problemática que genera el conflicto trabajo-familia y la relevancia que ha tomado este tema en las últimas décadas, debido a la responsabilidad que se le atribuye en relación con la aparición de problemas que afectan no solo a los trabajadores sino a las familias y a la sociedad misma, tales como horarios de trabajo excesivos, desintegración familiar, problemas de salud e inclusive problemas de movilidad en zonas metropolitanas. Así mismo se presentan los objetivos e hipótesis de este estudio.

En el capítulo 2 se presenta el estudio bibliográfico sobre los conceptos relevantes para el mismo tales como el equilibrio trabajo-familia, conflicto trabajo-familia y las políticas de conciliación trabajo-familia como factores impulsores de la productividad en los empleados de proveeduría del sector retail en la ciudad de Tijuana, B.C., así como las principales teorías que existen sobre este tema. También aborda algunas afecciones que por falta de equilibrio se pueden desarrollar, así como del concepto de familia y su evolución.

En el capítulo 3 se describe la metodología empleada en esta investigación, las variables que se manejan para analizar el fenómeno de estudio, así como su operacionalización, el alcance temporal y de estudio. También se presenta la técnica que se utilizó para el levantamiento de campo, la selección y ubicación de la población y muestra, el acercamiento a las empresas, el contacto con los actores directos, la entrega y/o envío de los cuestionarios y la recolección de la información.

En el capítulo 4 se dan a conocer los resultados que arrojan los datos obtenidos en el levantamiento de campo, por medio de la estadística descriptiva utilizando el programa SPSS entre ellos, la prueba de confiabilidad alfa de Cronbach, que dio un resultado inicial para la prueba piloto (de 15 cuestionarios), y posterior los resultados de la muestra definitiva.

En el capítulo 5 se presenta la discusión del trabajo de investigación, así como la comprobación de las hipótesis.

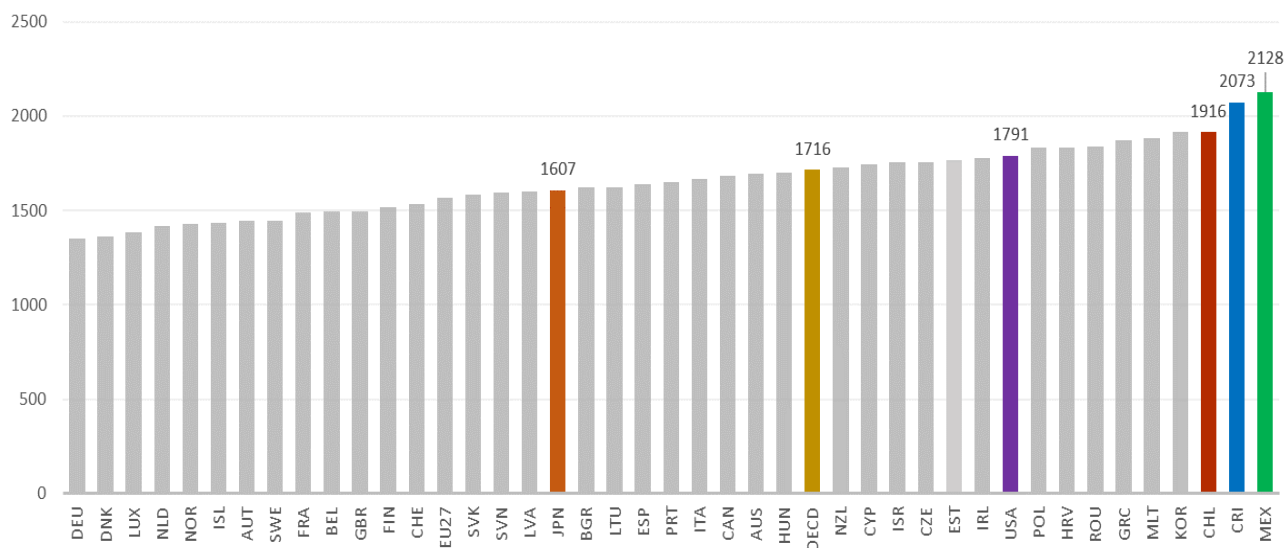
Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones para realizar trabajos futuros, así como las limitaciones que se vivieron durante la investigación y algunos hallazgos que pudieran fungir como base para nuevas líneas de investigación.

## CAPÍTULO I

### 1.1 Planteamiento del Problema

Los países de economías desarrolladas han prestado atención al conflicto trabajo-familia desde la década de los años setenta del siglo pasado mientras que, en México, si bien no es un tema nuevo, en las últimas décadas ha empezado a tomar gran relevancia, ya que se le atribuye responsabilidad en la aparición de una serie de problemas, por horarios de trabajo excesivos tales como: desintegración familiar, problemas de salud e inclusive problemas de movilidad en zonas metropolitanas (Torres, P.M., Gómez, C.M., Rojas, H.L., Ortega, M.M., García, G.S., García, G.M., Garza, G.S., García, G.A., 2016), más recientemente se le ha vinculado en algunos países como Corea del Sur con la disminución del índice de Natalidad así como con una disminución de su productividad, a tal grado que su presidente Moon Jae-in en la ceremonia de inauguración en 2017, se comprometió con su población a gestionar apoyos para que las personas llevaran "una vida decente", y mencionó que lo primero que haría sería enfocarse en "el empleo", enfatizando el concepto de equilibrio entre el trabajo y la vida familiar, (Minji y Hyelin, 2020). Presentó una reforma y estableció un nuevo límite de horas de trabajo semanal, sosteniendo que Corea ya no sería una sociedad con exceso de trabajo, a su consideración la menor cantidad de horas de trabajo daría una oportunidad a las personas para lograr el equilibrio entre la vida laboral y la personal y la convivencia entre el trabajo y la familia (Minji, K. y Hyelin, K. 2020).

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE, 2021], en su estudio sobre horas trabajadas destaca que México es el país donde más horas se trabajan, con un promedio de 2,128 horas disputándose el 1er lugar con Costa Rica seguido de Chile, véase Figura 1.

**Figura 1***Horas totales / Trabajadas 2021*

*Nota:* Adaptado de Horas trabajadas: Promedio de horas anuales realmente trabajadas.

Reproducida de Horas Totales/Trabajadas 2021, *Base de datos de OCDE.*

(<https://doi.org/10.1787/data-00303-en> (accedido 26 March 2023)). CC BY-ND 2.0

En Japón existe un término desde 1987 que fue cuando el ministerio de salud inició la recopilación de información al respecto, “*karoshi*”, que significa muerte por exceso de trabajo, a pesar de que Japón de acuerdo con la OCDE (2021) está en el lugar número 19, con un promedio de 1,607 horas trabajadas, es decir 521 horas menos que en México.

De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud [OMS], desde el 2017 México tiene el mayor índice de estrés laboral a nivel mundial, los mexicanos son afectados por un constante estado de cansancio mental debido a las exigencias de mantener alto rendimiento laboral, alcanzando el 75%, mientras que por ejemplo países como China y Estados Unidos es de 73% y 59% respectivamente. Dicho estrés está relacionado con afecciones como la ansiedad, depresión e incluso enfermedades cardiovasculares que pueden llevar a las personas a la muerte. Como

alertó el Instituto Mexicano del Seguro Social [IMSS, 2020] no afecta únicamente la salud del trabajador, sino también a su entorno más próximo, debido a que genera un desequilibrio tanto en lo familiar como laboral. De esto se desprende que el desequilibrio de la vida profesional y familiar afectan negativamente también a las empresas, ya que se traducen en problemas de salud de los trabajadores con falta de concentración, desmotivación, ausentismo, fuga de talentos, etc., repercutiendo directamente en la productividad. La Organización Internacional del Trabajo [OIT, 2020], afirma que el estrés laboral podría suponer pérdidas de entre el 0.5% y el 3.5% del Producto Interno Bruto (PIB) de cada país, y según la OMS el 75 % de los mexicanos padece el síndrome de “*burnout*” o “*fatiga por estrés laboral*”, lo cual provoca pérdidas económicas de entre 5,000 y 40,000 millones de pesos al año en el sector productivo de México (Hernández, 2022)

Actualmente existen diversos estudios sobre los temas de equilibrio, desequilibrio, conflicto o bien políticas de conciliación, siendo en su gran mayoría el enfoque de estos desde el ángulo de apoyo a la mujer, ya que estadísticamente es ella quien presenta mayor conflicto, por su papel en la sociedad y principalmente en una cultura como la mexicana. Y las empresas, ¿Por qué deberían interesarse en este tema? si finalmente están pagando por los servicios del empleado, ¿Qué está sucediendo en el estado de Baja California?, principalmente ¿en la ciudad de Tijuana?, la mayoría de los estudios encontrados son extranjeros, nacionales o por género, muy pocos de ellos se refieren a la perspectiva de la empresa y que beneficios podría tener esta de participar más activamente en la conciliación trabajo-familia, así mismo no se encontraron estudios sobre el sector del retail (canal moderno) y el personal que forma parte de su proveeduría. Por lo que en el presente estudio se establece la siguiente pregunta general.

### ***1.1.1 Pregunta general***

¿Son el equilibrio trabajo-familia, el conflicto trabajo-familia y las políticas de conciliación trabajo-familia factores impulsores de la productividad en los empleados de proveeduría del sector retail en la ciudad de Tijuana, Baja California?

### ***1.1.2 Preguntas específicas***

¿Es el equilibrio trabajo-familia, un factor que influye en el desarrollo de la productividad, en los empleados de proveeduría del sector retail en la ciudad de Tijuana?

¿Es el conflicto trabajo-familia un factor que influye en el desarrollo de la productividad, en los empleados de proveeduría del sector retail en la ciudad de Tijuana?

¿Es la aplicación de políticas de conciliación trabajo-familia un factor que influye en la productividad, en los empleados de proveeduría del sector retail en la ciudad de Tijuana?

## **1.2 Objetivos**

### ***1.2.1 Objetivo general***

Analizar el equilibrio trabajo-familia, el conflicto trabajo-familia y las políticas de conciliación trabajo-familia como factores impulsores de la productividad en los empleados de proveeduría del sector retail en la ciudad de Tijuana, B.C.

### ***1.2.2 Objetivos específicos***

Obj.1 Determinar si el equilibrio trabajo-familia, es un factor que influye en el desarrollo de la productividad, en los empleados de proveeduría del sector retail en la ciudad de Tijuana.

Obj.2 Determinar si el conflicto trabajo-familia, es un factor que influye en el desarrollo de la productividad en los empleados de proveeduría del sector retail en la ciudad de Tijuana.

Obj.3 Determinar si al aplicar políticas de conciliación trabajo-familia, es un factor que influye en el desarrollo de la productividad en los empleados de proveeduría del sector retail en la ciudad de Tijuana.

### **1.3 Hipótesis**

#### ***1.3.1 Hipótesis general***

El equilibrio trabajo-familia, el conflicto trabajo-familia, y las políticas de conciliación trabajo-familia sí son factores impulsores de la productividad, en los empleados de proveeduría del sector retail en la ciudad de Tijuana.

#### ***1.3.2 Hipótesis específicas***

- H<sub>1</sub>. El equilibrio trabajo-familia, sí es un factor que influye de manera significativa en el desarrollo de la productividad, en los empleados de proveeduría del sector retail en la ciudad de Tijuana.
- H<sub>2</sub>. El conflicto trabajo-familia, sí es un factor que influye de manera significativa en el desarrollo de la productividad, en los empleados de proveeduría del sector retail en la ciudad de Tijuana.
- H<sub>3</sub>. La aplicación de políticas de conciliación trabajo-familia sí son un factor que influye de manera significativa en la productividad, en los empleados de proveeduría del sector retail en la ciudad de Tijuana.

### **1.4 Justificación de la Investigación**

En la presente investigación se analizará el equilibrio trabajo-familia, el conflicto trabajo-familia, y las políticas de conciliación trabajo-familia como factores impulsores de la productividad en los empleados de proveeduría del sector retail en la ciudad de Tijuana, B.C.

Si bien el equilibrio trabajo-familia tiene como intención mejorar la calidad de vida, resultante de poder conciliar la vida laboral con la familiar, el concepto ha estado presente por varias décadas, sin embargo, en la actualidad es de suma importancia otorgarle atención, ya que tiene el potencial de ayudar no solo a los trabajadores sino a las empresas impulsoras del desarrollo económico de los países, así como a la sociedad misma.

El conflicto trabajo-familia, es otro concepto al que se debe de dar relevancia, ya que se le ha atribuido una fuerte responsabilidad, al ser relacionado con la aparición de problemas que afectan a las empresas con altas tasas de rotación, ausentismo, indiferencia, incremento de accidentes y baja productividad; a los trabajadores al incrementar riesgos de salud física, mental y emocional, a las familias que se ven afectadas por horarios excesivos llevándolas inclusive a la desintegración y a la sociedad misma reconociendo que las familias son la base de las sociedades.

Por último, se le debería dar una mayor atención a la creación y aplicación correcta de políticas de conciliación trabajo-familia, las cuales podrían fungir como moderadoras entre el conflicto y el equilibrio.

Con esta investigación se pretende ayudar a concientizar a aquellas empresas que desconocen el tema o bien no lo consideran relevante para su desarrollo, permitiéndoles conocer los beneficios que pudieran obtener a través de este, tales como atraer y retener al mejor talento, reducir sus costos de reclutamiento y de capacitación a personal de nuevo ingreso, reducir el ausentismo, trayendo como consecuencia el mejoramiento de su productividad, adicionalmente les permitirá desarrollar una mejor imagen ante la comunidad donde estén establecidas y favorecer la lealtad por parte del trabajador permitiéndoles ser más competitivas y atractivas para trabajar en ellas, al ser reconocida como Empresas Familiarmente Amigables. Así mismo hacer

hincapié en la posibilidad que tendrían de ayudar a mejorar la calidad de vida de sus trabajadores, y de esta forma la de la misma comunidad tijuanaense.

Al gobierno, quien se puede beneficiar de este tipo de investigaciones, procurando más y mejores acciones que sumen a sus esfuerzos por mejorar la vida de los integrantes de la sociedad que contribuyen económicamente al desarrollo del país.

Y a los individuos a ser conscientes de que el equilibrio trabajo-familia no solo depende de terceros, que también deben tomar parte activa en la búsqueda de su propio equilibrio trabajo-familia, el cual no solo los beneficia a ellos sino a las generaciones futuras.

Al crearse una corresponsabilidad entre los tres actores antes mencionados se podría disminuir el conflicto trabajo-familia causante de daños económicos y sociales tanto para las empresas como para el país.

Actualmente existen una serie de investigaciones ya sea sobre equilibrio, conflicto o bien políticas de conciliación, mismas que se abordan como temas individuales, debido a la profundidad que cada una de estas variables conlleva, así mismo el enfoque de estas es tradicionalmente desde el ángulo de apoyo a la mujer, ya que estadísticamente es quien presenta mayor conflicto por su papel en la sociedad. La productividad por su parte es considerada como un indicador que define cuantos productos se han llegado a producir por cada recurso utilizado durante su elaboración.

Mientras que en esta investigación se busca enfocar la atención en la productividad de las empresas a través del análisis de las tres variables, ya que se reconoce el conflicto trabajo-familia, los beneficios de contar con equilibrio trabajo-familia a través de las políticas de conciliación trabajo-familia y su influencia en el desarrollo de la productividad, pero no solo eso, además busca resaltar que en la medida en que se cuente con equilibrio trabajo-familia será en

beneficio de la empresa, de los individuos y de sus familias, no solo por género, buscando así el bienestar social.

Se optó por el sector económico de retail, ya que es el sector al que se tenía acceso, pero su importancia económica en la región permite que los resultados obtenidos en esta investigación se puedan generalizar a otros segmentos económicos.

Esta investigación es de tipo cuantitativo, ya que estudia fenómenos, utilizando estadísticas para probar las hipótesis planteadas en el mismo, pretendiendo demostrar la relación entre las variables de estudio mediante la recolección de datos a través del desarrollo de un instrumento.

## 1.5 Matriz de Congruencia

**Figura 2**

*Matriz de congruencia*

<b>Evaluación de la productividad a partir del binomio trabajo-familia en los empleados de proveeduría del sector retail en la ciudad de Tijuana, B.C., 20-22</b>		
Analizar el equilibrio trabajo-familia, el conflicto trabajo-familia y las políticas de conciliación trabajo-familia como factores impulsores de la productividad en los empleados de proveeduría del sector retail en la ciudad de Tijuana, B.C.		
Determinar si el equilibrio trabajo familia, es un factor que influye en el desarrollo de la productividad, en los empleados de proveeduría del sector retail en la ciudad de Tijuana.	Determinar si el conflicto trabajo familia, es un factor que influye en el desarrollo de la productividad en los empleados de proveeduría del sector retail en la ciudad de Tijuana.	Determinar si al aplicar políticas de conciliación trabajo-familia, es un factor que influye en el desarrollo de la productividad en los empleados de proveeduría del sector retail en la ciudad de Tijuana.
<b>Equilibrio trabajo-familia</b>	<b>Conflicto trabajo-familia</b>	<b>Políticas de conciliación</b>
¿Es el equilibrio trabajo-familia, un factor que influye en el desarrollo de la productividad, en los empleados de proveeduría del sector retail en la ciudad de Tijuana?	¿Es el conflicto trabajo-familia un factor que influye en el desarrollo de la productividad, en los empleados de proveeduría del sector retail en la ciudad de Tijuana?	¿Es la aplicación de políticas de conciliación trabajo-familia un factor que influye en la productividad, en los empleados de proveeduría del sector retail en la ciudad de Tijuana?
El equilibrio trabajo-familia, sí es un factor que influye de manera significativa en el desarrollo de la productividad, en los empleados de proveeduría del sector retail en la ciudad de Tijuana.	El conflicto trabajo-familia, sí es un factor que influye de manera significativa en el desarrollo de la productividad, en los empleados de proveeduría del sector retail en la ciudad de Tijuana.	La aplicación de políticas de conciliación trabajo-familia sí son un factor que influye de manera significativa en la productividad, en los empleados de proveeduría del sector retail en la ciudad de Tijuana.
El equilibrio trabajo-familia, el conflicto trabajo-familia y las políticas de conciliación trabajo-familia sí son factores impulsores de la productividad, en los empleados de proveeduría del sector retail en la ciudad de Tijuana.		
<b>Productividad</b>		

*Nota:* Elaboracion propia

## CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

### 2.1 Productividad

#### 2.1.1 Definición de productividad

Una definición general menciona que “la productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla”.

Según Collado (2016) “la productividad se define como el uso eficiente de recursos — trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información — en la producción de diversos bienes y servicios”. Si se tiene una mayor productividad significaría el logro de más bienes con los mismos recursos, o el logro de un mayor volumen de producción y calidad con los mismos insumos. Según Venegas (2001), “productividad es el mejoramiento de las capacidades productivas de una organización”.

Como destacan Guerrero y Puerto (2007), las ciencias económicas basan su conocimiento en los indicadores de productividad; destacando en sus hallazgos que, el poder industrial, equilibrio económico mundial, nivel de vida de las personas, poder adquisitivo de los salarios, organización del trabajo, consumo y los demás aspectos de la vida humana, están impregnados por el índice de productividad y por la demanda de consumo en producción, esto aplicable a los procesos industriales donde la productividad es calculable porque es cuantitativa, pero cuando es cualitativa es decir, cuando es sobre el sector administrativo o de servicio el cálculo no es así de fácil, ya que como indica Ruiz (1987, como se citó en Guerrero et. al. 2007) “la producción es un constructo teórico cuantificable para los sectores primario y secundario, mientras que esa relación entre tiempo/producción es intangible e inaplicable, para el sector terciario”.

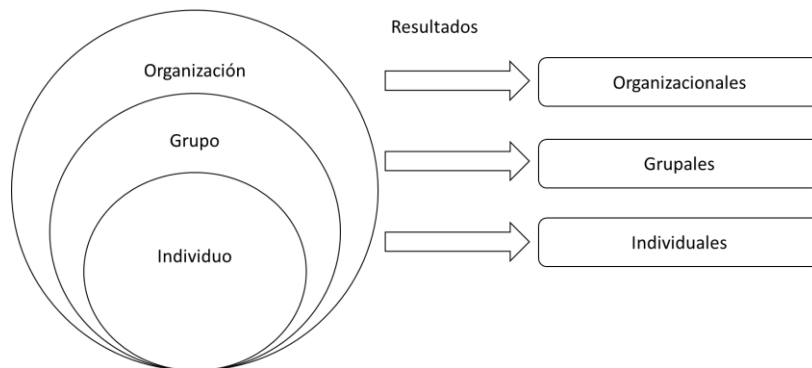
Como mencionan Cequea, y Núñez (2011), un sin fin de autores han señalado que la productividad es de naturaleza multidimensional, y que es afectada por diversos factores entre

ellos el factor humano mismo que ejerce una fuerte influencia en el desempeño de las organizaciones. Sugiriendo que la productividad puede ser afectada por “ciertas características y comportamientos de los individuos”, comportamientos que implican “procesos psicológicos y psicosociales” mismos que son complejos para medir, pero es importante considerarlos ya que como señalan “el factor humano está presente en todos los momentos del hecho productivo, ya que se requiere de la participación de las personas y de una permanente relación social laboral entre ellas” Cequea, et al. (2011).

Gracias al aporte de Cequea y Núñez, en su revisión teórica donde establecieron las bases para analizar los factores que inciden en la productividad, desde esta perspectiva utilizando las siguientes unidades de análisis: factores organizacionales, grupales e individuales, Figura 3.

### Figura 3

#### *Unidades de análisis de la productividad*



*Nota:* Adaptado de *Factores humanos y su influencia en la productividad* (p. 119), por Cequea Núñez, 2011, Revista Venezolana de Gerencia.

#### **2.1.2 Fórmula de productividad**

$\frac{\text{Producto (total de bienes y servicios)}}{\text{Insumo (total de recursos utilizados)}} = \text{Productividad}$	( 1 )
---	-------

### **2.1.3 Productividad laboral de la empresa (organización)**

Según Álvarez y Muñiz (2013), las organizaciones no solo tienen la finalidad de generar ganancias, sino también contribuir tanto al interior como al exterior de las mismas. Y sostienen que “la cultura organizacional es la interrelación de los procesos de apropiación que los públicos realizan de la filosofía, la pertenencia, la adaptación, la satisfacción y el liderazgo compartidos”.

Gracias a la gestión del capital humano se le ha dado la importancia que le corresponde al desarrollo humano dentro de la organización, quitándole el estigma de costoso para esta, pasando a ser visto como una inversión. Según Zayas, Báez, Zayas y Hernández (2015), hoy en día las organizaciones se refieren al mismo como: “capital intelectual, potencial humano, talento humano”. Mencionan que la gestión del capital humano es la responsable de generar e impulsar cambios en la organización, y que estos “deberán tener en carácter: holístico, sinérgico, proactivo y relacional.” Así mismo hacen hincapié en que la gestión adecuada del capital humano es fundamental en cualquier organización, ya que esta podría significar mayor grado de eficiencia, efectividad, eficacia y compromiso de los trabajadores que redundaría en mayor productividad.

**2.1.3.1 Desarrollo profesional.** A lo largo de la historia tanto los investigadores, administradores y dueños de empresas han venido analizando con la finalidad de identificar y comprender qué mecanismos generan los altos estándares de rendimiento de los trabajadores.

Según Nieves (2013) al sistema de mecanismos que permite elevar continuamente habilidades y rendimiento de los trabajadores al interior de la empresa se le llama “desarrollo profesional”. Sosteniendo que es producto de la planeación de la carrera y cubre aspectos que una persona enriquece o mejora con la finalidad de lograr su objetivo, el desarrollo dentro de la organización.

Arias (2001), afirma que los componentes que se dejan ver como una constante en empresas de alto desempeño son: el sentido de pertenencia y permanencia en la organización. Para Álvarez et. al. (2013), estos componentes los denomina compromisos y están fuertemente motivados por la posibilidad de oportunidades para la realización y desarrollo tanto profesional como personal.

Los investigadores han considerado que los programas de crecimiento profesional son un instrumento que le ayuda a las empresas a hacer frente a las necesidades de personal; se enfocan a los empleados del nivel profesional y ejecutivo, esto debido a los altos costos. Al implementar estos programas la organización espera que los empleados se fijen objetivos profesionales y trabajen activamente por alcanzarlos dentro de la misma organización (Nieves,2013).

Silverman hace hincapié (2006, como se citó en Madero, 2010) en que las empresas deben observar las áreas de mayor relevancia a considerar con la finalidad de incrementar el desarrollo profesional de los empleados.

Según este, la organización debe:

1) *Construir relaciones fuertes* entre los mismos empleados y entre el binomio jefe-colaborador.

2) *Desarrollar el potencial individual.*

3) *Promover la colaboración y el trabajo en equipo.*

4) *Conectar a todos hacia la misma dirección.*

Toda organización debe contar con objetivos bien definidos, que al utilizarse sean un motor que aliente a sus empleados a contribuir al cumplimiento de estos. Lo cual arroja un doble efecto:

1) Evitar que empleados y sus esfuerzos se distraigan llevándolos a no cumplir con los objetivos propuestos por la empresa

2) Asegurarse que todos y cada uno de los empleados conocen bien las oportunidades que la organización presenta

Es por esto por lo que es de vital importancia que la gerencia pueda apoyar tanto en el seguimiento como cumplimiento para que se dé un verdadero desarrollo profesional (Nieves, 2013).

Sin embargo, Cappelli (2001, como se citó en Nieves, 2013) sostiene que actualmente hay un cambio de paradigma contundente, en el que “se desplaza la seguridad del empleo a largo plazo y pone fin a la lealtad de los empleados y a los modelos de carrera para toda la vida” consideradas como tradicionales, por “prácticas de gestión nuevas, impulsadas por entornos cambiantes”.

**2.1.3.2 Capacitación y adiestramiento de los trabajadores.** Los trabajadores requieren conocer que su labor contribuye a que la producción de su empresa sea de tal calidad que el cliente final esté satisfecho, esta información es invaluable, ya que los hará sentir bien en relación con su trabajo (Nieves, 2013). Por lo antes mencionado es que es de suma importancia que la capacitación sea permanente con la finalidad de cumplir los objetivos: por una parte, la calidad del producto o servicio y por otra la satisfacción del trabajador al ser consciente de que está ejecutando su labor correctamente, y que de este modo contribuye al desarrollo de su empresa y la mejora en la economía del país, (Rincón 2001).

Como sostiene Ruiz (1987, como se citó en Guerrero y Puerto (2007), el entrenamiento y la capacitación que se le dan a los trabajadores respecto de su labor, son elementos que afectan su saber. Por lo tanto, debe considerarse que si el nivel de saber no está soportado por el poder

(factores físicos que determinan la capacidad, estatura, peso, buena salud) y el querer (voluntad para realizar cierto trabajo) el recurso humano no estará en los niveles adecuados necesarios y esto dificultará el proceso de aprendizaje y, por ende, no se alcanzarán los niveles esperados de productividad.

Según Nieves (2013), en estas épocas tan difíciles algunos autores consideran que se debe ver como capital el mantener al recurso humano comprometido con la organización, para esto sugiere que las gerencias tomen conciencia de que el recurso humano es ante todo un grupo de personas con necesidades básicas, que son movidas por la necesidad de ser útiles y apreciadas, y que estos asuman prácticas que busquen la creación de modelos que les permitan motivar al personal independientemente de las características de las empresas. Es de suma importancia observar las habilidades de cada persona (recurso humano), con la finalidad de identificar aquellas habilidades que deberán desarrollarse y/o fortalecerse en estos, a través de programas de capacitación con competencias profesionales o con planes de carrera, (Madero, 2010).

Así mismo Sánchez (2010), sugiere que el cambio se debe de ejecutar a través de la incorporación gradual de los trabajadores a la organización, esto utilizando distintas estrategias, tales como desarrollo organizacional, adecuación de los estilos de liderazgo, redistribución del poder, autoridad y participación responsable así como una participación activa en la toma de decisiones dentro de las distintas áreas, siempre buscando apoyar la comunicación interna tanto formal como informal, lo que dará como resultado la mejora del ambiente de trabajo, favoreciendo así el clima laboral por tanto a la empresa logrando la posibilidad del “desarrollo sustentable, sano e integral, de la vida productiva de los trabajadores”.

**2.1.3.3 Lugar deseable para trabajar.** De acuerdo con Nieves (2013), la motivación de los trabajadores no solo son acciones específicas relacionadas a los procesos técnicos y

administrativos, de sus actividades para el funcionamiento de su labor, si no “que se extiende a la permanencia eficiente del personal a través del tiempo”.

En este sentido, García, Martínez, Rivera y Gutiérrez, (2016) mencionan que es importante perseguir la satisfacción de los empleados, ya que si están satisfechos pueden llegar a lograr un mejor desempeño y aumentar las ganancias para la empresa, ya que cuando estos están satisfechos con su trabajo, se vuelven más creativos, innovadores, asertivos, lo que se traduce en mayores ganancias y mejoras para la organización en la cual trabajan.

#### ***2.1.4 Productividad laboral del grupo***

La productividad laboral del grupo hace referencia al contexto donde una serie de personas trabajan juntas, con la finalidad de lograr un objetivo o de conseguir un fin. De acuerdo con Cequea, et al. (2011), en su estudio de revisión detectaron que diversos autores encontraron que los principales factores grupales que contribuyen a la productividad entre otros son: el consenso sobre objetivos, la cohesión grupal y la moral.

**2.1.4.1 Consenso sobre objetivos.** Se puede considerar que el consenso de los objetivos de una organización se refiere a que, para lograr los resultados esperados, todos los miembros de la organización deberán identificar objetivos similares; al compartir objetivos se fomenta el sentido de pertenencia e identificación con el grupo y la organización. Para que la toma de decisiones sea efectiva, la organización debe implementar mecanismos que aseguren que las decisiones no se vean afectadas por el pensamiento grupal, (Cequea, et al., 2011).

Y según los apuntes de Psicología de los Grupos (2018), para lograr la mejor productividad del grupo, el trabajo realizado por individuos y grupos debe basarse en los requisitos de la tarea misma. Cuanto mayor sea el acuerdo entre el tipo de tarea que se realiza y

cómo el equipo y las personas que lo integran realizan la tarea, mejor será la productividad del equipo.

**2.1.4.2 Cohesión del grupo.** El comportamiento de las personas es complejo y dentro de las organizaciones dependerá de factores internos (rasgos de personalidad, capacidad de aprender, motivar, percibir el entorno interno y externo, actitudes, emociones, valores, etc.) y factores externos (el entorno, características de la organización, tales como sistemas de recompensa y castigo, factores sociales y políticos, cohesión de grupo existente, etc.), (Chiavenato, 2007).

Buckner (1988, como se citó en De Vita, 2016) hace relación entre el constructo de cohesión y el concepto de “sentido psicológico de comunidad”, que otorga el sentido de pertenencia, comunidad, hermandad, identidad, etc., que pudiera tener un grupo identificado en relación de un lugar, terreno, ambiente, etc. compartido. Asimismo, menciona que: “El grado en que una persona experimenta sentido de comunidad en un contexto particular, puede ser una característica compartida por otros miembros de ese colectivo”. Afirmando que dicho constructo es adecuado para medir este tipo de atributos de nivel colectivo.

Carron y Brawley (2000, como se citó en De Vita, 2016), definen la cohesión como “un proceso dinámico que se refleja en la tendencia de un grupo a permanecer juntos en la búsqueda de objetivos instrumentales y/o para la satisfacción de necesidades efectivas”. Los diversos autores afirman que la cohesión es un fenómeno psicosocial que se manifiesta en los grupos y, según estos, mantiene a los individuos unidos y objetivamente conectados para alcanzar metas, así como mejorar la adaptabilidad al medio ambiente que los rodea. Una fuerte cohesión, también conocida como desarrollo grupal, permite que las personas sean parte de un equipo para ser más eficientes y productivas en sus decisiones y accionar dentro de las organizaciones

(Cequea et al., 2011); y como menciona De Vita (2016), “la cohesión grupal resulta fundamental para poder sobrevivir tanto material como emocionalmente”; Y siendo este un proceso dinámico como señala Carron y Brawley (2000), resulta en la tendencia del grupo a preservarse y mantener la unidad en la búsqueda del logro de sus metas o para satisfacer las necesidades de sus miembros. Festinger (1950), la define como un conjunto de fuerzas que motivan a los individuos a permanecer juntos y trabajar por el bien común. Está relacionado con la productividad de los grupos y equipos de trabajo. Además, es un medio excelente para el proceso de toma de decisiones, (Cequea et al., 2011). Y como menciona Chiavenato (2007), la cohesión generalmente aumenta la motivación del grupo para terminar las tareas, considerando qué si el equipo "gana", los integrantes se sentirán más motivados para continuar trabajando en equipo y que en la medida que aumente dicha cohesión, lo hará también la presión social sobre los integrantes del equipo para que se ajusten a los objetivos del grupo o de las partes interesadas.

**2.1.4.3 Moral.** En cuanto a la moral del grupo Cequea et al. (2011), mencionan que es un fenómeno grupal asociado a un esfuerzo excepcional, una comunidad de objetivos, compromiso y un sentido de identidad para con la organización; también señalan que la moral hace referencia a la ética de grupos, mientras que motivación es para individuos. Y que la moral refleja un consenso unánime que existe entre los miembros del equipo sobre los elementos clave de los sistemas y prácticas de liderazgo de la organización. Que es la percepción general de los miembros sobre la estructura de la organización o grupo de trabajo, capacidad de liderazgo, grado de autonomía, cohesión, confianza, apoyo, reconocimiento, cambio y equidad. Que estos surgen de las interacciones entre miembros y está vinculado a la cultura y los valores de la organización y actúa como una fuerza moderadora en el comportamiento de los miembros.

Por su parte Álvarez y Muñiz (2013), mencionan que la lealtad del trabajador hacia la empresa presupone un contrato moral y tácito que se manifiesta en relación con la organización y los beneficios que el participar en ella otorga y la perspectiva de permanencia.

Chiavenato (2007) identifica cuatro factores para la moral de grupo:

- a) Identificación con la tarea
- b) Relaciones interpersonales
- c) Reconocimiento y retroalimentación
- d) Orientación hacia las personas

### ***2.1.5 Productividad laboral del trabajador (individuo)***

La productividad laboral del trabajador es un factor clave para el desarrollo de cualquier economía porque mejora la competitividad en los mercados nacionales e internacionales, con el fin de conseguir el nivel deseable de productividad, debe conciliarse la vida laboral con la vida familiar, (Mercader 2008).

La conciliación de este binomio es un determinante de la productividad y calidad del trabajo que se realiza. Si se desea aumentar la productividad, habría la necesidad de realizar un ajuste bidireccional entre el hombre y su trabajo. Dejando en claro que el recurso humano es el recurso más importante de todos los recursos en una empresa, para el logro de los objetivos de producción; ya que este tiene la capacidad de decidir si aprovecha o no el resto de los recursos para beneficio de la misma (Ruíz, 1987 como se citó en Guerrero et. al. 2007).

Según el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, en su manual práctico de calidad y productividad, mencionan que “la productividad es el resultado de trabajar con calidad”, y señala que, para medir sus efectos, no solo se debe considerar los resultados económicos, sino también

como mejora las condiciones de vida de los trabajadores de la empresa y del público en general donde ésta, esté establecida.

Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009) mencionan que, los trabajadores son seres biopsicosociales, por lo que, su salud y bienestar, son partes fundamentales tanto para el empleado como para la empresa en la que se desempeña. Como mencionan Guerrero et. al. (2007) dado que las situaciones estresantes contribuyen a los desequilibrios fisiológicos que pueden conducir a cambios en la salud, existe una relación recurrente entre las interacciones estresantes y la productividad, donde cada interacción estresante puede afectarla y reducirla, así como a la salud. Hacen hincapié en que la asignación irracional de trabajo reduce significativamente la productividad lo que explica por qué la literatura especializada hace una frecuente asociación entre productividad y salud, donde los costos de productividad se reducen hasta un 30% por cambios en la salud y hasta en un 60% por desequilibrios en el organismo.

