



**UNIVERSIDAD DE TALCA**  
**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**DIAGNOSTICO E INTERVENCION PSICOSOCIAL EN CONFLICTO TRABAJO**  
**– FAMILIA, WORK ENGAGEMENT Y SATISFACCIÓN LABORAL EN**  
**JEFATURAS DE UNA EMPRESA DE RETAIL**  
**DE LA REGIÓN DEL MAULE**

Tesis para optar al grado de Magister en Psicología Social  
Mención Gestión en Desarrollo de Organizaciones Saludables

**AUTORA:** Claudia Castro Ramírez

**PROFESOR GUÍA:** PhD. Andrés Jiménez Figueroa

TALCA - CHILE

2019

## CONSTANCIA

La Dirección del Sistema de Bibliotecas a través de su unidad de procesos técnicos certifica que el autor del siguiente trabajo de titulación ha firmado su autorización para la reproducción en forma total o parcial e ilimitada del mismo.



Talca, 2020

## ÍNDICE

	Página
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	1
1. El problema de investigación	1
<b>II. DISCUSIÓN BIBLIOGRÁFICA</b>	7
1. Satisfacción Laboral	7
2. Work Engagement	15
3. Conflicto trabajo – familia	21
4. Modelo de Demandas y Recursos Laborales (DRL)	24
<b>III. METODO</b>	30
1. Objetivos de la investigación	30
2. Sistema de hipótesis	31
3. Naturaleza de la investigación	31
4. Diseño de la investigación	32
5. Tipo de la investigación	33
6. Población y muestra	34
7. Procedimiento	35
8. Variables, instrumentos y propiedades psicométricas	36
8.1 Satisfacción laboral	36
8.2 Work Engagement	38
8.3 Conflicto trabajo – familia	41
<b>IV. RESULTADOS</b>	44
<b>V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	52
<b>VI. PROPUESTA</b>	57
<b>VI. REFERENCIAS</b>	62

<b>VIII. ANEXOS</b>	68
Anexo A: Batería de instrumentos	69
Anexo B: Carta consentimiento informado	75
Anexo C: Datos sociodemográficos de la muestra	77

## INDICE DE TABLAS

		Página
TABLA 1	Baremo de interpretación de la Escala de Satisfacción Laboral 20/23	37
TABLA 2	Baremo de Interpretación Escala UWES	40
TABLA 3	Baremo de interpretación de la Escala CTF	42
TABLA 4	Frecuencia y Porcentaje de la variable Satisfacción Laboral	46
TABLA 5	Frecuencia y Porcentaje de la variable Work Engagement	47
TABLA 6	Frecuencia y porcentaje de la variable Conflicto Trabajo - Familia	48
TABLA 7	Correlaciones entre las variables Satisfacción Laboral, Work Engagement y Conflicto Trabajo – Familia	49
TABLA 8	Distribución de la muestra según el sexo	78
TABLA 9	Distribución de la muestra según edad	79
TABLA 10	Distribución de la muestra según estado civil	80
TABLA 11	Distribución de la muestra según tenencia de hijos	81
TABLA 12	Distribución de la muestra según tiempo en el cargo	82
TABLA 13	Distribución de la muestra según jornada	83

## INDICE DE FIGURAS

		Página
FIGURA 1	Porcentajes en nivel de la variable Satisfacción Laboral	46
FIGURA 2	Porcentaje en nivel de Work Engagement	47
FIGURA 3	Porcentaje en nivel de Conflicto Trabajo - Familia	48
FIGURA 4	Correlación entre la variable Satisfacción Laboral y Work Engagement	49
FIGURA 5	Correlación entre la variable Satisfacción Laboral y Conflicto Trabajo - Familia	50
FIGURA 6	Correlación entre la variable Work Engagement y Conflicto Trabajo - Familia	51
FIGURA 7	Distribución muestral según sexo	78
FIGURA 8	Distribución muestral según edad	79
FIGURA 9	Distribución muestral según estado civil	80
FIGURA 10	Distribución muestral según tenencia de hijos	81
FIGURA 11	Distribución muestral según tiempo en el cargo	82
FIGURA 12	Distribución muestral según jornada	83

## INDICE DE IMAGENES

		Página
IMAGEN 1	Modelo de Demandas y Recursos Laborales	25
IMAGEN 2	Intervenciones basadas en la teoría DRL	27

## RESUMEN

El objetivo fundamental de la presente investigación está dirigido a elaborar una propuesta de intervención psicosocial a partir de las variables conflicto trabajo - familia, work engagement y satisfacción laboral en una empresa de retail de la Región del Maule. El estudio se encuentra estructurado bajo el paradigma positivista y el enfoque cuantitativo; de tipo correlacional apoyada en un diseño de campo. A 51 trabajadores con cargos directivos y jefaturas a los cuales se les administró la Encuesta UWES para describir el work engagement, el cuestionario de Satisfacción laboral S20/23 y el cuestionario CTF para medir el conflicto trabajo – familia. Como resultado se obtuvo que el 61% de la muestra se encuentra en un nivel moderado de conflicto trabajo - familia, un 94% se encuentra en un nivel alto de compromiso con la tarea, un 37% se encuentran en un nivel Alto y un 57% están en un nivel Muy Alto de satisfacción. También existe una correlación positiva y significativa ( $r=0,645$ ,  $p 0,01$ ) entre la variable Satisfacción Laboral y Work Engagement. A su vez, existe una correlación negativa y significativa ( $r=-0.365$ ,  $p 0,01$ ) entre la variable Satisfacción Laboral y Conflicto Trabajo – Familia y una correlación negativa y significativa ( $r=-0.310$ ,  $p 0,05$ ) entre las variables Work Engagement y Conflicto Trabajo – Familia.

**Palabras claves:** Conflicto trabajo – familia, work engagement, satisfacción laboral.

## ABSTRACT

The main objective of this research is to develop a proposal for psychosocial intervention based on the variables work conflict - family, work engagement and job satisfaction in a retail company in the Maule Region. The study is structured under the positivist paradigm and the quantitative approach; correlational type supported by a field design. To 51 workers with managerial positions and heads to whom the UWES Survey was administered to describe the work engagement, the Job Satisfaction questionnaire S20/23 and the CTF questionnaire to measure the labor conflict - family. As a result it was found that 61% of the sample is at a moderate level of work conflict - family, 94% is at a high level of commitment to the task, 37% are at a High level and 57% are at a Very High level of satisfaction. It is concluded that there is a positive and significant correlation ( $r=0.645$ ,  $p 0.01$ ) between the variable Job Satisfaction and Work Engagement. At the same time, there is a negative and significant correlation ( $r=-0.365$ ,  $p 0.01$ ) between the variable Labor Satisfaction and Labor Conflict - Family and a negative and significant correlation ( $r=-0.310$ ,  $p 0.05$ ) between the variables Work Engagement and Labor Conflict - Family.

**Key words:** Work-family conflict, work engagement, job satisfaction.

# INTRODUCCIÓN

## 1. El problema de investigación

La familia es fundamental para todo ser humano debido a que, a través de la misma, la persona se integra a la sociedad. Esto al menos por dos razones: primero es donde se socializa inicialmente y segundo porque la familia es la principal transmisora de valores y expectativas que ayudarán al individuo a adaptarse a las normas y exigencias que se requieran para ser miembro de una sociedad.

De esta forma, toda familia presenta una dinámica compleja que rige sus patrones de convivencia y funcionamiento, en donde a veces resulta adecuada y otras veces no, lo que influye en el bienestar del núcleo. Si la comunicación, entre los miembros de la familia, se da de forma asertiva y flexible se habla de una forma funcional, esta llevará a contribuir en la armonía familiar y por supuesto va a generarles a sus miembros la posibilidad de tener un desarrollo sólido de sentimientos de identidad, seguridad y bienestar (Neiza, Patiño y González, 2017).

En este sentido, la forma en que la familia se presente a la hora de organizar sus interacciones, va a generar el apoyo de forma solidaria, manteniendo el respeto, que permitirá establecer la sana relación entre todos los miembros familiares, sin perder el control ante los sucesos estresantes que ocurren a lo largo de la vida. En consecuencia, esta funcionalidad puede verse afectada por una infinidad de situaciones, en donde una de ellas viene siendo el empleo.

Es importante destacar que las organizaciones son sistemas complejos, por lo cual, es necesario saber cómo operan estos sistemas para que el trabajo de una persona sea eficaz. La

ciencia ha avanzado tan rápidamente en los últimos decenios y ha alcanzado tantos descubrimientos que el dominio de la tecnología es, en sí misma, una labor muy difícil, a lo que debe añadirse el factor humano individual, lo que da lugar a un sistema socio técnico sumamente complejo. Sin embargo, el avance que ha surgido en la sociedad durante el siglo XXI depende en gran parte de la capacidad para entender y administrar eficazmente las organizaciones de esta época.

En el ámbito organizacional el aprendizaje implica un cambio efectivo del comportamiento en el trabajo, especialmente en materia de competencias conductuales, incluyendo entre otros las actividades de capacitación que la persona reciba para incrementar sus habilidades en los diferentes empleos que pueda desempeñar. Hay empleos que tienen diferentes niveles y circunstancias de dificultad, dependiendo de las funciones que tenga cada uno de esos empleados.

En el caso de aquellas personas que ocupan cargos gerenciales y de mando medio pueden verse afectados a nivel familiar debido a la cantidad de horas que ocupan en la empresa y por la empresa. En tal sentido, pueden existir múltiples problemas que presentan los líderes al momento de tomar decisiones óptimas bajo atmósferas de presiones tanto a nivel organizacional como familiar pudiendo afectar su eficiencia y correcto desenvolvimiento con los empleados, así como su alineación con los intereses corporativos y objetivos organizacionales, viéndose afectado su compromiso con la empresa y su satisfacción laboral y a su vez, a nivel familiar, estas personas pueden verse agotadas, ansiosas, deprimidas y estresadas al no poder disfrutar de un encuentro familiar sin evitar pensar en el trabajo (Caamaño, 2007).

Al respecto, Clark (2000), menciona que “el trabajo y la familia componen esferas desiguales que se influyen recíprocamente” (p. 186), en donde el individuo cumple ciertos roles en cada esfera; es decir, que tendrá una exigencia en cada situación de su vida, es por

ello que, si por alguna razón estos roles llegan a ser incompatibles, se comenzará a producir fricción y tensión psicológica en la persona al tratar de sobrellevar todos los roles que debe cumplir.

Posteriormente, en diversos estudios se ha encontrado que el conflicto direccionado del trabajo a la familia está asociado con insatisfacciones familiares (Kopelman, Greenhaus y Connolly, 1983), maritales (Greenhaus & Parasuman, 1985), de desempeño familiar (Frone, *et al.*, 1997) y cambio de trabajo (Kirchmeyer & Cohen, 1999). Por otro lado, cuando es la familia la que influye en el trabajo se pueden relacionar con la insatisfacción laboral, impuntualidad o ausentismo y un bajo desempeño en el trabajo.

Es por ello, que esta investigación, tiene como finalidad relacionar el conflicto trabajo – familia con el work engagement, entendiéndose este último, según Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró & Grau, 2000), como:

Un estado psicológico positivo afectivo hacia la tarea caracterizado por el vigor, la dedicación y la absorción. El primero se refiere a altos niveles de energía, de activación o de resistencia; la dedicación da cuenta de altos niveles de entusiasmo, inspiración y orgullo por la actividad, y la absorción significa altos niveles de concentración y se experimenta como la sensación de que “el tiempo se pasa volando” (p. 117).

Asimismo, se busca relacionar el conflicto trabajo – familia con la satisfacción laboral, la cual es definida por Robbins (1996), como “la actitud del individuo hacia su puesto de trabajo en lo referente a: interacción con los compañeros de trabajo y jefe, condiciones de trabajo, cumplimiento de reglas y políticas de organización”. (p. 181). A su vez, Robbins (2004), explica que la satisfacción laboral es “el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo, manifestándolas de manera positivas cuando se está satisfecho con el sitio de trabajo, mostrando en cambio actitudes negativas si se está insatisfecho”. (p. 26). En otras palabras y en base a lo explicado por los autores antes mencionados, la satisfacción laboral es la

combinación del comportamiento personal con los resultados obtenidos en la empresa de manera conforme y confortable, mejorando con ello, la capacidad de producir, hacer, elaborar, terminar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad.