**2.1.5.1 Eficiencia, Eficacia.** De acuerdo con Rojas, Jaimes y Valencia (2017), el concepto de estos términos se utiliza frecuentemente en distintos ámbitos, y no hay un concepto único aplicable en las distintas áreas o profesiones.

Por su parte Rincón (2001), menciona que la eficiencia es un concepto frecuentemente utilizado como sinónimo de la productividad, proporcionando una definición donde indica que “la productividad es la utilización óptima de los recursos”, y que un “trabajador eficiente es aquel que utiliza los materiales con el mínimo de desperdicio, empleando el mínimo tiempo posible sin deteriorar la calidad del producto, utilizando los servicios en las cantidades necesarias, sin desperdiciar y utilizar los medios tecnológicos de manera que no se deterioren más allá de lo normal”; como menciona Rodríguez y Dabos (2017), también es muy importante estructurar los espacios físicos en la organización, con la finalidad de obtener un mayor control

en los flujos o secuencias de trabajo de tal manera que las tareas fluyan orgánicamente maximizando así la eficiencia, siempre con la finalidad de satisfacer las demandas laborales para a su vez obtener el tiempo que permita conciliar la vida familiar.

La eficacia por su parte “es la capacidad de un trabajador para lograr los objetivos” según Fernández, Ríos y Sánchez, (1997, como se citó en Rojas, Jaimes y Valencia, 2017).

**2.1.5.2 Satisfacción laboral.** Chiang y Ojeda (2011), mencionan que al igual que sucede con otros conceptos (eficiencia, eficacia, etc.) en el caso de satisfacción laboral no hay una definición unánime y que cada autor ha generado una definición de acuerdo con su propia investigación; hacen mención de que algunos autores se refieren a ésta como un estado emocional, con sentimientos y/o respuestas afectivas mientras que otros autores van más allá de las emociones y la definen como “una actitud generalizada ante el trabajo”. Por su parte Griffin y Bateman (1986, como se citó en Chiang y Ojeda, 2011), la definen como “Un constructo global logrado a través de facetas específicas de satisfacción como son el trabajo, el sueldo, la supervisión, los beneficios, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, los compañeros y las prácticas de la Organización”.

Como se ve en Paredes (2016), es evidente que el concepto de satisfacción laboral está ligado con la actitud de los trabajadores, lo cual indicaría que estos evalúan constantemente su empleo lo que influye en la manera que piensan, sienten o se manejan, teniendo en cuenta que si el resultado es positivo sus sentimientos serán de bienestar, lo que aumentará su satisfacción.

Robbins (1996, como se citó en Caballero, 2002) afirma que “los factores más importantes que conducen a la satisfacción en el puesto son: un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo, colegas que apoyen y el ajuste personalidad-puesto de trabajo. Y menciona que el efecto de la

satisfacción positiva o negativa en el trabajo implica satisfacción y productividad, satisfacción y ausentismo y satisfacción y rotación”.

La satisfacción laboral por años ha sido muy importante y objeto de mucho estudio, como considera Weinert (1985, como se citó en Caballero, 2002), dicho interés es atribuible a diversas razones entre las que él sugiere las siguientes:

- a) “Posible relación de la productividad y la satisfacción laboral.
- b) Posibilidad de relación negativa entre la satisfacción y las pérdidas horarias.
- c) Relación posible entre satisfacción y clima organizativo.
- d) Sensibilidad sobre la dirección de la organización en relación con la importancia de las actitudes y de los sentimientos de los colaboradores en relación con el trabajo, el estilo de dirección, los superiores y toda la organización.
- e) Importancia creciente de la información sobre las actitudes, las ideas de valor y los objetivos de los colaboradores en relación con el trabajo del personal.
- f) Ponderación creciente de la calidad de vida en el trabajo como parte de la calidad de vida. (La satisfacción en el trabajo influye poderosamente sobre la satisfacción en la vida cotidiana)”.

De lo anterior se puede deducir que la satisfacción laboral es un aspecto sumamente relevante para las empresas, ya que influye de manera positiva en sus resultados, por lo que es fundamental que estas implementen estrategias que apoyen a incrementar la satisfacción laboral entre sus empleados.

Como sostiene Robbins, (2004, como se citó en Pozo, 2015), aquellos trabajadores satisfechos hablan positivamente de la empresa, así mismo apoyan a sus compañeros en su

desempeño, adicional a que frecuentemente se esfuerzan más allá de su deber, en una forma de retribución a la empresa para la cual trabajan.

**2.1.5.3 Sentido de pertenencia.** Al igual que los conceptos antes revisados, los psicólogos que estudian el sentido de pertenencia no han llegado a un concepto único y por el contrario lo desglosan en diferentes formas y teorías. Como lo resume Saavedra (2016), el concepto es descrito en una variedad de formas, pero la autora lo clasifica en dos grupos, el primero es el grupo de autores que de acuerdo con su análisis enfocan a “la satisfacción laboral en un sentimiento, orientación afectiva o estado emocional”, desarrollado por el trabajador hacia su trabajo. En el segundo grupo destaca no solo la parte emocional, sino que se le incluye “lo que rodea al trabajador (clima organizacional, remuneración, supervisión, etc.) y su percepción sobre cada aspecto, así como su sistema correctivo o de recompensas”. En este segundo señala la autora que se encuentran algunos autores tales como: “Schneider y Snyder (1975), Payne Fineman y Wall (1976), Blum (1976), Salancik y Pfeffer (1977), Aldag y Brief (1979), Arnold, Robertson y Cooper (1991), Bravo (1992)”. Por su parte Mowday, Steers y Porter (1979, como se citó en Carrillo y Fernández, 2018) lo definen como:

“La capacidad de identificación que posee un individuo para con la organización y la participación que este tiene sobre la misma y que puede dividirse por lo menos en tres elementos: 1) convicción y aceptación de los objetivos de la organización; 2) disposición de realizar un esfuerzo que genere un beneficio en la organización; 3) deseo de permanencia como miembro de la organización”.

Por su parte Maslow (1968), ubicó el sentido de pertenencia en su pirámide (3er nivel), afirmando que se deben satisfacer necesidades psicológicas, a fin de conservar la salud, ya que cada persona requiere materializar su potencial a través del crecimiento, así como motivarse a

través del sentido de pertenencia, ya que a todos los individuos los motiva sentirse parte de diversos grupos, como la familia, compañeros de trabajo, clubs, etc.

## **2.2 Familia**

### **2.2.1 Concepto etimológico**

Según los científicos, hay varias versiones que explicarían el origen etimológico de la palabra familia, algunos consideran que la palabra Familia proviene del latín *familiae*, que significa “grupo de siervos y esclavos patrimonio del jefe de la gens” (Oliva y Villa, 2013). Algunos otros sugieren que la palabra se derivaba del término *famulus*, que significa “siervo, esclavo”, o incluso del latín *fames* (hambre), “Conjunto de personas que se alimentan juntas en la misma casa y a los que un *pater familias* tiene la obligación de alimentar” (Oliva y Villa, 2013).

### **2.2.2 Concepto de familia**

Según el Diccionario de la Real Academia Española (RAE,2019), la definición de familia es “Grupo de personas emparentadas entre sí que viven juntas” o “Conjunto de ascendientes, descendientes, colaterales y afines a un linaje”. Desde una concepción tradicional, se puede observar que “la familia ha sido el lugar primordial donde se comparten y gestionan los riesgos sociales de sus miembros”, (Carbonell et al, 2012, como se citó en Oliva y Villa, 2013, p. 12).

El autor Febvre la definió como “el conjunto de individuos que viven alrededor de un mismo lugar...” (Febvre, 1961, como se citó en Oliva y Villa, 2013). Esta definición tiene alguna limitante, ya que no se ajusta del todo a la nueva realidad, que se vive por la globalización y sus características migratorias y de movilidad que existe hoy en día.

Según Oliva y Villa, (2013), la “Familia es la más antigua de las instituciones humanas y constituye el elemento clave para la comprensión y funcionamiento de la sociedad”. A través de ella, “la comunidad no solo se provee de sus miembros, sino que se encarga de prepararlos para

que cumplan satisfactoriamente el papel social que les corresponde. Es el canal primario para la transmisión de los valores y tradiciones de una generación a otra”. (Gustavikno, 1987, como se citó en Oliva y Villa, 2013).

### ***2.2.3 Formas familiares***

La familia nuclear (dos adultos, hombre y mujer, con sus hijos) es la unidad primaria de las sociedades. En algunas comunidades, el núcleo está integrado también por abuelos y otros familiares. Otra unidad familiar es la familia monoparental, en la que los hijos viven solo con el padre o con la madre en situación de soltería, viudez o divorcio (Oliva y Villa 2013). Según Valdivia (2008) “se entiende por familia, aquella que reúne a todos los parientes y personas con vínculos reconocidos como tales. El concepto se empleaba como sinónimo de familia consanguínea. Los vínculos civiles, matrimonio y adopción, al dar la condición de parentesco, extienden el concepto más allá de la consanguinidad”. (p. 15). Como sostuvo Valladares (2008 como se citó en Andrade y Landero,2014):

“Universalmente, la familia es reconocida como la unidad básica de la sociedad y constituye, en todo el mundo, el espacio natural y el recinto micro social para el desarrollo de sus integrantes, además de considerarse como la institución que modera la interacción entre el individuo, la familia y la sociedad”.

### ***2.2.4 Cambios en las familias***

Los cambios más importantes están relacionados con el género, esto debido a los ajustes en las formas de trabajar que acompañó a la revolución industrial, así como el cambio de los valores sociales y la modificación del mercado laboral, adicionalmente las nuevas exigencias productivas que pesan sobre los trabajadores y sus familias, que a menudo han separado temporal y físicamente las áreas de trabajo y familia, considerándolas como dos áreas

independientes (Jiménez y Moyano 2008). Estos autores consideran que “una explicación de esta separación posiblemente se encuentra en la diferenciación de roles, otorgándole al hombre el papel tradicionalmente de sostén del hogar y a la mujer la de cuidar del hogar y los hijos”.

Desde las últimas décadas ha sido notorio el aumento de familias con doble ingreso, en las que tanto el padre como la madre trabajan fuera del hogar, lo que ha venido haciendo más difícil el equilibrar las responsabilidades familiares y laborales (Greenhaus y Kopelman, 1981). Así como los hogares monoparentales, en los que una sola persona adulta se hace cargo de la familia, esta persona casi siempre es una mujer, según el Censo de Población y Vivienda 2020 el 33% de los hogares en México tienen jefatura femenina.

## **2.3 Equilibrio Trabajo-Familia**

### ***2.3.1 Concepto equilibrio***

El equilibrio está incorporado en diferentes ciencias como área de estudio, y se pueden encontrar diversas acepciones. Por ejemplo, para la física, “el equilibrio” es el estado de un sistema en el que coexisten simultáneamente dos o más componentes que se contrarrestan recíprocamente, anulándose. Puede presentarse en un cuerpo estático, no sujeto a ningún tipo de modificación, sea de traslación o de rotación; o en un cuerpo en movimiento (Significados, 2017).

Considerando esta definición, en todo cuerpo están actuando diferentes tipos de fuerzas, esto de manera constante, dichas fuerzas ayudan a los cuerpos a mantenerse equilibrados.

### ***2.3.2 Equilibrio ocupacional***

Otros significados de “equilibrio” fuera del ámbito de la física son: “(...) arreglo armonioso y ajustado, comparación o estimación de importancia relativa, ajustes o proporciones de partes simétricas, movimientos con un ritmo o en diferentes sentidos, contrapeso (sentido que

generalmente se da en Terapia Ocupacional) (Gómez L., 2006). De lo anterior se entiende que equilibrio es igual a la distribución equitativa de sus elementos. Con mayor enfoque en lo que atañe a este artículo “(...) los sociólogos destacan la importancia del equilibrio, que deben tener las personas entre su dedicación al trabajo y dedicación a la vida familiar, (Gómez L., 2006). Como informa Guerrero y Puerto (2007), cualquier elemento que afecte el equilibrio del trabajador de una forma u otra afectará también su productividad, es decir el trabajo es parte esencial en la vida del hombre, y que estar saludable es el estado de equilibrio de su organismo, mismo que puede ser modificado por los diversos estímulos y que estos condicionen su salud; de lo anterior se puede concluir que las condiciones existentes en el trabajo influirán en las condiciones de salud del individuo, y que estas a su vez influirán en las condiciones de trabajo.

**2.3.2.1 Ritmos cotidianos.** El psiquiatra Adolf Meyer (f. siglo XIX p. XX) quien sentó las bases para la terapia ocupacional, “consideraba que en gran medida los trastornos mentales se debían a los hábitos desorganizados que provocaban problemas para poder llevar una vida normal, sostenía que los ritmos cotidianos de trabajo, juego, descanso y sueño debían mantenerse en equilibrio, con un programa de vida saludable como base para una emoción sana” (Polonio, Duarte y Noya, 2001). “El hombre debe satisfacer sus necesidades interpersonales logrando como resultado bienestar físico y psicológico” (Christiansen, 1997, como se citó en Gómez, 2006). Reed y Sanderson (1983) escribieron que “el equilibrio más que representar cierta cantidad de trabajo, juego y descanso, reflejan una interdependencia que es dinámica entre estos espacios de vida y su relación con valores internos, intereses; cada persona maneja el equilibrio de diferente manera, cada uno maneja su propio esquema, el que mejor se adapte a sus metas, para cubrir las demandas externas del medio ambiente”.

En todas las áreas, el equilibrio es un proceso dinámico, como ya vimos, que se da a través de la interacción de las partes que lo componen. Hay algunas variaciones, “(...) por ejemplo, el equilibrio en el universo es bastante estable, pero el equilibrio ocupacional es inestable, ya que está influenciado por el contexto que es extremadamente cambiante, esta inestabilidad es un factor de riesgo que puede afectar positiva o negativamente la salud y el bienestar de las personas, (Gómez L., 2006). Como menciona Lusareta (2020) en su webinar el contar con un equilibrio repercutirá positivamente en la salud y calidad de vida del empleado, siempre que estas ocupaciones sean significativas para el individuo. Y que se puede dar un desequilibrio por exceso o descuido de los distintos aspectos de la vida, teniendo impacto en el desempeño de las personas y de las empresas.

La personalidad o las condiciones de vida hacen que pueda haber desequilibrios. De esta forma se da un juego entre el equilibrio y el desequilibrio, por lo que siempre hay una posibilidad de tener desbalances.

**2.3.2.2 Sobrecarga laboral.** Si la falta de armonía es constante a lo largo del tiempo o muy intenso en un breve tiempo, puede llegar a ser nocivo para la persona que lo vive. Esto se ve reflejado en el ámbito laboral, cuando hay sobrecarga o gran demanda laboral, situaciones en que la persona debe permanecer largos períodos de tiempo en su puesto de trabajo, sin tiempo para recuperar las energías, Gómez (2006); Westhorp (2003), considera “que el proceso de equilibrio en las personas apoyará el mantenimiento de la salud y el bienestar”, ya que como menciona Otálora (2007), una sobre carga laboral será un factor estresante que contribuirá a un mayor conflicto entre el trabajo y la vida fuera del mismo.

Mientras que para Karasek (1979, como se citó en Guerrero y Puerto, 2007) postula que las exigencias de una tarea y las habilidades requeridas para ejecutar dicha tarea conforman el

nivel de exigencia que el trabajo ejerce sobre el trabajador. Independientemente de que se presenten de forma individual o en conjunto estas pueden conformar una fuente de interacciones estresantes para el individuo.

**2.3.2.3 Estrés.** Según menciona Sánchez (2010), el primero en identificar y crear un concepto al respecto del estrés fue Hans Selye, joven austriaco quien, a sus 20 años, y siendo estudiante de segundo año de la carrera de Medicina en la Universidad de Praga, observó que todos los enfermos que se presentaban a sus estudios tenían síntomas comunes: fatiga, pérdida de apetito, pérdida de peso, debilidad, etc. Sin importar que enfermedad estuvieran padeciendo, al identificar estos síntomas les asigno el nombre de “Síndrome de estar enfermo”.

Actualmente la Organización Internacional del Trabajo, define al estrés como “la respuesta física y emocional dañina, causada por un desequilibrio entre las exigencias percibidas y los recursos y capacidades percibidos de un individuo para hacer frente a esas exigencias”. Así mismo *el estrés laboral o estrés relacionado con el trabajo* está determinado por la organización del trabajo como: el diseño del puesto y las relaciones laborales. Existiendo cuando las demandas del puesto de trabajo no corresponden o exceden las capacidades, los recursos o las necesidades de un trabajador, o cuando la preparación y habilidades de este o de un grupo para satisfacer las demandas, no corresponden a las de la organización o su cultura organizacional (Feria, 2018).

De acuerdo con la Dra. Patlán (2019), aquellos factores organizacionales que llegan a provocar alguna respuesta de “inadaptación, de tensión, respuesta psicofisiológica de estrés pasan a ser riesgo de estrés y tienen la capacidad de generar afectación negativa en la salud y bienestar de los trabajadores Benavides (2002, como se citó en Patlán, 2019). Algunos ejemplos que cita la autora como factores de riesgo psicosocial son: Estilo de liderazgo, inestabilidad laboral, motivación laboral, presión en el trabajo, ritmos de trabajo, jornadas de trabajo, entre

otros, mencionando que estos pudieran ir de lo trivial hasta grave. Estos riesgos son: estrés laboral, violencia en el trabajo, acoso laboral, acoso sexual, inseguridad laboral, burnout, mismos que pueden desencadenar el conflicto trabajo-familia.

Es de suma importancia destacar los hallazgos de los investigadores, quienes mencionan que el estrés ya sea como estimulante o como respuesta, no contempla las diferencias individuales, es decir lo que para una persona es estresante para otra no lo es, por lo que se debe considerar la noción “de que los estímulos del entorno interactúan con las respuestas individuales”, (Otálora, 2007). De acuerdo con Lazarus, (1990, como se citó en Otálora, 2007), el estrés no está ni en la persona ni en su entorno, sino en la relación existente entre los dos.

### ***2.3.3 Equilibrio en el estilo de vida***

Según Christiansen y Matuska (2006), Aristóteles señaló que las actividades de la vida deberían ser virtuosas y equilibradas con los intereses, metas, valores y capacidades de los individuos para el florecimiento humano. Así mismo destaca lo que Alter escribió (1999), que las enseñanzas desde la medicina china hasta la curación de los nativos americanos, siempre sostuvieron que se debía mantener un equilibrio de pensamientos, acciones y sentimientos, que los entornos físicos y sociales en los que se vive, brindaran oportunidades, así como desafíos para lograr satisfacer estas necesidades y mantener el bienestar.

Wilcock (1998, como se citó en Gómez, 2017) hace referencia al equilibrio desde dos ángulos, donde ambos conducen a la felicidad y la promoción de la salud. En el primero habla de equilibrio, refiriéndose a la participación equilibrada o balanceada de las ocupaciones; y en segundo, hace referencia a la puesta en práctica de forma proporcionada de las distintas capacidades físicas, mentales, sociales y culturales del individuo.

Christiansen et. al. (2006), definen el “equilibrio en el estilo de vida, como un patrón consistente de ocupaciones que otorgan como resultado la reducción del estrés y la mejora de salud y bienestar”. Según una investigación reciente, indicó que mejorar el equilibrio trabajo familia, fomenta no solo la satisfacción laboral, sino también el desempeño laboral y el compromiso organizacional, así como la satisfacción con la vida y la familia. El equilibrio entre estos es un factor que ayuda a reducir el estrés, así como la angustia psicológica, el agotamiento emocional, la ansiedad y la depresión, (Gragano, Simbula y Miglioretti, 2020).

**2.3.3.1 Inestabilidad, factores de riesgo.** Christiansen y Matuska (2006), señalan que esta inestabilidad se puede experimentar, en formas como fatiga o somnolencia, resultado de un sueño insuficiente, entre otras cosas, y sugieren que ciertas condiciones que reflejan patrones ocupacionales atípicos deben considerarse como indicadores del desequilibrio en el estilo de vida. Entre estas afecciones se incluyen insomnio y trastornos del sueño, adicción al trabajo, agotamiento y obesidad.

De acuerdo con el National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH, 2018), ellos clasifican los factores de riesgo, según el “tiempo de exposición” mismo que propicia el desarrollo de patologías; esto se puede relacionar con la duración de la jornada laboral. Algunos estudios de revisión como el realizado por Haro, Sánchez, Juárez y Larios (2007), Justificaciones médicas de la jornada laboral máxima de ocho horas, demostraron que existe evidencia sobre situaciones laborales extraordinarias que han alcanzado o rebasado 12 horas diarias o más de 60 horas a la semana y muestran invariablemente relación con:

“disminución en el desempeño y eficiencia en el trabajo, errores en el cumplimiento de los sistemas de seguridad laboral, aumento de síntomas de fatiga, disminución del estado de alerta, acortamiento a cuatro horas o menos del periodo dedicado al sueño, lo que trae

consigo un aumento en el riesgo de infarto agudo de miocardio —situación conocida con el nombre de karoshi— y probablemente la aparición de síndrome metabólico. Así mismo, los estudios sugieren un aumento de hasta 40 % en el riesgo de sufrir trastornos cardiovasculares como hipertensión arterial o angina de pecho en quienes laboran de esa manera”.

De igual manera los estudios realizados por Haro et al. (2007) mencionan que:

“por mucho tiempo se han señalado los efectos negativos derivados de las fluctuaciones en la secreción de cortisol generadas durante la jornada laboral y que se manifiestan en el trabajador básicamente sobre su calidad del sueño y, de manera secundaria, en su estado de ánimo o de alerta en el transcurso de la jornada laboral e incluso más allá de ella. Existe una relación demostrable entre estas modificaciones en los niveles de cortisol y la respuesta del eje hipotálamo-pituitaria-adrenal, del cual ya es conocido su papel protagónico en la aparición del estrés y su participación en ciertos trastornos del ciclo del sueño. Así mismo efectos negativos, como aumento del ritmo cardíaco, de la presión arterial y, en consecuencia, del riesgo de enfermedades cardiovasculares, cuya aparición muy posiblemente se debe a la falta de tiempo dedicado a la recuperación en los periodos de descanso o de esparcimiento, mismos que deberían darse posterior a las jornadas de ocho horas de trabajo, sobre todo en los trabajadores denominados “de cuello blanco”; ya que en ellos el estrés del trabajo es crónico y está caracterizado por una combinación de sobre esfuerzo, bajo reconocimiento laboral y alto sobre cumplimiento”.

Horwitz, (1952 como se citó en Guerrero y Puerto, 2007), sostiene que, como resultado de recibir el mismo salario, a pesar de aumentar el tiempo y el esfuerzo, tiende a verse como algo

negativo lo que conduce a un círculo vicioso donde se asumen factores de riesgo tales como: alimentación, vivienda, educación inadecuada, insuficientes actividades reparadoras, gestión del tiempo libre e inadecuadas relaciones sociales. Estos problemas se combinan para producir un mayor desequilibrio en el bienestar, un deterioro en la salud y una disminución en la energía para el trabajo, lo que se puede ver en la ejecución ineficiente de la tarea asignada (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de España, como se citó en Guerrero y Puerto, 2007). Y mencionan que cualquier elemento, componente o situación que afecte de una u otra manera el equilibrio del organismo, afectará además la productividad de este.

**2.3.3.2 Desarrollo personal y equidad.** Según Álvarez y Muñiz (2013), la solidaridad, el optimismo, la participación y la construcción, son indicadores del desarrollo de actitudes que tienden a promover la pertenencia dentro de una organización y sugieren que además de la responsabilidad, el compromiso está impulsado por la firme creencia de crecimiento personal y profesional y oportunidades de logro.

Davis, (1991 como se citó en García et al. 2016) postulo que hay una variedad de razones por las que los individuos laboran, y no son únicamente por cuestiones económicas, sino que otros factores impulsores pueden ser el mantenerse activo a lo largo del día, así mismo lograr su desarrollo personal y/o profesional, medios por los cuales pueden llegar a la autorrealización.

En este sentido, Herzberg (1959 como se citó en García et al., 2016) generó una teoría donde mencionó que la satisfacción de un trabajador venía de querer enriquecer su puesto de trabajo de tal manera que pueda desarrollar mayor responsabilidad y así experimentar un crecimiento mental y psicológico. Para las personas el desarrollo personal y profesional, les permite la realización en sus áreas laborales, siendo necesidades inherentes a cada individuo, esta autorrealización se genera cuando hay una sensación de plenitud en el trabajo que se realiza; y

como menciona la autora es tan importante que las empresas “cada vez le brindan mayor atención al reconocimiento de las expectativas y necesidades de los trabajadores quienes esperan que la organización les cree condiciones para su desarrollo personal y profesional” (Nieves, 2013).

Para Chiavenato (1994, como se citó en López, 2017), el *motivo* es aquello que impulsa al individuo a actuar de cierta manera dando origen a un comportamiento específico o a alguna tendencia, y que la motivación busca la satisfacción de la realización, crecimiento y reconocimiento profesional; destaca que las personas desean poder y estatus. Es por esto el interés de las organizaciones por motivar a los trabajadores con la finalidad de crear o mantener conductas que sumen al cumplimiento de los objetivos de la empresa. Y qué según Forero, Rincón y Velandia, (2008, como se citó en López, 2017), resaltan que la motivación no es sino el resultado de la interacción entre los factores de necesidad, capacitación e incentivos.

Ahora bien, las empresas en complemento a la búsqueda del cumplimiento de objetivos también buscan contar con ventajas competitivas sostenidas en el tiempo y para lograr esto se están dando a la tarea de retener a su mejor talento (Hernández, 2017); intentar retener el talento a través de políticas de compensación y beneficios, así como con el balance correcto entre trabajo y vida familiar, ofreciéndole a los empleados el desarrollo de sus carreras, sabiendo que si las propuestas de beneficios tangibles e intangibles no fueran suficientemente satisfactorios para sus empleados, estos los buscarán en otra empresa, (Hernández, 2017).

Por otra parte, otro elemento que influye en la satisfacción de los empleados es si existe o no equidad, y como menciona Chiavenato (2007), si hay equidad, los empleados experimentarán un sentimiento de satisfacción, pero cuando hay inequidad, entonces el sentimiento será de injusticia e insatisfacción, el autor menciona que este sentimiento aumentará en la medida que la

inequidad es mayor, pero ¿cuándo se presenta la inequidad de acuerdo con empleados? Esto es cuando las personas sienten que su salario es demasiado bajo o es excesivamente alto. Si el salario está por encima o por debajo de la cantidad que el empleado considera justa para su trabajo, el resultado será la tensión.

**2.3.3.3 Trabajo en equipo.** Todos los seres humanos son seres sociales, como menciona Chiavenato (2007), los seres humanos debido a las limitaciones individuales se han visto obligados a trabajar o cooperar entre ellos para el logro de los objetivos en común, que de forma individual sería casi imposible alcanzar.

Por su parte las empresas han tendido a reunir a personal altamente calificado en equipos de trabajo, los cuales cuentan con cierta autonomía, con la finalidad de lograr metas en común, teniendo como claves la comunicación, participación y coordinación entre ellos, viendo así el trabajo en equipo como una nueva forma de aprovechar al máximo el conocimiento y competencias de sus miembros (Manchola, 2011).

Como destaca Chiavenato (2007), en las empresas japonesas el concepto de trabajo en equipo es altamente valorado a tal grado que, en su Teoría Z, el proceso en la toma de decisiones es fuertemente participativo y consensual, ya que para tomar decisiones se consulta a todo el equipo hasta llegar a un resultado en el que todos están de acuerdo. De tal manera que la productividad es el resultado de la organización social, destacando que esta no se debe al arduo trabajo, sino más bien a la visión cooperativa y confianza que han construido al interior de sus organizaciones.

“La limitación última para lograr muchos de los objetivos humanos no es la capacidad intelectual o la fuerza, sino la habilidad para trabajar eficientemente en equipo, (Chiavenato 2007)”.

El trabajo en equipo no solo es en beneficio de la organización sino de los individuos que participan en ellos, ya que como mencionan los autores Hitt, Keats, Harback, & Nixon (1994, como se citó en Guerrero y Barrios, 2007) se puede observar que en cada reestructura dentro de una organización se propician cambios en las responsabilidades que cada empleado tiene al interior de esta, favoreciendo el desarrollo de los mismos gracias al trabajo en equipo, al liderazgo y al mismo comportamiento de estos, pero es muy importante la habilidad de los individuos de trabajar eficientemente en comunión con sus pares.

### ***2.3.4 Tiempo Personal y Familia***

**2.3.4.1 Calidad de vida.** Cada autor aporta su definición de este concepto, según Lau (2000, como se citó en Delgado, Nieves, y Calderón, 2022), “la calidad de vida en el lugar de trabajo se da con buenas condiciones laborales y ambientales que protegen y aumentan la satisfacción de los empleados a través de recompensas, seguridad laboral y oportunidades de desarrollo personal”.

Por su parte Chiavenato (2007), indica que la calidad de vida tiene como implicaciones el “crear, mantener y mejorar el ambiente de trabajo”, pueden ser condiciones físicas (que sería en relación con la higiene y a la seguridad), o bien pueden ser las condiciones psicológicas y sociales que permiten un ambiente laboral agradable y amigable, el cual permitirá la mejora sustancial de la calidad de vida de los trabajadores dentro y fuera de las organizaciones.

Algunos autores mencionan que la calidad de vida laboral está fuertemente ligada al tipo de “dirección y gestión, así como por las condiciones de trabajo, compensaciones, atracción e interés, por el nivel de logro y desarrollo individual y en equipo”. Sus estudios han demostrado que cuando los empleados experimentan una calidad de vida laboral satisfactoria, existe un impacto positivo en el desempeño y resultados en las organizaciones, (Fernández-Ríos M,

Sánchez, 1997; Alves-Correa D, Cirera-Oswaldo Y, Carlos-Giuliani A. Vida, 2013; Lau RSM, May BE, Shuman SJ. A, 1998 como se citó en Jiménez et. al, 2008).

La calidad de vida laboral se ha convertido en una cuestión muy relevante para las organizaciones más modernas, ya que buscan “atraer y retener lo mejor del talento humano e incrementar el vínculo emocional de los empleados con la organización”, todo esto mediante el impulso de un bienestar integral de los trabajadores a través de sus roles laboral, social y familiar (Jiménez et. al, 2008).

En la actualidad se ha mencionado que la calidad de vida de los trabajadores reside en la congruencia entre el equilibrio familiar y laboral, ya que reconocen que ambos se influyen, para mejorar o para complicar al trabajador y su entorno (Casas, Repullo, Lorenzo y Cañas, 2002 como se citó Jiménez et. al, 2008); ejemplo de esto son algunos estudios efectuados en países occidentales (del primer mundo) que muestran que la incorporación de la mujer al sector productivo se hace acompañar de un incremento en las separaciones o divorcios, (Moyano Días, 2005, como se citó en Jiménez et. al, 2008), y señalan que, a pesar del crecimiento económico, se puede observar un deterioro en la calidad de vida laboral, el cual se debe a las exigencias de mayor productividad.

Los autores miden la calidad de vida utilizando tres variables:

- a) Bienestar material
- b) Disponibilidad de tiempo
- c) Acceso a espacio físico

Así mismo señalan que las empresas al enriquecer los puestos no solo lo hacen para la mejoría de las condiciones de trabajo, también lo hacen para incrementar la productividad, así

como la reducción de los índices de rotación y el ausentismo de los empleados (Chiavenato, 2007).

**2.3.4.2 Tiempo personal.** Entre los factores que pueden generar calidad de vida se encuentran el “tiempo libre y el empleo de este en actividades de ocio y recreación”. Es muy importante hacer la distinción entre tiempo de trabajo (tiempo en el que se realizan acciones determinadas por la vida cotidiana) y el tiempo libre (en el que se espera la separación del trabajo permitiendo elegir con libertad las acciones a ejecutar) Lefevre, (1984, como se citó en Sánchez, Jurado y Simoes, 2013). Es decir, durante este tiempo libre, existe la libre elección de acuerdo con necesidades, deseos y aspiraciones, Dumazedier (1968, como se citó en Sánchez et. al, 2013). Los autores sostienen que sin tiempo libre no es posible la recuperación física o psíquica de la fatiga, señalando que descanso significa reposo y recuperación de las actividades bio-psíquicas.

Para Bardasi y Wodon (2006, como se citó en Meizoso, 2022) el tiempo es un recurso tan importante como los ingresos, pero a diferencia de estos, el tiempo es un recurso escaso e irrecuperable, considerando que mientras más tiempo se dedique al trabajo, menos tiempo libre y menos descanso se tendrá lo que equivaldrá a mayor pobreza de tiempo. De acuerdo con Merino, (2010, como se citó en Meizoso, 2022) el tener pobreza de tiempo impactará sin duda en las capacidades y el buen funcionamiento de las personas, limitando las posibilidades de descanso, tiempo libre y cuidado personal, afectando de esta forma el bienestar de las personas y por tanto de las familias.

Sánchez et. al, (2013), sostiene que el ocio, el tiempo libre, la calidad de vida y el estilo de vida han pasado a ser una preocupación para las personas, ya que estos son elementos que influyen directamente en su salud, por lo que sugiere la adecuada utilización del “tiempo libre”,

el cual debería enfocarse a descansar, disfrutar y recrearse, lo que traerá como consecuencia beneficios para la salud, así mismo esta mejora repercutirá en un mejor desempeño tanto en el trabajo como en la vida diaria, generando mayor productividad.

Por su parte Meizoso (2022), señala un estudio de la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (2007), en donde se identificaron los principales riesgos emergentes que guardaban relación con la seguridad y la salud en el trabajo, entre estos se encuentran: las jornadas de trabajo prolongadas, la intensificación del trabajo y un desequilibrio entre vida laboral y personal. Lo que le proporciona mayor relevancia a la afirmación que plantea Valle (2022), “la carencia de gestionar el ocio en estos tiempos puede generar dificultades de valores de convivencia social y obtención de logros personales”. Es de suma importancia considerar lo que sostiene Sánchez et. al, (2013), el cual menciona que cuando se hace referencia al ocio, se habla de que el tiempo libre es aquel que está libre de cualquier obligación, “es el privilegio de ocuparse de cosas agradables y útiles al propio deseo, ya sea para el descanso, la diversión o el desarrollo personal”. Y como sostiene Kirchmeyer (2000, como se citó en Jiménez et. al, 2008) “el equilibrio como la satisfacción en todos los dominios de vida, requiere de recursos personales tales como energía, tiempo y compromiso para distribuir bien el tiempo en todos los dominios”.

**2.3.4.3 Interacción familiar.** Como menciona Baptista, Rigotto, Ferrari y Marín, (2012, como se citó en Abarca, Letelier, Aravena y Jiménez, 2016) la familia es uno de los pilares más importantes en la vida de las personas, ya que tiene una gran influencia en el bienestar de los integrantes. Además, les provee a las personas satisfacción y felicidad (Moyano Días, 2005, como se citó en Jiménez et. al, 2008), por lo que los incrementos constantes en las metas laborales buscando aumentar siempre la producción y ganancias de las empresas, provoca así tensión entre los ámbitos trabajo-familia, (Espinosa, 2001 como se citó en Jiménez et. al, 2008).

Existen empresas que no son compatibles con la familia ya que tienen cultura laboral obsesiva, para estas el invertir muchas horas a la jornada laboral es señal de dedicación y fidelidad a la empresa, supone que aquellos trabajadores que tiene esta dedicación deben ser merecedores de promociones y, por el contrario, respetar el horario de salida se interpreta como falta de compromiso y motivación para con la organización, (Poelmans, Chinchilla y León, 2003). Estos mismos autores destacan que tanto para el trabajo como para la familia se hacen necesarios el tiempo y la energía y, para sumar a esto, ambas actividades tienen una fluctuación constante en el tiempo de tal forma que en algunas temporadas hay más intensidad en un ámbito y en otras temporadas en el otro, a esto le agregan lo que llaman “acontecimientos inesperados”, los cuales también consumen tiempo sin ninguna planeación o anticipación.

Hoy en día para algunas organizaciones como para los gobiernos se ha hecho muy importante buscar la mejora y el equilibrio en la relación entre el trabajo y la familia, haciéndose indispensable contar con políticas amigables para con la familia dentro de las empresas, como destaca Abarca, et al (2016). Y no fomentar la adicción al trabajo, ejemplo de esto es el de la empresa Sony quien tuvo un MBA soltero, que prácticamente vivía en la empresa, mismo que no fue promocionado porque se consideró que no era un ejemplo a seguir, ya que le faltaba la capacidad de manejar su tiempo y asignar prioridades, destruyendo así el clima dentro del equipo laboral, el de su propia vida familiar, personal y la del resto de los empleados, consideraron también que a la larga, este empleado sería más proclive a desequilibrios psíquicos personales, Poelmans et. al, (2003). En este sentido los expertos aconsejan identificar y “tratar” a estos adictos al trabajo y no convertirlos en ejemplo.

Pero esto deberá también ser a la inversa haciéndose fundamental que el trabajador cuente con el apoyo familiar, para que funja como base para la recuperación y de comprensión,

con la finalidad de que el empleado pueda estar en condiciones de dar respuesta a los requerimientos tanto del trabajo como de la familia.

Con la intención de mejorar la relación entre los roles trabajo-familia, las empresas además de las políticas puede hacer uso de la creatividad para involucrar a las familias con el trabajo utilizando por ejemplo la actividad de “puertas abiertas”, ofertas especiales dentro de la empresa o alguna otra empresa con la cual se tengan convenios, etc. Estas políticas deberán dar muestra que la organización está pensando en la familia del empleado, Poelmans et. al, (2003).

## **2.4 Conflicto Trabajo-Familia**

De acuerdo con diferentes autores, los conflictos de conciliación del trabajo y la familia tuvieron lugar en los países desarrollados, a comienzos de la década de 1970 (Singh y Greenhaus, 2004), luego del cambio del modelo de referencia de la familia ocurrido en la era industrial, no fue sino hasta el año de 1990 cuando el tema tomo una relevancia exponencial (Golik, 2013). Gaborit (2008, como se citó en Golik, 2013) considera que los “factores que contribuyeron a este fenómeno son, entre otros, la globalización y la aceleración de la economía, así como la participación creciente de las mujeres en el mercado laboral”. (Jiménez et. al, 2008; Greenhaus y Beutell, 1985; OITC, 2009; Martínez, 2010), la multiplicación de parejas con carreras duales (OIT, 2009; López, L. M<sup>a</sup>T. 2011), el aumento de familias monoparentales y la maternidad tardía (OIT 2009; López, L. M<sup>a</sup>T. 2011).

De acuerdo con Gaborit (2008, como se citó en Golik, 2013) “los múltiples factores sociales, individuales y familiares tienen un fuerte impacto en el manejo del tiempo de cada persona”, haciendo difícil el balance del tiempo dedicado al trabajo, a la familia y al resto de las actividades, (Barel y Fremeaux, 2005, como se citó en Golik, 2013). Lo cual complica la relación, ya que los bienes y servicios que son necesarios para la manutención familiar provienen

del trabajo remunerado, dicha remuneración está sujeta a mejora dependiendo de la dedicación y cumplimiento de lo requerido en el puesto de trabajo, (Otálora, 2007).

Según Biedma y Medina (2014) “desde el punto de vista académico, existen diversas teorías que tratan el conflicto trabajo-familia” (...) pero desde el punto de vista de gestión empresarial, son de interés la teoría del rol, la teoría de la compensación y la teoría del conflicto.

#### ***2.4.1 Teoría del rol***

La Teoría del Rol Kahn, Wolfe, Quin, Snoek y Rosenthal, (1964, como se citó en Biedma y Medina, 2014) “considera que el conflicto entre las expectativas asociadas a los diferentes roles tiene efectos negativos en el bienestar personal”. Es donde el conflicto trabajo-familia funge como un elemento estresor. Kahn et al. (1964), han definido el conflicto de roles como la “ocurrencia simultánea de dos o más conjuntos de presiones de tal manera que el cumplimiento de uno dificultaría el cumplimiento del otro “. De una manera más clara, los autores se refieren a que el conflicto se experimenta cuando las presiones que surgen en un rol son incompatibles con las presiones que surgen en otro rol.

Herman y Gyllstrom (1977) encontraron que las personas casadas experimentan mayor sensación de conflicto trabajo-familia que las personas solteras. Bajo esta premisa los autores Bohlen y Viveros-Long (1981) mencionan que podría suceder que los padres sientan mayor conflicto trabajo-familia que aquellos que no cuentan con hijos. Lo que indicaría que tener la responsabilidad principal de la crianza de los hijos, puede ser el contribuyente más significativo del conflicto trabajo-familia; aunque el apoyo a esta premisa ha sido mixto hasta el momento. Las familias numerosas provocan mayor conflicto de rol, principalmente en las mujeres cuyos esposos están más involucrados en sus carreras profesionales. Es probable que un hombre

altamente involucrado en la carrera le otorgué poco tiempo a su familia, lo que provoca las demandas de más tiempo por parte de su familia (Beutell y Greenhaus 1982).

Dentro de este contexto es importante destacar el rol de la mujer, que tradicionalmente ha desempeñado en su vida privada un conjunto de prácticas afectivas y materiales orientadas al cuidado y atención de otros (Murillo, 1996). Por ejemplo, Hall y Gordon, (1973, como se citó en Greenhaus y Beutell, 1985) encontraron que las mujeres casadas que trabajan tiempo parcial tenían mayor probabilidad de experimentar conflictos respecto a su familia, que las mujeres que trabajan a tiempo completo. Los autores observaron que estas mujeres, al laborar a tiempo parcial pueden experimentar una sobrecarga de roles; no solo trabajan fuera del hogar, sino que también pueden ser amas de casa, a tiempo completo. Greenhaus y Kopelman, (1981) detectaron que los esposos de mujeres con niveles directivo/gerenciales, o que son profesionistas, pueden experimentar mayor conflicto laboral-familiar que aquellos esposos de mujeres no profesionistas, o no directivas/ejecutivas. Concluyendo, es posible que las mujeres que trabajan en puestos directivos o ejecutivos de alto nivel trabajen más horas, y esto produce presiones intensas sobre los esposos, para que participen en mayor número de actividades familiares que, a su vez, los lleva a entrar en conflicto con sus propias responsabilidades laborales. Golik (2013) afirma que “la educación universitaria disminuye los roles tradicionales atribuidos a cada género”.

#### ***2.4.2 Teoría de la compensación***

De acuerdo con Staines (1980), la Teoría de la Compensación considera que existe una relación inversa entre el ámbito laboral y el familiar, y que las personas realizan un esfuerzo para compensar las debilidades de un ámbito en el otro. Esta teoría ha sido utilizada principalmente, para explicar las reacciones de los empleados a trabajos insatisfactorios o poco interesantes, también aporta una posible explicación al porqué algunos trabajadores se enfocan más en su

trabajo, cuando experimentan problemas familiares; en general esta teoría, considera que los trabajadores buscan una mayor satisfacción en su vida laboral o familiar, como resultado de la insatisfacción que tengan en el otro ámbito y viceversa (Lambert, 1990).

### ***2.4.3 Teoría del conflicto***

Tras un análisis de la literatura, los autores Greenhaus y Beutell (1985), sugirieron tres formas principales de conflicto trabajo-familia: a) Conflicto basado en el tiempo: ocurre cuando la presión de las funciones que proceden de los dos ambientes compite por el tiempo del individuo ej. (trabajar horas extras, turnos de trabajo irregulares, etc.); b) Conflicto basado en la tensión: ocurre cuando la tensión de un rol afecta el desempeño del otro rol ej. (altas exigencias de trabajo, cansancio físico, mental, emocional, etc.); y c) Conflicto basado en el comportamiento: resultado de comportamiento en un rol que puede ser incompatible con las expectativas de comportamiento en el otro ej. (dormir de día para trabajar de noche, atender llamados laborales en horas fuera de trabajo, etc.). Estos autores, afirman que “los roles son incompatibles, ya que la tensión creada por rol hace que sea difícil cumplir con las demandas de otro. Cualquier característica del rol laboral o familiar que produzca tensión, contribuirá al conflicto trabajo-familia”.

Existe evidencia considerable de que los factores estresantes del trabajo pueden producir síntomas como tensión, ansiedad, fatiga, depresión, apatía e irritabilidad (Haro et. al, 2007; Allen, Herst, Bruck, & Sutton, 2000; Christiansen & Matuska, 2006). El conflicto basado en la tensión es consistente con la dimensión fatiga / irritabilidad identificada por Pleck et. al. (1980, como se citó en Greenhaus & Beutell, 1985), este existe cuando la tensión en un rol afecta el desempeño en otro rol.

Moreno & Báez (2010) afirman que hay una razón muy importante para considerar al conflicto trabajo-familia como un riesgo psicosocial laboral muy relevante, ya que involucra a los dos elementos más influyentes de la vida del trabajador, cuya interacción tiene un valor crítico central. La familia y el trabajo representan dos de los ámbitos más importantes en la vida de la mayoría de las personas adultas (Frone, Russell y Cooper, 1992).

Aryee (1999, como se citó en Moretti, 2015) señala que la tensión es causada por los intentos de las personas para cumplir con sus deberes tanto en la casa como en el trabajo y la excesiva demanda de tiempo en el trabajo, que provoca una incompatibilidad en los horarios. Si se destina una cantidad de horas demasiado elevada a cumplir el rol de “trabajador(a)”, se reducen las posibilidades de cumplir al cien por ciento las exigencias asociadas a otros roles extralaborales, tales como “la familia” el ser “padres”, “esposos”, “hijos” y “amigos”, etc. Por su parte Del Castillo et al. (2011) afirman que “en la sociedad moderna, las personas desean y deben asumir un rol más activo en el núcleo familiar, lo que también genera presión en el trabajador”. Así pues, diversos autores consideran el conflicto como bidireccional, es decir, el trabajo puede interferir con la familia, y la familia puede interferir con el trabajo.

Por otra parte, Greenhaus y Beutell (1985) consideran que la satisfacción en el ámbito laboral requiere del sacrificio en los roles como el familiar o viceversa. Basándose en el trabajo de Kahn et al. (1964) Greenhaus y Beutell (1985) sugirieron la siguiente definición de conflicto trabajo-familia: “una forma de conflicto en la cual las presiones de rol del trabajo y los dominios familiares son mutuamente incompatibles en algún aspecto. Es decir, la participación en el rol laboral (familiar) se hace más difícil debido a la participación en el rol familiar (laboral)”.

## 2.5 Políticas de Conciliación Trabajo-Familia

Posterior a las teorías antes mencionadas, se elaboraron planteamientos teóricos que, reconocen la existencia del conflicto, pero destacan la necesidad de buscar el equilibrio facilitando de esta manera la conciliación entre el trabajo y la familia (Grzywacz y Marks, 2000). De este modo, surge el concepto de Equilibrio Trabajo-Familia. (Biedma y Medina, 2014).

De acuerdo con López (2011), la conciliación significa hacer compatible el rol familiar con el trabajo remunerado. Pero detecta en los estudios realizados que la realidad es otra, que en muchos de los casos se prioriza el trabajo remunerado. Para Marks y MacDermid (1996, como se citó en Jiménez et. al, 2008), conciliación trabajo-familia se define, como “la tendencia a comprometerse totalmente en el desempeño de cada papel con una actitud de dedicación para responder de manera óptima en cada uno de ellos”. Torns, Borrás y Moreno (2007) definen las políticas de conciliación trabajo-familia, como un conjunto de directivas encaminadas a la promoción de permisos, flexibilidad laboral y los servicios de atención de la vida cotidiana. McCarthy, Darcy y Grady (2010) define la conciliación trabajo-familia como “las iniciativas que las empresas incorporan para facilitar la conciliación de la vida laboral y personal de sus empleados”.

En las últimas décadas la conciliación trabajo-familia se ha convertido en un eje central de investigación (Molina, 2011). Y al ser esta una herramienta puede convertirse en el generador de cambios positivos en las empresas afectadas por el conflicto (Poelmans, Chinchilla y León, 2003). La conciliación implica una serie de prácticas que ayudan a los trabajadores a equilibrar su vida laboral y familiar (Lobel & Kossek, 1996). De acuerdo con Debeljuh y Jauregui (2004), para resolver la situación de conflicto trabajo-familia y establecer la conciliación, es necesaria la participación de tres pilares, mismos que son claves en el fomento del desarrollo y

mantenimiento del balance entre el trabajo y la familia, estos son: 1) el propio individuo o trabajador; 2) la organización, y 3) el Estado.

Mientras que algunas personas logran de manera satisfactoria el equilibrio entre trabajo y familia a través de sus propios esfuerzos y controles, la mayoría de los trabajadores necesita el apoyo de la empresa para la cual trabaja, para intentar alcanzarlo (Debeljuh y Jauregui 2004). De acuerdo con los autores “los trabajadores deben implementar sus propias estrategias de adaptación familiar, que les permitan armonizar su dedicación a la familia con las exigencias de su empleo”.

Por su parte el Estado debe brindar el apoyo institucional que las familias necesitan, ya que son el núcleo donde se cimentan los valores de la sociedad. La responsabilidad de este, lo obliga a velar por los intereses familiares y a diseñar un marco legal que favorezca el equilibrio trabajo-familia, este apoyo deberá alcanzar todos los sectores de la sociedad. También deberá enfocarse, a promulgar leyes que le requieran y faciliten a las empresas aplicar políticas familiares amigables, y a brindar una sólida seguridad social que salvaguarde los derechos de la familia, (Debeljuh y Jauregui 2004).

Sin embargo, esta la duda ¿por qué una empresa debería estar dispuesta a atender la demanda social para lograr el reto que supone el equilibrio trabajo-familia, yendo más allá de lo que exige la ley? Es cierto que la práctica de políticas de responsabilidad social por algunas empresas tiene origen en las demandas del mercado o de la sociedad, pero también responden a un convencimiento de los administradores sobre la importancia que puede llegar a tener la implementación de este tipo de estrategias para los resultados empresariales, sobre todo en el mediano y largo plazo. En un entorno altamente competitivo y crecientemente globalizado como el actual, el aumento en la presencia de las tecnologías de la información, el menor peso de las

tareas rutinarias y repetitivas, generan una mayor exigencia en el factor trabajo, y no necesariamente en número de horas que se labore, sino en la calidad de estas. Como señalan los autores el éxito empresarial se va moviendo desde las competencias técnicas hacia la gestión del recurso humano y la formación de equipos. Y destacan que la capacidad que muestre la organización para atraer y conservar el talento, para aprovechar al máximo todo su potencial (inteligencia, creatividad, responsabilidad y motivación) puede ser el elemento que marque la diferencia en los resultados de esta, (Mañas y Garrido 2008).

Salanova y Schaufeli (2004) expresan que uno de los principales motivos para promover el carácter positivo de estas políticas, a las organizaciones es, la supervivencia en un contexto de cambios económicos constantes. Para lograr esto las organizaciones requieren contar con trabajadores motivados y saludables con el fin de lograr la adecuada adaptación al medio económico (Andrade y Landero, 2014).

Ruzzier, et al. (2007) menciona que para que una organización pueda crecer requiere desarrollar una estrecha vinculación con su capital humano, conocerlo y proporcionarle los medios necesarios para que su desempeño sea satisfactorio.

### ***2.5.1 Desarrollo y mantenimiento del balance entre el trabajo y la familia, estado***

**2.5.1.1 Desarrollo y difusión de políticas.** La Organización Internacional del Trabajo [OIT, 2013] destacó que algunos riesgos tradicionales se habían reducido gracias al avance tecnológico y la normatividad existente en el país. Pero a pesar de esto empezaron a surgir nuevas enfermedades profesionales mismas que iban al alza y para las cuales, aún no existía normatividad alguna. Entre los nuevos riesgos se incluían los de carácter psicosocial.

Para 2016, nuevamente la OIT, publico nueva información sobre los Factores de Riesgo Psicosociales (FRP) afirmando que es un problema global que afecta a todas las profesiones y a todos los trabajadores, tanto en países desarrollados como los que están en vías de desarrollo.

Apuntando a los centros de trabajo como fuente importante de estos riesgos, pero al mismo tiempo, señalándolos como el mejor lugar para prevenirlos y actuar sobre ellos, con el fin de proteger la salud y bienestar de los trabajadores.

En el 2016, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social [STPS], por medio del Programa Nacional de Bienestar Emocional y Desarrollo Humano en el Trabajo [PRONABET] impulsó el proyecto de norma con el fin de identificar, analizar y prevenir los FRP, para incentivar empleos de calidad y una la cultura de prevención en el país. (Normalización y Certificación [NYCE S.C, 2022]).

Es por lo antes descrito que la Nom-035 nace por la necesidad que existe de poder identificar aquellos FRP y RP, que pudieran llegar a afectar a los trabajadores:

#### **Figura 4**

##### *Factores de riesgos psicosociales y riesgos psicosociales*

<p><b>Factores de Riesgos Psicosociales (FRP).</b> - características de las condiciones de trabajo, de la organización, que afectan a la salud de las personas a través de mecanismos estresores, relacionados a:</p>	<p><b>Riesgos Psicosociales (RP).</b> - consecuencias psicológicas, físicas y sociales negativas que se derivan de deficiencias en el diseño, organización y gestión del trabajo. A modo de ejemplo se enlistan los más frecuentes, pudiendo existir otros:</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones del ambiente laboral</li> <li>• Exigencias más allá de las capacidades</li> <li>• Nivel de responsabilidad y carga mental</li> <li>• Falta de autonomía sobre el trabajo</li> <li>• Tiempo, ritmo y organización del trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrés laboral agudo y/o crónico</li> <li>• Ausentismo</li> <li>• Síndrome del superviviente</li> <li>• Síndrome de burnout/boreout (Síndrome de desgaste profesional)</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mala definición del rol y contenido de tareas</li> <li>• Conflictos en la relación familia-trabajo</li> <li>• Estilos de mando y comunicación</li> <li>• Acoso, hostigamiento, discriminación y violencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adicción al trabajo</li> <li>• Mobbing (acoso laboral)</li> <li>• Violencia, Hostigamiento y Discriminación</li> <li>• Angustia, Depresión, Somatización</li> </ul>
---	--

*Nota:* NYCE. (3 de agosto 2022). *NOM-035-STPS-2018 / Factores de Riesgo*

*Psicosocial en el Trabajo – Identificación, Análisis y Prevención.* <https://www.sige.org.mx/>

**2.5.1.2 NOM-035.** La NOM-035-STPS-2018 es una reglamentación emitida por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social cuyo objetivo es establecer los elementos para identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial, la violencia laboral dentro de las empresas, así como para promover un entorno organizacional favorable en los centros de trabajo, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, [STPS, 2018].

La NOM-035 surgió de diferentes acuerdos y reglamentos tanto nacionales como internacionales que México ha ratificado en materia de justicia laboral, competitividad y comercio. Dichos proyectos buscan aprovechar el potencial del país en el contexto geográfico, comercial y económico buscando posicionarlo de mejor manera de frente a los retos inminentes de globalización y automatización de los procesos productivos,[STPS, 2018].

El Objetivo de la NOM-035-STPS-2018, comprende dos aspectos: los factores de riesgo psicosocial y el entorno organizacional favorable, [STPS, 2018].

Y como se menciona en el apartado anterior los FRP, son aquellos que pueden llegar a provocar trastornos de ansiedad, no orgánicos del ciclo sueño-vigilia y de estrés grave y de adaptación, a los trabajadores esto derivado de la naturaleza de las funciones del puesto de trabajo, el tipo de jornada de trabajo y la exposición a acontecimientos traumáticos severos o a

actos de violencia laboral, por el trabajo desarrollado. Aquí también se consideran las condiciones peligrosas e inseguras imperantes en los ambientes de trabajo; las cargas de trabajo cuando exceden la capacidad del trabajador que las realiza; la falta de control sobre el trabajo (posibilidad de influir en la organización y desarrollo del trabajo cuando el proceso lo permite); las jornadas de trabajo superiores a las previstas en la Ley Federal del Trabajo, rotación de turnos que incluyan turno nocturno y turno nocturno sin periodos de recuperación y descanso; interferencia en la relación trabajo-familia, el liderazgo negativo y las relaciones negativas en el trabajo, [STPS, 2018].

El segundo aspecto es el que se refiere al entorno organizacional favorable, que de acuerdo con el Reglamento Federal de Seguridad y Salud en el Trabajo y la propia Norma, es aquel en el que se promueve el sentido de pertenencia de los trabajadores a la empresa; la formación para la adecuada realización de las tareas encomendadas; la definición precisa de responsabilidades para los trabajadores del centro de trabajo; la participación proactiva y la comunicación entre trabajadores; la distribución adecuada de cargas de trabajo, con jornadas de trabajo regulares conforme a la Ley Federal del Trabajo, y la evaluación y el reconocimiento del desempeño, [STPS, 2018].

Es importante mencionar lo que destaca STPS, que la NOM-035-STPS-2018, no contempla ni establece ninguna obligación para: utilizar un instrumento para realizar una evaluación psicológica de los trabajadores, aplicar un cuestionario para identificar trastornos mentales, conocer variables psicológicas internas al individuo tales como: actitudes, valores, personalidad, etc., o medir el estrés en los trabajadores.

Esta norma es aplicable a nivel nacional y en todos los centros de trabajo, siempre contemplando que las disposiciones de esta van a depender del número de trabajadores que laboran en el centro de trabajo, existen tres categorías:

- Centros de trabajo donde laboran hasta 15 trabajadores
- Centros de trabajo donde laboran entre 16 y 50 trabajadores, y
- Centros de trabajo donde laboran más de 50 trabajadores.

### **Figura 5**

*Las obligaciones de los patrones de acuerdo con el tamaño*

Centros de trabajo donde laboran hasta 15 trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer, implantar, mantener y difundir en el centro de trabajo una política de prevención de riesgos psicosociales que contemple: la prevención de los factores de riesgo psicosocial; la prevención de la violencia laboral y la promoción de un entorno organizacional favorable.</li> <li>• Adoptar las medidas para prevenir los factores de riesgo psicosocial, promover el entorno organizacional favorable, así como para atender las prácticas opuestas al entorno organizacional favorable y los actos de violencia laboral.</li> <li>• Identificar a los trabajadores que fueron sujetos a acontecimientos traumáticos severos durante o con motivo del trabajo y canalizarlos para su atención.</li> </ul>
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difundir y proporcionar información a los trabajadores</li> </ul>
<p style="text-align: center;">Centros de trabajo donde laboran entre 16 y 50 trabajadores</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer, implantar, mantener y difundir en el centro de trabajo una política de prevención de riesgos psicosociales que contemple: la prevención de los factores de riesgo psicosocial; la prevención de la violencia laboral, y la promoción de un entorno organizacional favorable.</li> <li>• Identificar y analizar los factores de riesgo psicosocial.</li> <li>• Adoptar las medidas para prevenir los factores de riesgo psicosocial, promover el entorno organizacional favorable, así como para atender las prácticas opuestas al entorno organizacional favorable y los actos de violencia laboral.</li> <li>• Adoptar las medidas y acciones de control, cuando el resultado del análisis de los factores de riesgo psicosocial así lo indique.</li> <li>• Identificar a los trabajadores que fueron sujetos a acontecimientos traumáticos severos durante o con motivo del trabajo y, canalizarlos para su atención.</li> <li>• Practicar exámenes médicos y evaluaciones psicológicas a los trabajadores expuestos a violencia laboral y/o a los factores de riesgo psicosocial, cuando existan signos - síntomas que denoten alguna alteración a su salud.</li> <li>• Difundir y proporcionar información a los trabajadores.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar los registros de: resultados de la identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial; de las evaluaciones del entorno organizacional; medidas de control adoptadas, y trabajadores a los que se les practicó exámenes médicos.</li> </ul>
Centros de trabajo donde laboran más de 50 trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer, implantar, mantener y difundir en el centro de trabajo una política de prevención de riesgos psicosociales que contemple: la prevención de los factores de riesgo psicosocial; la prevención de la violencia laboral, y la promoción de un entorno organizacional favorable.</li> <li>• Identificar y analizar los factores de riesgo psicosocial.</li> <li>• Evaluar el entorno organizacional.</li> <li>• Adoptar las medidas para prevenir los factores de riesgo psicosocial, promover el entorno organizacional favorable, así como para atender las prácticas opuestas al entorno organizacional favorable y los actos de violencia laboral.</li> <li>• Adoptar las medidas y acciones de control, cuando el resultado del análisis de los factores de riesgo psicosocial así lo indique.</li> <li>• Identificar a los trabajadores que fueron sujetos a acontecimientos traumáticos severos durante o con motivo del trabajo y, canalizarlos para su atención.</li> <li>• Practicar exámenes médicos y evaluaciones psicológicas a los trabajadores expuestos a violencia laboral y/o a los factores de</li> </ul>

	<p>riesgo psicosocial, cuando existan signos o síntomas que denoten alguna alteración a su salud.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Difundir y proporcionar información a los trabajadores.</li> <li>• Llevar los registros de: resultados de la identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial; evaluaciones del entorno organizacional; medidas de control adoptadas, y trabajadores a los que se les practicó exámenes médicos.</li> </ul>
--	---

*Nota:* STPS. (23 de octubre 2018). *GUÍA INFORMATIVA, NOM-035-STPS-2018 Factores de riesgo psicosocial Identificación, análisis y prevención.* [https://www.gob.mx > documentos](https://www.gob.mx/documentos)

**2.5.1.3 Beneficios de la NOM-35.** Al implementar la Norma se busca:

- **Promover el bienestar y la salud de los trabajadores;** a través de condiciones seguras previniendo y controlando los factores de riesgo psicosocial, generando centros laborales y ambientes más seguros, propiciando el ansiado balance trabajo-familia (otorgándole al empleado más tiempo libre para dedicarlo a su familia o seres queridos).
- **Atraer el talento adecuado para la empresa a través del liderazgo positivo,** buscando dejar atrás el liderazgo tóxico o punitivo, la norma promueve los liderazgos que educan, enseñan y desarrollan capacidades en sus colaboradores;
- **Desarrollar a los trabajadores para que sean activos y permanentes en la empresa,** se propicia que el colaborador se sienta involucrado y participe más.
- **Clarificar procesos y mejora la productividad,** a través de cargas de trabajo equitativas (no solo regulando la cantidad de trabajo que asume cada empleado, sino también los ritmos de trabajo y carga mental), así mismo, seguimiento a jornadas de trabajo legales respetando el límite de la jornada laboral semanal, la cual es de 48 horas, que puede

extenderse a un máximo de 57 horas ya contando las horas extras que se pagan al doble y al triple.

- **Generar prestigio para la empresa estimulando el sentido de pertenencia y estabilidad laboral**, ya que, al ser escuchados, capacitados y retroalimentados, se fomentará en los empleados un sentido de pertenencia que disminuye la rotación y ausentismo laboral al mínimo, [STPS, 2018].

Los beneficios esperados son de suma importancia para el país, ya que como se menciona en la página del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), el 75% de los mexicanos padece fatiga por estrés laboral, superando a países como China y Estados Unidos. La STPS calculó que para 2021, el 11% del gasto destinado a la atención de discapacidades laborales está relacionado con trastornos mentales, y consideran que podría elevarse en los próximos años, de ahí la importancia de poner en marcha programas sólidos que permitan atender esta problemática entre los trabajadores. Estiman que los problemas asociados al estrés, la fatiga crónica y la ansiedad dejan pérdidas anuales de 16 mil millones de pesos en las empresas.

### ***2.5.2 Desarrollo y mantenimiento del balance entre el trabajo y la familia desde la***

#### ***Organización***

En las sociedades desarrolladas los ciudadanos están concediendo una importancia creciente a aspectos como el respeto al medio ambiente, la lucha contra la pobreza y la exclusión, la reducción de la desigualdad de género, o el aumento de la calidad de vida que se deriva de poder conciliar mejor la vida laboral con la personal. Es decir, es una consecuencia lógica del avance social que se ha venido experimentando desde hace mucho y que ha conducido al modelo de sociedad existente. (López-Ibor, et al. 2010).

Las empresas más modernas han aceptado el desafío y como un modo concreto de asumirlo implementan «políticas familiares amigables» Lingard & Francis (2006, como se citó en Andrade y Landero, 2014) mencionan que las organizaciones tienen mucho que ganar cuando se preocupan por apoyar a sus trabajadores a conseguir y mantener un equilibrio. Las empresas deben asegurar el bienestar de sus empleados y crear un ambiente laboral de apertura, que los ayude a equilibrar sus necesidades familiares con su desempeño profesional. (Debeljuh y Jauregui 2004). Una manera en que las organizaciones pueden apoyar a los trabajadores a establecer un balance es mediante la implementación de políticas de conciliación (Andrade y Landero, 2014).

De acuerdo con los estudios realizados por la Unión Europea (como se citó en Andrade y Landero, 2014), los países que conforman la Unión Europea, y que procuran la Calidad de Vida del Trabajador, son los que han alcanzado mejores resultados relacionados a la productividad, competitividad, equidad de género, adiestramiento de los trabajadores y descenso de accidentes laborales. Frye y Breugh (2004, como se citó en Jiménez et. al, 2008), reconocen que las políticas de conciliación y los estilos de supervisión consistentes con el apoyo al equilibrio trabajo-familia, tienen una alta incidencia en la satisfacción laboral, así como la disminución de los conflictos ocasionados por ambos roles. Perry-Smith y Blum, (2000) sostienen que de acuerdo con sus estudios detectaron, que la presencia de políticas de conciliación trabajo-familia han sido asociadas con altos niveles de desempeño organizacional, (que aquellas que no tenían dichas políticas), incrementando la productividad y un mejoramiento en la moral laboral.

Litchfield et al. (2004) afirman que en las organizaciones que implementan este tipo de programas, sus empleados presentan mayor lealtad y grado de identificación con la empresa, disminución de los índices de ausentismo, menor estrés y un incremento en la productividad,

entre otros hallazgos. De acuerdo con Allen (2001) la disponibilidad de beneficios de apoyo familiar, mejoran la percepción de ambientes de trabajo favorables, incrementa el uso de los beneficios y los asocia con actitudes positivas tales como satisfacción laboral y compromiso con la organización.

Thompson et al, (1999) realizaron un estudio a 276 gerentes y profesionales, donde encontraron que además de reducir los conflictos entre el trabajo y la familia, la cultura de apoyo, hacen que una organización sea un lugar más deseable para trabajar, lo que influye positivamente en el compromiso de un empleado con la organización y sus intenciones de permanecer en ella. La investigación demostró que el apoyo organizacional percibido, es definido como la medida en que los empleados se sienten "valorados y atendidos por la organización". Jiménez et. al, (2008) citan a investigadores como Clark (2000); Hill, Hawkins, Ferris y Weitzman (2001) y Anderson, Coffey y Byerly (2002), mismos que han realizado estudios sobre políticas organizacionales para fomentar el equilibrio entre trabajo-familia, estos muestran en general, una relación positiva tanto en la conciliación de las responsabilidades familiares y laborales, como un mejor desempeño en las empresas que las implementan. Sin embargo, señalan que se debe considerar que la implementación de políticas de conciliación no garantizará que de hecho se apliquen, esto debido, entre otras cosas, a la falta de comunicación de esas políticas (Kirby y Krone, 2002) o a la cultura organizacional en sí, así como a la falta de apoyo por parte de gerentes y colegas (Allen, 2001; Lambert, 1990; Lewis y Taylor, 1996). De acuerdo con Thompson, Thomas y Maier (1992, como se citó en Thompson et. al, 1999), los estudios sugieren que muchos empleados son reacios a participar en programas de trabajo-familia, como horarios de trabajo flexibles, porque temen que sus carreras se vean afectadas. Además, mencionan que, en algunas culturas organizacionales, el número de horas dedicado al

trabajo se interpreta como una indicación de las contribuciones de los empleados y la dedicación profesional, estas normas pueden inhibir a los empleados para tomar tiempo libre o para reducir sus horas de trabajo y atender las responsabilidades familiares. Por lo que, a pesar de las políticas y programas formales diseñados para ayudar a los empleados a equilibrar el trabajo y la familia, las culturas laborales en algunas empresas que no apoyan pueden demeritar la efectividad de los programas. De acuerdo con Mañas y Garrido (2008), “lo realmente importante no es que exista una serie de políticas de conciliación, sino que las personas creen que aprovecharlas no va a perjudicar su carrera a medio o largo plazo”. Y de acuerdo con Thompson, et. al, (1992, como se citó en Thompson et. al, 1999), “los supervisores juegan un papel clave en la efectividad de las políticas y programas de trabajo-familia”, ya que pueden animar o desanimar a los empleados para participar en estos programas, así mismo pueden reforzar las normas culturales que inhiben los esfuerzos de los empleados para integrar su vida laboral y familiar.

Thompson et. al, (1999), afirman que si las empresas no ven como un problema la falta de participación en el impulso de prácticas para balancear la relación trabajo-familia, estarán contribuyendo en aumentar el estrés, fatiga y enfermedades asociadas con la falta de equilibrio, no solo afectando a los empleados sino también al bienestar y efectividad de la organización, al no apoyar una forma de vida más equilibrada en los trabajadores, lo que posteriormente afectará la concentración y rendimiento de estos. Por el contrario, Goff, Mount y Jamison (1990, como se citó en Del Castillo et. al, 2011) mencionan que cuando un trabajador enfrenta un fuerte conflicto trabajo-familia y cuenta con apoyo social de directivos y colegas, reducirá la tensión resultante de dicho conflicto. Es decir, los trabajadores que cuentan con jefes directos que los apoyan, reportan un menor conflicto trabajo-familia.

**2.5.2.1 Clima laboral.** Considerando el apartado anterior se reconoce entonces que el clima organizacional es de suma relevancia, como menciona Sandoval, (2004), cada organización maneja sus propias características y propiedades en ocasiones únicas y exclusivas, la manera como se manifiesta el clima organizacional, el ambiente interno de las organizaciones, afectando el comportamiento de los trabajadores y por ende la productividad de las empresas.

De acuerdo con los autores existe una falta de consenso en relación con este concepto, y cada uno de ellos lo definirá de acuerdo con el enfoque que le esté dando.

Algunas de estas definiciones son:

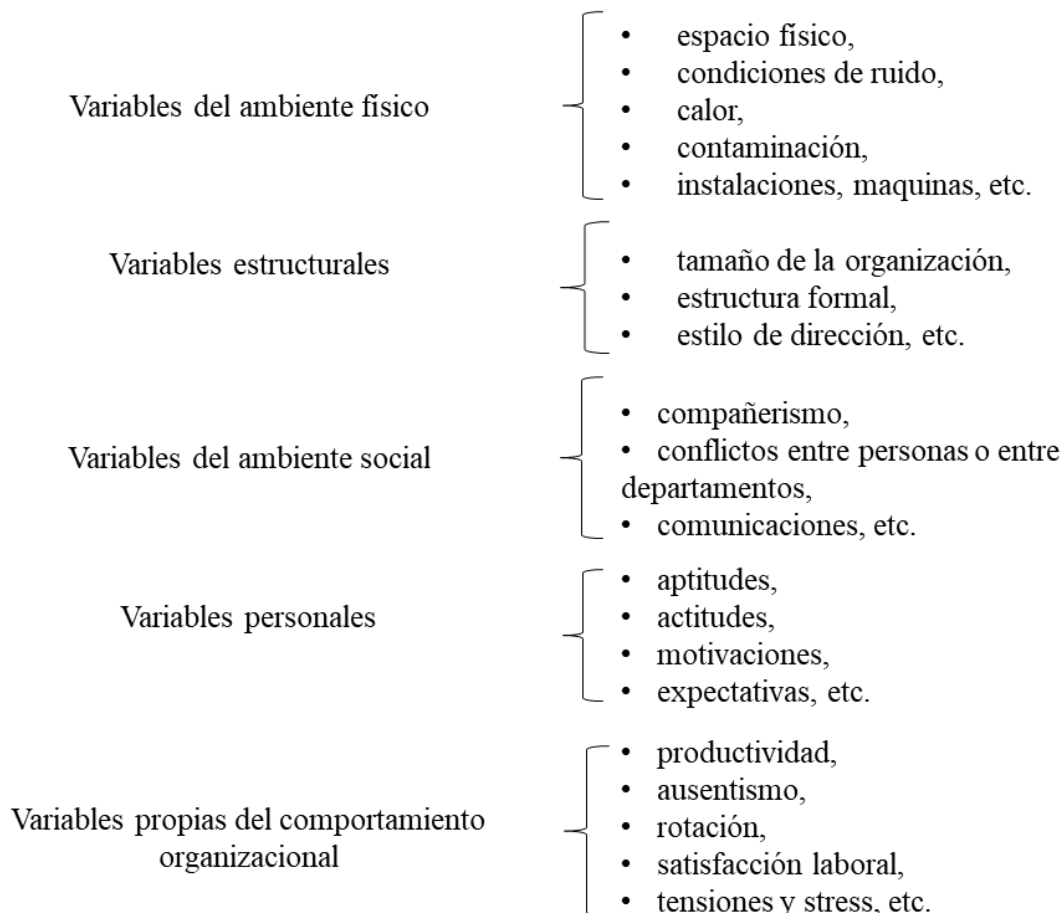
Waters (1993, como se citó en Sandoval, 2004), lo define como “Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo”.