Por esta razón, es importante contribuir al análisis de cuál es la relación que puede existir entre el conflicto trabajo – familia, el work engagement y la satisfacción laboral en los directivos y jefaturas de intermedio de una empresa de retail ubicada en la Región del Maule. Así mismo, es importante para este trabajo la relevancia social que se logra al mejorar las aptitudes y actitudes personales de sus trabajadores, tales como: la motivación, la organización del tiempo para que el ámbito familiar y el ámbito laboral no entren en fricción, la satisfacción laboral, las aptitudes sociales, de manera que conduzcan a aumentar la habilidad social en su entorno laboral y familiar, adiestrándolos para desarrollar su trabajo de forma eficiente y eficaz, ofreciéndoles conocimientos, destrezas y habilidades actualizadas sobre su labor, lo que les permitirá cumplir en un momento determinado con funciones y responsabilidades de más alto nivel.

Es también importante porque contribuye a descubrir las capacidades que permitan tener una excelente comunicación con las demás personas y manejar apropiadamente los roles que desempeña, especialmente considerando que vivimos en un mundo de interrelaciones, especialmente en la actividad empresarial y familiar. De nada sirve tener muchos conocimientos si no existe la capacidad de desarrollar y manejar estos roles lo mejor posible.

Es por ello que este trabajo tendrá como base teórica fundamental el modelo de las Demandas y Relaciones Laborales (DRL) de Demerouti, Bakker, Nachreiner y Schaufeli (2001), quienes proponen que las condiciones de trabajo se pueden agrupar en dos categorías: las Demandas Laborales, conocidas como aquellos aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizacionales que requieren esfuerzos o habilidades propias del trabajador, y la otra, se refiere a los Recursos Laborales que son aquellos aspectos físicos, psicológicos, sociales y

organizacionales del trabajo, con lo que el trabajador puede alcanzar sus metas, aprender, desarrollarse a nivel personal y disminuir las demandas del trabajo junto a los costos psicológico y físicos asociados a él. Con el modelo DRL, es el mejor punto de comienzo para todo tipo de intervenciones que intenten incrementar el bienestar (Engagement) y/o reducir el malestar (Bakker y Demerouti, 2008).

En resumen, los aportes de este trabajo de investigación son: desde el punto de vista social, debido a que se destaca la importancia que existe dentro de una organización prestar mayor interés al recurso humano en función de sus necesidades y expectativas, lo que consecuentemente incrementa la productividad dentro de la empresa; así mismo, ayuda a su personal a detectar cuál es su postura ante el trabajo habitual y a propiciar nuevas posturas más exitosas que le permitan adaptarse a una nueva proyección de la empresa y que pueda aumentar su compromiso y satisfacción laboral.

Desde el punto de vista institucional, los resultados expuestos permitirán a la organización conocer y adoptar herramientas para el mejor desempeño del personal, lo cual servirá de soporte para el desarrollo pleno del trabajo que realiza cada uno de ellos en la empresa, para reforzar aquellas conductas que conllevan a una satisfacción personal, laboral y familiar.

Y a nivel científico-académico, es importante destacar, que los resultados obtenidos mediante los instrumentos de recolección de datos, servirán de antecedentes para futuras investigaciones que se realicen en el área, relacionadas con las variables objeto de estudio; además podrán ser utilizados los instrumentos validados y confiabilizados. Así como también servirá para crear una metodología de gestión gerencial para la optimización de los trabajadores en cuanto a la satisfacción laboral, work engagement y llegar a una conciliación en cuanto al conflicto trabajo – familia.

De esta manera, en la mencionada empresa, se ha podido observar que las personas con cargos directivos y de jefaturas presentan conductas de desgano, cansancio y agotamiento

psicológico, a su vez, algunos colaboradores a través de conversaciones con la investigadora, han expresado que tienen dificultades en concentrarse debido a que presentan problemas o inconvenientes familiares que requieren de su atención, lo que los ha llevado a ausentarse en algunas oportunidades de su sitio de trabajo para atender el hogar y otros manifiestan sentirse insatisfechos en casa, en donde sienten que no disfrutan como se debe los compartir familiares debido que piensan en las labores que aún les falta por realizar en el trabajo y los futuros proyectos que tendrían que realizar. En base a lo anteriormente planteado surgen las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son los niveles del conflicto trabajo - familia que presentan los empleados de una empresa de retail de la Región del Maule?

¿Cuáles son los niveles del work engagement presentes en los empleados de una empresa de retail de la Región del Maule?

¿Cuáles son los niveles de satisfacción laboral en los empleados de una empresa de retail de la Región del Maule?

¿Qué relación existe entre el conflicto trabajo – familia con el work engagement y con la satisfacción laboral en los empleados de una empresa de retail de la Región del Maule?

## DISCUSIÓN BIBLIOGRÁFICA

### 1. Satisfacción laboral

Para sustentar teóricamente la variable de Satisfacción Laboral, se tomarán autores de reconocida trayectoria, entre ellos, Chruden y Sherman, Robbins, García, Meliá y Chiavenato.

Según Chruden y Sherman (1996) la satisfacción laboral comprende el grado en el que el trabajador siente que su labor satisface sus expectativas; indicando que mientras que el trabajador se sienta satisfecho consigo mismo y con cada una de las actividades que realiza dentro de su puesto de trabajo, tendrá muchas más expectativas en su día a día.

Por su parte, para Robbins (2004), el término satisfacción laboral se refiere a la actitud general de un individuo hacia su puesto. Entendiéndose por actitud, las afirmaciones evaluativas favorables o desfavorables en relación con objetos, personas o hechos que reflejen la forma en que el sujeto se siente acerca de algo. Es decir, que una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto de trabajo que ocupa tiene actitudes positivas hacia sí mismo pero, una persona que está insatisfecha con su puesto trabajo tiene actitudes negativas hacia él.

Posteriormente, Robbins (2008) indica que los factores que determinan la satisfacción o la insatisfacción en el puesto de trabajo, son todos aquellos que de una u otra forma, tienen que ver con el contenido y, que sin embargo, produce satisfacción duradera y aumentan la productividad, o también puede suceder que logran insatisfacción lo que produce que disminuya la productividad, por ejemplo, si se tiene un trabajo desafiante o no desde el punto de vista mental.

El autor citado refiere, que los dueños en las organizaciones desean tener empleos menos monótonos; los mismos prefieren puestos de trabajo, que por un lado le den oportunidades de utilizar sus habilidades y capacidades y que por otro lado les ofrezcan una variedad de tareas y

retroalimentación, sobre que tan bien lo están haciendo; además, el autor sostiene, que el trabajo en condiciones óptimas, genera placer y satisfacción.

Por su parte, Herzberg (1967) establece que la satisfacción laboral y la insatisfacción en el trabajo representan dos fenómenos totalmente distintos y separados entre sí en la conducta profesional. Este modelo viene a decir que la persona trabajadora posee dos grupos de necesidades: unas referidas al medio ambiente físico y psicológico del trabajo, llamadas Necesidades Higiénicas y otras referidas al contenido mismo del trabajo llamadas Necesidades de Motivación.

Es por ello, que si se satisfacen las Necesidades Higiénicas, el trabajador no se siente insatisfecho (pero tampoco está satisfecho = estado neutro); si no se satisfacen estas necesidades, se siente insatisfecho. El individuo sólo está satisfecho en el puesto de trabajo cuando están cubiertas sus Necesidades de Motivación. Si no se cubren estas necesidades, no está satisfecho (pero tampoco está insatisfecho = estado neutro).

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, García (2010) expone que una de las propuestas teóricas explicativas de la satisfacción laboral es la teoría de los dos factores o teoría bifactorial de la satisfacción, formulada por Frederick Herzberg que considera la existencia de dos géneros de agentes laborales: los extrínsecos y los intrínsecos. Los primeros se refieren a las condiciones de trabajo en el más amplio sentido e incluyen aspectos como: el salario, las políticas de la organización y la seguridad en el trabajo. Los agentes intrínsecos se refieren a los factores que representan la esencia misma de la actividad laboral e incluyen elementos como: el contenido del trabajo, la responsabilidad y el logro.

La teoría propuesta por García (2010) postula que los factores extrínsecos (factores higiénicos) tienen solamente la capacidad de prevenir la insatisfacción laboral, o ayudar a revertirla cuando ya está instalada, pero no son capaces de producir satisfacción. Esta capacidad queda limitada a los factores intrínsecos o motivadores. En otras palabras, la

satisfacción sólo será el producto de los factores intrínsecos mientras que la insatisfacción estaría determinada por factores extrínsecos, desfavorables para el sujeto.

Si bien la distinción de factores extrínsecos e intrínsecos ha demostrado su utilidad en el estudio de este fenómeno psicosocial, resulta demasiado absoluto decir que los primeros no pueden producir satisfacción. Ambos tipos de factores tienen la capacidad de generar satisfacción y, las variaciones en dicha capacidad, estarán determinadas por las diferencias individuales. (García, 2010)

En este sentido, el autor citado, refiere que los factores extrínsecos e intrínsecos juegan un papel fundamental en el desarrollo del individuo, y cómo influyen en la satisfacción personal y laboral dentro de la empresa u organización a la cual pertenecen. Es importante mencionar que, entre los factores intrínsecos y extrínsecos se encuentran la motivación, beneficios adicionales, salario, horario, comunicación, seguridad, toma de decisiones, responsabilidad y el reconocimiento que influyen en la satisfacción laboral, según Meliá (1990) suelen encontrarse infinidad de factores, pero dentro de las organizaciones o instituciones se destacan, con más frecuencia, los siguientes:

### **1.1 Factores intrínsecos:**

Hodgetts y Altman (1994) mencionan que los factores intrínsecos son aquellos relacionados con el contenido del cargo, las tareas y a los deberes relacionados con dicho cargo. Son los factores motivacionales que producen resultados duraderos de satisfacción. Además son aquellos factores que generan o impulsan a la satisfacción, y en el peor de los casos no crean insatisfacción, sino no satisfacción.

Es por ello, que los factores intrínsecos, son propios de cada persona y están integrados por las posibilidades de logro, los trabajos desafiantes, el progreso que tiene cada individuo en las

labores que realizan, el propio reconocimiento de su talento y habilidades, el status que ocupa en la institución y el continuo crecimiento que tiene dentro de sus labores. Así mismo, es aquella labor que realiza o desempeña la persona relacionada con los sentimientos y el crecimiento individual. En donde se caracteriza por presentar un reconocimiento profesional y expresar aquellas necesidades de autorrealización internamente en la organización.

De igual manera, el enriquecimiento de las tareas que cada persona realiza dentro de su cargo proporciona satisfacción en sí mismo, y permite la estimulación para el cumplimiento de cada una de las tareas asignadas dentro de la institución. Según Meliá (1990) estos factores son los que mueven al trabajador hacia actitudes positivas y a sentir satisfacción. Entre los factores intrínsecos que serán tomados en cuenta para la presente investigación están:

**Supervisión y participación.** Es un oficio de vital importancia, que consiste en la observación de las actividades u operaciones que se realizan dentro de una organización.

Meliá (1990) menciona:

Los relativos a la satisfacción con la supervisión de los superiores, la relación con los mismos, la frecuencia de la supervisión, a la justicia de trato recibido por la empresa, con la formación recibida y con la participación en las decisiones. (p. 6)

En relación a lo citado anteriormente, se hace referencia a que existen características importantes de la supervisión y participación de una organización, que deben ser tomadas en cuenta para el mejor desempeño de los trabajadores y el cumplimiento de cada una de las metas planteadas por la institución. Con respecto a la participación, Chiavenato (2004) se refiere a las acciones que ejecutan los supervisores o los directivos para elogiar, corregir o reprender a un trabajador. Esto implica la inclusión, tanto de los refuerzos de los aspectos positivos como negativos en el empleado y sus efectos sobre él mismo. También suele definirse como, el acto mediante el cual se recompensan de diversas formas al

comportamiento laboral; cualquier acción relacionada con alabanza o culpa, aunque existe una tendencia a vincular reconocimiento con alabanza.

Por su parte, Dessler (2000) se refiere al supervisor, como la persona que vigila las operaciones o actividades que determinan la unidad se centra en los detalles finales para asegurarse de que se obtengan las metas organizacionales y se cumplan las políticas de la institución.

**Intrínseca del trabajo.** Hace referencia a la inclinación innata de comprometer los intereses propios y ejercitar las capacidades personales para, de esa forma, buscar y dominar los desafíos máximos del entorno y lograr así una satisfacción individual que conlleve a una satisfacción laboral dentro de la organización. Así mismo Locke (1984) menciona que en el ámbito del trabajo en sí mismo, los empleados valoran el trabajo que se corresponde con sus intrínsecas personales. Por su parte, Meliá (1990) menciona:

Se refieren a las satisfacciones que da el trabajo por sí mismo, las oportunidades que ofrece el trabajo de hacer aquello que gusta o en lo que se destaca y la capacidad para decidir por uno mismo aspectos del trabajo. (p. 6)

De acuerdo con lo referido, es importante resaltar que la intrínseca del trabajo juega un papel fundamental para el bienestar psicosocial de cada individuo, así como también, para el cumplimiento de cada uno de los objetivos de una organización. Por otra parte, Locke (1984) manifiesta que, en general las investigaciones que han tenido éxito en descubrir las raíces de los intereses, pueden estar involucrados un número de factores como son la experiencia previa, la influencia de padres o de profesores, un triunfo inicial y el estilo de pensamiento.