Litwin y Stringer (1993, como se citó en Sandoval, 2004), lo definen como “Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada”.

Como explica Torrecilla (2004), el clima de una organización se interpreta como un medio interno, en el que se consideran variables y factores internos de la organización y no los factores del entorno en los que organización se encuentra envuelta. Destaca que a pesar de que el estudio del clima organizacional está enfocado en la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, la forma de analizar estas variables es a través de la percepción que tienen los trabajadores de ellas.

**Figura 6**

*Variables a consideradas dentro del concepto clima organizacional*



*Nota:* Elaboración propia a partir de (Torrecilla, 2004).

Como mencionan Salazar et al. (2009), es de suma importancia considerar que el comportamiento de un trabajador no es el resultado de los factores organizacionales existentes, sino que es el resultado de la percepción que este individuo tiene de ellos. Depende entonces, de las actividades, la interacción y las experiencias que cada trabajador tiene de la organización en la que se desempeña, pero sostiene que el clima organizacional apropiado y una cultura colectiva avanzada redundarán en generar compromisos más allá de los intereses individuales, generando

beneficio en la organización, desarrollándola como una organización que facilita alta calidad de vida para sus trabajadores, (Torrecillas, 2004).

Como sugiere Salazar et. al, (2009), “El entorno en el que vive y trabaja el hombre es un determinante de la productividad y la calidad del trabajo que realiza”. Por lo que las empresas, así como sus niveles altos y medios, y los profesionales de recursos humanos deben unirse en la búsqueda de crear en la organización un clima en el que verdaderamente se trate a las personas como expertos responsables en sus puestos. Y destaca que, si solo se piensa en el corto plazo y se continúa con una administración autócrata, no se podrá lograr el progreso de la empresa, así como el logro de los objetivos de productividad, ya que un mal entorno laboral no solo lleva a mayores niveles de ausentismo, tasas de rotación y renuncias, sino también a la lentitud, al desgano y a la indiferencia, de los trabajadores, (Torrecillas, 2004).

**2.5.2.2 Seguimiento y aplicación de las políticas.** De acuerdo con Estes & Michael (2005, como se citó en Beauregard y Henry, 2009), no hay una definición aceptada de lo que constituye una práctica de equilibrio entre la vida laboral y personal, el término generalmente hace referencia a uno de los siguientes elementos: apoyo organizacional para la atención de dependientes, opciones laborales flexibles y licencia familiar o personal. Por lo que, estas prácticas cuentan con horarios de trabajo flexibles (p. ej., permite a los trabajadores variar sus horarios de inicio y finalización siempre y cuando se cumplan con el número de horas establecidas; semana de trabajo comprimido, los empleados trabajan una semana completa en cuatro días y toman el quinto con goce de sueldo), trabajo desde casa (teletrabajo), compartir un trabajo de tiempo completo entre dos empleados (compartir trabajo), licencias familiares (p. ej., licencia parental, licencia por adopción, licencia por compasión), cuidado de niños en el lugar y

apoyo económico y / o asistencia informativa con respecto a servicios de cuidado de niños y ancianos.

Según Beauregard & Henry, (2009) que citan a diversos autores (Goldberg, Greenberger, Koch-Jones, O'Neil y Hamill, 1989; Grover y Crooker, 1995; Orthner y Pittman, 1986; Youngblood y Chambers-Cook, 1984) que hacen mención de diversos estudios donde se ha encontrado que los empleados que se benefician de los centros de cuidado infantil, servicios de referencia y otras prácticas de apoyo familiar, reportan niveles de compromiso más altos para con la organización. Así mismo hacen referencia del metaanálisis de Baltes, Briggs, Huff, Wright y Neuman (1999) donde se encontró que: los horarios de trabajo flexibles tenían efectos positivos, asociado con un mayor compromiso organizacional y una menor intención de rotación, las percepciones del apoyo organizacional con respecto a las actitudes laborales mejoró actitudes relacionadas con el trabajo por parte de los empleados, las horas voluntarias reducidas se han relacionado con una mayor satisfacción laboral, lealtad y compromiso organizacional.

Según Martínez (2010), destaca que una de las políticas más relevantes para lograr un mejor balance entre empleo y familia, es el cuidado infantil:

“pueden servir como una herramienta de combate a la pobreza, ya que, mediante el apoyo en cuidado de los niños, las mamás pueden salir a buscar un trabajo remunerado y así aumentar el ingreso familiar. El cuidado infantil promueve el desarrollo infantil al atender la salud y alimentación de los niños. Por último, funciona también como política a favor de la equidad entre hombres y mujeres, al permitir que ambos cuenten con las mismas oportunidades de desarrollo”.

**2.5.2.3 Recompensas financieras y no financieras.** De acuerdo con diversos autores las recompensas se clasifican en dos categorías.

- Recompensas financieras o tradicionales: aquellas otorgadas en términos monetarios y tienen valor monetario, basándose en los resultados de los empleados y la empresa.
- Recompensas no financieras: mismas que provee el propio trabajo, como ambiente laboral y que no tienen ningún valor monetario, generalmente se utilizan como complementos de las recompensas financieras, el significado que tienen estas en los trabajadores se reflejara en la motivación y en la productividad, (Madero, 2010).

### **Figura 7**

*Clasificación de las recompensas*

Recompensas financieras:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sueldo base,</li> <li>• pagos por desempeño o contribución,</li> <li>• pagos variables (bonos) y</li> <li>• otros beneficios e incentivos financieros</li> </ul>
Recompensas no financieras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• reconocimiento,</li> <li>• responsabilidad, trabajo significativo,</li> <li>• autonomía,</li> <li>• oportunidad para desarrollar nuevas habilidades,</li> <li>• oportunidades de carrera,</li> <li>• calidad de vida y equilibrio de trabajo-familia.</li> </ul>

*Nota:* Elaboración propia a partir de (Madero, 2010).

### **2.5.3 Desarrollo y mantenimiento del balance entre el trabajo y la familia a nivel personal**

De manera acertada Gómez (2006), menciona que para lograr un adecuado balance y por tanto calidad de vida es básico para los trabajadores organizar de forma conveniente las

diferentes actividades en las que participan en su diario vivir, siempre considerando las prioridades de cada cual.

Retomando lo que postulo el psiquiatra Adolf Meyer (1957), “las personas deben contar con oportunidades para organizar su tiempo en rutinas normales de vida, especialmente en el trabajo, y de esta forma, satisfacer sus necesidades interpersonales, que le permitan alcanzar el bienestar físico y psicológico”.

**2.5.3.1 Cultura y actitud favorables.** Como se observa en la mayoría de la literatura, el logro del equilibrio trabajo-familia históricamente es más difícil para la mujer, ya que a esta se le atribuye responsabilidad del cuidado de la familia, por lo que algunos estudios postulan la importancia de redistribuir las actividades tanto laborales como al interior del hogar.

En el hogar, para buscar un mayor equilibrio dentro del núcleo familiar, en relación a los tiempos dedicados a las labores domésticas, al cuidado de los familiares, al descanso y al desarrollo personal.

Para ello es importante que cada individuo reconozca la necesidad de lograr el equilibrio e inicie con la implementación de estrategias personales, esto para conciliar ambas áreas, de tal forma que les permita tener la percepción de bienestar personal, conociendo que estará sujeto al apoyo que le brinde la empresa con relación a contar con tiempo suficiente para lograr su bienestar y el de su familia (Jiménez y Gómez. 2014).

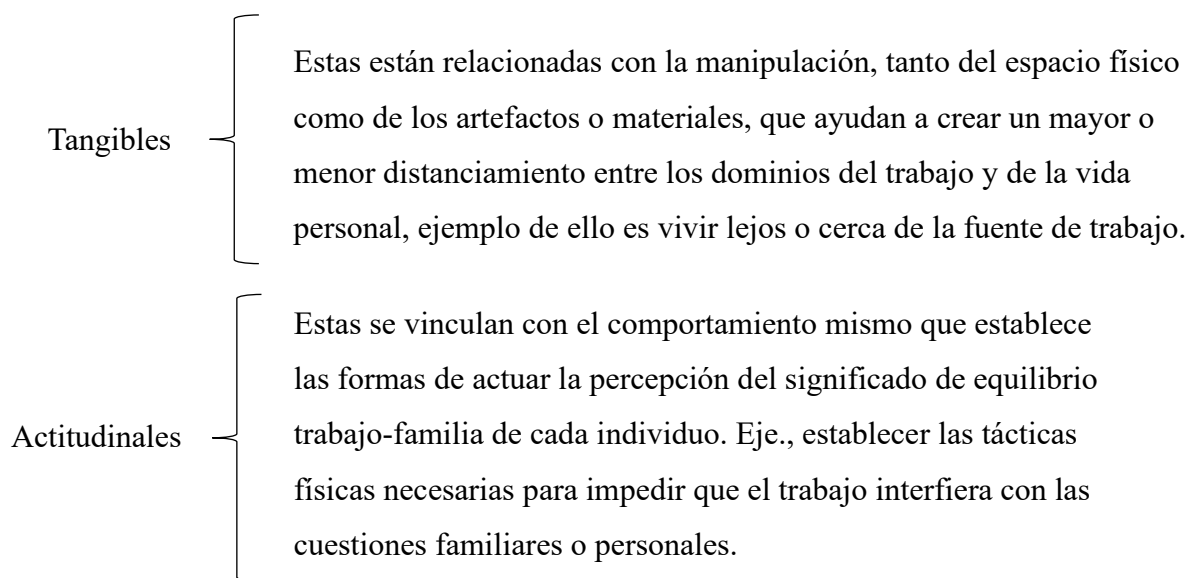
Y como menciona Gómez (2006), en el logro de equilibrio intervienen factores internos y externos, los cuales lo convierten en un fenómeno complejo, además es dinámico y a su vez personal. Por lo cual los individuos deben hacer ajustes frecuentes en la forma de accionar en su vida diaria con el objetivo de organizar de mejor forma las rutinas, es decir deberá haber una adaptación continua, si esto se logra el equilibrio trabajo-familia sería posible.

De acuerdo con Rodríguez et al. (2017), en sus revisiones pudo identificar dos grandes dimensiones para la gestión del equilibrio trabajo-familia. Si la implementación de esta estrategia se diseña y se ejecuta exclusivamente por la persona, se debe incluir dentro de la dimensión de estrategias internas. Mientras que, si para implementar se requiere de la aprobación o la colaboración de terceros, se considera a esta dimensión como estrategias externas.

**2.5.3.2 Estrategias personales de gestión individuales internas.** Estas estrategias se dividen en dos categorías tácticas denominadas: tangibles y actitudinales, como se vio en Rodríguez et al. (2017).

### Figura 8

#### *Estrategias internas*

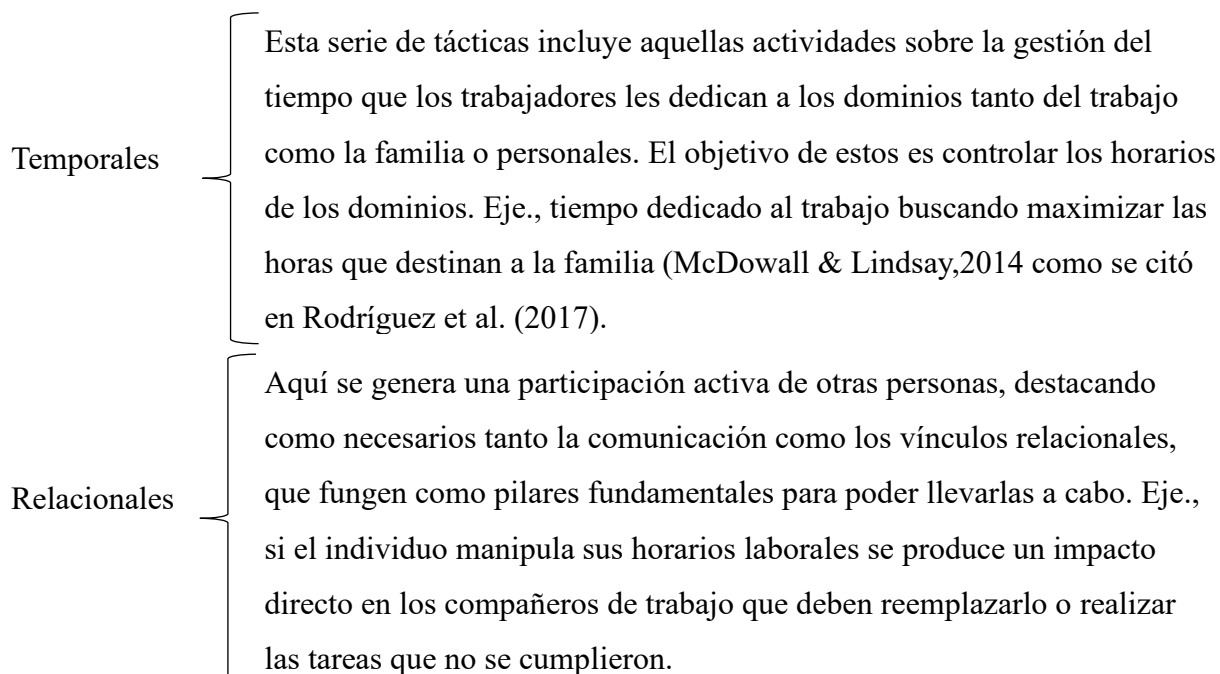


*Nota:* Elaboración propia a partir de (Rodríguez et al. 2017).

**2.5.3.3 Estrategias personales de gestión individuales externas.** Dentro de estas estrategias se encuentran dos categorías las temporales y las relacionales. Y como señalan Rodríguez et al. (2017), la aplicación de este tipo de tácticas requiere de la colaboración de otros individuos o de la propia organización. En ambas existen consecuencias que impactan directamente al individuo, así como a los demás participantes.

## Figura 9

### *Estrategias externas*



*Nota:* Elaboración propia a partir de (Rodríguez et al. 2017).

## 2.6 Marco Contextual

### 2.6.1 Comercio al por menor (*retail*) y su *proveeduría*

**2.6.1.1 Internacional.** El llamado comercio al por menor, minorista, detallista o retail, a principios de siglo pasado en USA estaba dominado por comerciantes que ofrecían un amplio surtido por correo, en esas épocas los líderes del mercado eran Sears, Roebuck and Co., Montgomery Ward y JC Penney, los cuales se promovían a través de libros, mismos que se convirtieron en sus herramientas de ventas. Posterior a la segunda guerra mundial, la demanda se aceleró, y los minoristas respondieron, ubicándose convenientemente en las nuevas zonas de vivienda, facilitando el acceso a sus consumidores, creando centros comerciales que se convirtieron en destino tanto para el minorista como para el cliente. En 1962, una nueva forma de venta al por menor surgió, ya que ese año abrieron sus puertas Wal-Mart Stores, Inc. (Rogers, Arkansas), Kmart (Hoffman Estates, Illinois) y Target (Roseville, Minnesota), enfocadas a

satisfacer las necesidades de sus clientes, ofreciéndoles una experiencia de compra y ofertas, convirtiéndose en líderes de mercado. (Perú Retail, 2012).

Por su parte de acuerdo con la definición de la Logist Pilot-a (citada en Ruiz, 2006), la cadena de suministro es “el conjunto de funciones, procesos y actividades que permiten que la materia prima, productos o servicios sean transformados, entregados y consumidos por el cliente final”. Y de acuerdo con Ruiz (2006), la cadena de suministro ha venido adecuándose a las necesidades del cliente final con la intención de satisfacer mejor dichas necesidades, esto a través de la adopción de nuevas tecnologías, logrando mejorar la comunicación para así bajar costos y tiempos de entrega. La autora menciona que la proveeduría en conjunto con los retailers desarrolló el ECR (Efficient Consumer Response), estrategia enfocada a disminuir tanto la ineficiencia como los costos ofreciéndole un mejor valor a los clientes, así mismo destaca que para que se dé el ECR, es necesario que ambos socios comerciales compartan información. Así mismo es muy importante contar con el recurso humano con el nivel requerido en cada área, con la finalidad de hacer frente a un mercado global (Porter, 1986 como se citó en Ruiz, 2006).

**2.6.1.2 México.** El primer supermercado abrió sus puertas en 1958. El arranque de los supermercados, como ocurrió en otros países, generó un cambio significativo en la forma de vender producto, mismos que se comercializaban con anterioridad a través de mercados públicos, tianguis (o mercados sobre ruedas). Para ese entonces se establecieron en el país algunas cadenas comerciales cuya presencia era principalmente en las grandes ciudades durante los primeros años. No fue, sino hasta finales de la década de los ochenta y noventa, que se tuvieron las condiciones económicas, como políticas y sociales, para que los supermercados se expandieran y consolidaran como se conocen hoy en día. También jugó un papel importante el proceso de urbanización y construcción de infraestructuras carreteras que conectaron a las grandes ciudades

con las pequeñas poblaciones, reduciendo los costos logísticos, ampliando las posibilidades para que las cadenas comerciales pudieran establecerse en las distintas ciudades; la feminización del mercado laboral incrementó los ingresos de las familias, así mismo hizo que las mujeres tuvieran menos tiempo libre para dedicarlo a la compra, y requirieran de espacios donde adquirir todo lo necesario en una sola vista (Profeco, 2013).

Todos estos cambios fueron promotores de la descentralización de los supermercados. Para México en 2013, se concentraba el 45% de la venta de perecederos en los supermercados, de ellos únicamente cinco cadenas comerciales controlaban el 80% del mercado, y todas ellas pueden ser consideradas transnacionales, ya que su capital extranjero representa entre el 75% al el 90%, (Profeco, 2013).

De acuerdo con la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales [ANTAD], para diciembre 2020 hay en el territorio nacional 3,316 tiendas de autoservicio registradas ante ANTAD, equivalente a 8,983,102 m<sup>2</sup> de piso de venta. De las 6 mil 100 tiendas de autoservicio que existen en México, el 55% se concentra en Walmart, Soriana y Chedraui, de acuerdo con el estudio de caracterización de autoservicios realizado por GeoResearch (Vanguardia, 2020).

Teniendo mayor penetración en algunos estados del país, siendo estos, Estado de México, Distrito Federal, Baja California, Nuevo León, Sonora, Jalisco, Veracruz, Chihuahua, Sinaloa, y Coahuila donde está concentrados alrededor del 70% de estos establecimientos de autoservicio. Para 2020, 8 de cada 10 hogares compran en autoservicio.

La expansión de las tiendas de autoservicio y departamentales en México contribuye a la creación de empleos. Según la clasificación que realiza el IMSS, se generaron en 2011 alrededor de 44 mil empleos. Adicionalmente, crea un efecto multiplicador por las actividades

relacionadas con las promociones, seguridad, servicios y logística, entre otros. En su conjunto, estas actividades complementarias crearon un total de 3 millones 380 mil empleos para el año 2010. (Boletín Profeco, 2013).

Para satisfacer la demanda en relación a calidad y precios los autoservicios cuentan con estrictas condiciones y requerimientos exigidos a sus proveedores mismos que deben cumplir con ellos para poder continuar sus relaciones comerciales, entre estos requisitos se encuentran: 1) Entrega continua en el volumen y la calidad (homogeneidad en color y tamaño) requeridos en el área de perecederos; 2) entregas reducidas, pero constantes durante el año; 3) tolerancia de un 10% de producto dañado en perecedero y 0% en abarrote; 4) transporte con atmósfera controlada dependiendo el tipo de producto; 5) plazos de crédito de entre 8 y 45 días; 6) descuentos por distribución, ofertas y publicidad (Información directa del Grupo PM, como se citó en Schwentesius y Gómez, 2005). Los autores afirman que se puede ver a los autoservicios y su proveeduría como una red que se organiza para lograr un objetivo común, el cuál es aumentar las ventas y la rentabilidad. Y esto se realiza a través de tres formas para maximizar la rentabilidad: incrementar la facturación, generar actividades secundarias, o captar excedentes de los proveedores. Por su parte los fabricantes, logran aumentar su ganancia a través del incremento de su volumen de ventas. Los supermercados han tenido que desarrollar procesos que incluyen una serie de competencias con la finalidad de ejecutar el rol de organizador de la red (Torres, 2013).

**2.6.1.3 Baja California (Tijuana).** La segunda etapa del desarrollo económico en el estado tiene su origen entre los años veinte y treinta, esto durante la Ley Seca de los Estados Unidos. Esta época significó para Tijuana una importante oportunidad de crecimiento económico, con negocios como licorerías, casas de juego, bares y todo tipo de establecimientos dedicados a atender las necesidades de los turistas norteamericanos. Al término de la ley seca, las

inversiones empezaron diversificarse hacia otras actividades, tales como el comercio, lo que apoyo la formación de capitales locales, muchos de los cuales permanecen hasta la actualidad; ejemplo de ello es Don Baraquiel Fimbres, que llego de Sonora, de un pequeño pueblito llamado Oputo. Quien Fundó una pequeña, carnicería dentro de la tienda de un comerciante chino, naciendo así Calimax en 1939, ubicada en calle 5ta de la zona centro de Tijuana, Baja California. Fue a principios de 1962 cuando nace el concepto Calimax, con su primera tienda tipo supermercado, ubicada en el Blvd. Díaz Ordaz y Abelardo L. Rodríguez. (Hernández, 2004).

Calimax está ubicada en el noroeste de México, en las ciudades de Tijuana, Mexicali, Ensenada, Rosarito y Tecate, en el estado de Baja California y en San Luis Río Colorado, en Sonora. Actualmente cuenta con 81 sucursales CALIMAX, 1 tienda de mayoreo, 16 tiendas APRECIO y tres Centros de Distribución, ubicados en Tijuana B.C., Sonora y San Diego California en los EE. UU., estos últimos tienen capacidad para abastecer el crecimiento futuro de la cadena. Cuenta con un catálogo de más de 20,000 artículos para la venta, de los cuales el 30% son productos de importación generalmente de los EE. UU., cuenta con más de 6,000 colaboradores. El Centro de Distribución de Calimax, es uno de los más modernos del país, el cual ha contribuido fuertemente en el crecimiento de la cadena, así como su flotilla de más de 200 de camiones que tienen la capacidad de surtir diariamente las necesidades de cada tienda. Cuenta con una Planta Procesadora de Carne, con la cual se garantiza la calidad y frescura de los productos cárnicos que ofrece la cadena. Grupo Calimax además tiene un “joint venture” con Smart & Final Inc., empresa que cuenta con 16 sucursales en Baja California y San Luis Río Colorado, Sonora (Diario Retail, 2020).

## **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA**

### **3.1 Tipo de Investigación**

El enfoque de esta investigación es cuantitativo, ya que como menciona Hernández, Fernández y Baptista (2014), este tipo de investigación estudia fenómenos, utilizando estadísticas para probar las hipótesis planteadas en el estudio.

### **3.2 Alcance Temporal**

No experimental ya que no existe manipulación de las variables ni asignación al azar, con diseño Transversal donde “estos estudios recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único” (Hernández et. al, 2014), en este caso el levantamiento dio inicio el 28 de octubre finalizando el 15 de noviembre 2022.

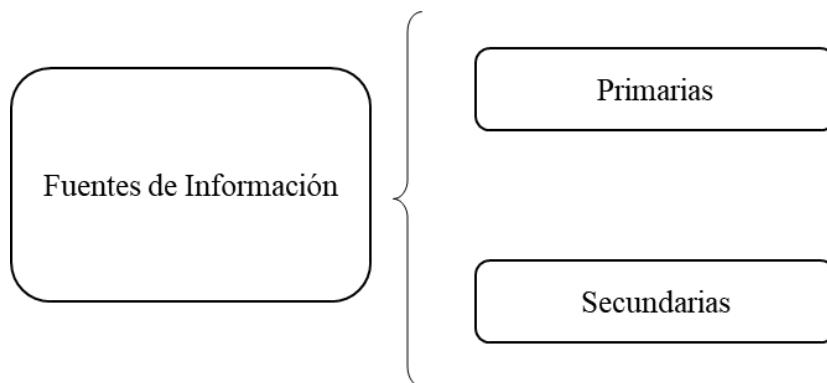
### **3.3 Alcance del Estudio**

Descriptivo Correlacional, ya que se analizan los conceptos de productividad, conflicto y equilibrio trabajo-familia y políticas de conciliación entre los empleados de proveeduría del sector canal moderno del retail en la Ciudad de Tijuana; se recolectan datos para determinar si existe relación entre las variables de estudio (Gay, 1987). Pretendiendo demostrar la relación entre la productividad, el conflicto y equilibrio trabajo-familia, así como la influencia de las políticas de conciliación sobre la productividad.

### 3.3.1 Fuentes de información

**Figura 10**

*Fuentes de información*



*Nota:* Elaboración propia

Fuentes primarias, son los medios a través de los cuales se puede obtener información para la recopilación de datos, los autores recomiendan recurrir a un plan que exige tomar decisiones tales como: métodos e instrumentos de investigación, el plan de muestreo, y las técnicas para establecer contacto con el sujeto de investigación (Torres, Paz y Salazar, 2015).

Para efectos de este estudio los datos de las fuentes primarias provienen de la población muestra a través del contacto con el sujeto. La mecánica de esta investigación fue a través de encuestas aplicadas a: administrativos, asistentes de administración, compradores, directores, ejecutivos de ventas, gerente de compras, gerente de ventas, KAM, marketing, promotores, promo-vendedores, supervisores, supervisores de territorio, etc., de las mismas empresas, para obtener los datos de estudio.

Las fuentes secundarias utilizadas son fuentes bibliográficas y documentales, que permiten el desarrollo teórico y conceptual de la relación el equilibrio trabajo-familia, que es necesario para un mejor desempeño en la productividad de las personas en las empresas. Se omiten de la revisión teórica, aquellas fuentes bibliográficas que no involucren directamente el

conflicto con el rol de trabajo, la revisión se limita a los estudios en los que el conflicto trabajo-familia se evalúa directamente.

### **3.3.2 Objeto**

La investigación comprende, por un lado, las variables equilibrio trabajo-familia, el conflicto trabajo-familia, las posibles políticas de conciliación trabajo-familia, para que se dé el equilibrio entre vida laboral y la vida familiar, y la repercusión que estas variables pueden tener en el desarrollo de la productividad en los empleados de proveeduría del sector retail en la ciudad de Tijuana, B.C, gracias a dicho equilibrio. Lo anterior con la finalidad de que los resultados que arroje la investigación sean utilizados por las empresas en beneficio propio y de sus empleados, y por tanto en beneficio de la sociedad.

### **3.3.3 Sujeto**

El Sujeto de investigación son aquellas empresas de proveeduría del sector retail en la Ciudad de Tijuana y sus empleados que actualmente brindan servicio a las distintas cadenas, ya sean administrativos, asistentes de administración, compradores, directores, ejecutivos de ventas, gerente de compras, gerente de ventas, KAM, marketing, promotores, promo-vendedores, supervisores, supervisores de territorio, etc.; las edades de estos van desde los veintiuno hasta mayor de los sesenta y nueve años; con distintos niveles educativos siendo estos desde secundaria hasta maestría; se abordarán ambos géneros, independientemente de su situación civil, si tienen o no dependientes; con antigüedad laboral de menos de 1 año hasta más de veinte años. Los sujetos son residentes en la Ciudad de Tijuana, seleccionados debido a la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador, así como que es la región de interés para él mismo.

### 3.3.4 Muestra

“Es un subgrupo de la población o universo, y se utiliza cuando se requiere delimitar la población para generalizar resultados y establecer parámetros”, (Hernández et. al, 2014).

El diseño de la muestra es no probabilístico por que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación, (Hernández et. al, 2014), es aquí donde diversos autores mencionan que uno de los elementos más importantes a la hora de seleccionar una muestra es que esté alineada con los objetivos de la investigación.

Es de suma importancia determinar el tamaño de la muestra, ya que esta permite ahorrar recursos tanto económicos como humanos, además de disminuir considerablemente el tiempo de realización de la investigación.

**Determinación de la muestra:** se definió el uso de la fórmula para poblaciones finitas, ya que se cuenta con el universo que forma parte de esta población.

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N-1) + Z^2 * p * q} \quad ( 2 )$$

Donde:

<b>n</b>	= tamaño de la muestra buscada
<b>Z</b>	= valor de Z crítico, llamado también nivel de confianza
<b>p</b>	= probabilidad a favor
<b>q</b>	= probabilidad a favor
<b>e</b>	= error de estimación
<b>N</b>	= tamaño de la población o universo

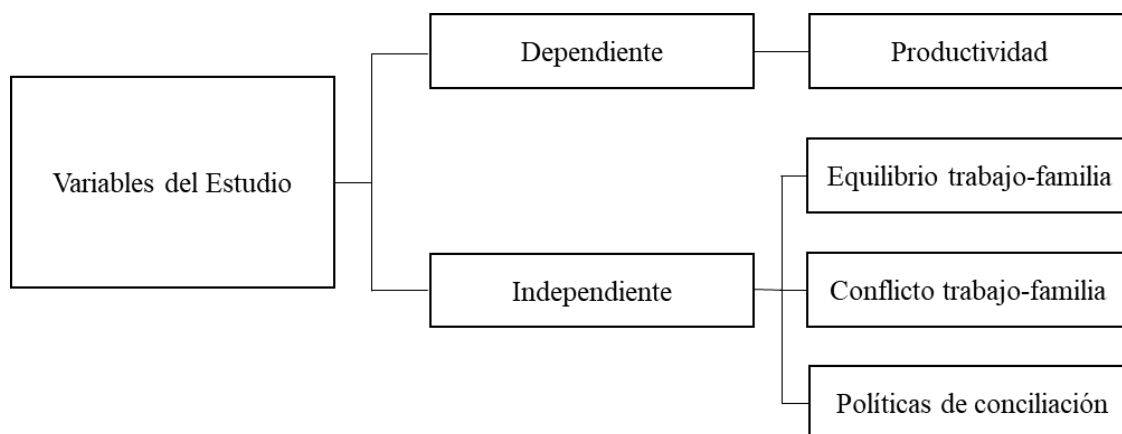
**Tamaño de la muestra:** Inicialmente con el uso de la fórmula antes mencionada se fijaron como parámetros un error de estimación de 5%, un nivel de confianza del 95% y un p de 0.5 con lo cual arrojó un tamaño de muestra de 382 empleados.

Sin embargo, y debido a las fuertes restricciones que las empresas ponen a sus empleados para participar en estos estudios se optó por obtener el mayor número de cuestionarios posible buscando acercarse al número original arrojado por la fórmula, esta muestra estuvo formada por administrativos, asistentes de administración, compradores, directores, ejecutivos de ventas, gerente de compras, gerente de ventas, KAM, marketing, promotores, promo-vendedores, supervisores, supervisores de territorio, etc., que quisieran colaborar (de manera anónima para evitar crearles conflicto de interés con las empresas para las cuales laboran). El universo total es de 85,669 empleados, que según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, censo económico 2019) laboran para y en el sector comercio al por menor o retail, en la Ciudad de Tijuana, Baja California en diferentes empresas. Con esto se llegó a un 7.63% de error de estimación, un nivel de confianza del 90% y un p de 0.5 lo cual arrojó un tamaño de muestra final de 115 empleados participantes.

### 3.3.5 Variables

#### Figura 11

*Las variables por investigar en el presente estudio son*



*Nota:* Elaboración propia a partir de (López, 2021).

Figura 12

## Operacionalización de variables

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores
(VI) Equilibrio trabajo-familia	Los trabajadores son seres biopsicosociales, por lo que, su salud y bienestar, son partes fundamentales tanto para el empleado como para la empresa en la que se desempeña. La conciliación de la vida laboral y familiar es un determinante de la productividad y calidad del trabajo que realiza, Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009).	Equilibrio ocupacional	Ritmos cotidianos Sobrecarga laboral Estrés
		Equilibrio en el Estilo de Vida	Inestabilidad factores de riesgo Desarrollo personal y equidad Trabajo en equipo Calidad de vida
		Tiempo Familia	Tiempo personal Interacción familiar
(VI) Conflicto trabajo-familia	Ocurrencia simultanea de dos o más conjuntos de presiones de tal manera que, el cumplimiento de uno dificultaría el cumplimiento del otro, Kahn, Wolfe, Quin, Snoek y Rosenthal (1964). Conflicto en la cual las presiones de rol del trabajo y los dominios familiares son mutuamente incompatibles en algún aspecto, Greenhaus y Beutell (1985)	Teoría Conflicto del Rol	Conflicto trabajo-familia Conflicto familia- trabajo Conflicto consecuencias inter-rol
		Teoría de la Compensación	Relación trabajo-familia Relación familia- trabajo Efectos
		Teoría del Conflicto	Basado en el tiempo Basado en tensión Basado en el comportamiento
(VI) Políticas de conciliación	Serie de prácticas que ayudan a los trabajadores a equilibrar su vida laboral y familiar (Lobel & Kossek, 1996).	Desarrollo y mantenimiento del balance entre el trabajo y la familia, "Estado "	Desarrollo y difusión de políticas NOM-035 Beneficios de la NOM-035
		Desarrollo y mantenimiento del balance entre el trabajo y la familia, Organización	Clima Laboral Seguimiento a la aplicación de las políticas Recompensas financieras y no financieras
		Desarrollo y mantenimiento del balance entre el trabajo y la familia, a nivel personal	Cultura y actitud favorables Estrategias personales de gestión individuales internas Estrategias personales de gestión individuales externas
(VD) Productividad	Uso eficiente de recursos, lo que significaría la obtención de más con los mismos recursos. Collado (2016)	Productividad de la empresa	Desarrollo profesional Capacitación y adiestramiento de los trabajadores Lugar deseable para trabajar
		Del grupo	Consenso sobre los objetivos Cohesión de grupo Moral
		Del trabajador	Eficiencia, Eficacia Satisfacción laboral Sentido de pertenencia

### ***3.3.6 Técnicas para la recolección de información***

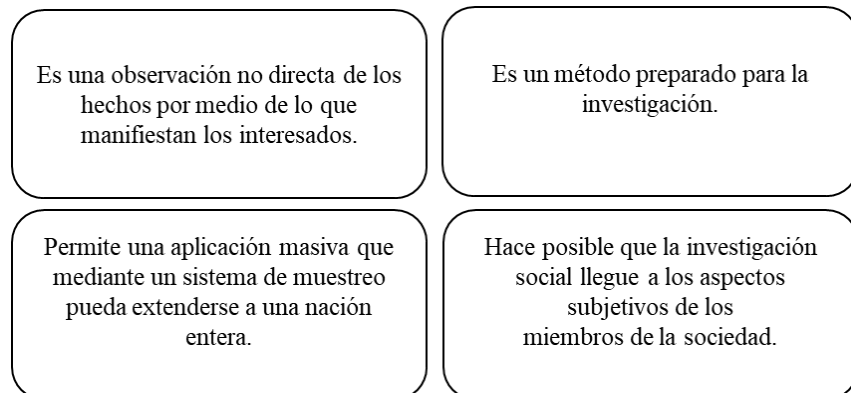
El procedimiento para la selección de los sujetos se realizó estableciendo contacto con los gerentes de departamentos comercial, supervisores o dueños de las distintas empresas seleccionadas de la Ciudad de Tijuana a quienes se les denominó coordinadores de recolección. Una vez que accedieron a participar en el estudio, se les solicita su número de WhatsApp o correo electrónico, para el envío de la liga que contiene el instrumento de medición, para que estos a su vez se la reenviaran a su personal; el instrumento contiene una presentación de quien elabora la encuesta, cuáles son los motivos para aplicarla y la importancia de la veracidad y completa sinceridad de las respuestas proporcionadas, además del cuestionario, compuesto de ciento ocho ítems distribuidos en quince secciones, con instrucciones para su llenado.