En este sentido, Gilmer (1976) menciona que a un hombre le puede gustar lo que está haciendo porque posee justamente destreza y preparación para ello. A otro puede agradaarle su empleo porque le proporciona reconocimiento público, a un tercero le puede gustar porque le es fácil, le proporciona la oportunidad de viajar, porque está libre de tensiones y presiones.

Independientemente de estos aspectos más o menos subjetivos, distintos estudios coinciden en señalar que las tareas variadas, complejas y difíciles satisfacen más al trabajador, que las actividades rutinarias que exigen una menor capacidad.

Por su parte Robbins (2004) se refiere al crecimiento laboral como la tendencia de los empleados a preferir puestos que le brinden oportunidad de aprender, desarrollar, adquirir, o aplicar sus habilidades y capacidades y que ofrezcan una variedad de actividades, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales.

Estos factores están relacionados directamente con el contenido del trabajo e intervienen de alguna manera en la percepción que tiene el individuo en relación a su trabajo, produciendo insatisfacción laboral cuando los mismos no cubren las necesidades o expectativas del trabajador.

**Prestaciones recibidas.** Hace referencia, a la importancia que tiene el sueldo en todos los empleados y ésta se relaciona con todos los pagos indirectos, monetarios y no monetarios, que el empleado recibe por trabajar en una compañía u organización, incluyendo seguros de vida, pensiones, planes de educación y guarderías.

Por su parte, Chiavenato (2004) refiere que el enriquecimiento del trabajo significa agregar motivadores adicionales a un empleo, para hacerlo más satisfactorio. Es decir, este aspecto se encamina a satisfacer necesidades de más alto orden, agregando motivadores o agregando tareas a la labor del empleado, con el fin de proveer una mayor variedad, en un intento de mejorar la calidad de vida en el trabajo. En relación a lo mencionado anteriormente, Chiavenato (2004) comenta que el dinero puede ser un motivador afectivo para alcanzar mayor productividad y satisfacción, porque el empleado percibe que el aumento de su esfuerzo lleva al aumento de su recompensa.

## 1.2 Factores Extrínsecos

Según Chiavenato (2004) es el ambiente que rodea a las personas y cómo desempeñan su trabajo. Estos factores están fuera de control de las personas. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

De acuerdo a lo anterior, son aquellos factores que no provienen de la persona, sino que surgen de la empresa y se vinculan a la relación empresa-empleado; estos se caracterizan por integrar aquellos aspectos higiénicos que debe tener una institución y por estar asociados a las políticas de la empresa, el tipo de supervisión externa por parte de los jefes y superiores y el ambiente físico en el cual cada empleado desarrolla su función asignada. Entre los factores extrínsecos que fueron tomados en cuenta para la presente investigación están:

**Ambiente físico.** Al respecto, Locke (1984) hace referencia a las condiciones de las organizaciones y las fuerzas externas que rodean al entorno del trabajador. Igualmente, los recursos son siempre limitados; así, hay que tomar decisiones sobre cómo distribuirlos justamente, si bien el estándar último ha de ser las necesidades y los objetivos de las organizaciones. En este orden de ideas, menciona que, como mínimo, las condiciones físicas del trabajo (ruidos, ventilación, peligros, otros), no deberían amenazar el bienestar físico de los empleados. Ello requiere la eliminación de las condiciones no seguras, la puesta en práctica de procedimientos de seguridad y el control de la misma.

Por su parte, Meliá (1990) refiere que el ambiente físico son “relativos al entorno físico y al espacio en el lugar de trabajo, la limpieza, higiene y salubridad, la temperatura, la ventilación y la iluminación” (p. 6). Es necesario mencionar que, el ambiente físico, es importante para el buen trabajo de los empleados y para lograr obtener productos de calidad, brindando servicios eficientes y eficaces a los clientes, tal como se demuestra en la investigación de Chiang,

Salazar y Núñez (2007), quienes realizaron una investigación en la Universidad del Bío Bío en Chile titulada: “Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: hospital tipo 1”, cuyo objetivo era conocer la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en trabajadores de una institución de salud del sector estatal.

Dicho estudio fue de tipo empírico, descriptivo y transversal, donde la muestra estuvo compuesta por trescientos veintisiete (327) trabajadores, miembros de 14 servicios de un hospital público tipo 1. Para determinar el clima organizacional, se aplicó un cuestionario basado en la escala tipo Likert, de cinco alternativas de respuestas y para medir la satisfacción laboral se utilizó la escala S20/23 de Meliá y Peiró que tiene una estructura de cinco factores.

Como resultado se obtuvo que, en la muestra las variables de clima organizacional se relacionan con la satisfacción laboral, específicamente en las variables de satisfacción en relación con los superiores, con la participación en las decisiones y con su trabajo en general. La excepción fue la dimensión de clima organizacional “Entorno Físico” la cual tiene una relación estadísticamente significativa con la variable de satisfacción laboral de “Condiciones físicas de trabajo”.

**Calidad de producción y cantidad de trabajo.** Hace referencia a los empleados que son remunerados y gratificados por su trabajo, teniendo una mayor cantidad de producción y una mejor calidad en la labor que desempeñan. De acuerdo a lo expuesto, Meliá (1990) menciona a la cantidad de trabajo como el ritmo y cantidad en que el trabajo se desarrolla y la satisfacción que produce en el sujeto; en cuanto a la calidad de trabajo se refiere a los medios materiales de los que el trabajador dispone para realizar su trabajo y la calidad final del mismo.

Según Brunet (1999), es la apreciación sistemática de un subordinado según la dotación de equipos e insumos, el trabajo cumplido, según sus aptitudes y las otras cualidades necesarias y esenciales para la buena ejecución de su trabajo. Esta evaluación generalmente se lleva a cabo

tras la entrevista entre el supervisor y el subordinado y se basa, generalmente, en observaciones del rendimiento de este último en relación a los criterios establecidos por un formulario.

Estableciendo y fundamentando en los conceptos anteriores, la satisfacción es la respuesta emocional positiva de cada individuo basada en la labor que realiza y en sus condiciones personales con respecto a su desenvolvimiento dentro de una organización. Lo que indica, que cada persona puede estar satisfecha por un aspecto en específico, pero no necesariamente con todos aquellos aspectos relacionados con su labor.

## **2. Work Engagement**

Según Salanova y Schaufeli (2004), el engagement es el constructo contrario al Síndrome de Burnout o síndrome de desgaste profesional, que produce agotamiento emocional, desmotivación e incluso malestares físicos y desarrollo de actitudes disfuncionales en el trabajo (Schaufeli y Enzman, 1998). Sin embargo, también plantean que ambos constructos son independientes uno del otro. De esta forma, el engagement es:

Un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por Vigor, Dedicación y Absorción. Más que un estado específico y momentáneo, el engagement se refiere a un estado cognitivo – afectivo más persistente que no está focalizado en un objeto, evento o situación particular (p. 115) (Schaufeli, Salanova, González-Roma y Bakker, 2002).

Es importante considerar que una persona puede estar comprometida con su tarea (Engage) pero no con la organización, y también puede suceder que una persona puede estar comprometida con la organización sin que se encuentre apasionada por su trabajo (Fernández y Guevara, 2015). Diversos estudios evidencian que los trabajadores con alto engagement son

más activos, toman iniciativas personales, se autoretroalimentan respecto de su desempeño, buscan nuevos retos, se comprometen con la excelencia, se ajustan a los valores de la organización, participan en diversas actividades fuera del trabajo, se ven capaces de afrontar las nuevas demandas del día a día laboral, tienen alta energía y, además, manifiestan una conexión energética y efectiva con su trabajo (Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró y Grau, 2000).

Uno de esos estudios, fue realizado por López y Orellana (2013), en la Universidad Austral de Chile titulado “Factores asociados al engagement en el personal de enfermería del Hospital Clínico Regional de Valdivia, 2013”, el cual tuvo como objetivo identificar los factores asociados al engagement en el personal de enfermería del Hospital Clínico Regional de Valdivia. La hipótesis que planteaban las autoras indica que los factores personales, los familiares y los laborales potencian o dificultan el engagement en los sujetos de estudio.

El diseño de la investigación fue de tipo cuantitativo, de corte transversal, de asociación. La población fue de 171 personas, 41 profesionales de Enfermería y 124 Técnicos y Auxiliares Paramédicos. La muestra fue calculada mediante un muestreo aleatorio estratificado proporcional y como criterios de inclusión se consideró presentar al menos dos años de trabajo en la institución y trabajar en jornada completa.

Para la recolección de los datos, se utilizó un cuestionario de preguntas sociodemográficas y laborales; y la escala de engagement en el trabajo de la Universidad de Utrecht (UWES). Como resultado se obtuvo que, tanto los profesionales de enfermería como los técnicos paramédicos, presentaron una clasificación concentrada en engagement medio y alto en la escala general, 36,6% medio y 46,3% alto en profesionales de enfermería; 33,1% medio y 46% alto en técnicos y auxiliares paramédicos. En la sub-escala vigor presentaron una clasificación concentrada en vigor medio y alto (34,1% medio y 48,8% alto en el profesional enfermero; 40,3% medio y 36,3% alto en técnicos y auxiliares paramédicos. En la sub-escala

absorción también se presenta una clasificación concentrada de absorción media y alta, 46,3% medio y 39% alta en los profesionales de enfermería; 37,9% medio y 36,3% alto en técnicos y auxiliares paramédicos.

También se observó que tanto los profesionales de enfermería como los técnicos paramédicos presentaron en la sub-escala dedicación una clasificación concentrada en dedicación alta y muy alta, 39% de dedicación alta y muy alta en profesionales de enfermería; 36,3% alta y 37,1% muy alta en técnicos y auxiliares paramédicos.

A su vez, se demostró que existen diferentes asociaciones significativas entre algunos factores familiares, personales y laborales con el grado de engagement en el personal de enfermería. Dentro de estas asociaciones destacan las siguientes variables: situación de pareja, tiempo de recreación en un día no laboral, horas que duerme en un día de descanso, consumo de alcohol, número de cigarrillos que se consumen, horas extras remuneradas y tipo de familia, entre otras.

## **2.1. Causas del Engagement según Salanova y Schaufeli (2004)**

**Recursos laborales.** Cuando se tiene un apoyo social en el trabajo, bien sea de parte de compañeros y superiores, una retroalimentación sobre el desempeño, una autonomía laboral, variedad en las tareas y facilidades de formación, el engagement se produce con mayor facilidad.

**Recursos personales.** Tienen que ver con las creencias en la propia eficacia personal, la cual, según los autores antes mencionados, explican que es una causa y a la vez es una consecuencia, debido a que el colaborador, conoce sus propias competencias para realizar bien su trabajo y al realizarlo bien, obtiene un feedback positivo en su lugar de trabajo lo que refuerza la repetición de esa conducta.

### **Recuperación de los esfuerzos físicos, mentales y emocionales de la jornada anterior.**

Cuando un empleado logra reponer sus fuerzas luego de una jornada laboral intensa, los niveles de engagement al día siguiente tienden a aumentar; lo cual ayuda al colaborador a tomar nuevas iniciativas y establecer nuevas metas en el trabajo.

**Contagio emocional fuera del trabajo.** Una conciliación positiva entre el trabajo y la familia se asocia también con el engagement, lo que confirma el fenómeno del *Spill Over* de las emociones en diferentes contextos. En un estudio de parejas se observó que, los niveles de vigor y dedicación al trabajo por parte de las esposas, influyó en los niveles de vigor y dedicación de los esposos y viceversa (Bakker, Demerouti y Schaufeli, 2003). Esto significa que el engagement tiene una naturaleza contagiosa entre una persona y otra, debido a que puede existir una tendencia a imitar de forma automática las expresiones emocionales de los demás a través de sus conductas y vocalizaciones y si alguien cercano se encuentra entusiasmado por sus labores es probable que la otra persona se *contagie* con esa emoción.

## **2.2 Consecuencias del Engagement según Salanova y Schaufeli (2004)**

**Actitudes hacia el trabajo y la organización.** Los empleados *engaged*, se sienten más satisfechos en el trabajo, más comprometidos y leales con la organización y tienen menos intenciones de dejarla o cambiarla por otra empresa. Asimismo, los empleados tienden a ser más proactivos, con mayor iniciativa personal, con niveles altos de motivación y toman nuevos retos a nivel laboral.

**Relación positiva con el desempeño laboral.** En un estudio con 114 servicios de hotelería y restauración se encontró que el engagement de los empleados predijo un fuerte clima de atención al cliente lo que produjo que se valorara favorablemente el desempeño y el servicio de los trabajadores, lo que, a su vez, influyó en una mayor lealtad y fidelización del cliente a

ese servicio (Salanova, Agu y Peiró, 2004). También, a nivel académico, esta variable predice un mejor desempeño en los estudiantes (Salanova, 2003).

**Aumento en los niveles de salud.** Promueve tener bajo los niveles de depresión y tensión nerviosa y menores quejas psicósomáticas (Demerouti *et al.*, 2001).

Lupano y Waisman (2018), realizaron una investigación en Argentina, en la Universidad de Palermo, titulada “Work engagement y su relación con la performance y la satisfacción laboral”, en donde, basado en los aportes de la Psicología Organizacional Positiva (POP), se buscó explorar las concepciones que tienen personas con personal a cargo sobre el work engagement mediante entrevistas realizadas a 38 voluntarios de la población general de la Ciudad de Buenos Aires y el conurbano bonaerense (18 hombres, 47,37%; 20 mujeres 52.63%. La edad promedio fue de 49.87 años (DE= 9.48).

Del análisis de contenido realizado se obtuvieron una serie de categorías que reflejan concepciones acerca del engagement. Por ejemplo, los participantes consideraron que las personas con engagement son aquellas que muestran dedicación, motivación y son responsables. A su vez se buscó describir la relación que presenta el engagement con la performance y la satisfacción laboral, así como examinar diferencias según género, edad y antigüedad laboral.

La segunda muestra constó de 100 voluntarios de población general (52 hombres, 52%; 48 mujeres, 48%), que trabajan como empleados en organizaciones públicas y privadas de la Ciudad de Buenos Aires y el conurbano bonaerense. La edad promedio fue de 31.82 años (DE= 10.18). Se aplicó la escala del Compromiso con el Trabajo (ECT) y escalas diseñadas *ad hoc* para evaluar performance laboral (individual y organizacional) y la satisfacción laboral.

Los resultados mostraron asociaciones positivas entre las tres dimensiones de work engagement (atención, absorción y energía) y la performance laboral (individual y organizacional), así como una asociación positiva entre las dimensiones de atención y energía

con la satisfacción laboral. Asimismo se obtuvieron diferencias según género en las dimensiones de absorción y energía a favor de las mujeres.

### 2.3 UWES

Se toma en cuenta UWES (Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo) debido a que la investigación utilizará la escala para medir el Compromiso Organizacional en los trabajadores de una empresa de retail en la Región del Maule. Dicho modelo, se centra en tres dimensiones:

**Vigor.** Se refiere a la voluntad del colaborador para dedicar esfuerzo al trabajo, por lo que mide los altos niveles de energía y resistencia mental mientras se realiza el trabajo. Consiste en el deseo de invertir más esfuerzo en el trabajo, no sentirse fatigado fácilmente y persistir en la actividad aunque aparezcan dificultades y complicaciones.

**Dedicación.** Se refiere al nivel de significado que tiene el trabajo para la persona, el entusiasmo y el orgullo que presenta por el trabajo que realiza, el alto reto percibido por el trabajo y la inspiración psicológica que proviene de la actividad laboral. Los trabajadores que puntúan alto en esta dimensión se identifican fuertemente con su trabajo el cual experimentan como significativo, inspirador y retador. También se sienten orgullosos y entusiasmados del trabajo que hacen. Por su parte, los que obtienen puntuaciones bajas, sienten el trabajo como falta de sentido y significado, poco inspirador y poco entusiasmados y orgullosos.

**Absorción.** Se refiere a los sentimientos de felicidad cuando se está concentrado en el trabajo, presentando dificultades en dejar el trabajo cuando se está en la situación placentera; es por ello, que el trabajador tiene la sensación de que el tiempo “pasa volando” y se “deja llevar” por el trabajo, olvidando lo que pasa a su alrededor. Aquellos colaboradores que presentan este estado se encuentran motivados de forma intrínseca y se encuentran totalmente concentrados e inmersos en la tarea a realizar.

### **3 Conflicto trabajo – familia**

La relación entre ambas áreas se ha estado estudiando desde la década de los 60 y se define como un proceso donde el comportamiento de un trabajador en un dominio (por ejemplo, en casa) es influido por situaciones positivas o negativas que se han construido y vivido en el otro dominio (trabajo) (Andrade y Landero, 2015). Es por ello que, existen ocasiones en donde ambos dominios o ámbitos presentan ciertas fricciones que traen como consecuencia algún tipo de descuido en alguna de las áreas o en ambas inclusive.

Desde los primeros estudios, se pensaba que esta influencia era sólo de forma unidireccional, es decir, que el trabajo afectaba el ámbito familiar, posteriormente se comprueba que esta relación es bidireccional y que se afectan mutuamente. En este sentido, cuando el trabajo afecta a la familia se menciona como conflicto trabajo-familia y cuando la familia afecta al trabajo se expresa como conflicto familia-trabajo.

De esta manera, el conflicto trabajo – familia o familia - trabajo, se puede explicar bajo tres teorías: las teorías clásicas (teoría de la segmentación, del desbordamiento y de la compensación), la teoría basada en los roles sociales (conflicto de rol) y las teorías más actuales (la teoría de los recursos limitados y la teoría de la acumulación de roles).

Al respecto, la teoría de la segmentación explica que, como la familia y el trabajo son entornos distintos, éstos pueden funcionar con éxito sin que se afecten entre sí, debido a que son ámbitos diferentes. Por otra parte, la teoría del desbordamiento plantea que ambas áreas al ser similares puede provocar que tanto los problemas como los beneficios surgidos en una de ellas puedan traspasar los límites y comiencen a influirse entre sí. A su vez, la teoría de la compensación, expone que aunque la familia y el trabajo son ámbitos totalmente distintos se

pueden compensar mutuamente, lo que contribuye que se produzca un balance positivo entre ambas áreas.

Sin embargo, la teoría del conflicto de rol es la más utilizada para explicar este conflicto, es por ello que, Osca y Martínez-Pérez (2005), señalan que “la satisfacción o el éxito en una esfera, conlleva sacrificios en la otra, dado que los recursos disponibles por la persona (de tiempo, energía, etc.) no son ilimitados, con lo que compaginar ambos resulta en muchas ocasiones bastante difícil”. (p. 8).

En el mismo orden de ideas, Greenhaus y Beutell (1985), identificaron tres tipos de conflicto trabajo – familia: el conflicto basado en el tiempo, el conflicto basado en la tensión y el conflicto basado en el comportamiento, los cuales serán explicados a continuación:

**El conflicto basado en el tiempo.** Este se produce cuando un dominio o un área, debido a sus demandas, comienza a consumir el tiempo que se necesita para satisfacer las demandas del otro dominio.

**El conflicto basado en la tensión.** En este caso, las presiones generadas por uno de los dominios hacen difícil que se satisfagan las demandas del otro dominio, debido a que los recursos personales del colaborador comienzan a disminuir por esas mismas presiones, por ejemplo, la capacidad mental o física para desempeñar determinado rol.

**El conflicto basado en el comportamiento.** Se produce cuando la persona se vuelve incapaz de ajustar su comportamiento en cada uno de los dominios y comienza a transportar conductas de un ámbito al otro perjudicando su desempeño en cada uno de los roles, por ejemplo, aquellas personas que se llevan su trabajo a casa o sus conflictos familiares al trabajo.

En el mismo orden de ideas, Eby, Casper, Lockwood, Bordeaux y Brinley (2005), realizaron una revisión de la literatura expuesta sobre esta variable, desde el año 1980 hasta el 2002 y concluyeron que:

Los principales predictores del conflicto trabajo-familia en el dominio laboral son los siguientes: las personas con más conflicto trabajo-familia tienen más conflicto, presión y estrés en el trabajo; una rutina laboral impredecible, tienen trabajo los fines de semana y turnos rotativos; experimentan una supervisión abusiva o centrada en sacar provecho (have a profit –drivenfocus); están autoempleados; tienen un número elevado de horas de trabajo o extensiones horarias; están altamente involucrados con el trabajo; tienen grandes demandas laborales y despliegan gran compromiso con el trabajo. Por su parte, los principales predictores del conflicto trabajo-familia en el dominio familiar son los siguientes: las personas con más conflicto trabajo-familia tienen niños en el hogar; están aporreados o preocupados por el cuidado de los niños; tienen desacuerdos o tensiones con su familia o esposo/a; están altamente involucrados con su familia; tienen altas demandas de la familia y tienen poco apoyo familiar. (p. 12)

Asimismo, Torns (2008), también menciona que uno de los principales factores que generan estos conflictos es que existan personas dependientes en el hogar, por ejemplo, niños, adultos mayores, personas con movilidad reducida o alguna enfermedad en particular, sin embargo, la persona que ejerza el rol de cuidador es el que mayor conflicto tendría, es por ello, que cuando las mujeres comenzaron a insertarse en el ámbito laboral, eran las que más tenían esta clase de conflictos.

Es por ello, que el instrumento utilizado para medir la variable Conflicto Trabajo – Familia está compuesta por 5 factores, los cuales son explicados en base a Avial (2012):

**Factor 1.** Demandas de atención y tiempo simultáneas del trabajo y la familia y dificultad para transitar de un dominio a otro.

**Factor 2.** Interferencias de la vida familiar que afectan la capacidad y posibilidades de progresar en el trabajo.

**Factor 3.** Conflictos basados en el tiempo y las responsabilidades producidos por el trabajo que afectan la vida familiar y laboral.

**Factor 4.** Interferencias de la vida laboral que afectan la capacidad física y emocional de participar en las actividades familiares.

**Factor 5.** Dificultad para armonizar el rol laboral con los roles parentales.

#### **4. Modelo de Demandas y Recursos Laborales (DRL)**

Este modelo, según Demerouti, Bakker, Nachreiner y Schaufeli (2001), proponen que las condiciones de trabajo se pueden agrupar en dos categorías, una de ellas son las Demandas Laborales, las cuales son aquellos aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizacionales que requieren esfuerzos o habilidades físicas y psicológicas, como la cognición y la emoción. Y la otra categoría, se refiere a los Recursos Laborales que son aquellos aspectos físicos, psicológicos, sociales y organizacionales del trabajo, lo cual hace posible el logro de metas, reducir las demandas del trabajo y sus costos fisiológicos y psicológicos, estimular el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo personal.

Este modelo asume un proceso motivacional positivo y un proceso negativo de deterioro de la salud, en los cuales el Engagement y el Burnout juegan un papel esencial en cada uno de ellos respectivamente. Con la teoría DRL, es el mejor punto de comienzo para todo tipo de intervenciones que intenten incrementar el bienestar (Engagement) y/o reducir el malestar (Burnout) (Bakker y Demerouti, 2008).

Es importante tener en cuenta que el modelo DRL es heurístico, que significa que para cada tipo de organización o de ocupación se deben incluir demandas y recursos específicos en el modelo.

##### **4.1 Propuestas de la teoría DRL:**

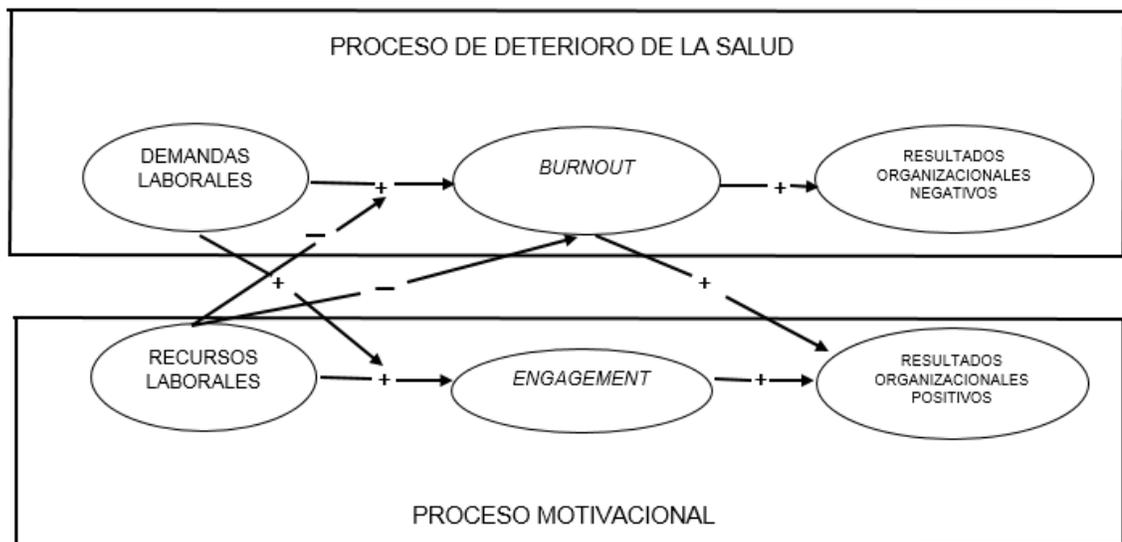
En general, se pueden distinguir dos tipos de características en cualquier trabajo: demandas y recursos laborales.