### ***3.3.7 Instrumento***

De acuerdo con Hernández et. al, (2014), las encuestas consisten en un grupo de preguntas relacionadas a una o más variables, que se buscan medir. Según Torres et. al, (2015), las encuestas son el término medio entre la observación y la experimentación, ya que con estas se les puede preguntar a los participantes. Y mencionan que “la encuesta es un método descriptivo con el que se pueden detectar ideas, necesidades, preferencias, hábitos de uso, etc.”

### Figura 13

#### *Características fundamentales de una encuesta*



*Nota:* Elaboración propia a partir de (Torres et. al, 2015).

A partir de la revisión de literatura se desarrolló el instrumento de medición de la presente investigación; un cuestionario que comprende ciento ocho ítems distribuidos en quince secciones, de las cuales trece se corresponden a las dimensiones en las que se desglosan las variables estudiadas.

Se utilizaron como base fuentes secundarias y se adaptaron preguntas al contexto de la investigación, de los siguientes cuestionarios:

El Cuestionario de Interacción Trabajo-Familia (SWING), versión española (Moreno, Sanz, Rodríguez y Geurts, (2009), que mide las conexiones negativas de la relación del trabajo y la familia para medir la variable conflicto. Este cuestionario compuesto por cuatro factores, a) interacción negativa trabajo-familia, b) interacción negativa entre familia-trabajo, c) interacción positiva trabajo-familia y d) interacción positiva familia-trabajo.

El cuestionario general de Satisfacción en Organizaciones Laborales (20/23) de Meliá y Peiró (1989), que estudia la satisfacción en los diferentes ámbitos del trabajo; compuesto por veintitrés ítems, y organizada en cinco apartados, a) satisfacción de la supervisión, b) ambiente

físico del trabajo, c) prestaciones otorgadas, d) satisfacción otorgada por realizar el trabajo y e) con la participación.

El cuestionario Cultura Trabajo-Familiar de Thompson et. al, (1999) es un instrumento de autoinforme que comprende veinte ítems del componente cultura laboral y familiar.

El cuestionario de Sobrecarga Laboral del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (2013) / Adaptado por Nieto, Polo y Lora (2018), instrumento con cuarenta ítems, que mide la relación entre la sobrecarga laboral y la satisfacción del personal.

El Cuestionario Great Place To Work (GPTW), instrumento compuesto por sesenta y ocho ítems, los cuales miden el ambiente laboral desde la perspectiva del desempeño diario de las funciones del trabajador, el supervisor y el ambiente en general.

El Cuestionario de Estrés Laboral OIT – OMS, el cual mide el nivel de estrés laboral, y consta de veinticinco ítems relacionados con los estresores laborales.

El Cuestionario de ambigüedad y conflicto de rol de Rizzo, House y Litzman, (1970) el cual mide tanto la claridad del rol como el conflicto de rol.

Para medir la variable productividad, el Test Básico, que mide la productividad y eficiencia personal.

Posterior a la revisión bibliográfica y de encuestas, se dio inició a la redacción y adaptación así como ajustes de los ítems, de acuerdo a las necesidades del estudio, desarrollando el cuestionario que se utilizó en esta investigación, verificando que estuviera operacionalmente alineado con el propósito y objetivos del presente estudio, formulando preguntas claras y cortas en la medida de lo posible, para facilitar su lectura y comprensión, buscando con esto que el encuestado pudiera responder sin confusión; la escala que se utilizó es de Likert de cinco puntos, la cual permitió evaluar la opinión y percepción de los encuestados.

Dentro del instrumento la primera sección corresponde a la presentación del cuestionario, detallando quien lo elabora, a que universidad, facultad y grado pertenece, cuál es el propósito del cuestionario, lo que se requiere de los participantes, y los agradecimientos por formar parte del estudio; la segunda sección se refiere a los datos sociodemográficos de los participantes, entre otros: género, edad, estado civil, etc. De la sección tres hasta la quinceava se corresponden a las dimensiones del estudio; se utilizó escala de Likert de cinco puntos, que van desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo.

Una vez redactada la encuesta, se le envió a un grupo constituido por tres expertos que analizaron la formulación de cada uno de los ítems y emitieron sus comentarios y recomendaciones según su criterio.

### ***3.3.8 Validez y confiabilidad del instrumento***

Para verificar que la encuesta quedara clara ante los participantes, se aplicó un piloto como prueba a 14 empleados de las diferentes empresas participantes (con las características de la población de estudio, los cuales no formaran parte de la muestra), con la finalidad de identificar ítems con significados ambiguos y que la comprensión del instrumento fuera el adecuado, así también como la claridad de las instrucciones y reactivos. La misma fue aplicada de manera online considerando que esta forma hoy en día tiene una alta recepción por las personas, así como numerosas ventajas tales como: es una herramienta gratuita, posibilidad de adaptar respuestas de manera ilimitada, son plantillas listas para usarse, fácil para capturar la información necesaria, al obtener los resultados se puede exportar a hojas de cálculo de manera inmediata, y los cuestionarios se pueden compartir en tiempo real, lo que permite rapidez, eficacia, optimización de tiempo de respuestas y precisión de los resultados. El tiempo que se empleó para contestar el cuestionario fue de 15 minutos aproximadamente, y la aplicación de la

prueba fue del 14 al 24 de octubre del 2022. Los participantes no recibieron recompensa por su participación, la cual fue completamente voluntaria, y fueron informados de la importancia de su colaboración, así como que la información brindada se utilizará con fines académicos, estrictamente confidencial y que no será usada para ningún otro fin fuera de la presente investigación.

Una vez obtenidos los cuestionarios objetivo, se exportaron los resultados a una hoja de cálculo para a su vez ser cargados como base de datos utilizando el programa SPSS 23, para luego realizar el análisis del alfa de Cronbach con la finalidad de validar el instrumento. Este índice se usa para medir la confiabilidad del tipo consistencia de una escala; evalúa la magnitud en que los ítems de un instrumento están correlacionados, (Oviedo y Campo, 2005). Y de acuerdo con Cortina, JM, el valor mínimo aceptable para el coeficiente alfa de Cronbach es 0.70; por debajo de dicho valor la consistencia es baja. El valor máximo esperado es 0.90; por encima de este valor se considera que hay redundancia o duplicación.

### ***3.3.9 Análisis y procesamiento de datos***

Posterior a la recolección de los datos de la prueba piloto se hizo necesario preparar un codebook o libro de codificaciones. El codebook es un resumen de las instrucciones que se utiliza para convertir la información obtenida a un formato compatible con el software SPSS y que esta información pueda comprenderse, además facilita identificar valores atribuibles a cada variable. En este se pueden especificar: nombre (variable) y la definición (label) de las variables, así mismo asigna valores a cada una de las repuestas posibles (Values/Instructions) (Curbelo, 2011).

Una vez realizada la codificación se cargó la base de datos al SPSS 23, y se procedió a realizar la limpieza de datos, para posteriormente proceder a generar “distribuciones de

frecuencia de las variables, para identificar datos, patrones o resultados dudosos. Esto es lo que permite hacer el cernimiento de datos” (Curbelo, 2011).

Terminada la limpieza de datos en la encuesta piloto se procedió a realizar el análisis del alfa de Cronbach, donde para la variable Equilibrio trabajo-familia, misma que cuenta con 27 ítems que evalúan entre otras las dimensiones trabajo en equipo, tiempo personal, sobrecarga laboral, ritmos cotidianos, etc., se validó mediante alfa obteniendo una puntuación de 0.72; la variable Conflicto trabajo-familia, consta de 27 ítems su confiabilidad ( $\alpha = 0.90$ ) de validez; la variable políticas de conciliación trabajo-familia, alcanzó un coeficiente alfa de 0.76 y por último 0.83 para la variable productividad, estableciendo confiabilidad para su aplicación.

Una vez terminado el proceso de validación se procedió con el levantamiento de encuestas a la población muestra, el periodo dio inicio el 28 de octubre 2022, finalizando el 13 de enero 2023.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADO**

### **4.1 Desarrollo**

En este capítulo se presenta el resultado del estudio de campo aplicado a los empleados de aquellas empresas de proveeduría del sector retail en la Ciudad de Tijuana que actualmente brindan servicio a las distintas cadenas, ya sean administrativos, asistentes de administración, compradores, directores, ejecutivos de ventas, gerente de compras, gerente de ventas, KAM, marketing, promotores, promo-vendedores, supervisores, supervisores de territorio, etc., cuyo objetivo fue analizar el equilibrio trabajo-familia, el conflicto trabajo-familia y las políticas de conciliación trabajo-familia como factores impulsores de la productividad en los empleados de proveeduría el sector retail en la ciudad de Tijuana, B.C.

#### ***4.1.1 Análisis e interpretación de los resultados***

Para analizar e interpretar los resultados recolectados durante el trabajo de campo, con la finalidad de identificar la relación entre variables, en caso de que la tengan, así como la comprobación ya sea positiva o negativa de las hipótesis planteadas, se recurrió a la estadística descriptiva cuyos indicadores permiten analizar y describir los mismos.

#### ***4.1.2 Datos sociodemográficos de los encuestados***

De la población encuestada, el 50.4% pertenece al género femenino mientras que el 49.6% pertenece al género masculino. Se puede observar que ambos géneros participan de manera muy similar en cuanto al servicio del retail se refiere en la Ciudad de Tijuana, alineado con las estadísticas que arrojo el Censo de Población y Vivienda 2020, el PEA sin definir a que segmento económico pertenecen, mencionan que de las personas que residen en Tijuana, 58.2% corresponden a hombres y 41.8% a mujeres, (Tabla1).

**Tabla 1***Género de la muestra*

Género	Frecuencia	%
Femenino	58	50.4
Masculino	57	49.6
Total	115	100.0

Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo

Del total de encuestados el 58.3% presentan el estado civil de casados, el 20% solteros y el 14.8% viven en unión libre, mientras que tan solo el 7% de los encuestados son divorciados, en contraste con la estadística de la Ciudad de Tijuana (Censo de Población y Vivienda 2020), donde la población casada es el 29.7% y los solteros son el 35.7% (cabe destacar que INEGI incluye entre los solteros a la población de 12 años y más, mientras que para el estudio solo se incluyeron personas de 21 años en adelante, lo que puede dar esta diferencia), (Tabla 2).

**Tabla 2***Estado civil de los encuestados*

Edo. Civil	Frecuencia	%
Soltera (o)	23	20.0
Casada (o)	67	58.3
Divorciada (o)	8	7.0
Unión libre	17	14.8
Total	115	100.0

Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo

El 80.0% de los encuestados confirmo tener hijos, de estos el 33% menciona tener 2 hijos, mientras que el 20.9% tiene hasta 1 hijo, esta variable es importante, ya que permite

observar el conflicto de rol y de tensión al momento del análisis, ya que como menciona Bohem y Viveros-Long (1981), “podría ser que los padres sientan mayor conflicto trabajo-familia que aquellos que no cuentan con hijos”, (Tablas 3 y 4).

**Tabla 3**

*Tienen o no hijos los encuestados*

Hijos	Frecuencia	%
Si	92	80.0
No	23	20.0
Total	115	100.0

Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo

**Tabla 4**

*Número de hijos de los encuestados*

Número de Hijos	Frecuencia	%
Ninguno	23	20.0
1 hijo	24	20.9
2 hijos	38	33.0
3 hijos	17	14.8
4 hijos	12	10.4
5 hijos	1	0.9
Total	115	100.0

Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo

El 53% de los encuestados cuentan con nivel académico de universidad, seguido de preparatoria (16.5%), el 10.4% tienen un nivel de maestría, el 10.4% cuentan con secundaria,

(Tabla 5). El área en que se desempeñan los participantes de esta encuesta principalmente es: ejecutivos de ventas 15.7%, promotor 14.8%, supervisor de territorio 13.9%, KAM 12.2%.

**Tabla 5**

*Nivel educativo de los encuestados*

Nivel Educativo	Frecuencia	%
Primaria	3	2.6
Secundaria	12	10.4
Preparatoria	19	16.5
Técnico Superior	4	3.5
Universidad	61	53.0
Especialidad	4	3.5
Maestría	12	10.4
Total	115	100.0

Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo

Dentro de las horas trabajadas a la semana se destaca que el 53.9% lo hace entre 41 a 48 horas, el 17.4% trabaja entre 49 a 56 horas a la semana y 13.9% entre 33 a 40 horas por semana.

**Tabla 6**

*Número de horas trabajadas en la semana*

Horas trabajadas a la semana	Frecuencia	Porcentaje
25 a 32 Hrs.	2	1.7%
33 a 40 Hrs.	16	13.9%
41 a 48 Hrs.	62	53.9%
49 a 56 Hrs.	20	17.4%
57 a 64 Hrs.	10	8.7%

Horas trabajadas a la semana	Frecuencia	Porcentaje
65 a 72 Hrs.	1	0.9%
73 a 80 Hrs.	2	1.7%
81 o más Hrs.	2	1.7%
Total	115	100.0%

Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo

De los encuestados el 23.5% de sus cónyuges o parejas son empleados (sin especificar en que sector lo hacen), el 20.9% son amas de casa, el 21.7% no cuentan con pareja, el 17.4% ejercen diferentes actividades (debido a los bajos porcentajes se agruparon bajo la categoría de otros), Tabla 7.

**Tabla 7**

*Trabajo del cónyuge o pareja de los encuestados*

Trabajo del Cónyuge o Pareja	Frecuencia	%
Ama de Casa	24	20.9
Empleado (a)	27	23.5
Emprendedor (a)	7	6.1
Sin Pareja	25	21.7
Vendedor (a)	12	10.4
Otros	20	17.4
Total	115	100.0

Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo

#### **4.1.3 Alfa de Cronbach**

Para esto se procedió a realizar en primera instancia la aplicación del Alfa de Cronbach cuyos resultados obtenidos fueron  $\alpha = 0.75$  para la variable equilibrio trabajo-familia; la variable

conflicto trabajo-familia, confiabilidad  $\alpha = 0.91$  de validez; la variable, políticas de conciliación su validez fue del 0.81 y por último 0.88 para la variable productividad.

#### 4.1.4 Prueba de normalidad

Posteriormente se procedió a aplicar la prueba de normalidad, se eligió la prueba de Kolmogorov-Smirnova, ya que la muestra es mayor de 50.

**Tabla 8**

*Pruebas de normalidad de Kolmogorov-Smirnova*

Variable	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	Gl	Sig.
Equilibrio trabajo- familia	.083	115	.051
Conflicto trabajo- familia	.085	115	.041
Políticas de Conciliación	.061	115	.200*
Productividad	.077	115	.092

\*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo

Se puede observar que las variables equilibrio trabajo-familia, políticas de conciliación y productividad, son variables paramétricas porque los datos son normales al cumplir con el nivel de significancia mayor a 0,05; por su parte la variable conflicto trabajo-familia es una variable no paramétrica ya que sus datos no son normales al ser menor que 0,05.

#### 4.1.5 Correlación de variables

El Análisis de correlación de las variables de estudio, es un método usado para describir el grado de relación que hay entre estas. Si el cambio en una variable está acompañado de un cambio en la otra, entonces se dice que las variables están correlacionadas. La correlación

estadística es medida por lo que se denomina coeficiente de correlación ( $r$ ). Su valor numérico varía de 1,0 a -1,0. Nos indica la fuerza de la relación.

En general,  $r > 0$  indica una relación positiva y  $r < 0$  indica una relación negativa, mientras que  $r = 0$  indica que no hay relación (o que las variables son independientes y no están relacionadas). Cuando  $r = 1,0$  se describe una correlación positiva perfecta y  $r = -1,0$  se describe una correlación negativa perfecta. (Artículo sobre coeficiente de correlación lineal de Pearson, sf).

**Tabla 9**

*Correlación de Pearson*

		Equilibrio trabajo- familia	Conflicto trabajo- familia	Políticas de conciliación trabajo- familia	Productividad
Equilibrio trabajo- familia	Correlación de Pearson	1			
	Sig. (bilateral)				
	N	115			
Conflicto trabajo- familia	Correlación de Pearson	-.352**	1		
	Sig. (bilateral)	.000			
	N	115	115		
Políticas de conciliación trabajo- familia	Correlación de Pearson	.242**	.078	1	
	Sig. (bilateral)	.009	.406		
	N	115	115	115	
Productividad	Correlación de Pearson	.601**	-.382**	.429**	1
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	
	N	115	115	115	115

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

Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo

El valor estadístico de  $r$  de Pearson para la variable equilibrio trabajo-familia es de 0,601 resultando una correlación positiva alta, con una significancia muy fuerte. Para la variable conflicto trabajo-familia, dio como resultado una correlación negativa baja del -0,382. Para la

variable políticas de conciliación  $r$  de Pearson es de 0,429 dando como resultado una correlación positiva moderada, con una significancia muy fuerte en los tres casos, esto debido a que las variables están por debajo de .05 permisible.

## **CAPÍTULO V. DISCUSIÓN**

### **5.1 Equilibrio Trabajo-Familia**

Para el psiquiatra Adolf Meyer “los trastornos mentales se deben a los hábitos desorganizados que no permiten llevar una vida normal, es decir no permiten que los ritmos cotidianos de trabajo, juego, descanso y sueño se den, provocando con esto el desequilibrio en los trabajadores, y como destacan Guerrero y Puerto (2007), “cualquier elemento que afecte el equilibrio del trabajador de una forma u otra afectará también su productividad”. De esto se puede concluir que las condiciones imperantes en el trabajo influyen de manera positiva o negativa en las condiciones de salud de los trabajadores, y que estas a su vez influyen en las condiciones de trabajo para la empresa y para la familia; por lo que es de vital importancia que el trabajador satisfaga sus necesidades interpersonales con la finalidad de lograr tanto el bienestar físico como psicológico” (Christiansen, 1997, como se citó en Gómez, 2006).

Según destacó Gómez (2006), en su estudio Equilibrio y organización de la rutina diaria, “Si la falta de armonía es constante a lo largo del tiempo o muy intensa en un breve tiempo, puede llegar a ser nocivo para la persona que la vive” y se podría agregar que también para su entorno, ya que su estado tanto emocional como de salud afectará a la empresa en la que presta sus servicios, así como a su familia, al no poder participar activamente en ambas, al contar con factores estresantes como los mencionados.

La OIT, definen al estrés como “la respuesta física y emocional dañina, causada por un desequilibrio entre las exigencias percibidas y los recursos y capacidades percibidos de un

individuo para hacer frente a esas exigencias”. Cuando dichas exigencias llegan a provocar alguna respuesta tal como “inadaptación, tensiones, respuesta psicofisiológica de estrés se convierten en riesgo de estrés y tienen la capacidad de generar afectaciones negativas en la salud y bienestar de los trabajadores que las experimentan, (Benavides 2002, como se citó en Patlán, 2019).

Estos riesgos son: el estrés laboral, la violencia dentro del trabajo, el acoso laboral, el acoso sexual, la inseguridad laboral, el burnout (tan de moda en estos días).

Para Aristóteles las actividades del diario vivir debía ser virtuosas y equilibradas con los intereses, metas, valores y capacidades de cada individuo con la finalidad de lograr el florecimiento humano (Christiansen y Matuska (2006). Se puede observar la filosofía de la medicina china o como curaban los nativos americanos, los cuales siempre sostuvieron que se debía mantener el equilibrio tanto en los pensamientos como en las acciones, y que el entorno físico y social en el que se vive brindará oportunidades, así como desafíos para lograr satisfacer estas necesidades y mantener el bienestar, (Alter, 1999).

Según las investigaciones recientes, existen indicios de que al mejorar el equilibrio trabajo-familia mejora tanto la satisfacción, el desempeño laboral y el compromiso organizacional, qué tan importantes son para la mejora de la productividad, pero además mejora la satisfacción con la vida y la familia; logrando con esto que el equilibrio entre estos factores ayude a reducir el estrés, así como la angustia psicológica, el agotamiento emocional, la ansiedad y la depresión, (Gagnano, Simbula y Miglioretti, 2020). Para la sociedad puede permitir un mejor desarrollo familiar el cual puede verse como una inversión de mediano plazo, para un mejor desarrollo de las futuras generaciones, esperando que sean ciudadanos con una mejor

formación, con menos propensión a la desintegración familiar y social, gracias a que sus padres podrán ser más activos en la crianza de sus familias, (Torres, et al. (2016).

Lo anterior toman relevancia con los hallazgos realizados en la presente investigación los cuales refuerzan lo antes expuesto por Biedma et al (2014), que las empresas pueden lograr mejorar su productividad cuando apoyan a sus empleados para lograr el equilibrio trabajo-familia, lo que daría como resultado no solo la mejora en la empresa sino en la misma sociedad.

Realizando un análisis enfocado en los resultados de esta investigación se puede afirmar que la mayoría de trabajadores consideran que tiene equilibrio ocupacional, pese a esto también se observa que según el cargo desempeñado los promotores y promo-vendedores experimentan una percepción ambigua sobre si tienen o no equilibrio entre el trabajo y la familia (7.8% y 4.3% respectivamente), mientras que a más alto nivel en el puesto laboral, mayor es la percepción del logro de equilibrio trabajo-familia, a pesar de que en los niveles gerenciales o directivos es donde más horas se trabaja, siendo probable que al tener mejores cargos también tienen mayor acceso a mejores formas de relajarse o apoyarse en otras personas o actividades para lograr el equilibrio trabajo-familia.

### ***5.1.1 Proceso de prueba e hipótesis***

#### **Significación Estadística de la Prueba de Pearson.**

#### **Hipótesis<sub>1</sub> investigación:**

El equilibrio trabajo-familia, sí es un factor que influye de manera significativa en el desarrollo de la productividad, en los empleados de proveeduría del sector retail en la ciudad de Tijuana.

**Nivel de Significancia ( $\alpha$ )**

( $\alpha$ ) = 0,05 (5%)

**Y Nivel de Confianza (Y)**

(Y) = 0,95 (95%)

### **Función o Estadística de Prueba**

Fórmula del coeficiente de correlación de Pearson

$$r_{xy} = \frac{\sum z_x z_y}{N} \quad ( 3 )$$

Donde:

<b>x</b>	= es igual a la variable número uno
<b>y</b>	= pertenece a la variable número dos
<b>Zx</b>	= es la desviación estándar de la variable uno
<b>Zy</b>	= es la desviación estándar de la variable dos
<b>N</b>	= es número de datos

### **Región Crítica:**

En la prueba de correlación paramétrica de Karl Pearson tiene como objetivo indicar cuán asociadas se encuentran dos variables entre sí por lo que:

#### **Donde:**

Si la correlación es menor a cero, significa que es negativa, es decir, que las variables se relacionan inversamente.

Si el valor de alguna variable es alto, el valor de la otra variable es bajo. Mientras más próximo se encuentre a -1, más clara será la covariación extrema.

Si el coeficiente es igual a -1, nos referimos a una correlación negativa perfecta.

Si la correlación es igual a +1 significa que es positiva perfecta. En este caso significa que la correlación es positiva, es decir, que las variables se correlacionan directamente.

Si el valor de una variable es alto, el valor de la otra también lo es, sucede lo mismo cuando son bajos.

Si es cercano a +1, el coeficiente será la covariación.

Si la correlación es igual a cero significa que no es posible determinar algún sentido de covariación.

Sin embargo, no significa que no exista una relación no lineal entre las variables.

#### Figura 14

*Grado de correlación del coeficiente de "r" de Pearson*

-1	Correlación negativa perfecta
-.080 a -0.99	Correlación negativa muy alta
-0.60 a -0.79	Correlación negativa alta
-0.40 a -0.59	Correlación negativa moderada
-0.20 a -0.39	Correlación negativa baja
-0.01 a -0.20	Correlación negativa muy baja
0	No existe correlación alguna entre las variables
0.01 a 0.20	Correlación positiva muy baja
0.20 a 0.39	Correlación positiva baja
0.40 a 0.59	Correlación positiva moderada
0.60 a 0.79	Correlación positiva alta
.080 a 0.99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva perfecta

*Nota:* [Yachay]. (2021, 21 de mayo). Correlación de Pearson #1: Interpretación Coeficiente de correlación r de Pearson [Vídeo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=l-GrZ7BcmyM>

**Tabla 10**

*Correlación de Pearson entre la variable equilibrio trabajo-familia y productividad*

		Equilibrio trabajo-familia	Productividad
Equilibrio trabajo-familia	Correlación de Pearson	1	<b>.601**</b>
	Sig. (bilateral)		<b>.000</b>
	N	115	115
Productividad	Correlación de Pearson	<b>.601**</b>	1
	Sig. (bilateral)	<b>.000</b>	
	N	115	115

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

Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo

Los resultados del coeficiente de correlación entre la variable equilibrio trabajo-familia y la variable productividad es positiva alta de 0,601 y se correlaciona de forma directa con la productividad, con un valor de “r” muy significativo al nivel de 0.01, lo que significa que el equilibrio trabajo-familia si es un factor importante que influye directamente en el desarrollo de la productividad en los empleados, por lo tanto, se aprueba la Hipótesis<sub>1</sub>.

## **5.2 Conflicto Trabajo-Familia**

La Dra. Patlán (2019), enumeró algunos ejemplos de factores de riesgo psicosocial que pueden afectar a los empleados estos pueden ser: Estilo de liderazgo, inestabilidad laboral, motivación laboral, presión en el trabajo, ritmos de trabajo, jornadas de trabajo, entre otros, los cuales podrían ser desde triviales hasta graves y que pueden desencadenar el conflicto trabajo-familia.

Abonando a esto Gaborit (2008, como se citó en Golik, 2013) señaló que los múltiples factores sociales, individuales y familiares impactan de manera significativa el manejo del tiempo de cada trabajador, haciéndole difícil balancear el tiempo dedicado al trabajo, a la familia y al resto de las actividades, (Barel y Fremeaux, 2005, como se citó en Golik, 2013). Estos factores sociales son mayores hoy en día, debido a diferentes fenómenos como la globalización, la aceleración de la economía, la creciente participación de las mujeres en el mercado laboral, el incremento de parejas con carreras duales y el aumento de familias monoparentales.

Para enfocar esta investigación, se partió desde el punto de vista de la gestión empresarial, consideraron la teoría del rol, la teoría de la compensación y la teoría del conflicto, para tratar la variable conflicto trabajo-familia.

Si el conflicto surge de entre las expectativas asociadas a los diferentes roles teniendo efectos negativos en el bienestar personal, el conflicto trabajo-familia se posiciona como un elemento estresor. Y como definió Kahn et al. (1964) el conflicto se experimenta cuando las presiones que surgen en un rol son incompatibles con las presiones que surgen en otro rol.

Herman y Gyllstrom (1977) encontraron que las personas casadas experimentan mayor sensación de conflicto trabajo-familia que las personas solteras, como se observó en los resultados de esta investigación donde se puede ver que el 22.61% de la población casada y en unión libre, considera estar experimentándolo.

Por otra parte, los autores Bohlen y Viveros-Long (1981) afirmaron que podría suceder que los padres sienten mayor conflicto trabajo-familia que aquellos que no cuentan con hijos, señalando que esto indicaría que tener la responsabilidad principal de la crianza de los hijos, puede ser un contribuyente más significativo del conflicto trabajo-familia. Aunque el apoyo a esta premisa ha sido mixto hasta el momento, incluyendo esta investigación donde no es posible

confirmarla porque los resultados del trabajo de campo arrojan que solo el 20.7% de las personas con hijos están de acuerdo con que están experimentando conflicto de rol, mientras que un fuerte 43.5% no están de acuerdo ni en desacuerdo y un 35.8% están en desacuerdo. Algunos investigadores también sostienen que las familias numerosas provocan mayor conflicto de rol, lo cual no pudo ser comprobado en la presente investigación, ya que la población encuestada no refleja ninguna diferencia entre el conflicto de rol vs mayor número de hijos, ya que el 43.5% de los encuestados se pronuncian por no estar de acuerdo ni en desacuerdo con haber experimentado o estar experimentando conflicto de rol así tengan uno, dos o más hijos y el 35.9% se pronuncia en desacuerdo.

Por otro lado, se encuentra la teoría de la compensación que postula que existe una relación inversa entre el ámbito laboral y el familiar, y que las personas realizan un esfuerzo para compensar las debilidades de un ámbito en el otro (Staines, 1980), los resultados arrojados en esta investigación no soportan esta teoría, ya que en ningún caso los resultados fueron significativos, ya fuera por género, estado civil, número de hijos, trabajo o puesto desempeñado.

Y por último los autores Greenhaus y Beutell (1985), tras analizar la literatura, sugirieron tres formas principales de conflicto trabajo-familia: el primero es el Conflicto basado en el tiempo, que sostienen ocurre cuando la presión de las funciones que proceden de los dos ambientes compite por el tiempo del individuo ej. (trabajar horas extras, turnos de trabajo irregulares, etc.); dentro de esta investigación el 32.17% de los encuestados afirma está de acuerdo con haber experimentado este tipo de conflicto basado en el tiempo. El segundo conflicto basado en la tensión: ocurre cuando la tensión de un rol afecta el desempeño del otro rol ej. (altas exigencias de trabajo, cansancio físico, mental, emocional, etc.); el 25.22% de los encuestados afirma estar de acuerdo en haber experimentado este conflicto. El tercero conflicto

es el basado en el comportamiento: resultado de comportamiento en un rol que puede ser incompatible con las expectativas de comportamiento en el otro ej. (dormir de día para trabajar de noche, atender llamados laborales en horas fuera de trabajo, etc.); el 29.57% de la población encuestada ha experimentado o experimenta este tipo de conflicto.

### 5.2.1 Proceso de prueba de hipótesis

#### Significación Estadística de la Prueba de Pearson.

#### Hipótesis<sub>2</sub> investigación:

El conflicto trabajo-familia, sí es un factor que influye de manera significativa en el desarrollo de la productividad, en los empleados de proveeduría del sector retail en la ciudad de Tijuana.

#### Nivel de Significancia ( $\alpha$ )

( $\alpha$ ) = 0,05 (5%)

#### Y Nivel de Confianza (Y)

(Y) = 0,95 (95%)

#### Función o Estadística de Prueba

Fórmula del coeficiente de correlación de Pearson

$$r_{xy} = \frac{\sum z_x z_y}{N} \quad ( 4 )$$

Donde:

<b>x</b>	= es igual a la variable número uno
<b>y</b>	= pertenece a la variable número dos
<b>Zx</b>	= es la desviación estándar de la variable uno
<b>Zy</b>	= es la desviación estándar de la variable dos
<b>N</b>	= es número de datos

**Tabla 11***Correlación de Pearson entre la variable conflicto trabajo-familia y productividad*

		Productividad	Conflicto trabajo- familia
Productividad	Correlación de Pearson	1	-.382**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	115	115
Conflicto trabajo-familia	Correlación de Pearson	-.382**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	115	115

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

Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo

Los resultados del coeficiente de correlación entre la variable conflicto trabajo-familia y la variable productividad es negativa baja del -0,382 y se correlaciona de forma directa con la productividad, con un valor de “r” muy significativo al nivel de 0.01, con esto se aprueba la Hipótesis<sub>2</sub>, debiendo considerar que al ser negativo este valor, se puede inferir que en la medida que el conflicto aumente o disminuya influenciará directamente ya sea positiva o negativamente la productividad.

### 5.3 Políticas Trabajo-Familia

Una vez que se reconoce la existencia del conflicto trabajo-familia, nace la necesidad de buscar el equilibrio para facilitar la conciliación entre el trabajo y la familia (Grzywacz y Marks, 2000). La conciliación significa hacer compatible el rol familiar con el trabajo remunerado, (López, 2011), es aquí donde las políticas de conciliación entre el trabajo y la familia se hacen necesarias, a estas se les define como “un conjunto de directivas encaminadas a la promoción de permisos, flexibilidad laboral y los servicios de atención de la vida cotidiana”, (Torns, Borrás y

Moreno, 2007). Y al ser estas herramientas que puede convertirse en generadores de cambios positivos en las empresas afectadas por el conflicto (Poelmans, Chinchilla y León, 2003).

Pero las políticas por sí solas no funcionarían por lo que es de vital importancia la participación de tres pilares, mismos que son claves en el fomento del desarrollo y mantenimiento del equilibrio entre el trabajo y la familia, estos son: 1) el Estado; 2) la organización, y 3) el propio individuo o trabajador, (Debeljuh y Jauregui, 2004).

La participación del Estado al brindar el apoyo institucional que las familias necesitan, ya que son el núcleo donde se cimentan los valores de la sociedad. A este respecto el Estado ya inicio con la NOM-35, para efectos de esta investigación, se les preguntó a los encuestados si habían escuchado hablar o conocían de esta, respondiendo 26.1% y 35.7% de los encuestados que están totalmente de acuerdo y de acuerdo respectivamente, en haber escuchado hablar o conocer la NOM-35. Sumando a esto el 36.5% está totalmente de acuerdo y el 30.4% está de acuerdo, en que esta Norma ayudará a la empresa a identificar problemas de acoso y sobrecarga laboral contribuyendo así a una mejor sociedad.

Por su parte las organizaciones para poder crecer requieren desarrollar una estrecha vinculación con su capital humano, conocerlo y proporcionarle los medios necesarios para que su desempeño sea satisfactorio, (Ruzzier, et al., 2007), esto será a través del apoyo que les brinden a sus empleados para lograr el equilibrio trabajo familia a través de la creación y aplicación de políticas. De acuerdo con esta investigación, un elemento importante para que las políticas funcionen es el clima laboral, en este sentido los encuestados reflejaron estar muy satisfechos o algo satisfechos con el clima laboral que actualmente viven en sus empleos (45.2% y 33.9% respectivamente), a pesar de lo anterior los empleados consideran que para que las políticas funcionen debe haber cambios en la cultura interna de los trabajos con un 39.1% que está

totalmente de acuerdo mientras que 22.6% no está a favor ni en contra. Por otro lado, el 20% está totalmente de acuerdo con la percepción de que sus directivos están haciendo la labor de animar a sus mandos medios a ser empáticos con las preocupaciones de sus empleados (tanto a nivel laboral como personal), mientras que el 27.8% está de acuerdo, así como hay un porcentaje elevado que aún permanece ambiguo ante esta pregunta con un 24.3%.

Por su parte “los trabajadores deben implementar sus propias estrategias de adaptación familiar, que les permitan armonizar su dedicación a la familia con las exigencias de su empleo”, (Debeljuh y Jauregui, 2004). Los empleados encuestados reflejan una cultura y actitud favorable en la búsqueda del equilibrio trabajo-familia, 45.2% está totalmente de acuerdo con lograr el equilibrio y si existen políticas de apoyo hacer uso de ellas, y el 41.7% está de acuerdo. Ante la pregunta de si tienen un tiempo asignado para realizar lo que a ellos les interese, el 22.6% está totalmente de acuerdo y el 21.7% está de acuerdo en contar con ese espacio, nuevamente llama la atención el porcentaje de personas indecisas ante esta pregunta 27.8%; a pesar de todo, la intención o esfuerzo que hacen los empleados por lograr el equilibrio la respuesta a la pregunta de si es frecuente que reprogramen actividades tanto laborales como personales con la finalidad de cumplir con todos los roles, la respuesta es 18.3% de los encuestados están totalmente de acuerdo que lo hacen y el 24.3% de acuerdo, porcentaje aun elevado, si se observa por género los hombres mencionan que reprograman sus actividades (21.7%) más que las mujeres (20.9%).