**Las demandas Laborales:** son características de la organización del trabajo que requieren un esfuerzo por parte del empleado para ser realizadas, y ese esfuerzo lleva asociado un costo

psicológico. Ejemplo de demandas laborales son: demandas cuantitativas; demandas mentales; demandas socio-emocionales; demandas físicas; demandas organizacionales; demandas trabajo-familia, o familia-trabajo.

**Los recursos laborales:** son necesarios para hacer frente a las demandas, pero también son importantes por derecho propio. Ejemplo: recursos físicos; recursos de la tarea; recursos sociales; recursos de la organización; recursos trabajo- familia o familia-trabajo.

Específicamente, son tanto aquellas características laborales como aquellas características físicas, psicológicas, sociales u organizacionales del trabajo que son funcionales en la consecución de los objetivos, reducen las demandas laborales y con ello los correspondientes costos fisiológicos y psicológicos y además estimulan el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo.



**Imagen 1.** Modelo de Demandas y Recursos Laborales

**El proceso de deterioro y el proceso de motivación** el modelo DRL, asume dos procesos: un proceso de deterioro de la salud en donde las altas demandas agotan al empleado, y un proceso de motivación en que los recursos permiten hacer frente eficazmente a las demandas

laborales, fomentan la participación y dan lugar a resultados positivos, como el compromiso con la organización, la conducta extra-rol, óptimo rendimiento y mejora de la calidad de servicio.

**El proceso de deterioro de la Salud:** este proceso vincula las demandas laborales con problemas de salud a través de burnout, y se basa en el llamado enfoque de la regularización (Hockey, 1997). Este enfoque teórico ofrece un marco para la comprensión del rendimiento humano bajo condiciones de estrés. Por tanto según el enfoque de regulación, las altas demandas laborales podrían causar burnout debido a que fallan las habituales estrategias de afrontamiento, como son el esfuerzo adicional extra o el ajuste a los objetivos reduciendo la calidad y cantidad de trabajo.

Además, el burnout se caracteriza por la disminución de la identificación con el trabajo (ver Imagen 1), el cinismo, la distancia mental con el trabajo, la falta de compromiso con la organización, disminución de las conductas extra-rol y bajo desempeño.

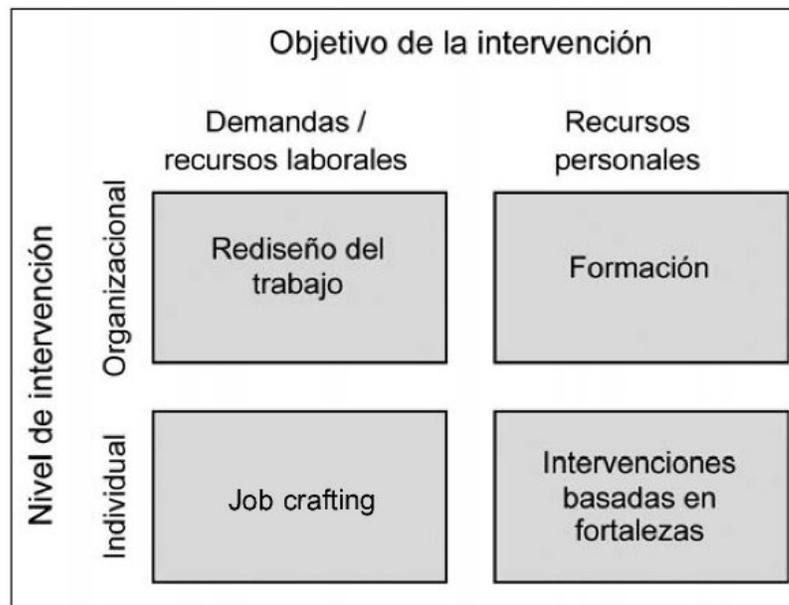
**El proceso de motivación:** mediante este proceso, se vinculan los recursos laborales a través del engagement con los resultados organizacionales positivos. Los recursos laborales tienen la función de ser motivadores intrínsecos, porque fomentan el crecimiento personal y profesional de los empleados, su aprendizaje y su desarrollo. Pero también pueden desempeñar un papel de motivadores extrínsecos por que son instrumentos fundamentales para el logro de otros objetivos del trabajo. Este potencial motivacional intrínseco de los recursos laborales es también reconocido por otros enfoques psicológicos, tales como la Teoría de las Características del Trabajo (Hackman y Oldhan, 1980). Según este enfoque cada trabajo tiene un potencial motivador específico que depende de cinco características básicas en el trabajo: la variedad de habilidades, la identidad de la tarea, el significado de la tarea, la autonomía y el feedback.

Los recursos laborales también pueden desempeñar un papel motivacional de tipo extrínseco, porque entornos de trabajo que ofrecen una gran diversidad de recursos pueden

fomentar la voluntad de dedicarse más al trabajo. En otras palabras, se espera de alguna forma que el engagement actúe como un buen mediador entre las relaciones entre recursos laborales y resultados organizacionales positivos.

#### 4.2 Intervenciones en demandas y recursos laborales

A través de la teoría DRL se pueden realizar cuatro tipos de intervenciones: Rediseño del trabajo, Job crafting, Formación e Intervención basado en las fortalezas. Estas intervenciones se pueden clasificar en dos dimensiones generales: (1) Nivel de intervención individual vs. Organizacional y (2) objetivo de la intervención del entorno laboral vs. Los recursos individuales (ver imagen 2).



**Imagen 2.** Intervenciones basadas en la teoría DRL

**Fuente:** Bakker y Demerouti, 2013

**Rediseño del trabajo.** Es una intervención estructural a nivel organizacional que tiene como objetivo cambiar las demandas y recursos laborales de los empleados. El diseño del

trabajo describe “cómo se estructuran, se representan y se modifican los trabajos, las tareas y los roles, así como qué impacto ejercen estas estructuras, representaciones y modificaciones sobre el individuo, el grupo o la organización” (Grant & Parker, 2009, p. 319). El diseño del trabajo por lo general representa un proceso de arriba hacia abajo en el que las organizaciones crean puestos de trabajo y determinan las condiciones en las que los trabajadores ejecutan sus tareas.

**Job crafting.** Es una intervención individual que por lo general inicia el propio empleado. Los empleados pueden modificar activamente el diseño de su puesto de trabajo mediante la elección de tareas, la negociación del contenido de trabajo y a través de la asignación de nuevos significados a las tareas. Desde una perspectiva de DRL, los trabajadores pueden cambiar de forma proactiva sus propias demandas y recursos laborales.

**Formación.** Puede clasificarse como una intervención a nivel organizacional, en donde, a través de la capacitación, los empleados pueden adquirir nuevas habilidades y conocimientos técnicos. Puesto que el incremento del conocimiento y las habilidades pueden facilitar los recursos personales, como la autoeficacia, la resiliencia y el optimismo, la formación también puede centrarse directamente en los recursos personales para mejorar el engagement y el rendimiento.

**Intervenciones basadas en fortalezas.** Esta intervención puede considerarse individual, dado que está destinada a aumentar los recursos personales. El engagement en el trabajo se debe muy probablemente al equilibrio entre las fortalezas individuales de los empleados y el grado en que pueden emplearlas en sus actividades laborales diarias. Los empleados que pueden utilizar sus puntos fuertes en el trabajo probablemente muestren una elevada autoeficacia.

Puede haber varias formas de operativizar las intervenciones con fortalezas en el contexto laboral. Una de ellas sería informar individualmente a los empleados (por ejemplo, a través de

módulos en línea) sobre sus fortalezas más importantes. A partir de entonces, una opción sería dar a los empleados una visión más clara de la frecuencia con la que utilizan sus principales fortalezas en el desempeño diario de sus actividades en el trabajo. Si resultara que los empleados no utilizan sus fortalezas lo suficiente, el siguiente paso sería proporcionar a los empleados alternativas para que las puedan utilizar de una manera nueva. Esto podría llevar a los empleados a (re)considerar cómo utilizar sus puntos fuertes en determinados tipos de actividades en el trabajo lo que, a su vez, podría mejorar sus recursos personales y su nivel de engagement (Bakker y Demerouti, 2013).

En este contexto, para desarrollar la propuesta del plan de intervención en el presente estudio, se utilizará el nivel de intervención organizacional basándose en el Rediseño del Trabajo; de esta manera, se invierte en mejorar la efectividad, bienestar y desarrollo de los empleados y se afrontan problemas evitables a nivel familiar, sin que el rol laboral se vea afectado por el rol familiar y viceversa.

## **METODO**

### **1. Objetivos de la Investigación**

#### **1.2 Objetivo general**

Elaborar una propuesta de intervención psicosocial a partir del diagnóstico de las variables conflicto trabajo – familia, work engagement y satisfacción laboral en jefaturas de una empresa de retail de la región del Maule.

#### **1.2 Objetivos específicos:**

Describir los factores del conflicto trabajo - familia que presentan las jefaturas de una empresa de retail de la Región del Maule.

Describir el work engagement presente en jefaturas de una empresa de retail de la Región del Maule.

Describir los niveles de satisfacción laboral en jefaturas de una empresa de retail de la Región del Maule.

Describir la relación entre el conflicto trabajo – familia con el work engagement y con la satisfacción laboral en jefaturas de una empresa de retail de la Región del Maule.

Formular indicadores de mejoramiento del conflicto trabajo – familia en las jefaturas de una empresa de retail de la Región del Maule.

## **2. Sistema de hipótesis:**

H<sub>1</sub>: Existe una relación significativa y positiva entre la satisfacción laboral y el work engagement.

H<sub>2</sub>: Existe una relación significativa y negativa entre la satisfacción laboral y el conflicto trabajo – familia

H<sub>3</sub>: Existe una relación significativa y negativa entre el work engagement y el conflicto trabajo – familia.

## **3. Naturaleza de la investigación**

La presente investigación se desarrolla bajo el paradigma Positivista y el enfoque Cuantitativo. Según Hurtado y Toro (2005), el Positivismo es una corriente de pensamiento cuyos inicios se suelen atribuir a los planteamientos de Augusto Comte, que no admite como válidos otros conocimientos, sino los que proceden de las ciencias empíricas; este paradigma funciona con reglas estrictas de lógica, verdad, leyes y predicciones. Sus investigadores sostienen que la verdad es absoluta y que una única realidad puede definirse por medición cuidadosa. Para encontrar la verdad, el investigador debe dejar a un lado sus valores, creencias, sentimientos y percepciones personales puesto que no pueden entrar en la medición.

Para Corbetta (2003), el paradigma positivista consiste en “el estudio de la realidad social utilizando el marco conceptual, las técnicas de observación y medición, los instrumentos de análisis matemático, los procedimientos de inferencia de las ciencias naturales...” (p. 11). Es por las razones antes mencionadas que se considera que este estudio se sustenta bajo los preceptos de dicho paradigma.

En tal sentido, el enfoque de esta investigación se guía bajo la perspectiva de la investigación cuantitativa; la cual, según Hernández, Fernández y Batista (2007), utiliza la recolección de datos fundamentada en la medición, posteriormente se lleva a cabo el análisis de los datos y se contestan las preguntas de investigación, de ésta manera se prueban las hipótesis establecidas previamente, confiando en la medición numérica, el conteo y en el uso de la estadística para intentar establecer con exactitud patrones en una población.

De igual manera, los autores citados en el párrafo anterior, establecen que durante el proceso investigativo, se busca el máximo control para evitar posibles explicaciones distintas a la propuesta de estudio (hipótesis), y que, en caso de ir surgiendo, éstas puedan ser desechadas, tratando de excluir la incertidumbre y minimizando el error.

#### **4. Diseño de la Investigación**

En el marco del presente estudio, referente a determinar la relación entre el conflicto trabajo – familia, work engagement y satisfacción laboral en los empleados de una empresa de retail de la Región del Maule, el diseño de investigación es el de campo, definido por Arias (2008), como aquella que “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna” (p. 31). Por consiguiente, en este caso, la investigación planteada es de campo, ya que se recolectaron los datos sobre el comportamiento que desde el punto de vista laboral, personal y emocional tienen los trabajadores dentro de la empresa.

## 5. Tipo de la Investigación

Adicionalmente, la investigación es de tipo correlacional, ya que se pretende medir la relación existente entre varias variables como lo son El Conflicto Trabajo - Familia con el Work Engagement y El Conflicto Trabajo - Familia con la satisfacción laboral, tal y como lo define Hernández, Fernández y Batista (2003):

Este tipo de investigación gira en torno al estudio del grado de relación que guardan dos o más conceptos, categorías o variables, es decir, pretenden responder a preguntas de investigación como: ¿existe alguna relación entre una variable independiente y la variable dependiente?, en la investigación cuantitativa, estos estudios se encargan de cuantificar cada variable relacionada, los instrumentos empleados están diseñados para medir y analizar la correlación existente entre ellas, por tanto, buscan identificar cómo puede comportarse una variable o concepto conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas. (p. 122)

Un estudio correlacional describe de manera cuantitativa el grado en que se relacionan dos o más variables cuantificables. El grado de relación se expresa a través de un coeficiente de correlación. Si existe una relación entre dos variables, eso significa que las puntuaciones dentro de un cierto rango de una variable están asociadas con las puntuaciones dentro de un cierto rango de otra variable. Dicho de otra forma: el método correlacional permite indagar hasta qué punto las alteraciones de una variable dependen de las alteraciones de otra.

En el marco de la investigación trazada, se orienta también como un estudio no experimental, donde no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. Para este tipo de investigación, según Hernández, Fernández y Baptista (2003) las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene control directo sobre dichas variables, no puede influir sobre ella porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

Dentro del estudio no experimental se aplicará el diseño transeccional o transversal, que según Hernández, Fernández y Baptista (2007), definen que este diseño describe variables y analiza su incidencia e interrelación en un momento determinado, tal como se realiza en el presente estudio.

## **6. Población y muestra**

De acuerdo con Arias (2008), “la población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio”. (p. 81).

Este trabajo se trata de una población finita, donde todos los elementos son identificables, por lo menos desde el punto de vista del conocimiento que se tiene sobre su cantidad total. Así, entonces, la población es finita cuando el investigador cuenta con el registro de todos los elementos que conforman la población en estudio. Sin embargo, estadísticamente se considera que una población es finita cuando está conformada por menos de cien mil elementos. (Ramírez, 2007). Para el presente estudio la población está conformada por 409 trabajadores de dos tiendas de una empresa de retail de la Región del Maule la cual, por motivos de confidencialidad, solicitó no colocar su nombre en la investigación.

En el mismo orden de ideas, Hernández, Fernández y Baptista (2007) explican que la muestra: “...es un subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población”. (p. 236). Se refiere entonces al conjunto de cosas, personas o datos elegidos al azar o por decisión propia, considerados representativos de la población a la que pertenecen y que se toman para estudiar o determinar las características de cualquier grupo.

Además, teniendo en cuenta que se tienen ciertos criterios para seleccionar la muestra, es preciso realizar un muestreo, para ello, Arias (2008), establece que son todas aquellas operaciones que se realizan para seleccionar la muestra sobre la cual se realizará la investigación, es decir que esta sería la técnica empleada para escoger a los sujetos, objetos o fenómenos.

De manera que, en esta situación, es el muestreo utilizado será el no probabilístico donde se afirma que corresponde a “procedimientos de selección de muestras en donde intervienen factores distintos al azar” (p. 25). Igualmente, Hernández, Fernández y Baptista (2007), lo define como “aquella selección de los elementos que no depende de la probabilidad, sino de las causas relacionales con las características del investigador o del que hace la muestra” (p.213). Es por ello que, la muestra a utilizar es de 51 trabajadores de una empresa de retail ubicada en la Región del Maule, los cuales fueron seleccionados en base a los siguientes criterios:

**Criterios de Inclusión de la muestra:**

- ✓ Tener un cargo directivo
- ✓ Tener un cargo de jefatura de intermedios.
- ✓ Ser trabajador de la empresa a estudiar.

**Criterios de Exclusión de la muestra:**

- ✓ Ocupar cargos operarios.
- ✓ No trabajar en la empresa a estudiar.

**7. Procedimiento**

Entre los meses de agosto y septiembre de 2019 se recolectaron los datos de la muestra total, incluyendo los datos sociodemográficos de los mismos, como la edad, sexo, estado civil,

tenencia de hijos, tiempo en el cargo y jornada laboral. Luego, se procedió a la corrección, consolidación y análisis de la información de los datos a través del programa SPSS versión 23. La protección de la participación, riesgo, beneficios, voluntariedad, confidencialidad, conocimiento de los resultados y datos de contacto con la investigadora se garantizó con el consentimiento informado verbal y escrito, el cual se puede visualizar en el Anexo B de este trabajo. La confidencialidad de los participantes fue posible a través de la no publicación de sus datos personales en ninguna parte del escrito ni la utilización de los mismos en procesos ajenos al estudio.

## **8. Variables, instrumentos y propiedades psicométricas**

### **8.1 Satisfacción laboral**

**Definición conceptual.** Se define como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo, actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo. En general, es un concepto que hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo (Bravo, Peiró & Rodríguez, 1996).

**Definición operacional.** El cuestionario está formado por cinco dimensiones o factores relacionados con: (1) satisfacción con la supervisión, (2) satisfacción con el ambiente físico, (3) satisfacción con las prestaciones recibidas, (4) satisfacción intrínseca del trabajo y (5) satisfacción con la participación.

**Instrumento.** Escala de Satisfacción Laboral S20/23 de Meliá y Peiró de la Universidad de Valencia (Meliá & Peiró, 1989, citado en Bravo et al., 1996).

La escala tiene un total de 23 ítems. Los trabajadores responden utilizando un formato de respuesta de Likert de siete puntos (desde 7= muy satisfecho a 1= muy insatisfecho). En la tabla 2 se observa el baremo de corrección del instrumento.

<b>Baremo de Interpretación Escala de Satisfacción Laboral 20/23</b>	
<b>Nivel</b>	<b>Intervalo</b>
Muy Baja	1,0 a 2,2
Baja	2,21 a 3,40
Moderada	3,41 a 4,60
Alta	4,61 a 5,80
Muy Alta	5,81 a 7,0

**Tabla 1. Baremo de interpretación de la Escala de Satisfacción Laboral 20/23**

**Propiedades psicométricas del instrumento:**

En la investigación realizada por Meliá y Peiró en 1989 con una muestra española compuesta por 155 sujetos miembros formales de organizaciones laborales (65.2% hombres y 38.8% mujeres), se observó que la escala total muestra una alta confiabilidad, con un Alpha de .92 y factores que oscilan entre .76 y .89. Otros estudios en Chile muestran similares resultados, como en el estudio realizado en la región del Biobío por Chiang, Salazar y Núñez (2007), con una muestra compuesta por 327 trabajadores miembros de 14 servicios de un hospital público tipo 1 (de alta complejidad), donde la confiabilidad la escala de satisfacción completa muestra un alto coeficiente Alpha, .92.

La validez de contenido del S20/23 se apoya en el muestreo de ítems de cuestionarios y de contenido de la legislación laboral española recogidos en una versión más extensa de este cuestionario, denominada S4/82. Los múltiples análisis realizados en la depuración de la versión S20/23 muestran la persistencia de los factores I, II y V a través de cambios en los ítems factorizados y en los métodos, algunos trasvases de los últimos ítems de los factores III (ítem 11) y IV (ítem 5) que muestran una posición algo menos estable en la estructura.

Las relaciones con cuatro criterios externos medidos independientemente por los estudios de Meliá y Peiró, contribuyen a conferir validez de criterio al S20/23, debido a que muestra una relación fuerte negativa y significativa con propensión al abandono, con la ambigüedad de rol, con tensión en el trabajo y con el conflicto de rol.

## **8.2 Work Engagement**

**Definición conceptual.** Estado psicológico positivo afectivo hacia la tarea, caracterizado por el vigor, la dedicación y la absorción. (Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró & Grau, 2000)

**Definición operacional.** Se evalúa a través de tres dimensiones: (1) vigor: integrado por 6 ítems, (2) dedicación: medido por 5 ítems y (3) absorción: se mide por 6 ítems.

**Instrumento.** Cuestionario UWES.

Se desarrolló en Holanda por Schaufeli & Bakker (2003) y constituye el instrumento más utilizado para medir el engagement, permitiendo el desarrollo de estudios en más de trece países (Spontón, Medrano, Maffei, Spontón y Castellano, 2012). El instrumento mide el compromiso hacia la tarea a través de tres dimensiones, con el Vigor, aquellos que presentan altos puntajes generalmente tienen mucha energía, entusiasmo y resistencia cuando trabajan, mientras aquellos que presentan bajos puntajes, tienen menos energía, entusiasmo y resistencia en lo que concierne a su trabajo.

Con respecto a la dedicación, aquellos que presentan altos niveles se identifican fuertemente con su trabajo porque la experiencia es significativa, inspiradora y desafiante. Por lo tanto, los trabajadores generalmente se sienten entusiasmados y orgullosos en relación a su trabajo. Y en el caso de presentar bajos puntajes, no se identifican con su trabajo porque ellos no consideran la experiencia como significativa, inspiradora o desafiante, y no se sienten ni entusiasmados, ni orgullosos, en relación a su trabajo.

Por su parte, en la absorción, aquellos que presentan altos puntajes están usualmente contentos de involucrarse en su trabajo, se sienten inmersos en él y presentan dificultad para dejarlo porque la actividad los impulsa. Como consecuencia de ello, se olvidan de todo alrededor y el tiempo parece volar. Los que presentan bajos puntajes en absorción, no se sienten involucrados o inmersos en el trabajo, no presentan dificultad en dejarlo ni dejan de poner atención a su entorno ni al tiempo que transcurre.

La aplicación tiene una duración aproximada de 5 a 10 minutos y puede aplicarse individualmente y de manera grupal. El UWES puede utilizarse tanto para una valoración individual o grupal o incluso como parte de una encuesta de satisfacción para el empleado, o una evaluación de riesgos psicosociales. Las instrucciones que se proporcionan en el formato, en la parte superior del UWES son autoaplicables pero, si se cree necesario, se puede constatar si el sujeto o los sujetos entendieron las indicaciones.

El puntaje promedio de las tres subescalas o dimensiones del UWES se obtiene sumando los puntajes de cada escala en particular y dividiendo su resultado entre el número de ítems de la subescala respectiva. Por lo tanto el UWES puede arrojar tres puntajes parciales, correspondientes a cada subescala y un puntaje total dentro del rango de 0 a 6 puntos. En la tabla 3 se aprecia el baremo de interpretación de este instrumento.

<b>Baremo de Interpretación Escala UWES</b>		
<b>Nivel</b>	<b>Descripción</b>	<b>Intervalo</b>
Bajo	Relación poco intensa entre el trabajador y su organización, donde no hay identificación, obligación ni se perciben costos asociados a dejar la empresa	0,0 a 1,4
Medio	Relación intensa entre el trabajador y su organización, con una moderada identificación y obligación, donde el trabajador percibe algún costo asociado a dejar la empresa.	1,5 a 4,4
Alto	Relación fuertemente intensa entre el trabajador y su organización, con un alto grado de identificación y obligación, donde el trabajador percibe un alto costo asociado a dejar la empresa.	4,5 a 6,0

**Tabla 2. Baremo de Interpretación Escala UWES**

**Propiedades psicométricas del instrumento:**

Los resultados de los análisis psicométricos del UWES pueden resumirse de la siguiente manera, según Benavides-Pereira *et. al.*, (2009):

**Validez factorial.** Los análisis factoriales confirmatorios muestran que la estructura hipotética del UWES de tres factores, es superior al modelo de un solo factor y se ajusta a los datos de las diversas muestras tomadas en Holanda, España y Portugal. Sin embargo, hay una excepción Sonnentag (citado en Benavides-Pereira *et. al.* 2009), utilizando el análisis factorial exploratorio, no encontró una estructura trifactorial bien definida y decidió utilizar el puntaje total del UWES como medida del compromiso en el trabajo.

**Correlación interna.** Aun cuando el análisis factorial confirmatorio del UWES, define una estructura tridimensional, estas tres dimensiones están íntimamente relacionadas. Las correlaciones entre las tres escalas generalmente exceden el .65, además de que la correlación entre las variables latentes presenta un intervalo entre .80 y .90.

**Estabilidad transcultural.** La estructura factorial de la versión corta del UWES, adaptada para estudiantes es notablemente estable entre las muestras de España, Holanda y Portugal. Los análisis detallados muestran que solo tres ítems difieren significativamente entre las muestras de los tres países.

**Consistencia interna.** La consistencia interna de las tres escalas del UWES es adecuada. Esto quiere decir que, en todos los casos, los valores  $\alpha$  de Cronbach son iguales o superan el valor crítico de .70. Usualmente, los valores  $\alpha$  de Cronbach varían entre .80 y .90.