Es importante considerar los estudios realizados por la Unión Europea (como se citó en Andrade y Landero, 2014), donde destacó que los países que conforman la UE, y que han procurado el equilibrio del trabajador a través de políticas, son los que han alcanzado mejores resultados relacionados a la productividad, competitividad, equidad de género, adiestramiento de los trabajadores y descenso de accidentes laborales, así como la disminución de los conflictos

ocasionados por ambos roles. Perry-Smith y Blum, (2000) sostienen que de acuerdo con sus estudios detectaron, que la presencia de políticas de conciliación trabajo-familia han sido asociadas con altos niveles de desempeño organizacional, que aquellas que no tenían dichas políticas, incrementando la productividad y un mejoramiento en la moral laboral.

La disponibilidad de beneficios de apoyo al equilibrio trabajo-familia, mejoran la percepción de ambientes de trabajo favorables, incrementa el uso de los beneficios y los asocia con actitudes positivas tales como satisfacción laboral y compromiso con la organización. Esto se refuerza con esta investigación, ya que los empleados reflejaron en un 47% estar totalmente de acuerdo y en un 37.4% estar de acuerdo ante los apartados de estar agradecidos con las oportunidades que brindan sus empresas de seguir desarrollándose, y permitiéndoles ser útiles para la empresa, la familia y la sociedad.

### ***5.3.1 Proceso de prueba e hipótesis***

#### **Significación Estadística de la Prueba de Pearson.**

#### **Hipótesis3 investigación:**

La aplicación de políticas de conciliación trabajo-familia sí son un factor que influye de manera significativa en la productividad, en los empleados de proveeduría del sector retail en la ciudad de Tijuana.

#### **Nivel de Significancia ( $\alpha$ )**

$$(\alpha) = 0,05 (5\%)$$

#### **Y Nivel de Confianza (Y)**

$$(Y) = 0,95 (95\%)$$

#### **Función o Estadística de Prueba**

Fórmula del coeficiente de correlación de Pearson

$$r_{xy} = \frac{\sum z_x z_y}{N}$$

( 5 )

Donde:

<b>x</b>	= es igual a la variable número uno
<b>y</b>	= pertenece a la variable número dos
<b>Z<sub>x</sub></b>	= es la desviación estándar de la variable uno
<b>Z<sub>y</sub></b>	= es la desviación estándar de la variable dos
<b>N</b>	= es número de datos

**Tabla 12**

*Correlación de Pearson entre la variable políticas trabajo-familia y productividad*

		Productividad	Políticas de Conciliación trabajo-familia
Productividad	Correlación de Pearson	1	<b>.429**</b>
	Sig. (bilateral)		<b>.000</b>
Políticas de Conciliación trabajo-familia	N	115	115
	Correlación de Pearson	<b>.429**</b>	1
	Sig. (bilateral)	<b>.000</b>	
N		115	115

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

Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo

Los resultados del coeficiente de correlación entre la variable políticas de conciliación trabajo-familia y la variable productividad es positiva moderada de .429 y se correlaciona de forma directa con la productividad, con un valor de “r” muy significativo al nivel de 0.01, indicando que las políticas de conciliación trabajo-familia, sí son un factor que influye de manera directa en la productividad en los empleados, por lo tanto, se aprueba la Hipótesis<sub>3</sub>.

## 5.4 Regresión lineal múltiple y la prueba de hipótesis

Por último, otra forma de prueba de las hipótesis se obtiene a través del modelo multivariable donde podemos observar que la correlación aumenta debido a la suma de las variables predictoras 0,709 equilibrio trabajo-familia, conflicto trabajo-familia y políticas de conciliación.

El  $R^2$  indica que tanto el cambio de la variable de interés es debido a las variables predictoras, en este modelo es de .503, es decir el 50.3% de la varianza en la productividad está influenciada por las variables equilibrio trabajo-familia, conflicto trabajo-familia y las políticas de conciliación trabajo-familia.

El  $R^2$  ajustado refleja qué tan generalizable es el modelo; en el caso de este modelo, es del .49, es decir que el 49% del fenómeno lo explican estas las variables predictoras. Su variación vs  $R^2$  es del 0,013, lo que indica que, si el modelo se derivara de toda la población, representaría un 1.3% menos de varianza en el resultado, es decir, que es mínima la variación.

Este cambio en la cantidad de varianza explicada da lugar a una relación F de 39.936 que es estadísticamente significativo, con una probabilidad de error menor a .0001 (Tabla 13).

**Tabla 13**

*Resumen del modelo<sup>c</sup>*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Estadísticos de cambio					Durbin-Watson
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	g11	g12	Sig. Cambio en F	
1	.709 <sup>b</sup>	.503	.490	.423	.357	39.936	2	111	.000	2.076

a. Predictores: (Constante), Equilibrio trabajo-familia, Conflicto trabajo-familia, Políticas de Conciliación trabajo-familia

b. Variable dependiente: Productividad

Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo

La ANOVA prueba si el modelo es significativamente mejor para predecir el resultado que usar la media como un estimador. El valor de F representa la proporción de la mejora en la predicción del modelo en relación con la inexactitud existente, F deberá ser  $> 1$ , en este modelo es de 37.485, siendo este valor estadísticamente significativo, prediciendo mejor el cambio en la variable de interés (Tabla 14).

**Tabla 14**

ANOVA<sup>a</sup>

	Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	20.091	3	6.697	37.485	.000 <sup>c</sup>
	Residuo	19.831	111	.179		
	Total	39.921	114			

a. Variable dependiente: Productividad

b. Predictores: (Constante), Equilibrio trabajo-familia, Conflicto trabajo-familia, Políticas de Conciliación trabajo-familia

Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo

En la tabla 15 podemos observar B, es contribución individual de cada predictor al modelo, donde la variable equilibrio trabajo-familia tiene un valor de 0.573, este valor indica que a medida que el equilibrio aumenta en una unidad la puntuación de la productividad, aumentará en 0.573 unidades, teniendo en cuenta que esto es cierto solo si los efectos de las políticas de conciliación y el conflicto trabajo-familia se mantienen constantes. El valor de la productividad aumenta .368 a causa de las políticas de conciliación, siempre que las demás variables permanezcan constantes. Por su parte el conflicto trabajo-familia disminuye en -0.218 el valor de la productividad.

**Tabla 15**  
*Coefficientes<sup>a</sup>*

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	95.0% intervalo de confianza para B		Estadísticas de colinealidad	
	B	Error estándar	Beta			Límite inferior	Límite superior	Tolerancia	VIF
1 (Constante)	.932	.442		2.111	.037	.057	1.807		
Conflicto trabajo-familia	-.218	.061	-.259	-3.569	.001	-.339	-.097	.848	1.179
Equilibrio trabajo-familia	.573	.101	.426	5.703	.000	.374	.773	.803	1.245
Políticas de Conciliación trabajo-familia	.368	.074	.347	4.945	.000	.221	.516	.911	1.097

a. Variable dependiente: Productividad  
Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo

La Multicolinealidad es un requisito para probar el modelo, y existen cuatro medidas para realizar el análisis de comprobación, en la tabla 15 se puede observar si el valor VIF es  $> 10$  hay multicolinealidad, en el modelo de este estudio se observa que no se cumple con esta condición al ser el indicador mucho menor que este número. La segunda medida, es si el valor promedio de VIF es sustancialmente mayor que 1 puede resultar sesgada la regresión, en este modelo es de 1.17, por lo tanto, no es muy alto lo que indica que no hay sesgo. En la tercera medida, el valor de la Tolerancia deberá ser  $> 0.02$ , para que no presente problemas el modelo, en este caso los datos confirman que la multicolinealidad no es un problema para este modelo. En la cuarta medida se deberá observar que los valores de proporción de varianza más altos de cada variable predictora se ubiquen en alguna dimensión diferente, en este caso en la tabla 16 se puede observar que el valor de la variable conflicto trabajo-familia, se encuentra en la dimensión 2,

mientras que la variable equilibrio trabajo-familia se encuentra en la dimensión 4 y, por último, las políticas de conciliación trabajo-familia en la dimensión 3.

**Tabla 16**

*Diagnósticos de colinealidad<sup>a</sup>*

Modelo	Autovalor	Índice de condición	Proporciones de varianza				
			(Constante)	Conflicto trabajo-familia	Equilibrio trabajo-familia	Políticas de Conciliación trabajo-familia	
1	1	3.911	1.000	.00	.00	.00	.00
	2	.067	7.664	.00	.69	.03	.02
	3	.018	14.923	.05	.01	.13	.97
	4	.005	27.691	.94	.30	.84	.00

a. Variable dependiente: Productividad

Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo

Una vez obtenidos estos datos se presenta a continuación la ecuación de la recta de regresión:

$$y = a + b * x1 + b * x2 + c * x3 \quad (6)$$

$$y = 0.932 - 0.218 x1 + 0.573 x2 + 0.368 x3$$

Donde:

<b>x1</b>	= Conflicto trabajo-familia
<b>x2</b>	= Equilibrio trabajo-familia
<b>x3</b>	= Políticas de conciliación trabajo-familia
<b>y</b>	= Productividad

## CONCLUSIONES

Es de suma importancia reconocer que existe conflicto entre los roles más importantes de las personas, el trabajo y la familia, al hacer esto es cuando se inicia el camino a la búsqueda de soluciones que abonen al equilibrio entre estos dos roles, a través de la creación de políticas que faciliten la conciliación.

Siendo México el país con más horas trabajadas (2,128 hrs. promedio anual 2021), sin tiempo para recuperar las fuerzas, el entusiasmo y la creatividad dentro y fuera del trabajo, no es extraño que el conflicto se vea mucho más agravado que en países que cuentan con sistemas de apoyo para su fuerza laboral.

Se reconoce el avance que el país está teniendo en relación con la implementación de normas que ayuden a la población y a las organizaciones a lograr el tan necesario equilibrio, también la intención y el interés de algunas empresas, que actualmente cuentan con políticas, y que ya están mejorando el equilibrio entre los empleados entrevistados, pero sin lugar a duda hace falta más trabajo por hacer en este sentido.

La implementación de políticas que apoyen a desarrollar el equilibrio trabajo-familia, no solo beneficia a los trabajadores, sino a las familias de estos y a las empresas; tanto la teoría como la presente investigación indican que al contar con este tipo de políticas se apoyará a la empresa a mejorar su productividad, por ende, mantener su desarrollo y competitividad, así como al país a contar con una mejor sociedad.

Esta investigación permitió cumplir ampliamente los objetivos de estudio. El primer objetivo, “determinar si el equilibrio trabajo-familia, es un factor que influye en el desarrollo de la productividad, en los empleados de proveeduría del sector retail en la ciudad de Tijuana”, ya

que efectivamente es un factor que influye de manera directa y significativamente en la productividad de las empresas.

Se pudo observar que el valor estadístico “r” de Pearson es de .601 lo que indica una correlación significativa, por lo que se puede afirmar con un 99% de confianza, que en el ámbito de estudio hay una “correlación positiva alta” entre la variable Productividad y la variable Equilibrio Trabajo-Familia, el valor del Sig. (bilateral) es de 0.000, que se encuentra por debajo del 0.01 requerido.

El segundo objetivo fue, “Determinar si el conflicto trabajo-familia, es un factor que influye en el desarrollo de la productividad en los empleados de proveeduría del sector retail en la ciudad de Tijuana”, los hallazgos de esta investigación arrojaron que sí es también un factor que influye en la productividad, pero a diferencia del equilibrio la influencia de este es de forma negativa donde, la r de Pearson es de -.382 correlación significativa. Por lo que se puede afirmar con un 99% de confianza, que en el ámbito de estudio hay una “correlación negativa baja” entre la variable Productividad y la variable Conflicto Trabajo-Familia, el valor del Sig. (bilateral) es de 0.000, que se encuentra por debajo del 0.01 requerido.

Por último el tercer objetivo se refirió a “Determinar si al aplicar políticas de conciliación Trabajo-Familia, es un factor que influye en el desarrollo de la productividad en los empleados de proveeduría del sector retail en la ciudad de Tijuana”, se encontró que las políticas de conciliación son un factor que influye de manera positiva a la productividad, ya que como los investigadores han destacado hacen posible el logro de la compatibilidad entre el rol familiar con el trabajo remunerado.

En este punto se pudo observar que el valor estadístico “r” de Pearson es de .429 correlación significativa. Por lo anterior, se puede afirmar con un 99% de confianza, que en el

ámbito de estudio hay una “correlación positiva moderada” entre la variable Productividad y la variable Políticas de conciliación Trabajo-Familia, el valor del Sig. (bilateral) es de 0.000, que se encuentra por debajo del 0.01 requerido.

Por lo antes expuesto se considera también haber cumplido con éxito los tres objetivos específicos y como consecuencia el objetivo general también se logró.

Como cierre es importante que cada empresa busque el equilibrio entre sus empleados disminuyendo el estrés y otros factores que llevan a deteriorar tanto la salud como el ánimo de estos, perjudicando la productividad dentro de las mismas. Esta búsqueda deberá ser mediante la adaptación de las políticas que más beneficien a su personal y a ellas mismas, es decir no es una fórmula que se debe aplicar a todas por igual, retomando la Teoría de los Recursos y Capacidades -TRC-, (Barney, 1991) se destaca que el recurso humano es una fuente de capacidades sustentables que le permiten a la empresa obtener una ventaja competitiva e inimitable, generando valor, a las partes interesadas.

## RECOMENDACIONES

Los resultados obtenidos en esta investigación permiten conocer el estado actual de las condiciones de equilibrio trabajo familia en el sector de servicio y atención al retail por parte de la proveeduría, sin embargo, solo es una parte pequeña, hay mucho por investigar, desarrollar e implementar para mejorar las condiciones de la fuerza laboral tanto en el país como en el estado y en la ciudad.

Por lo que, con base en los resultados obtenidos, se presentan algunas recomendaciones:

1. Realizar más investigación para confirmar o desechar si las personas con familias numerosas experimentan mayor conflicto, para implementar estrategias directas a este segmento y no considerar que el conflicto es igualitario para todos.

2. Si las políticas de conciliación pueden apoyar, se recomienda mayor investigación para detectar cuáles son aquellas políticas que aportan mayor beneficio tanto al personal como a la productividad de las empresas.

3. Estudio que mida el efecto de la rotación del personal en la productividad y la calidad de los servicios que ofrecen.

4. Realizar proyectos de capacitación para mandos medios, con la finalidad de que las políticas de conciliación se fomenten.

5. Realizar estudios posteriores a la aplicación de las nuevas legislaciones que está generando el gobierno, ya que estas están buscando impulsar la conciliación como pieza clave.

### **Limitaciones de la Investigación**

El trabajo de campo fue muy arduo y complicado, se tuvo la limitación del número de encuestas debido a que el sector retail es un campo muy cerrado, así como limitado al abrir su información, sin embargo, a pesar de esto el nivel de confiabilidad por variable fue alto,

independientemente sería importante confirmar con más estudios. Ya que, al aplicar los cuestionarios, se observó que los resultados de algunos ítems pudieran estar sesgados, debido se a que en muchos casos los empleados temían ser identificados y por lo tanto tener alguna represalia por parte de la organización, independientemente de que las respuestas fueron anónimas, ya que no se les pidió ningún dato que los identificara en los cuestionarios respondidos.

Otro problema fue que muchas de las empresas se negaron a permitir la aplicación del cuestionario por miedo a crear falsas expectativas en sus empleados o por temor a crear un clima organizacional tenso.

También se tuvo poco tiempo para aplicar cuestionarios fuera de las instalaciones de las empresas, para evitar cualquier reacción negativa de las mismas. Además de que si bien las medidas sanitarias por COVID-19, han ido relajándose, aún hay temor por parte de algunos empleados a tener convivencia directa, por lo que solicitaban el envío de la liga del cuestionario y no había forma de confirmar si respondieron o no el mismo.

### **Hallazgos para futuras líneas de investigación**

Dentro del levantamiento se pudieron obtener respuestas que, si bien no forman parte de las hipótesis originales de esta investigación, abren todo un panorama para futuras investigaciones o bien podrían resultar como base para dar continuidad a la presente en un futuro, a continuación, se presentan estos hallazgos.

**Tabla Cruzada 1***Equilibrio ocupacional vs género de los encuestados*

		Genero		Total
		Femenino	Masculino	
En desacuerdo	Recuento	-	2	2
	% del total	-	1.7	1.7
Ni de acuerdo ni desacuerdo	Recuento	19	8	27
	% del total	16.5	7.0	23.5
De acuerdo	Recuento	38	40	78
	% del total	33.0	34.8	67.8
Totalmente de acuerdo	Recuento	1	7	8
	% del total	.9	6.1	7.0
Total	Recuento	58	57	115
	% del total	50.4	49.6	100.0

Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo

De los encuestados se puede observar que el 33.9% de las mujeres consideran que tiene equilibrio ocupacional, por su parte el 40.9% de los hombres está de acuerdo con que cuenta con equilibrio ocupacional. Esto resulta interesante, ya que la mayoría de los estudios están enfocados a como las mujeres presentan mayor desequilibrio trabajo-familia que los hombres. Ahora bien, se presentó un porcentaje moderadamente alto de mujeres que su consideración es ambigua con respecto a este tema (16.5%), Tabla 1.

**Tabla Cruzada 2***Equilibrio ocupacional vs cargo o puesto desempeñado*

		En desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Administración	Recuento	-	-	3	1	4
	%	-	-	2.6	.9	3.5
Asistente Admón.	Recuento	-	1	2	-	3
	%	-	.9	1.7	-	2.6
Comprador	Recuento	1	3	10	1	15
	%	.9	2.6	8.7	.9	13.0
Director	Recuento	-	-	3	1	4
	%	-	-	2.6	.9	3.5
Ejecutivo de ventas	Recuento	1	2	15	-	18
	%	.9	1.7	13.0	-	15.7
Gerente de Compras	Recuento	-	-	4	-	4
	%	-	-	3.5	-	3.5
Gerente de Ventas	Recuento	-	1	6	2	9
	%	-	.9	5.2	1.7	7.8
KAM	Recuento	-	2	11	1	14
	%	-	1.7	9.6	.9	12.2
Marketing	Recuento	-	-	2	-	2
	%	-	-	1.7	-	1.7
Promotor (a)	Recuento	-	9	7	1	17
	%	-	7.8	6.1	.9	14.8
Promo- vendedor (a)	Recuento	-	5	1	-	6
	%	-	4.3	.9	-	5.2

		En desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Supervisor	Recuento	-	1	1	1	3
	%	-	.9	.9	.9	2.6
Supervisor de territorio	Recuento	-	3	13	-	16
	%	-	2.6	11.3	-	13.9
Total	Recuento	2	27	78	8	115
	%	.7	23.5	67.8	7.0	100.

Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo

Al analizar por cargo desempeñado se puede observar que los promotores, así como los promo-vendedores tienen una percepción ambigua de si tienen o no equilibrio ocupacional (7.8% y 4.3% respectivamente), esto podría deberse a que al tener un trabajo de servicio algunas temporadas pueden estar sobrecargados y sin descanso y en otras temporadas pudieran tener días libres o trabajar en horarios recortados, Tabla 2. También se observa que mientras más alto es el nivel del puesto mayor es la percepción de equilibrio trabajo-familia, a pesar de que en los niveles gerenciales o directivos es donde más horas se trabaja, como se muestra en la Tabla 3.

### Tabla Cruzada 3

*Número de horas trabajadas en la semana vs cargo o puesto desempeñado*

Puesto o Cargo		25 a	33 a	41 a	49 a	57 a	65 a	73 a	81 o	Total
		Hrs.	Hrs.	Hrs.	Hrs.	Hrs.	Hrs.	Hrs.	Hrs.	
Admón..	Recuento	-	1	-	3	-	-	-	-	4
	%	-	0.9	-	2.6	-	-	-	-	3.5
Asistente Admón..	Recuento	-	-	2	1	-	-	-	-	3
	%	-	-	1.7	0.9	-	-	-	-	2.6
Comprador	Recuento	-	-	8	5	2	-	-	-	15
	%	-	-	7	4.3	1.7	-	-	-	13

Puesto o Cargo		25 a 32 Hrs.	33 a 40 Hrs.	41 a 48 Hrs.	49 a 56 Hrs.	57 a 64 Hrs.	65 a 72 Hrs.	73 a 80 Hrs.	81 o más Hrs.	Total
Director	Recuento	-	-	1	1	1	-	1	-	4
	%	-	-	0.9	0.9	0.9	-	0.9	-	3.5
Ejecutivo de ventas	Recuento	2	5	8	-	3	-	-	-	18
	%	1.7	4.3	7	-	2.6%	-	-	-	15.6
Gerente de Compras	Recuento	-	-	2	2	-	-	-	-	4
	%	-	-	1.7	1.7	-	-	-	-	3.5
Gerente de Ventas	Recuento	-	2	4	2	-	1	-	-	9
	%	-	1.7	3.5	1.7	-	0.9	-	-	7.8
KAM	Recuento	-	5	5	1	3	-	-	-	14
	%	-	4.3	4.3	0.9	2.6%	-	-	-	12.2
Marketing	Recuento	-	-	1	-	-	-	-	1	2
	%	-	-	0.9	-	-	-	-	0.9	1.7
Promotor (a)	Recuento	-	1	14	2	-	-	-	-	17
	%	-	0.9	12	1.7	-	-	-	-	14.8
Promo- vendedor (a)	Recuento	-	1	5	0	-	-	-	-	6
	%	-	0.9	4.3	0	-	-	-	-	5.2
Supervisor	Recuento	-	-	2	1	-	-	-	-	3
	%	-	-	1.7	0.9	-	-	-	-	2.6
Supervisor de territorio	Recuento	-	1	10	2	1	-	1	1	16
	%	-	0.9	8.7	1.7	0.9	-	0.9	0.9	13.9
Total	Recuento	2	16	62	20	10	1	2	2	115
	%	1.7	13.9	53.9	17.4	8.7	0.9	1.7	1.7	100

Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo

**Tabla Cruzada 4***Conflicto del rol vs genero*

		Genero		Total
		Femenino	Masculino	
Totalmente en desacuerdo	Recuento	-	1	1
	%	-	.9	.9
En desacuerdo	Recuento	14	8	22
	%	12.2	7.0	19.1
Ni de acuerdo ni desacuerdo	Recuento	34	27	61
	%	29.6	23.5	53.0
De acuerdo	Recuento	10	21	31
	%	8.7	18.3	27.0
Total	Recuento	58	57	115
	%	50.4	49.6	100.0

Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo

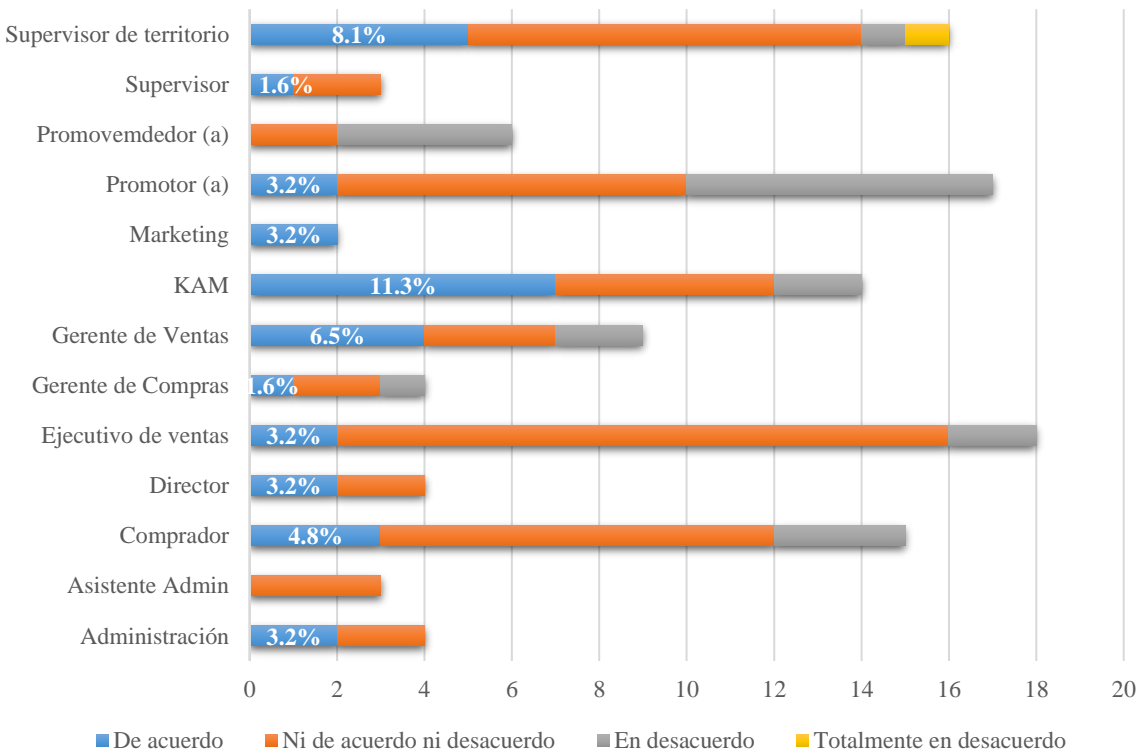
Tabla 4, refleja que a pesar de que los encuestados encuentran que tienen equilibrio tanto ocupacional como en el estilo de vida, al analizar la dimensión de Conflicto de Rol se puede observar que 18.3% de los hombres y 8.7% de las mujeres, consideran estar experimentándolo, es de llamar la atención de que el 53% de la población encuestada en este rubro presenta ambigüedad al responder.

**Tabla Cruzada 5***Conflicto del rol vs estado civil de los encuestados*

		Edo. Civil				Total
		Soltera (o)	Casada (o)	Divorciada (o)	Unión libre	
Totalmente en desacuerdo	Recuento	1	-	-	-	1
	%	.9	-	-	-	.9
En desacuerdo	Recuento	3	14	1	4	22
	%	2.6	12.2	.9	3.5	19.1
Ni de acuerdo ni desacuerdo	Recuento	15	29	6	11	61
	%	13.0	25.2	5.2	9.6	53.0
De acuerdo	Recuento	4	24	1	2	31
	%	3.5	20.9	.9	1.7	27.0
Total	Recuento	23	67	8	17	115
	%	20.0	58.3	7.0	14.8	100.0

Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo

Del conflicto de rol se refleja principalmente en la población casada, como algunos estudios mencionan (se consideró también a la muestra en unión libre) quien con un 22.61% considera tener conflicto de Rol, es muy marcada la ambigüedad tanto entre los solteros como en las personas casadas, con un 13% y 25.2% respectivamente. También se puede observar que el conflicto está presente según el puesto desempeñado, principalmente en aquellos que, por la naturaleza del puesto, tienen que viajar frecuentemente, (Figura 15).

**Figura 15***Conflicto del rol vs cargo o puesto desempeñado**Nota:* Elaboración propia, trabajo de campo**Tabla Cruzada 6***Políticas equilibrio trabajo-familia en la organización vs género*

		Género		Total
		Femenino	Masculino	
En desacuerdo	Recuento	-	1	1
	% del total	-	.9	.9
Ni de acuerdo ni desacuerdo	Recuento	23	15	38
	% del total	20.0	13.0	33.0

		Género		Total
		Femenino	Masculino	
De acuerdo	Recuento	33	39	72
	% del total	28.7	33.9	62.6
Totalmente de acuerdo	Recuento	2	2	4
	% del total	1.7	1.7	3.5%
Total	Recuento	58	57	115
	% del total	50.4	49.6	100.0

Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo

En relación con las políticas de equilibrio trabajo-familia de la organización (tabla 6), son muy importantes tanto para hombres (35.66% de acuerdo hasta totalmente de acuerdo) como para mujeres (30.44% de acuerdo hasta totalmente de acuerdo).

### Tabla Cruzada 7

*Políticas equilibrio trabajo-familia de la organización vs estado civil*

		Edo. Civil				Total
		Soltera (o)	Casada (o)	Divorciada (o)	Unión libre	
Totalmente en desacuerdo	Recuento	-	1	-	-	1
	%	-	.9	-	-	.9
En desacuerdo	Recuento	-	3	2	2	7
	%	-	2.6	1.7	1.7	6.1
Ni de acuerdo o desacuerdo	Recuento	9	31	4	2	46
	%	7.8	27.0	3.5	1.7	40.0
De acuerdo	Recuento	14	24	2	11	51
	%	12.2	20.9	1.7	9.6	44.3
Totalmente de acuerdo	Recuento	-	8	-	2	10
	%	-	7.0%	-	1.7	8.7

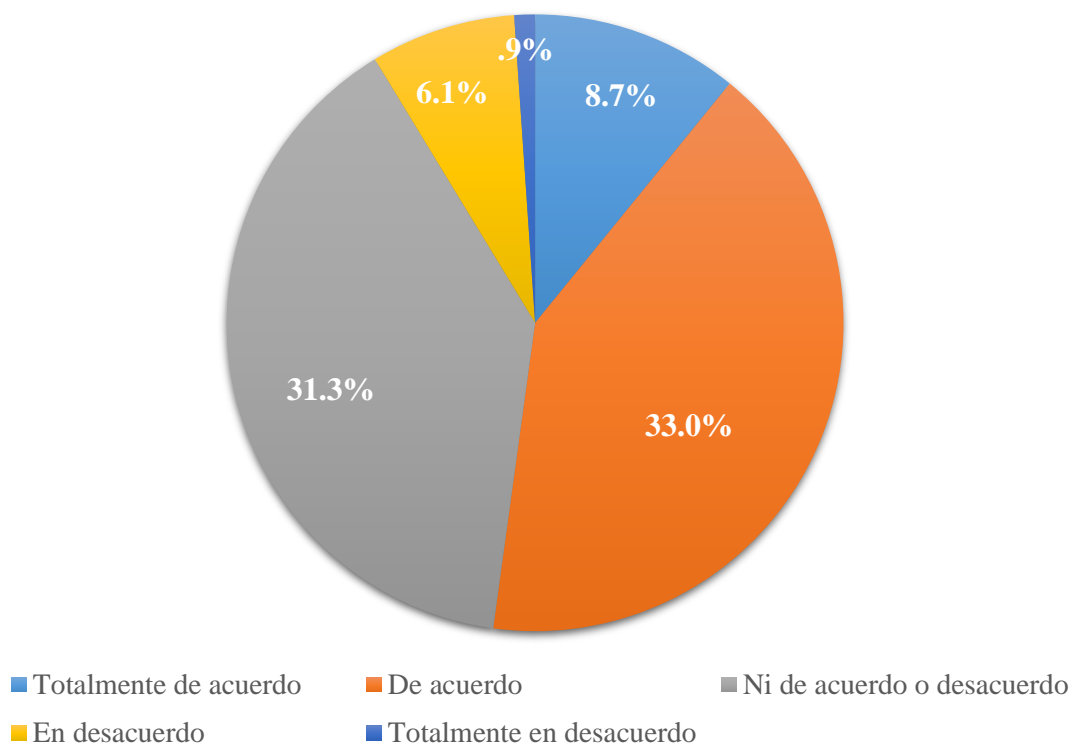
		Edo. Civil				Total
		Soltera (o)	Casada (o)	Divorciada (o)	Unión libre	
Total	Recuento	23	67	8	17	115
	%	20.0	58.3	7.0	14.8	100

Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo

Y en este mismo sentido las políticas de equilibrio trabajo-familia de la organización (tabla 7), son muy importantes tanto para solteros como para casados (53.04%), principalmente si tienen hijos como se muestra en la Figura 16, donde son muy relevantes tales políticas.

### Figura 16

*Políticas equilibrio trabajo-familia de la organización vs si tienen hijos los encuestados*



Nota: Elaboración propia, trabajo de campo

**Tabla Cruzada 8***Políticas equilibrio trabajo-familia a nivel personal vs género*

		Género		Total
		Femenino	Masculino	
En desacuerdo	Recuento	-	1	1
	%	-	.9	.9
Ni de acuerdo ni desacuerdo	Recuento	23	15	38
	%	20.0	13.0	33.0
De acuerdo	Recuento	33	39	72
	%	28.7	33.9	62.6
Totalmente de acuerdo	Recuento	2	2	4
	%	1.7	1.7	3.5
Total	Recuento	58	57	115
	%	50.4	49.6	100.

Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo

En relación con las políticas de equilibrio trabajo-familia a nivel personal, son muy importantes tanto para hombres (35.65% de acuerdo hasta totalmente de acuerdo) como para mujeres (30.44% de acuerdo hasta totalmente de acuerdo).

**Tabla Cruzada 9***Políticas equilibrio trabajo-familia a nivel personal vs estado civil de los encuestados*

		Edo. Civil				Total
		Soltera (o)	Casada (o)	Divorciada (o)	Unión libre	
Totalmente en desacuerdo	Recuento	-	1	-	-	1
	%	-	.9	-	-	.9

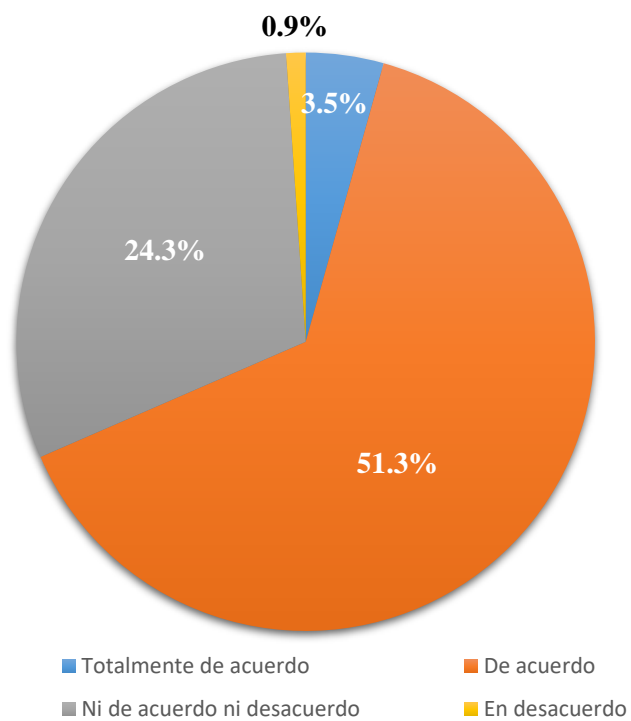
		Edo. Civil				Total
		Soltera (o)	Casada (o)	Divorciada (o)	Unión libre	
En desacuerdo	Recuento	-	3	2	2	7
	%	-	2.6	1.7	1.7	6.1
Ni de acuerdo o desacuerdo	Recuento	9	31	4	2	46
	%	7.8	27.0	3.5	1.7	40.0
De acuerdo	Recuento	14	24	2	11	51
	%	12.2	20.9	1.7	9.6	44.3
Totalmente de acuerdo	Recuento	-	8	-	2	10
	%	-	7.0	-	1.7	8.7
Total	Recuento	23	67	8	17	115
	%	20.0	58.3	7.0	14.8	100.0

Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo

Misma situación en el caso de las políticas de equilibrio trabajo-familia a nivel personal, reflejan importancia para los encuestados independientemente de que estado civil tengan (53%), incrementando importancia para aquellos que tienen hijos como se muestra en la Figura 17.