**Estabilidad.** Los puntajes del UWES son relativamente estables a través del tiempo, presentado una estabilidad promedio de dos años para los coeficientes de vigor, dedicación y absorción, que son .30, .36 y .46, respectivamente.

Estos resultados psicométricos confirman la validez factorial del UWES. El UWES consiste en tres escalas altamente relacionadas. Además, este patrón de correlación se replica en muestras de diferentes países, lo que confirma la validez a nivel transcultural del cuestionario de tres factores. Tomando en cuenta todo esto, se puede afirmar que el compromiso organizacional es un constructo formado por tres factores íntimamente relacionados, que son medidos por tres escalas internamente consistentes.

### **8.3 Conflicto Trabajo - Familia**

**Definición conceptual.** Es aquel tipo de conflicto en el cual las presiones que se generan de los roles que deben desarrollarse en el trabajo y en la familia son incompatibles unos con otros en algún aspecto y, por eso, la participación en alguno de estos roles hace más difícil la participación en el otro (Carlson, Kacmar y Williams, 2000).

**Definición operacional.** Puntuación total y por factor obtenida en la escala construida por Avendaño, Ramírez y Román en el 2003 y 2005, modificada posteriormente por Avendaño,

Bagnara y Román en 2008. Las subescalas y la escala total de conflicto trabajo-familia se categorizan de acuerdo con la puntuación obtenida como sigue: bajo, mediano, alto, tal como se observa en la tabla 3.

<b>Baremo de Interpretación Escala de CTF</b>	
<b>Nivel</b>	<b>Intervalo</b>
Bajo	33 a 66
Medio	67 a 99
Alto	100 a 132

**Tabla 3. Baremo de interpretación de la Escala CTF**

**Instrumento.** Escala de Conflicto Trabajo-Familia (CTF)

La Escala de Conflicto Trabajo-Familia de Avendaño et al. (2005 y 2008) fue diseñada para evaluar las interferencias del trabajo en la familia y de la familia en el trabajo y la percepción de conflicto entre los roles de madre, esposa, dueña de casa y trabajadora en mujeres microempresarias de Santiago y la IX Región de Chile. Posteriormente, esta escala fue adaptada y modificada mediante un estudio realizado por Avendaño et al. (2008) en adultos trabajadores de ambos sexos jefes de familia ubicados en el segundo quintil de ingreso de las comunas urbanas de las provincias de Concepción y Ñuble.

En esta adaptación, los autores eliminaron algunos ítems de la escala anterior que sólo eran aplicables a la condición de mujer, que se referían específicamente al trabajo microempresarial o que eran redundantes. Se modificó para utilizarla con personas de ambos sexos y se agregaron ítems que refuerzan el carácter bidireccional del conflicto trabajo-familia, seleccionando algunos ítems de la escala “Multidimensional Measure of Work-Family Conflict” de Carlson, Kacmar y Williams (2000), dado que la escala de estos autores tiene la misma raíz conceptual que el instrumento de Avendaño et al. (2005), es decir, están basadas en los tipos de conflicto trabajo familia propuestos por Greenhaus y Beutell.

### **Propiedades psicométricas del instrumento:**

Avendaño et al. (2008) realizaron una validación de constructo de la Escala de Conflicto Trabajo-Familia, estableciendo que la mejor solución factorial es de cinco factores. La escala total quedó compuesta por 19 ítems que en conjunto explicaban un 66% de la varianza, con un Alfa de Cronbach de .85. De acuerdo a esta investigación, el primer factor explica un 28% de la varianza, con un Alfa .82. El segundo factor explica el 12% de la varianza, presentando un Alfa de .71. El tercer factor explica el 10% de la varianza con un coeficiente Alfa .85. El cuarto factor explica el 8% de la varianza con un Alfa .74. El quinto factor explica el 7% de la varianza, presentando un Alfa de Cronbach .55.

## RESULTADOS

La investigación expone en este apartado los resultados obtenidos del análisis de los instrumentos que miden el conflicto trabajo – familia, el work engagement y la satisfacción laboral en jefaturas de una empresa de retail de la región del Maule.

En primera instancia, se describen los datos sociodemográficos de la muestra (Anexo C) en donde, tal como se observa en la tabla N° 8 y figura N° 7, la muestra está conformada por 51 sujetos, en donde 33 sujetos son masculinos los cuales representan el 65% de la muestra y 18 femeninos, representando un 35%.

En cuanto a la edad de los sujetos que está en cargos de jefaturas de una empresa de retail de la región del Maule, se aprecia en la tabla N° 9 y figura N° 8 que hay 8 sujetos, representando el 16% de la muestra, que se encuentran en un rango de edad entre los 18 y los 29 años; es decir, que están en una etapa en donde se comienza a insertar en el ámbito laboral y se busca la independencia familiar, bien sea, viviendo solos o estableciendo un hogar propio. Asimismo, hay presencia de 4 sujetos, que representan el 8% y que tienen 50 años o más.

A su vez, se observa que existen 20 sujetos que representan un 39% de la muestra, que tienen edades entre los 30 y los 39 años y 19 sujetos, representando el 37%, que se encuentran entre los 40 y 49 años de edad; es decir, que la mayoría de la muestra se encuentra en una etapa de la vida en donde ya se tiene una familia establecida y al menos 1 hijo, por lo que las responsabilidades a nivel familiar aumentan al igual que las exigencias en el trabajo.

En base a lo expuesto en la tabla N° 10 y figura N° 9, se aprecia que 1 sujeto que representa el 2% de la muestra se encuentra en unión civil; 3 sujetos, representando el 6% están divorciados; 7 sujetos que representan el 14% tienen pareja; 16 sujetos representando el 31% están solteros y la mayoría de la muestra con 24 sujetos, que representan el 47% del total, están casados. Por lo que si se suman los sujetos que se encuentran en una relación se obtiene

el total de 32 sujetos; es decir, que la mayoría de la muestra tiene una familia y hogar conformados que requieren atenciones específicas y necesidades que deben ser cumplidas.

En la tabla N° 11, figura N° 10, se puede observar la distribución muestral en base a la tenencia de hijos, en donde 37 sujetos, que representan el 73% y la mayoría de la muestra, tienen hijos a los cuales cuidar y 14 sujetos que representan un 27% no tienen hijos.

En cuanto al tiempo en el cargo y según la tabla N° 12 y la figura N° 11 se observa que 3 sujetos que representan el 6%, tiene menos de un año ocupando el cargo de jefatura en la empresa de retail de la región del Maule; 6 sujetos que representan el 12% tiene entre 1 y 5 años de antigüedad. A su vez, 11 sujetos, representando el 21% de la muestra, tienen entre 6 y 10 años trabajando para la empresa. Y 31 sujetos que representan el 61% tienen más de 10 años laborando como jefe. Por lo que se observa, que la mayoría de los sujetos de estudio se han mantenido estables dentro de sus cargos en la empresa antes mencionada.

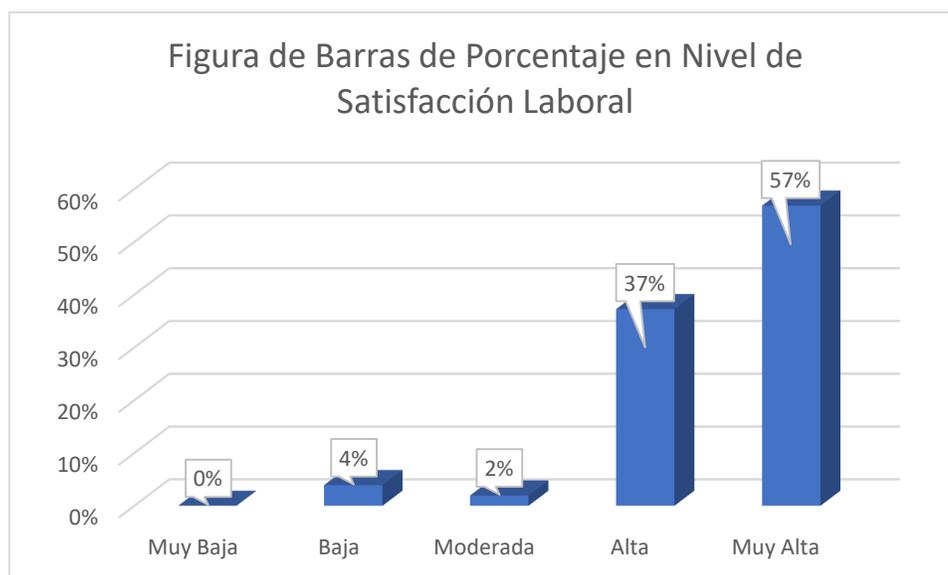
En cuanto a la jornada laboral que cumplen los sujetos de estudio, se observa en la tabla N° 13 y figura N° 12 que, solo 5 sujetos que representan el 10%, laboran 20 horas a la semana; asimismo, 1 solo sujeto, representando un 2% labora 30 horas y 45 sujetos que representan el 88% de la muestra laboral trabajan 45 horas semanales; es decir, una jornada completa.

De esta manera y en base a lo antes mencionado, se aprecia que la mayoría de la muestra está en una edad productiva tanto a nivel laboral como familiar, tienen hijos, en una relación de pareja, son estables a nivel laboral y trabajan a jornada completa en la empresa que fue escenario para este estudio.

A continuación se analizarán los resultados de cada una de las variables estudiadas, comenzando por la Satisfacción Laboral, pasando luego al Work Engagement y finalizando con el Conflicto Trabajo – Familia para culminar con la relación de las tres variables.

<b>Frecuencia y Porcentaje de la variable Satisfacción Laboral</b>		
<b>Nivel</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Muy Baja</b>	0	0%
<b>Baja</b>	2	4%
<b>Moderada</b>	1	2%
<b>Alta</b>	19	37%
<b>Muy Alta</b>	29	57%
<b>Total</b>	51	100%

**Tabla 4. Frecuencia y Porcentaje de la variable Satisfacción Laboral**

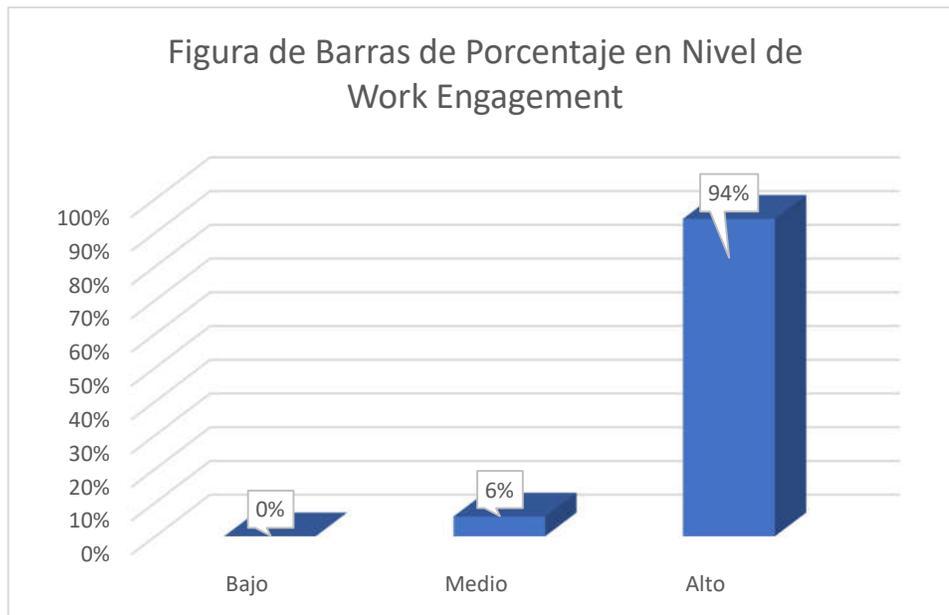


**Figura 1. Porcentajes en nivel de la variable Satisfacción Laboral**

En cuanto a la tabla N° 4 y el figura N° 1, se puede observar que en los sujetos estudiados 2 de ellos, que representan el 4% de la muestra, se encuentran en un nivel bajo de satisfacción, 1 sujeto representando el 2% se encuentra en un nivel moderado; 19 sujetos que representan el 37% se encuentran en un nivel Alto de satisfacción y 29 sujetos que representan el 57% están en un nivel Muy Alto. Demostrando que la mayoría de los trabajadores que se encuentran ocupando cargos de jefatura en una empresa de retail de la Región del Maule se encuentran satisfechos con sus trabajos.