**Figura 17**

*Políticas equilibrio trabajo-familia a nivel personal vs si tienen hijos los encuestados*



*Nota:* Elaboración propia, trabajo de campo

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abarca, V.S., Letelier, F.A., Aravena, V.V. y Jiménez, F.A. (2016). Equilibrio trabajo-familia, satisfacción laboral y apoyo familiar en docentes de escuelas básicas. *Psicología desde el Caribe*, vol. 33, núm. 3, sep-dec, 2016. Universidad del Norte Barranquilla, Colombia.  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21349352005>
- Allen, D.T., Herst, L.D.E., Bruck, S.C. y Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278-308.  
[https://www.researchgate.net/publication/12533067\\_Consequences\\_Associated\\_With\\_Work-to-Family\\_Conflict\\_A\\_Review\\_and\\_Agenda\\_for\\_Future\\_Research](https://www.researchgate.net/publication/12533067_Consequences_Associated_With_Work-to-Family_Conflict_A_Review_and_Agenda_for_Future_Research)
- Allen, D.T. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 414-435.  
[https://www.researchgate.net/publication/222835935\\_Family-Supportive\\_Work\\_Environments\\_The\\_Role\\_of\\_Organizational\\_Perceptions](https://www.researchgate.net/publication/222835935_Family-Supportive_Work_Environments_The_Role_of_Organizational_Perceptions)
- Álvarez, N.A. y Muñiz, V. JA. (2013). Felicidad y desarrollo de la Cultura en las organizaciones, un enfoque psicosocial. ResearchGate.  
[https://www.researchgate.net/publication/259199216\\_Felicidad\\_y\\_desarrollo\\_de\\_la\\_Cultura\\_en\\_las\\_organizaciones\\_un\\_enfoque\\_psicosocial](https://www.researchgate.net/publication/259199216_Felicidad_y_desarrollo_de_la_Cultura_en_las_organizaciones_un_enfoque_psicosocial)
- Andrade, R. L. G. y Landero, H. R. (2014). Bases teóricas del conflicto trabajo-familia. *Revista de Psicología Universidad de Antioquia*, 7(1), 185-198.  
[file:///C:/Users/mdoro/Downloads/Dialnet-BasesTeoricasDelConflictoTrabajofamilia-5280338%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/mdoro/Downloads/Dialnet-BasesTeoricasDelConflictoTrabajofamilia-5280338%20(2).pdf)

- Arias, G. F. (2001). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento.  
<https://biblioteca.org.ar/libros/91552.pdf>
- Beauregard, T. A. y Henry, L. C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human resource management review*, 19. 9-22  
[https://www.researchgate.net/publication/222432219\\_Making\\_the\\_Link\\_between\\_Work-Life\\_Balance\\_Practices\\_and\\_Organizational\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/222432219_Making_the_Link_between_Work-Life_Balance_Practices_and_Organizational_Performance)
- Beutell, N. J. y Greenhaus, J. H. (1982). Interrole conflict among married women: The influence of husband-and-wife characteristics on conflict and coping behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 21, 99-110. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(82\)90055-0](https://doi.org/10.1016/0001-8791(82)90055-0)
- Biedma, J. y Medina, J., (2014). Impacto de la conciliación laboral y familiar en el desempeño organizativo. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.506>
- Bohen, H. C., y Viveros-Long, A. (1981). Balancing jobs and family life: Do flexible work schedules help? Philadelphia Temple University Press 24(336), 297-329.
- Caballero, R. K. (2002). El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza Profesorado. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, vol. 6, 1-2, pp. 1-10 Universidad de Granada, España
- Carrillo, H.G. y Fernández, P.A. (2018). Sentido de Pertenencia y Compromiso Organizacional de Colaboradores Posterior a un Proceso de Integración Empresarial. [Tesis Lic. Industriologo]. Universidad Católica Andrés Bello. Venezuela.

Cequea, M., & Núñez Bottini, M. (2011). Factores humanos y su influencia en la productividad.

Revista Venezolana de Gerencia, 16(53), 116-137. Recuperado en 18 de junio de 2022, de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1316-48212011000400006&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-48212011000400006&lng=es&tlng=es).

Chiang, M. y Ojeda, J. (2011). Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres. *Contaduría y Administración* Vol. 58 (2), Pp 39-60. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104213712099>

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones*. 8va Ed. Mc Graw Hill.

Christiansen, C.H. y Matuska, K.M. (2006) Lifestyle balance: a review of concepts and research. *Journal of Occupational Science* 13(1), 49-61. [https://www.researchgate.net/publication/241736674\\_Lifestyle\\_Balance\\_A\\_Review\\_of\\_Concepts\\_and\\_Research](https://www.researchgate.net/publication/241736674_Lifestyle_Balance_A_Review_of_Concepts_and_Research)

Coefficiente de Correlación Lineal de Pearson (S.F.), <https://personal.us.es/vararey/adatos2/correlacion.pdf>

Collado, R. (2016). Productividad. [presentación de diapositivas]. [https://es.slideshare.net/kamadevo/sem2-productividad#:~:text=As%C3%AD%20pues%2C%20la%20productividad%20se,%20Frecurso\(s\)%20Mg.&text=Por%20otra%20parte%2C%20un%20aumento,debe%20beneficiar%20a%203%20esaamentos](https://es.slideshare.net/kamadevo/sem2-productividad#:~:text=As%C3%AD%20pues%2C%20la%20productividad%20se,%20Frecurso(s)%20Mg.&text=Por%20otra%20parte%2C%20un%20aumento,debe%20beneficiar%20a%203%20esaamentos).

Curbelo, G. L. (2011). Manual de Prevención de Errores y Limpieza de Datos en SPSS. Instituto de Investigación Psicológica (IPsi) Universidad de Puerto Rico Recinto de Río Piedras. 2-17.

Debeljuh, P. y Jauregui, K. (2004) Trabajo y familia hacia una cultura familiar amigable en el contexto latinoamericano. Cuadernos de Difusión, 9, 91-102.

[https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&q=Trabajo+y+familia+hacia+una+cultura+familiar+amigable+en+el+contexto+latinoamericano&btnG=](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Trabajo+y+familia+hacia+una+cultura+familiar+amigable+en+el+contexto+latinoamericano&btnG=)

Del Castillo Mory, E., Fuchs, R., Vera, S., Arizkuren, A. y Agarwala, T. (2011). Balance trabajo-familia: Cultura, nivel de conflicto y voluntad de permanencia en la empresa. Journal of Business Universidad del Pacifico, 3(1). 3-14.

[file:///C:/Users/mdoro/Downloads/Dialnet-BalanceTrabajofamilia-6763249%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/mdoro/Downloads/Dialnet-BalanceTrabajofamilia-6763249%20(1).pdf)

Delgado, B., Nieves, M. y Calderón, F.A. (2022). “Calidad de vida laboral y su relación con el compromiso organizacional de los trabajadores de la empresa Dimarza SAC de Arequipa”, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. URI: <http://hdl.handle.net/20.500.12773/14778>

De Vita, A.C., (2016). “Adaptación y validación de un test de cohesión grupal para bases antárticas: COGBA”. Cienc. Psicol. [online]. 2016, vol.10, n.2, pp.157-164. ISSN 1688-4094.

Diario Retail (2020). CALIMAX. Sudamérica Business.

<http://diarioretailsudamericabusiness.com/mx/directory/calimax/>

- El Universal (2020). Walmart, Soriana y Chedraui concentran 55% de presencia de supermercados en México. <https://www.eluniversal.com.mx/cartera/negocios/walmart-soriana-y-chedraui-tienen-55-de-supermercados-en-mexico>.
- Feria, G.K. (2018). “Los riesgos psicosociales en el trabajo: un reto colectivo en el desarrollo laboral cubano”. *Revista Jurídica de los Derechos Sociales Lex Social*, vol. 8, núm. 1. [https://upo.es/revistas/index.php/lex\\_social/article/view/2921/2304](https://upo.es/revistas/index.php/lex_social/article/view/2921/2304)
- Frone, M., Russell, M. y Cooper, M. (1992). Antecedents and Outcomes of Work-Family Interface. *Journal of Applied Psychology*, 77, 65-78.  
<file:///C:/Users/mdoro/Downloads/frone--JAP--1992.pdf>
- García, H.Y., Martínez, G.M.D., Rivera L.M.I., y Gutiérrez, F.G. (2016). Satisfacción Laboral del Personal de Enfermería en Dos Instituciones de Salud Públicas: Caso Hidalgo, México. Pp. 26-42.
- Guerrero, J. y Puerto, B., Y. (2007). “Productividad, Trabajo y Salud: la Perspectiva Psicosocial”. *Revista colombiana de psicología* no. 16 2007 ISSN 0121-5469 Bogotá, Colombia pp. 203-234. <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/22457/1015-5161-1-PB.pdf?sequence=1>
- Golik, M. (2013). Las expectativas de equilibrio entre vida laboral y vida privada y las elecciones laborales de la nueva generación.  
<https://www.redalyc.org/pdf/205/20527100005.pdf>

- Gómez, L. S. (2006). Equilibrio y organización de la rutina diaria. *Revista Chilena Terapia Ocupacional*, 6, 47-54.  
<https://revistaderechoeconomico.uchile.cl/index.php/RTO/article/view/111>
- Gómez, P. P. (2017). Equilibrio Ocupacional en Estudiantes de Terapia Ocupacional. Tesis Doctoral.  
<http://dspace.umh.es/bitstream/11000/3768/1/TD%20Peral%20G%C3%B3mez%2C%20Paula.pdf>
- Gragnano, A., Simbula, S., Miglioretti, M. (2020). “Work–Life Balance: Weighing the Importance of Work–Family and Work–Health Balance”. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 2020, 17, 907; doi:10.3390/ijerph17030907
- Greenhaus, J. H., y Kopelman, R. E. (1981). Conflict between work and nonwork roles: Implications for the career planning process. *Human Resource Planning*. 4(1), 1-10.  
[https://www.researchgate.net/publication/280316137\\_Conflict\\_Between\\_Work\\_and\\_Nonwork\\_Roles\\_Implications\\_for\\_the\\_Career\\_Planning\\_Process](https://www.researchgate.net/publication/280316137_Conflict_Between_Work_and_Nonwork_Roles_Implications_for_the_Career_Planning_Process)
- Greenhaus, J. & Beutell, N. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1): 76-88.  
<file:///C:/Users/mdoro/Downloads/GreenhausandBeutell1985.pdf>
- Grzywacz, J. y Marks, N.F., (2000). Reconceptualizing the work-family interface: an ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1). 111-126.  
[https://www.researchgate.net/publication/12655758\\_Reconceptualizing\\_the\\_Work-](https://www.researchgate.net/publication/12655758_Reconceptualizing_the_Work-)

Family\_Interface\_An\_Ecological\_Perspective\_on\_the\_Correlates\_of\_Positive\_and\_Negative\_Spillover\_Between\_Work\_and\_Family

Haro, G. L., Sánchez, R.R., Juárez, P. C.A. y Larios, D. E. (2007). Justificaciones médicas de la jornada laboral máxima de ocho horas. *Rev Med Inst Mex Seguro*, 45 (2), 191-197.

<https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=11764>

Herman, J. B., y CGyllstrom, K. K. (1977). Working men and women: Inter- and inira-role conflict. *Psychology of Women Quarterly*, 1, 319-333. <https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.1977.tb00558.x>

Hernández, G. (4 agosto 2022). ¿Cuánto le cuesta el estrés laboral a empresas, personas y

economía en México? *El Economista*.

<https://www.economista.com.mx/capitalhumano/Cuanto-le-cuesta-el-estres-laboral-a-empresas-personas-y-economia-en-Mexico-20220803-0097.html>

Hernández, L.T. (2017). Factores determinantes para la retención del talento internacional en la empresa. El caso de México y España. Universidad Pontifica ICAI ICADE, Comillas Madrid. Pp.3-372.

Hernández, S. R., Fernández, C. C., y Baptista, L. P. (2014). Metodología de la investigación (6a. ed. --.). México D.F.: McGraw-Hill. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Hernández, V.T., (2004). Los empresarios tijuanaenses: evolución y vínculo con el poder político. *Rev. Mex. Sociol* vol.66 no.1 México ene./mar. 2004. ISSN 0188-2503  
[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0188-25032004000100004](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-25032004000100004)

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2021, 15 de enero). Censos Económicos,

Automatizado de Información Censal (SAIC). <https://inegi.org.mx/app/saic/default.html>

Instituto Mexicano de Contadores Públicos AC. (1997). Manual Práctico de Calidad y

Productividad a Nivel Internacional. Edit. Instituto Mexicano de Contadores Públicos

AC., Pp.111.

Jiménez, F. A. y Gómez, U.V. (2014). Corresponsabilidad familiar, prácticas organizacionales,

equilibrio trabajo-familia y bienestar subjetivo en Chile. *Civilizar* 14 (27): 85-96, julio-

diciembre de 2014, [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-89532014000200006)

[89532014000200006](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-89532014000200006)

Jiménez F. A. y Moyano D. E., (2008). Factores Laborales de equilibrio entre trabajo y familia:

Medios para mejorar la calidad de vida, *Revista UNIVERSUM* Universidad de Talca, 23

(1),116-133. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/universum/v23n1/art07.pdf>

Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., y Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational*

*stress: Studies in role conflict and ambiguity*. John Wiley.

Kirby, E. L. y Krone, K. J. (2002). The policy exists but you can't really use it": Communication

and the structuration of work- family policies. *Journal of Applied Communication*

*Research* 30(1),50-77.

[https://www.researchgate.net/publication/233226377\\_The\\_Policy\\_Exists\\_but\\_You\\_Can't](https://www.researchgate.net/publication/233226377_The_Policy_Exists_but_You_Can't)

[\\_Really\\_Use\\_It\\_Communication\\_and\\_the\\_Structuration\\_of\\_Work-Family\\_Policies](https://www.researchgate.net/publication/233226377_The_Policy_Exists_but_You_Can't)

Lambert, S. J. (1990). Processes linking work and family: a critical review and research agenda.

The University of Chicago, *Human Relations*, 43(3), 239-257.

[https://www.researchgate.net/publication/258139601\\_Processes\\_Linking\\_Work\\_and\\_Family\\_A\\_Critical\\_Review\\_and\\_Research\\_Agenda](https://www.researchgate.net/publication/258139601_Processes_Linking_Work_and_Family_A_Critical_Review_and_Research_Agenda)

Litchfield, Swanberg y Sigworth (2004). Increasing the visibility of the invisible workforce: model programs and policies for hourly and lower wage employees. Boston College Center for Work & Family, Carroll School of Management.

[file:///C:/Users/mdoro/Downloads/Increasing%20the%20Visibility%20of%20the%20Invisible%20Workforce\\_Low%20Wage%20Workers.pdf](file:///C:/Users/mdoro/Downloads/Increasing%20the%20Visibility%20of%20the%20Invisible%20Workforce_Low%20Wage%20Workers.pdf)

Lobel, S. y Kossek, E. (1996). Human Resource Strategies to Support Diversity in Work and Personal Lifestyles: Beyond The 'Family Friendly'. Organization.HR Magazine, 48(6), 2-10.[https://www.researchgate.net/publication/313063580\\_Human\\_resource\\_strategies\\_to\\_support\\_diversity\\_in\\_work\\_and\\_personal\\_lifestyles\\_Beyond\\_the\\_'family-friendly'\\_organization](https://www.researchgate.net/publication/313063580_Human_resource_strategies_to_support_diversity_in_work_and_personal_lifestyles_Beyond_the_'family-friendly'_organization)

López, A. C. (2021). Educación Financiera en México; Un Análisis desde la Perspectiva Sociodemográfica. Tesina de Especialidad en Dirección Financiera Universidad Autónoma de Baja California.

López, C.A. (2017). El Sentido de Pertenencia (Sp) como Elemento de la Cultura Organizacional (Co): Factores Que Inciden en su Desarrollo. Universidad Santo Tomás.  
<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/4482/lopezangela2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

López-Ibor, R., Escot, L., Fernández C. J. y Vadillo, Ma. (2010): Las políticas de conciliación de la vida familiar y laboral desde la perspectiva del empleador. Problemas y ventajas para

- la empresa. Cuadernos de Trabajo de la Escuela Universitaria de Estadística, 2, 2-28.  
<https://eprints.ucm.es/10940/>
- López, L. M<sup>a</sup>T. (2011). Equilibrio Trabajo-Familia como responsabilidad corporativa (Un conflicto que nos ofrece una oportunidad). Intervención En La Fundación Centesimus Annus-Pro Pontifice. <http://www.instituto-social-leonxiii.org/index.php/estudios/757-equilibrio-trabajo-familia?format=pdf>
- López, P. Segovia, A., Garcia, C. y Beade, A. (2013). El sector de tiendas departamentales y de autoservicio en México. Boletín electrónico Brújula de compra de Profeco.  
<https://www.gob.mx/profeco/documentos/el-sector-de-tiendas-departamentales-y-de-autoservicio-en-mexico?state=published>
- Madero, G. S.M. (2010). Factores relevantes del desarrollo profesional y de compensaciones en la carrera laboral del trabajador. Contaduría y Administración, No. 232, septiembre-diciembre 2010: 109-130
- Manchola, N.C. (2011). “El trabajo en equipo como una opción estratégica en la empresa actual”. Universidad de Murcia. Facultad de Ciencias del Trabajo. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/[https://www.um.es/c/document\\_library/get\\_file?uuid=6ecd0d63-ce0c-49eb-b03c-cba98aa24cf1&groupId=15559](https://www.um.es/c/document_library/get_file?uuid=6ecd0d63-ce0c-49eb-b03c-cba98aa24cf1&groupId=15559)
- Mañas A.E. y Garrido Y.R., (2008). Retos y oportunidades para el sistema productivo español. Economía Industrial, 367. 167-184.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2559078>

- Martínez, A. (2010). *Hacia la Convergencia entre Empleo y Familia Un Análisis de la Política Pública de Fomento a la Participación Laboral de la Mujer: Programa de Estancias Infantiles en México*. Proyecto de investigación aplicada, Maestría en Economía. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey  
<https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/629250/33068001086746.pdf?sequence=1>
- Maslow, A. (1968). *Abraham Maslow y la Psicología Transpersonal*. Cap 14.  
<http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2013/teo-per/14.pdf>
- McCarthy, A., Darcy, C. y Grady, G. (2010). *Work-life Balance Policy and Practice: Understanding Line Manager Attitudes and Behaviors*. *HR Management Review*, 20, 158-167. [https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&q=Work-life+Balance+Policy+and+Practice%3A+Understanding+Line+Manager+Attitudes+and+Behaviors&btnG=](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Work-life+Balance+Policy+and+Practice%3A+Understanding+Line+Manager+Attitudes+and+Behaviors&btnG=)
- Meizoso, M. (2022). “No hay tiempo. Trabajadores de élite y pobreza de tiempo”. (Licenciatura en Sociología). Universidad de la República de Uruguay.  
<https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/handle/20.500.12008/33579>
- Mercader, J. R. (2008). *Productividad y conciliación en la vida laboral y personal. Análisis de situación y propuestas para el futuro*. Fundación telefónica.  
[file:///C:/Users/mdoro/Downloads/la\\_productividad\\_del\\_trabajo\\_y\\_la\\_conciliacion\\_de\\_la\\_vida\\_laboral\\_y\\_personal.pdf](file:///C:/Users/mdoro/Downloads/la_productividad_del_trabajo_y_la_conciliacion_de_la_vida_laboral_y_personal.pdf)
- Minji, K. y Hyelin, K. (8 de mayo 2020). [3º año del presidente Moon Jae-in] *La Administración*

centrada en las personas. Korea.net. Yonhap News.

<https://spanish.korea.net/NewsFocus/Policies/view?articleId=185351>

Molina, D. (2011). Conciliación trabajo-familia: una mirada desde la perspectiva de la psicología organizacional y del trabajo. Programa de Psicología, 1-26.

[http://repositorio.ucp.edu.co/bitstream/10785/1228/1/3.%20Conciliacion%20trabajo-familia%20una%20mirada%20desde%20la%20perspectiva%20de%20la%20psicologia%20organizacional%20y\\_0.pdf](http://repositorio.ucp.edu.co/bitstream/10785/1228/1/3.%20Conciliacion%20trabajo-familia%20una%20mirada%20desde%20la%20perspectiva%20de%20la%20psicologia%20organizacional%20y_0.pdf)

Moreno, B. y Báez, C. (2010). Factores y riesgos psicosociales formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Universidad Autónoma de Madrid. 1-188.

<https://www.insst.es/documents/94886/96076/Factores+y+riesgos+psicosociales%2C+formas%2C+consecuencias%2C+medidas+y+buenas+pr%C3%A1cticas/c4cde3ce-a4b6-45e9-9907-cb4d693c19cf>

Moreno, J.B., Sanz, V.A., Rodríguez, M.A., Geurts, S. (2009). Propiedades psicométricas de la versión española del Cuestionario de Interacción Trabajo-Familia (SWING). Universidad de Oviedo Oviedo, España. *Psicothema*, vol. 21, núm. 2, 2009, pp. 331-337

Moretti, C. A. (2015). Duración de la jornada laboral: Implicancias sanitarias y político-económicas. *Revista Chilena de Terapia Ocupacional*, Vol. 15(1). 57-64

<https://revistas.uchile.cl/index.php/RTO/article/view/37130>

Murillo, S., (1996). El mito de la vida privada. Ed. Siglo 21. 11-12. ISBN978-84-323-1232-8

- National Institute for Occupational Safety and Health NIOSH, (2018). Work schedules: shift work and long hours. Centers for Disease Control and Prevention.  
<https://www.cdc.gov/niosh/topics/workschedules/default.html>
- Nieves, Z. I. (2013). Desarrollo profesional y puesto de trabajo. Observatorio Laboral Revista Venezolana, vol. 6, núm. 11, enero-junio, 2013, pp. 111-137.  
<https://www.redalyc.org/pdf/2190/219030140007.pdf>
- OCDE (2021), Horas trabajadas (indicador). doi: 10.1787 / 47be1c78-en (Consultado el 05 de junio de 2021)
- Oliva, G. E. y Villa, G.V. J. (2013). Hacia un concepto interdisciplinario de la familia en la globalización. Justicia Juris, 10(1), 11-20.  
<http://www.scielo.org.co/pdf/jusju/v10n1/v10n1a02.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo, OIT (2009). Trabajo y familia: Hacia nuevas formas de conciliación con corresponsabilidad social. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 1.ª ed., 7-162. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/-gender/documents/publication/wcms\\_111376.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/-gender/documents/publication/wcms_111376.pdf)
- Otálora, M.G., (2007). “La relación existente entre el conflicto trabajo-familia y el estrés individual en dos organizaciones colombianas”. Cuad. Adm. Bogotá (Colombia), 20 (34): 139-160, julio-diciembre de 2007. [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v20n34/v20n34a07.pdf](http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v20n34/v20n34a07.pdf)
- Oviedo, C., Campo A. A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach

- Asociación Colombiana de Psiquiatría, Bogotá, D.C., Colombia Revista Colombiana de Psiquiatría, vol. XXXIV, núm. 4, pp. 572-580
- Paredes, A.L. (2016). “Estudio del estrés laboral y su relación con la satisfacción laboral en la compañía Insumos Profesionales Insuprof Cía. Ltda.”. Universidad Andina Simón Bolívar. <http://hdl.handle.net/10644/5103>
- Patlán, J. (2019). “Factores psicosociales, clasificación, identificación y consecuencias en la salud laboral”. Gob.mx. <http://www.imss.gob.mx/sites/all/statics/salud/estreslaboral/1erjornada/06-Factores-Consecuencias.pdf>
- Perry-Smith, J. E. & Blum, T. C. (2000). Work-family human resource bundles and perceived organizational performance. *The Academy of Management Journal*, 43(6). 1107-1117 <http://leeds-faculty.colorado.edu/dahe7472/Perry-smith%202000.pdf>
- Perú Retail (2012, julio). La evolución del retail desde el principio de los tiempos. La Web del Retail y los Canales Comerciales. Consultado el 14 de diciembre 2020. <https://www.peru-retail.com/especial/la-evolucion-del-retail-desde-el-principio-de-los-tiempos-2/>
- Poelmans, S., Chinchilla, N. & León, C. (2003), Políticas de conciliación trabajo-familia en 150 empresas españolas. *IESE Business School*, 498, 1-43. [https://www.researchgate.net/publication/4884394\\_Politicasy\\_de\\_conciliacion\\_trabajo-familia\\_en\\_150\\_empresas\\_espanolas](https://www.researchgate.net/publication/4884394_Politicasy_de_conciliacion_trabajo-familia_en_150_empresas_espanolas)

Polonio, B., Duarte, P. y Noya, B. (2001). Conceptos fundamentales de terapia ocupacional.

España: Editorial Médica Panamericana

[https://books.google.com.mx/books?id=t0VK4tQLYxEC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=t0VK4tQLYxEC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Pozo, P. A. (2015), Relación de productividad, motivación y la satisfacción laboral de los empleados de una empresa de seguros y su líder. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. DOI: <https://doi.org/10.19136/hitos.a0n60.1373>

Productividad grupal - Psicología UNED. (2018). Psicología de los grupos Recuperado 18 de junio de 2022, de <https://psicologia.isipedia.com/tercero/psicologia-de-los-grupos/08-productividad-grupal>

Rincón de Parra, H. (2001). Calidad, Productividad y Costos: Análisis de Relaciones entre estos tres conceptos. Universidad de los Andes, Venezuela. Actualidad Contable Faces, vol. 4, núm. 4, pp. 49-61. <https://www.redalyc.org/pdf/257/25700405.pdf>

Real Academia Española. (2019). Familia. En Diccionario de la lengua española (edición de tricentenario). Consultado el 25 de octubre de 2019. <https://dle.rae.es/familia>

Reed, K. y Sanderson, S. (1983) Concepts of Occupational Therapy (2.<sup>a</sup> ed.). Williams & Wilkins.

[https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=1ZE47g\\_IRTWC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Concepts+of+Occupational+Therapy&ots=sMkAdUpmVP&sig=VVVJC7TJI2LiyacOM4BqqAyuzpg#v=onepage&q=Concepts%20of%20Occupational%20Therapy&f=false](https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=1ZE47g_IRTWC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Concepts+of+Occupational+Therapy&ots=sMkAdUpmVP&sig=VVVJC7TJI2LiyacOM4BqqAyuzpg#v=onepage&q=Concepts%20of%20Occupational%20Therapy&f=false)

Rodríguez, M. y Dabos, G. (2017). Gestión individual del equilibrio entre el trabajo y la vida

- personal: revisión e integración de la literatura. Rev.Fac.Cienc.Econ., Vol. XXV (1), junio 2017, 219-242, DOI: <http://dx.doi.org/10.18359/rfce.1055>
- Rojas, M., Jaimes, L., y Valencia, M. (2017). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. Revista ESPACIOS. Vol. 39. No.6, P 11  
<https://www.revistaespacios.com/a18v39n06/a18v39n06p11.pdf>
- Ruiz, L. A. (2006). Impacto del Uso del EPC en la Cadena de Suministro entre Proveedores y Detallistas: Caso de Estudio en México, . [Tesis Mtro. Admon, TI]. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores De Monterrey.
- Ruzzier, M., Antoncic, B., Hisrich, R. D. y Konecnik, M. (2007)” Human Capital and SME Internationalization: A Structural Equation Modeling Study”. Canadian Journal of Administrative Sciences Revue canadienne des sciences de l’administration 24: 15–29 ([www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com)). DOI: 10.1002
- Saavedra, C. R. (2016). Satisfacción Laboral e Interacción Trabajo-Familia. Trabajo de Fin de Grado. Facultad de Derecho. Universidad de la Laguna. Tenerife España.  
<https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/2984/Satisfacion%20Laboral%20e%20Interaccion%20Trabajo-Familia.pdf?sequence=1>
- Salanova, M. & Schaufeli, W. (2004). El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. Estudios Financieros, 261, 109-138.
- Salazar, E., Guerrero, P., Machado, R. y Cañedo, A. (2009), Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. Contribuciones cortas ACIMED. 2009; 20(4). P. 67 -175 [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352009001000004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004)

Sánchez, M. (2010). Estrés laboral. Rev Hidrogénesis Vol.8. N°2. 2010.

<https://www.binasss.sa.cr/opac-ms/media/digitales/estr%c3%a9s%20laboral.pdf>

Sánchez, T.L., Jurado, L. y Simões, B.M. (2013). Después del trabajo ¿Qué significado tiene el ocio, el tiempo libre y la salud? Paradigma Vol. XXXIV, N° 1, Pp. / 31 – 51.

[http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1011-22512013000100003](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1011-22512013000100003)

Sandoval, C., M.C. (2004). Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional. Hitos de Ciencias Económico Administrativas. Vol. 10 No. 27. DOI:

<https://doi.org/10.19136/hitos.a10n27.4402>

Schwentesius, R.R., (2005), Supermercados y su Impacto sobre la Comercialización de Hortofrutícolas y Pequeños Productores en México, Cedefrut A.C.

<https://www.concitver.com/archivosenpdf/elcasolimonmex.pdf>

Secretaria del Trabajo y Previsión Social (STPS). (2014). Reglamento Federal de Seguridad y Salud en el Trabajo. Cámara de Diputados.

<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regla/n152.pdf>

Secretaria del Trabajo y Previsión Social (STPS). (2018). GUÍA INFORMATIVA, NOM-035-

STPS-2018 Factores de riesgo psicosocial Identificación, análisis y prevención. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/503381/NOM035\\_guia.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/503381/NOM035_guia.pdf)

Significados (29 de marzo de 2017). Equilibrio. <https://www.significados.com/equilibrio/>

Singh, R. y Greenhaus, J. (2004). The Relation between Career Decision-making Strategies and Person– job Fit: A Study of Job Changers. Journal of Vocational Behavior, 64, 198-221.

[https://www.researchgate.net/profile/Jeffrey\\_Greenhaus/publication/35738463\\_The\\_effectiveness\\_of\\_different\\_career\\_decision-making\\_behaviors\\_development\\_and\\_test\\_of\\_a\\_model/links/540c85ec0cf2f2b29a381fc4.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jeffrey_Greenhaus/publication/35738463_The_effectiveness_of_different_career_decision-making_behaviors_development_and_test_of_a_model/links/540c85ec0cf2f2b29a381fc4.pdf)

Staines, G., (Feb 1980). Spillover versus compensation: A review of the literature on the relationship between work and nonwork. *Human Relations*, 33, 111-129.

<http://dx.doi.org/10.1177/001872678003300203>

Thompson, C.A., Beauvais, L.L. y Lyness, K.S. (1999). When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on Benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 392-415.

<file:///C:/Users/mdoro/Downloads/ThompsonBeauvaisLyness1999JVB.pdf>

Torres, G. C., (2013). La participación de las grandes cadenas de supermercados en las redes de comercialización de los pequeños productores. *Nueva Antropología. Revista de Ciencias Sociales*, ISSN-e 0185-0636, N°. 77, 2012, págs. 109-132.

[https://www.researchgate.net/publication/236204248\\_La\\_participacion\\_de\\_las\\_grandes\\_cadenas\\_de\\_supermercados\\_en\\_las\\_redes\\_de\\_comercializacion\\_de\\_los\\_pequenos\\_productores](https://www.researchgate.net/publication/236204248_La_participacion_de_las_grandes_cadenas_de_supermercados_en_las_redes_de_comercializacion_de_los_pequenos_productores)

Torres, M., Salazar, F., & Paz, K. (2015). Métodos de recolección de datos para una investigación. 148.202.167.116. Retrieved 20 November 2021,

<http://148.202.167.116:8080/jspui/handle/123456789/2817>.

Torres, P.M., Gómez, C.M., Rojas, H.L., Ortega, M.M., García, G.S., García, G.M., Garza, G.S.,

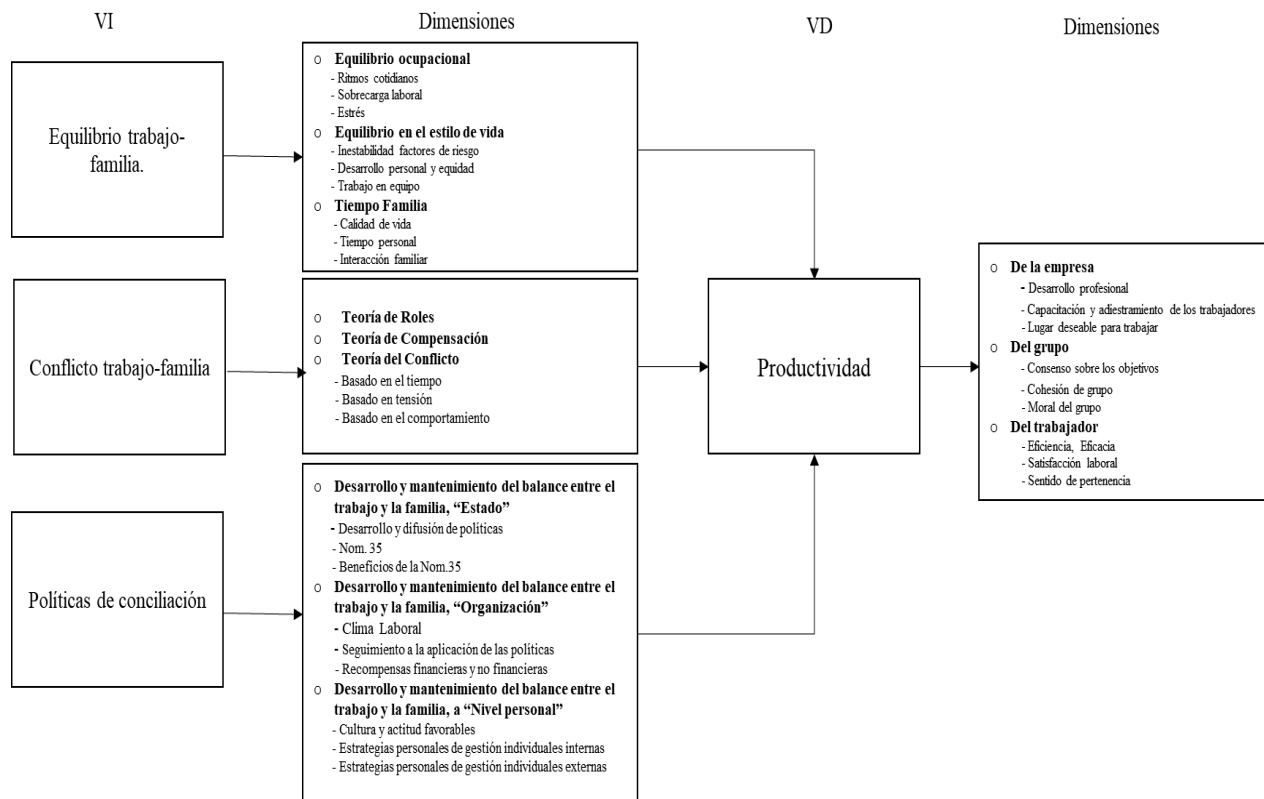
- García, G.A. (2016). Iniciativa con Proyecto de decreto por el que se reforma y adiciona la Ley Federal del Trabajo para incluir las figuras de horario flexible y banco de horas. Gaceta del Senado. GACETA: LXIII/1SPO-100/61263.  
[https://www.senado.gob.mx/64/gaceta\\_del\\_senado/documento/61263](https://www.senado.gob.mx/64/gaceta_del_senado/documento/61263)
- Torrecilla, O. D. (2004). Clima organizacional y su relación con la productividad laboral. Mendoza: UNCu, Facultad de Ciencias Económicas.
- Torns, T., Borrás, V. y Moreno, S. (2007). Políticas de conciliación: políticas laborales versus políticas de tiempo. Papers, 83. <https://core.ac.uk/download/pdf/13271117.pdf>
- Valdivia S. C., (2008) La familia: concepto, cambios y nuevos modelos. Revista la revue du REDIF 1, 15-22.  
[https://moodle2.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_md/lic/DE/PF/AM/05/cambios.pdf](https://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/lic/DE/PF/AM/05/cambios.pdf)
- Valle, M.H. (2022). Gestión del ocio y ansiedad en trabajadores de la unidad médico legal III Huancayo en tiempos de covid-19. (Maestro en Ciencias de la Salud). Universidad Nacional de Huancavelica. <http://repositorio.unh.edu.pe/handle/UNH/4554>
- Vanegas, M. (2001). Productividad Total. Ediciones Castillo, S.A. de CV. P.11.
- Westhorp, P. (2003): Balance exploring as a concept in Occupational Science. Journal of Occupational Science.  
[https://www.researchgate.net/publication/254334827\\_Exploring\\_Balance\\_as\\_a\\_Concept\\_in\\_Occupational\\_Science](https://www.researchgate.net/publication/254334827_Exploring_Balance_as_a_Concept_in_Occupational_Science)
- Yachay, (2021). Correlación de Pearson #1: Interpretación, Coeficiente de correlación “r” de Pearson. <https://www.youtube.com/watch?v=l-GrZ7BcmyM>

Zayas, A.P., Báez, S.R., Zayas, F.J. y Hernández, L.M. (2015). Causas de la Satisfacción Laboral en una Organización Comercializadora Mayorista. Vol. XXIII (2), 35-51, DOI: <http://dx.doi.org/10.18359/rfce.1606>

## ANEXOS

## Anexo A

## Diagrama de variables ex ante



Nota: Elaborado a partir de apuntes de clase

## **Anexo B**

### *Sección 1. Carta presentación de cuestionario*

**Tijuana, B.C., 18 de octubre 2022**

#### **Carta Presentación**

Estimado responsable de Recursos Humanos. -

La presente es para solicitar su apoyo para participar tanto usted como sus trabajadores en el llenado de la encuesta de Encuesta de equilibrio trabajo-familia.

Este cuestionario forma parte de un "Trabajo de Grado" que desarrolla actualmente un estudiante del 6to ~~Sem.~~ Sem. del Doctorado de Ciencias Administrativas de la UABC, FAC.

Tiene como propósito conocer diferentes aspectos, que perciben los trabajadores con respecto a la empresa para la cual trabajan.

**La veracidad de las respuestas es de suma importancia.**

**No existen respuestas ni buenas ni malas, ya que no es una prueba para medir conocimientos ni capacidades.**

La información recolectada es **confidencial**, teniendo un fin **estrictamente académico**, por lo cual el instrumento es de **carácter anónimo**.

Le agradecemos de antemano toda la colaboración que pueda Ud. brindar en esta actividad y el tiempo que la misma le pueda tomar.

*Nota:* Elaboración propia

## Anexo C

### Sección 2. Datos demográficos

#### Datos demográficos

Este apartado permitirá profundizar en el conocimiento de las características demográficas, del grupo muestra.

Marca solo una opción:

<p>1. Género</p> <table border="0"> <tr><td>Femenino</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Masculino</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Prefiere no decirlo</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Otro</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>	Femenino	<input type="checkbox"/>	Masculino	<input type="checkbox"/>	Prefiere no decirlo	<input type="checkbox"/>	Otro	<input type="checkbox"/>	<p>2. Edad</p> <table border="0"> <tr><td>Menor de 21 años</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>21-27</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>28-34</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>35-41</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>42-48</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>49-55</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>56-62</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>63-69</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Mayor de 69 años</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>	Menor de 21 años	<input type="checkbox"/>	21-27	<input type="checkbox"/>	28-34	<input type="checkbox"/>	35-41	<input type="checkbox"/>	42-48	<input type="checkbox"/>	49-55	<input type="checkbox"/>	56-62	<input type="checkbox"/>	63-69	<input type="checkbox"/>	Mayor de 69 años	<input type="checkbox"/>
Femenino	<input type="checkbox"/>																										
Masculino	<input type="checkbox"/>																										
Prefiere no decirlo	<input type="checkbox"/>																										
Otro	<input type="checkbox"/>																										
Menor de 21 años	<input type="checkbox"/>																										
21-27	<input type="checkbox"/>																										
28-34	<input type="checkbox"/>																										
35-41	<input type="checkbox"/>																										
42-48	<input type="checkbox"/>																										
49-55	<input type="checkbox"/>																										
56-62	<input type="checkbox"/>																										
63-69	<input type="checkbox"/>																										
Mayor de 69 años	<input type="checkbox"/>																										
<p>3. Estado civil</p> <table border="0"> <tr><td>Soltera (o)</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Casada (o)</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Divorciada (o)</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Viuda (o)</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Unión libre</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>	Soltera (o)	<input type="checkbox"/>	Casada (o)	<input type="checkbox"/>	Divorciada (o)	<input type="checkbox"/>	Viuda (o)	<input type="checkbox"/>	Unión libre	<input type="checkbox"/>	<p>4. Tiene Hijos</p> <table border="0"> <tr><td>Si</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>No</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>												
Soltera (o)	<input type="checkbox"/>																										
Casada (o)	<input type="checkbox"/>																										
Divorciada (o)	<input type="checkbox"/>																										
Viuda (o)	<input type="checkbox"/>																										
Unión libre	<input type="checkbox"/>																										
Si	<input type="checkbox"/>																										
No	<input type="checkbox"/>																										
<p>¿Cuál es su nivel educativo?</p> <table border="0"> <tr><td>Primaria</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Secundaria</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Preparatoria</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Técnico superior</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Universidad</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Especialidad</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Maestría</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Doctorado</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Otros</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>	Primaria	<input type="checkbox"/>	Secundaria	<input type="checkbox"/>	Preparatoria	<input type="checkbox"/>	Técnico superior	<input type="checkbox"/>	Universidad	<input type="checkbox"/>	Especialidad	<input type="checkbox"/>	Maestría	<input type="checkbox"/>	Doctorado	<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>	<p>5. Número de hijos</p> <input type="text"/>								
Primaria	<input type="checkbox"/>																										
Secundaria	<input type="checkbox"/>																										
Preparatoria	<input type="checkbox"/>																										
Técnico superior	<input type="checkbox"/>																										
Universidad	<input type="checkbox"/>																										
Especialidad	<input type="checkbox"/>																										
Maestría	<input type="checkbox"/>																										
Doctorado	<input type="checkbox"/>																										
Otros	<input type="checkbox"/>																										
<p>7. ¿Cuál es su antigüedad en la empresa, para la cual trabaja? en años y meses</p> <p>Años <input type="text"/> meses <input type="text"/></p>	<p>9. Horario laboral</p> <table border="0"> <tr><td>Diurno</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Nocturno</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Parcial</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Mixto</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Fin de semana</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Otro</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>	Diurno	<input type="checkbox"/>	Nocturno	<input type="checkbox"/>	Parcial	<input type="checkbox"/>	Mixto	<input type="checkbox"/>	Fin de semana	<input type="checkbox"/>	Otro	<input type="checkbox"/>														
Diurno	<input type="checkbox"/>																										
Nocturno	<input type="checkbox"/>																										
Parcial	<input type="checkbox"/>																										
Mixto	<input type="checkbox"/>																										
Fin de semana	<input type="checkbox"/>																										
Otro	<input type="checkbox"/>																										
<p>8. Puesto o Cargo que desempeña</p> <p>_____</p>																											
<p>10. Número de horas que trabaja a la semana</p> <p>_____</p>																											
<p>11. ¿En que trabaja su conyugue o pareja?</p> <p>_____</p>																											

**Anexo D***Secciones 3 a la 15. Cuestionario de la investigación***VII. Equilibrio Ocupacional**

En esta sección se solicita elegir una opción dentro de la escala:

1= Totalmente en desacuerdo    2= En desacuerdo    3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4= De acuerdo    5= Totalmente de acuerdo

No.	Ítems	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Sección 3						
1	Después de un día o una semana de trabajo, me siento de buen humor para realizar actividades con mi pareja/familia/amigos					
2	Realizo actividades que me ayudan a sentirme relajado					
3	Duermo sin preocuparme por mis actividades laborales además tengo tiempo para descansar y recuperarme					
4	El nivel de atención que me requiere mi trabajo, para la ejecución de actividades y procedimientos es alto					
5	Las horas de trabajo son insuficientes para realizar las tareas asignadas					
6	Los días de descanso recibo llamadas de mi trabajo					
7	Considero que en mi trabajo me piden más de lo que puedo y debo dar					

No.	Ítems	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
8	Me cuesta sentirme relajado cuando estoy fuera de mi trabajo, a causa de este					
9	Siento que me asignaron objetivos poco realistas para lograr					
Sección 4						
10	En mi trabajo falta orientación para ejecutar las tareas, cuando lo requiero					
11	El ritmo de trabajo es muy rápido, sin tiempo para tomar algún descanso					
12	Considero que mi salud ha empeorado a causa de mi trabajo					
13	Me satisface el tiempo que tengo para realizar mis tareas (dentro de la jornada laboral)					
14	En mi empresa tengo oportunidades de promoción y ascenso					
15	En mi empresa se promueve el compromiso con la "no discriminación"					
16	Soy parte de un grupo de trabajo que colabora estrechamente					
17	A mi supervisor le falta mostrar interés por el bienestar de su personal					
18	Estoy a gusto con la atención y frecuencia con que me supervisan					
Sección 5						
19	La empresa provee equipo de seguridad, uniformes y transporte					

No.	Ítems	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
20	En mi trabajo, respetan mis días de descanso					
21	Puedo cubrir mis necesidades económicas con mi salario					
22	Cada mañana organizo mis actividades, a pesar de eso siento que hago lo urgente y no lo importante					
23	Establezco mis prioridades diarias y semanales, y las cumpla en su mayoría					
24	Tengo tiempo para mi					
25	Convivo lo suficiente con las personas que amo					
26	Tengo conversaciones de calidad con mi familia a diario					
27	Las decisiones que afectan a mi familia las tomamos en conjunto					
<b>Sección 6</b>						
28	Por exceso de trabajo, me es difícil dedicar el tiempo y atención que desearía a mi familia/ amigos					
29	Me resulta complicado atender labores domésticas porque estoy constantemente pensando en el trabajo					
30	A mis supervisores y compañeros de trabajo les molesta que hable sobre mi vida personal muy a menudo					

No.	Ítems	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
31	Mi vida familiar interfiere a menudo con mis responsabilidades laborales					
32	Después de pasar un fin de semana divertido con mi pareja/familia/amigos, mi trabajo me resulta más agradable					
33	El organizar mi tiempo en casa ha hecho que aprenda a organizar mejor mi tiempo en el trabajo					
34	Hacer compatibles el trabajo y el hogar me resulta muy difícil y desgastante					
35	He visto reducida mi posibilidad de conseguir una promoción laboral a causa de mis responsabilidades familiares					
36	Mi desarrollo profesional me ha provocado falta de atención a mis responsabilidades familiares					
Sección 7						
37	En mi trabajo me va tan bien que prefiero dejar de lado mis actividades familiares/amigos					
38	Dedicarle mucho tiempo a mi trabajo, me satisface					
39	Todo el tiempo estoy pensando en mi trabajo, es una gran pasión para mi					

No.	Ítems	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
40	Si tuviera resueltas mis necesidades económicas, dejaría de trabajar y estaría más tiempo con mi familia					
41	No me interesa subir de puesto o tener más responsabilidades en mi trabajo, ya que afectaría el tiempo dedicado a mi familia/amigos					
42	Cada que puedo falto a mi trabajo, para pasar tiempo con familia/amigos					
43	He logrado subir de puesto en mi trabajo, debido a mi desempeño y dedicación, sin importar si sacrifico el tiempo con mi familia					
44	Si tuviera menos problemas en mi hogar, dedicaría menos tiempo a estar trabajando					
45	Si tuviera menos problemas en mi trabajo, dedicaría menos tiempo a la convivencia familiar o amigos					
Sección 8						
46	Trabajo tanto que me es difícil tener tiempo para otras actividades (descansar, divertirme, socializar, etc.)					
47	Hay tanto trabajo que me es difícil tomar un tiempo para ingerir mis alimentos					
48	Es difícil terminar en tiempo mis actividades laborales					

No.	Ítems	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
49	Me es difícil conciliar el sueño, por pensar demasiado en los pendientes de mi trabajo					
50	Me duele constantemente la cabeza durante mi jornada laboral					
51	Los domingos por la tarde me es muy difícil tranquilizarme, de solo pensar que debo volver al trabajo al día siguiente					
52	Las obligaciones laborales hacen que me resulte complicado relajarme en casa					
53	Considero que me falta darle tiempo de calidad a mi familia, por estar pensando en el trabajo					
54	Debido a los problemas en el trabajo me falta ánimo para convivir con mi familia					
<b>Sección 9</b>						
55	He escuchado hablar de la Norma Oficial Mexicana 035					
56	Considero que el gobierno está estableciendo y promoviendo normas para proteger a los empleados					
57	Debido a las normas que está estableciendo el gobierno, comprendo las condiciones peligrosas e inseguras en el ambiente de trabajo					

No.	Ítems	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
58	En mi trabajo me explicaron qué es y cuál es el objetivo de la NOM-035					
59	Entiendo que puede haber mejoras en mi trabajo con las respuestas que dé en el cuestionario de la NOM-035					
60	En mi trabajo se aplicó a todos los empleados el cuestionario de la NOM-035					
61	Considero que la NOM-035 ayudará a las empresas a identificar problemas de acoso laboral					
62	Considero que la NOM-035 ayudará a las empresas a identificar problemas de sobrecarga laboral					
63	Considero que la NOM-035 ayudará a las empresas a contribuir para hacer una mejor sociedad					
Sección 10						
64	Con el entorno físico y espacio de que dispongo en mi lugar de trabajo, me siento					
65	Con los comentarios que recibo sobre la calidad de mi trabajo, me siento					
66	Con la justicia e igualdad con que me tratan en mi empresa, me siento					

No.	Ítems	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>67</b>	Algunos de los programas de conciliación trabajo y familia que tiene mi empresa son:					
a	Ninguno					
b	Guardería					
c	Horarios flexibles					
d	4x3					
e	Ahorro de horas					
f	Un puesto compartido por dos empleados					
g	Viernes salir más temprano					
h	Licencia de paternidad					
<b>Sección 11</b>						
<b>68</b>	Para que funcionen las políticas de equilibrio trabajo-familia en mi empresa, se requiere de un cambio cultural					
<b>69</b>	En mi trabajo la dirección anima a los gerentes a ser empáticos con las preocupaciones familiares y personales de los empleados					
<b>70</b>	En mi trabajo se puede solicitar cambiar de área, a una con menos responsabilidades por motivos familiares					
<b>71</b>	Considero que la actividad que realizo está bien remunerada					
<b>72</b>	Considero que los bonos establecidos por el logro de mis objetivos son justos y alcanzables					

Sección 12						
No.	Ítems	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
73	Me interesa lograr el equilibrio trabajo-familia					
74	He hecho uso de las políticas de equilibrio trabajo-familia					
75	Si requiero tiempo personal en mi empresa, me lo permiten					
76	Me gusta vivir lejos de mi trabajo, considero que así puedo separar mejor cada área de mi vida					
77	Si no termino mi trabajo del día, me quedo más horas en la oficina o me lo llevo a casa					
78	Me gusta trabajar desde casa					
79	Tengo un tiempo específico para tener actividades de recreación o religiosas					
80	Es frecuente que re programe actividades tanto de mi trabajo como en mi hogar para cumplir con todo					
81	Cuando requiero cumplir con mi familia en lugar de pedir permiso recorro a alguna excusa, para llegar tarde al trabajo o faltar					
Sección 13						
82	Los objetivos de la empresa son muy claros para todos los empleados					

No.	Ítems	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
83	Las evaluaciones me permiten exponer mis habilidades para promoción					
84	Gracias a las capacitaciones he mejorado mis habilidades laborales y mi rendimiento					
85	Agradezco la oportunidad que me brinda mi empresa para continuar mi formación					
86	Gracias a mi trabajo me siento útil para la empresa, familia y sociedad					
87	Puedo y quiero seguir desarrollándome dentro de la empresa					
88	Mi jefe reconoce el esfuerzo y trabajo adicional que realizo					
89	Mi empleo es un lugar seguro y saludable para trabajar físicamente, psicológica y emocionalmente					
90	Siento que recibo un buen trato independientemente de mi posición en la empresa					
Sección 14						
91	En mi trabajo mi jefe incentiva, considera y responde de forma sincera a las sugerencias e ideas del equipo de trabajo					

No.	Ítems	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
92	Nuestro jefe nos involucra en las decisiones que afectan las actividades o ambiente de trabajo					
93	En la empresa todos los empleados tenemos la oportunidad de recibir reconocimiento por nuestro trabajo					
94	Cuando se planean actividades de entretenimiento en la empresa, me integro de inmediato					
95	Si requiero un consejo personal, puedo recurrir a mis compañeros de trabajo					
96	Si tuviera una emergencia considero que mis compañeros me apoyarían y ayudarían					
97	La gerencia conduce nuestro departamento de forma competente, humana, honesta y ética					
98	Mi jefe entiende que puedo cometer "errores involuntarios" durante mi jornada laboral					
99	Las personas son tratadas con justicia independientemente de su edad, raza o género					
	<b>Sección 15</b>					
100	Siempre marco la fecha de inicio de alguna actividad laboral y empiezo el día indicado					

No.	Ítems	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>101</b>	Considero que cualquier dificultad encierra en ella una oportunidad de mejora					
<b>102</b>	Siempre me fijo objetivos medibles y alcanzables					
<b>103</b>	Considero que en mi trabajo se respetan mis derechos laborales					
<b>104</b>	Tengo miedo de aprovechar los beneficios que nos da la empresa, ya que mi jefe toma represalias con aquellos que lo hacen					
<b>105</b>	Tras trabajar más horas que las indicadas en la jornada laboral, me he agotado física y mentalmente					
<b>106</b>	En general las políticas con las que cuenta la empresa impiden el buen desempeño					
<b>107</b>	Me gusta aportar ideas en mi trabajo, porque sé que son tomadas en cuenta					
<b>108</b>	En este momento me es difícil sentir alguna obligación o compromiso para permanecer en mi empleo					

## Anexo E

## Cuadro de autores

Variable	Dimensiones	Autores
	VI.1-D1 Equilibrio Ocupacional	<p>Polonio, B., Duarte, P. &amp; Noya, B. "Conceptos fundamentales de terapia ocupacional"// Gómez L., S. (2006) " Equilibrio y organización de la rutina diaria."// Reed, K. y Sanderson, S. (1983) "Concepts of Occupational Therapy"//Lusareta, M. (2020) "Buscando el equilibrio ocupacional en tiempos de pandemia"// Christiansen y Matuska (2006) "Lifestyle balance: a review of concepts and research"//</p> <p>Gómez L., S. (2006) " Equilibrio y organización de la rutina diaria."// Westhorp, P. (2003) "Balance exploring as a concept in Occupational Science"// Otálora, M.G., (2007). "La relación existente entre el conflicto trabajo-familia y el estrés individual en dos organizaciones colombianas"// Nieto Sa., M. S. ( 2019) "Sobrecarga laboral y satisfacción del personal del Hospital I Pacasmayo, 2018"// Guerrero, J. y Puerto, B., Y. (2007). "Productividad, Trabajo y Salud: la Perspectiva Psicosocial".</p> <p>Sánchez, M. (2010). "Estrés laboral"//Otálora, M.G., (2007). "La relación existente entre el conflicto trabajo-familia y el estrés individual en dos organizaciones colombianas"// Paredes, A., L. (2016), "Estudio del estrés laboral y su relación con la satisfacción laboral en la compañía Insumos Profesionales Insuprof Cía. Ltda"</p>
(VI-1) Equilibrio trabajo- familia	VI.1-D2 Equilibrio en el Estilo de Vida	<p>Christiansen y Matuska (2006) "Lifestyle balance: a review of concepts and research"// Gómez, P. P. (2017). Equilibrio Ocupacional en Estudiantes de Terapia Ocupacional // Haro, G. L., Sánchez, R.R., Juárez, P. C.A. y Larios, D. E. (2007). "Justificaciones médicas de la jornada laboral máxima de ocho horas"// Guerrero, J. y Puerto, B., Y. (2007). "Productividad, Trabajo y Salud: la Perspectiva Psicosocial".</p> <p>Álvarez, N.A. y Muñiz, V. JA. (2013). "Felicidad y desarrollo de la Cultura en las organizaciones"//García, H.Y., Martínez, G.M.D., Rivera L.M.I., y Gutiérrez, F.G. (2016). Satisfacción Laboral del Personal de Enfermería en Dos Instituciones de Salud Públicas: Caso Hidalgo// Nieves, Z. I. (2013). "Desarrollo profesional y puesto de trabajo"// López, C.A. (2017). "El Sentido de Pertenencia, como Elemento de la Cultura Organizacional: Factores Que Inciden en su Desarrollo"//Hernández, L.T. (2017). Factores determinantes para la retención del talento internacional en la empresa. El caso de México y España.//Chiavenato, I. (2007). "Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones"</p> <p>Pozo P., A. (2015) "Relación de productividad, motivación y la satisfacción laboral de los empleados de una empresa de seguros y su líder"// Guerrero, J. y Puerto, B. Y.i. (2006) " Productividad, trabajo y salud: la perspectiva psicosocial"// Cota, L. J.Al. (2017). "Método para evaluar el clima Organizacional del área docente de un centro de bachillerato de Cd Obregon, Sonora"// Productividad, trabajo y salud: la perspectiva // Cequea, M., Rodríguez, M. C., Núñez, B. M. (2011) Álvarez, N.A. y Muñiz, V. JA. (2013). "Felicidad y desarrollo de la Cultura en las organizaciones"//García, H.Y., Martínez, G.M.D., Rivera L.M.I., y Gutiérrez, F.G. (2016). Satisfacción Laboral del Personal de Enfermería en Dos Instituciones de Salud Públicas: Caso Hidalgo// Nieves, Z. I. (2013). "Desarrollo profesional y puesto de trabajo"// López, C.A. (2017). "El Sentido de Pertenencia, como Elemento de la Cultura Organizacional: Factores Que Inciden en su Desarrollo"//Hernández, L.T. (2017). Factores determinantes para la retención</p>

	<p>del talento internacional en la empresa. El caso de México y España.//Chiavenato, I. (2007). "Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones" Diseño de un instrumento para evaluar la productividad laboral en empresas del sector eléctrico venezolano"</p>
<p>VI.1-D3 Tiempo Familia</p>	<p>Jiménez, F.A. y Moyano, D. E. (2008) " Factores laborales de equilibrio entre trabajo y familia:Medios para mejorar la calidad de vida"// Vispo, Y. (2018). "17 Preguntas Clave para realizar tu Test de Productividad Personal Definitivo".// Rodríguez, M. y Dabos, G. (2016). "Gestión individual del equilibrio entre el trabajo y la vida personal: revisión e integración de la literatura"// Álvarez, N. A. y Muñiz, V. J. (2013). "Felicidad y desarrollo de la Cultura en las organizaciones, un enfoque psicosocial"// Yáñez, R. M. (2020) "Tesis para optar el grado de maestro en medicina ocupacional y del medio ambiente".</p> <p>Abarca, V.S., Letelier, F., Aravena, V.V. y Jiménez, F.A. (2016) "Equilibrio trabajo-familia, satisfacción laboral y apoyo familiar en docentes de escuelas básicas"// Chinchilla, M. N., Poelmans, S. y León, C. (2003). "Políticas de conciliación trabajo-familia en 150 empresas españolas"// Moreno, J. B. y Báez, L. C. (2010). "Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas"//Jiménez, F.A. y Gómez, U.V. (2015) "Conciliando trabajo-familia: análisis desde la perspectiva de género"//Mañas, A.E. y Garrido, Y.R. (2008) "La compatibilidad entre trabajo y vida personal: un nuevo reto para las empresas españolas"</p> <p>Jiménez, F.A. y Moyano, D. E. (2008) " Factores laborales de equilibrio entre trabajo y familia:Medios para mejorar la calidad de vida"// Rodríguez, M. y Dabos, G. (2016). "Gestión individual del equilibrio entre el trabajo y la vida personal: revisión e integración de la literatura"//Rodríguez, M., Dabos, G. y Rivero, A. (2018). "Implementación de políticas de conciliación trabajo-vida en pequeñas y medianas empresas: un estudio de casos múltiples en la industria del software"//Vispo, Y. (2018). "17 Preguntas Clave para realizar tu Test de Productividad Personal Definitivo".// Chiavenato, I. (2007). "Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones" //Patlán, P. J. (2016) "Factores psicosociales, clasificación, identificación y consecuencias en la salud laboral"</p>

<p>(VI-2) Conflicto trabajo- familia</p>	<p>VI.2 -D1 Teoría Conflicto del Rol</p>	<p>Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., y Rosenthal, R. A. (1964). Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity.//Sancerni, M. D., Meliá, J. L., González-Roma, N. M. Y Pradilla, J. E (1990). “El cuestionario general de ambigüedad de rol: un estudio de algunos aspectos de validez de constructo”// Aritzeta, A. y Ayestarán, S. (2003). “Aplicabilidad de la teoría de los roles de equipo de Belbin: Un estudio longitudinal comparGolik, M. (2013). Las expectativas de equilibrio entre vida laboral y vida privada y las elecciones laborales de la nueva generación.ativo con equipos de trabajo”//Ugarteburu, G.I., Cerrato, A.J. e Ibarretxe, Z.R. (2008). “Transformando el conflicto trabajo/familia en interacción y conciliación trabajo/familia”//Jiménez F. A. y Moyano D. E., (2008). Factores Laborales de equilibrio entre trabajo y familia:Medios para mejorar la calidad de vida,//Golik, M. (2013). Las expectativas de equilibrio entre vida laboral y vida privada y las elecciones laborales de la nueva generación.//Greenhaus, J. &amp; Beutell, N. (1985). Sources of conflict between work and family roles. Academy of Management Review//Beutell, N. J. y Greenhaus, J. H. (1982). Interrole conflict among married women: The influence of husband-and-wife characteristics on conflict and coping behavior.//Greenhaus, J. H., y Kopelman, R. E. (1981). Conflict between work and nonwork roles: Implications for the career planning process. Human Resource Planning.</p>
	<p>VI.2 -D2 Teoría de la Compensación</p>	<p>Staines, G., (Feb 1980). Spillover versus compensation: A review of the literature on the relationship between work and nonwork//Lambert, S. J. (1990). Processes linking work and family: a critical review and research agenda.//Biedma, F.J. y Medina, G.J. (2014). “Impacto de la conciliación laboral y familiar en el desempeño organizativo”//Pellejà-Ciurana, M.A. (2015). “La conciliación de la vida laboral y familiar en las mujeres españolas”//Ugarteburu, G.I., Cerrato, A.J. e Ibarretxe, Z.R. (2008). “Transformando el conflicto trabajo/familia en interacción y conciliación trabajo/familia”//</p>
	<p>VI.2 -D3 Teoría del Conflicto</p>	<p>Greenhaus, J. &amp; Beutell, N. (1985). Sources of conflict between work and family roles. Academy of Management Review//Haro, G. L., Sánchez, R.R., Juárez, P. C.A. y Larios, D. E. (2007). Justificaciones médicas de la jornada laboral máxima de ocho horas.//Allen, D.T., Herst, L.D.E., Bruck, S.C. y Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research.// Lambert, S. J. (1990). Processes linking work and family: a critical review and research agenda. // Thompson, C.A., Beauvais, L.L. y Lyness, K.S. (1999). When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on Benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict.//Christiansen, C.H. y Matuska, K.M. (2006) Lifestyle balance: a review of concepts and research.//Moreno, B. y Báez, C. (2010). Factores y riesgos psicosociales formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas. // Moretti, C. A. (2015). Duración de la jornada laboral: Implicancias sanitarias y político-económicas//Del Castillo Mory, E., Fuchs, R., Vera, S., Arizkuren, A. y Agarwala, T. (2011). Balance trabajo- familia: Cultura, nivel de conflicto y voluntad de permanencia en la empresa.</p>
<p>(VI-3) Políticas de conciliación</p>	<p>VI. 3-D1 Desarrollo y mantenimiento del balance entre el trabajo y la familia, "Estado "</p>	<p>Grzywacz, J. y Marks, N.F., (2000). Reconceptualizing the work-family interface: an ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family.// //Jiménez F. A. y Moyano D. E., (2008). Factores Laborales de equilibrio entre trabajo y familia: Medios para mejorar la calidad de vida./Torns, T., Borrás, V. y Moreno, S. (2007). Políticas de conciliación: políticas laborales versus políticas de tiempo.// McCarthy, A., Darcy, C. y Grady, G. (2010). Work-life Balance Policy and Practice: Understanding Line Manager Attitudes and Behaviors.//Lobel, S. y Kossek, E. (1996). Human Resource Strategies to Support Diversity in Work and Personal Lifestyles: Beyond The ‘Family Friendly’.//Debeljuh, P. y Jauregui, K. (2004) Trabajo y familia hacia una cultura familiar amigable en el contexto latinoamericano.// Andrade, R. L. G. y</p>

		<p>Landero, H. R. (2014). Bases teóricas del conflicto trabajo-familia.// Torns, T., Borrás, V. y Moreno, S. (2007). Políticas de conciliación: políticas laborales versus políticas de tiempo//Guardado, L.S.C. (2020) “La NOM 035 ¿Una nueva visión de la responsabilidad social empresarial?”//Olivera, F. A., Limón, C. N. y Del Castillo, N. P. (2020) “NOM-035: ¿Por qué nos beneficia a todos?”//Marco normativo de seguridad y salud en el trabajo (2012).//IMCO (2019)</p>
	<p>VI. 3-D2 Desarrollo y mantenimiento del balance entre el trabajo y la familia, Organización</p>	<p>Biedma, J. y Medina, J., (2014). Impacto de la conciliación laboral y familiar en el desempeño organizativo.//López, L. M<sup>ª</sup>T. (2011). Equilibrio Trabajo-Familia como responsabilidad corporativa (Un conflicto que nos ofrece una oportunidad).// Rodríguez, M.C., Dabos, G.E. y Rivero, A.G. (2018). “Implementación de políticas de conciliación trabajo-vida en pequeñas y medianas empresas: un estudio de casos múltiples en la industria del software”// Molina, D. (2011). Conciliación trabajo-familia: una mirada desde la perspectiva de la psicología organizacional y del trabajo.//Poelmans, S., Chinchilla, N. &amp; León, C. (2003), Políticas de conciliación trabajo-familia en 150 empresas españolas.// Mañas, A.E. y Garrido, Y.R. (2008) “La compatibilidad entre trabajo y vida personal: un nuevo reto para las empresas españolas”//Salanova, M. &amp; Schaufeli, W. (2004). “El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos”.//Ruzzier, M., Antoncic, B., Hisrich, R. D. y Konecnik, M. (2007)” Human Capital and SME Internationalization: A Structural Equation Modeling Study”//Salazar, E. J.G., Guerrero, P. J.C., Machado, R.Y.B., Cañedo, A.R. (2009). “Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral”//Chiang, V.M.M., Salazar, B.C.M. y Núñez, P. A. (2007) “Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: hospital tipo 1”//Cota, L. J. A. (2017). “Método para evaluar el Clima Organizacional del Área Docente de un Centro de Bachillerato Tecnológico de Cd. Obregón, Sonora”//García, H.Y., Martínez, G. M.D., Rivera, L.M. I. y Gutiérrez, F.G. (2016), “Satisfacción laboral del personal de enfermería en dos instituciones de salud públicas: caso Hidalgo, México” Madero, G. S. (2009). “Factores relevantes del desarrollo profesional y de compensaciones en la carrera laboral del trabajador”//Paredes, A. L. (2016). “Estudio del estrés laboral y su relación con la satisfacción laboral en la compañía Insumos Profesionales Insuprof Cía. Ltda.”</p>
	<p>VI. 3-D3 Desarrollo y mantenimiento del balance entre el trabajo y la familia, a nivel personal</p>	<p>Rodríguez, M. C., Dabos, G. E. (2017). “Gestión individual del equilibrio entre el trabajo y la vida personal: revisión e integración de la literatura”// Kirby, E. L. y Krone, K. J. (2002). “The Policy Exists but You Can’t Really Use It”: Communication and the Structuration of Work- Family Policies”// D Allen, T. (2001). “Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions”// Guerrero, J. y Puerto, B. Y. I. (2006). “Productividad, trabajo y salud: la perspectiva psicosocial”. //Paredes, A., L. (2016), "Estudio del estrés laboral y su relación con la satisfacción laboral en la compañía Insumos Profesionales Insuprof Cía. Ltda"//Thompson, C.A., Beauvais, L.L. y Lyness, K.S. (1999). When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on Benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict//INMUJERES. “Elaboración de Plan Estratégico para Implementar el Protocolo de Conciliación familiar, Vida Laboral”// Tarajano, A. E., (2017). “La satisfacción laboral y la conciliación entre la vida familiar y laboral”</p>
<p>(VD-4) Productividad</p>	<p>VD. 4-D1 De la empresa</p>	<p>Álvarez, N.A. y Muñiz, V. JA. (2013). Felicidad y desarrollo de la Cultura en las organizaciones, un enfoque psicosocial.// Zayas, A.P., Báez, S.R., Zayas, F.J. y Hernández, L.M. (2015). Causas de la Satisfacción Laboral en una Organización Comercializadora Mayorista.//Nieves, Z. I. (2013). "Desarrollo profesional y puesto de trabajo" //Arias, G. F. (2001). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento.//Madero, G. S.M. (2010). Factores relevantes del desarrollo profesional y de compensaciones en la carrera laboral del trabajador.//</p>

		<p>Rincón de Parra, H. (2001). Calidad, Productividad y Costos: Análisis de Relaciones entre estos tres conceptos.//Guerrero, J. y Puerto, B., Y. (2007). "Productividad, Trabajo y Salud: la Perspectiva Psicosocial".//Madero, G. S.M. (2010). Factores relevantes del desarrollo profesional y de compensaciones en la carrera laboral del trabajador.//Sánchez, M. (2010). "Estrés laboral".</p> <p>Nieves, Z. I. (2013). "Desarrollo profesional y puesto de trabajo".//García, H.Y., Martínez, G.M.D., Rivera L.M.I., y Gutiérrez, F.G. (2016). Satisfacción Laboral del Personal de Enfermería en Dos Instituciones de Salud Públicas: Caso Hidalgo, México. //</p>
VD. 4-D2 Del grupo		<p>Cequea, M., &amp; Núñez Bottini, M. (2011). Factores humanos y su influencia en la productividad. Revista Venezolana de Gerencia, 16(53), 116-137.//Productividad grupal - Psicología UNED. (2018). Psicología de los grupos// Chiavenato, I. (2007). "Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones"</p> <p>Chiavenato, I. (2007). "Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones"// Cequea, M., &amp; Núñez Bottini, M. (2011). Factores humanos y su influencia en la productividad. Revista Venezolana de Gerencia, 16(53), 116-137.</p> <p>Cequea, M., &amp; Núñez Bottini, M. (2011). Factores humanos y su influencia en la productividad. Revista Venezolana de Gerencia, 16(53), 116-137.//Álvarez, N.A. y Muñiz, V. JA. (2013). Felicidad y desarrollo de la Cultura en las organizaciones, un enfoque psicosocial.//Chiavenato, I. (2007). "Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones"//</p>
VD. 4-D3 Del trabajador		<p>Rojas, M., Jaimes, L., y Valencia, M. (2017). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo// Rincón de Parra, H. (2001). Calidad, Productividad y Costos: Análisis de Relaciones entre estos Tres Conceptos. Universidad de los Andes, Venezuela.// Iñiguez, L. (2022). "20 Preguntas para la Evaluación de Desempeño de tu equipo".//Buenas tareas, (2011). "Cuestionario para medir eficiencia y eficacia en recursos humanos"</p> <p>Chiang, M. y Ojeda, J. (2011). Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres.// Caballero, R. K. (2002). El concepto de "satisfacción en el trabajo" y su proyección en la enseñanza Profesorado// Paredes, A. L. (2016). "Estudio del estrés laboral y su relación con la satisfacción laboral en la compañía Insumos Profesionales Insuprof Cía. Ltda."//Nieves, Z. I. (2013). "Desarrollo profesional y puesto de trabajo".// Rodríguez, M. y Dabos, G. (2016). "Gestión individual del equilibrio entre el trabajo y la vida personal: revisión e integración de la literatura"</p> <p>Saavedra, C. R. (2016). Satisfacción Laboral e Interacción Trabajo-Familia.//Carrillo, H.G. y Fernández, P.A. (2018). Sentido de Pertenencia y Compromiso Organizacional de Colaboradores Posterior a un Proceso de Integración Empresarial.//Maslow, A. (1968). Abraham Maslow y la Psicología Transpersonal.</p>