<b>Frecuencia y Porcentaje de la variable Work Engagement</b>		
<b>Nivel</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Bajo</b>	0	0%
<b>Medio</b>	3	6%
<b>Alto</b>	48	94%
<b>Total</b>	51	100%

**Tabla 5. Frecuencia y Porcentaje de la variable Work Engagement**

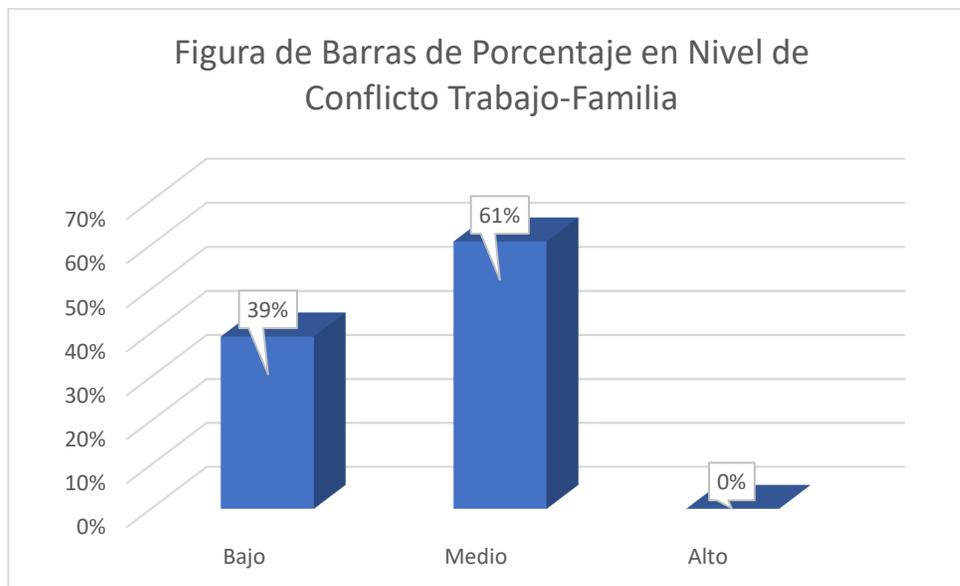


**Figura 2. Porcentaje en nivel de Work Engagement**

Tal como se detalla en la tabla N° 5 y figura N° 2, existen 3 sujetos, que representan el 6% y que se encuentran en un nivel medio y 48 sujetos, representando el 94% del total de la muestra, se encuentran en un nivel alto, lo cual indica que, la mayoría de los sujetos estudiados, están totalmente comprometidos con la tarea.

<b>Frecuencia y Porcentaje de la variable Conflicto Trabajo-Familia</b>		
<b>Nivel</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Bajo</b>	20	39%
<b>Medio</b>	31	61%
<b>Alto</b>	0	0%
<b>Total</b>	51	100%

**Tabla 6. Frecuencia y porcentaje de la variable Conflicto Trabajo - Familia**



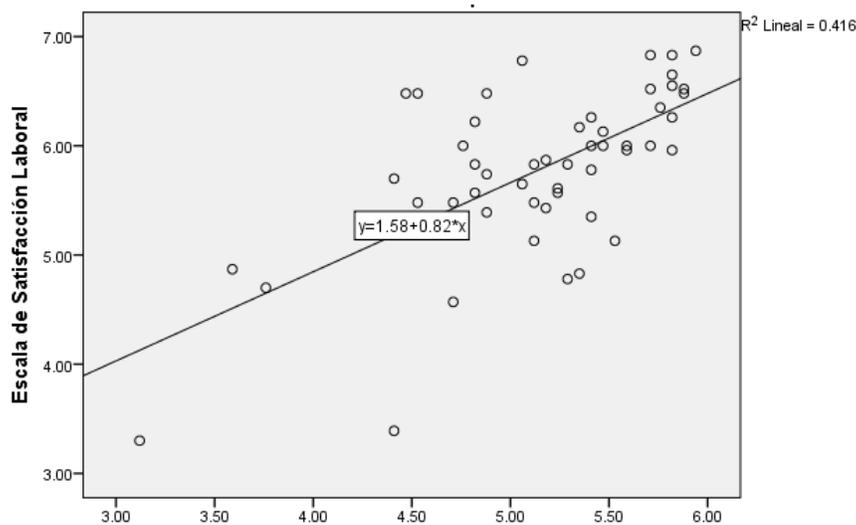
**Figura 3. Porcentaje en nivel de Conflicto Trabajo - Familia**

Según la tabla N° 6 y figura N° 3, se observa que 20 sujetos, que corresponden al 39% de la muestra, no presentan conflicto entre el trabajo y la familia, sin embargo, 31 sujetos que representan el 61% de la muestra, están en un nivel medio de conflicto, lo que significa que estas personas están comenzando a presentar incompatibilidades con los roles que ejercen tanto en el ámbito familiar como en el ámbito laboral.

Correlaciones		Escala de Satisfacción Laboral	Escala de Work Engagement	Escala de Conflicto Trabajo-Familia
Escala de Satisfacción Laboral	Correlación de Pearson	1	.645**	-.365**
	Sig. (bilateral)		.000	.008
	N	51	51	51
Escala de Work Engagement	Correlación de Pearson	.645**	1	-.310*
	Sig. (bilateral)	.000		.027
	N	51	51	51
Escala de Conflicto Trabajo-Familia	Correlación de Pearson	-.365**	-.310*	1
	Sig. (bilateral)	.008	.027	
	N	51	51	51

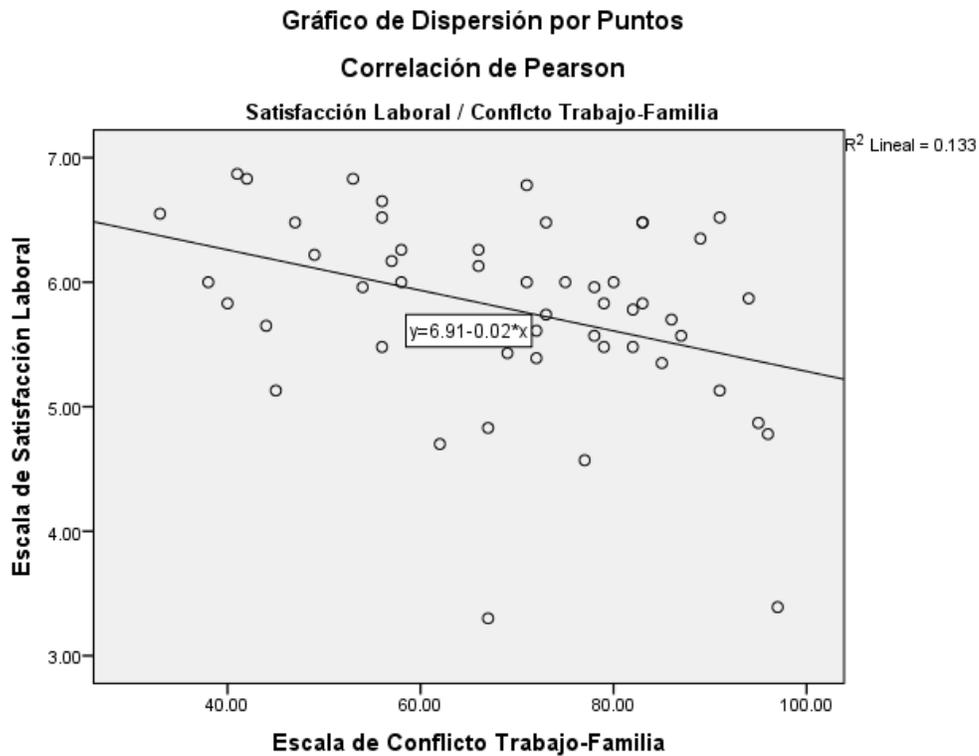
\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).  
 \* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

**Tabla 7. Correlaciones entre las variables Satisfacción Laboral, Work Engagement y Conflicto Trabajo – Familia**



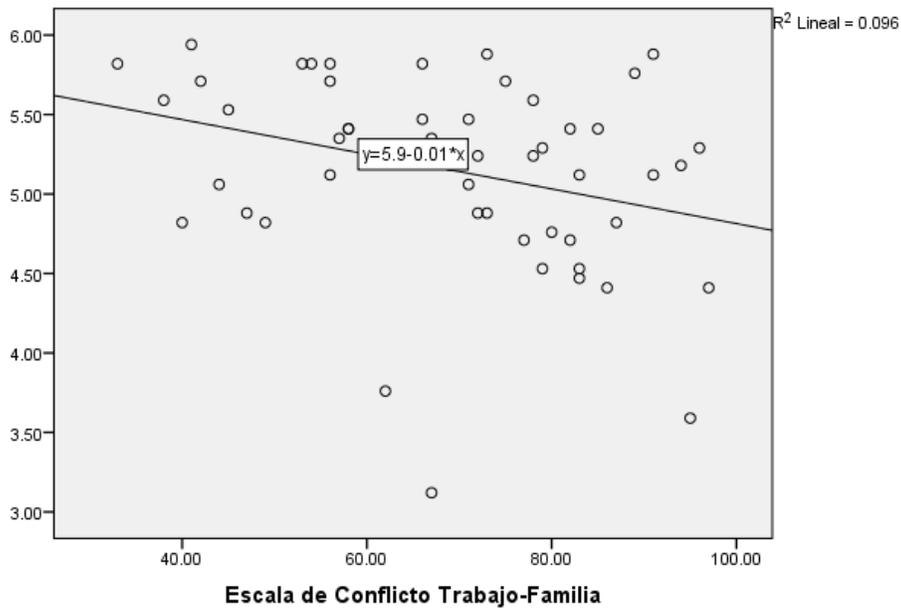
**Figura 4. Correlación entre la variable Satisfacción Laboral y Work Engagement**

Según la tabla N° 7 y figura N° 4, se observa que la correlación entre la variable Satisfacción Laboral y Work Engagement fue positiva y significativa ( $r=0,645$ ,  $p 0,01$ ) lo que significa que a mayor Satisfacción Laboral hay mayor compromiso con la tarea.



**Figura 5. Correlación entre la variable Satisfacción Laboral y Conflicto Trabajo - Familia**

Con respecto a la correlación entre la variable Satisfacción Laboral y Conflicto Trabajo – Familia, se observa en la tabla N° 7 y figura N° 5 que existe una correlación negativa y significativa ( $r = -0.365$ ,  $p = 0,01$ ); es decir que, cuando existe mayor Satisfacción Laboral se presentan menos conflictos entre el trabajo y la familia; o viceversa, a menor satisfacción, mayor conflicto.



**Figura 6. Correlación entre la variable Work Engagement y Conflicto Trabajo - Familia**

Finalmente, en la tabla N° 7 y figura N° 6, se hace referencia al grado de dispersión en el que se encuentran las variables Work Engagement y Conflicto Trabajo - Familia, realizándose esta relación por medio del método estadístico de Pearson, que destaca una relación negativa y significativa ( $r = -0.310$ ,  $p < 0,05$ ) lo que significa que a menor conflicto entre el ámbito laboral y el familiar existe mayor compromiso hacia la tarea.

Entonces se demuestra que, cuando un colaborador siente que en su hogar hay comunicación y apoyo, las relaciones son adecuadas y las exigencias en el hogar son manejables, puede comprometerse de lleno con su trabajo, generándole satisfacción y alcanzando las metas que se haya propuesto.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

Tomando en cuenta las interpretaciones de los análisis estadísticos realizados, se procede a exponer en este capítulo las conclusiones y recomendaciones que derivan de los datos obtenidos, dándoles respuesta a las interrogantes planteadas:

En relación a la primera interrogante *¿Cuáles son los niveles del conflicto trabajo - familia que presentan los empleados de una empresa de retail de la Región del Maule?* Se obtuvo que el 39% de la muestra no presentan conflicto entre el trabajo y la familia, sin embargo existe un 61% de la muestra que se encuentra en un nivel medio.

Al respecto, Carlson, Kacmar y Williams, (2000) explican que el Conflicto trabajo – Familia es aquel en el cual las presiones que se generan de los roles que deben desarrollarse en el trabajo y en la familia son incompatibles unos con otros en algún aspecto y, por eso, la participación en alguno de estos roles hace más difícil la participación en el otro. En base a los resultados, se puede apreciar que la mayoría de los sujetos estudiados está comenzando a presentar incompatibilidades con los roles que hay que ejercer tanto en el ámbito familiar como en el ámbito laboral. Es por ello que, el plan de intervención está enfocado en minimizar estos roces de roles, para que dejen de ser incompatibles y los sujetos tengan un mejor manejo de las responsabilidades que se presenten en ambas áreas.

En lo que respecta a la segunda interrogante *¿Cuáles son los niveles de work engagement presentes en los empleados de una empresa de retail de la Región del Maule?* Se obtuvo que un 6% de la muestra se encuentra en un nivel medio, sin embargo el 94% del total de la muestra, se encuentra en un nivel alto de compromiso, evidenciándose que, la mayoría de los

sujetos estudiados, están totalmente comprometidos con la tarea, demostrando sentirse orgullosos y satisfechos al realizarla. También, se identifican fuertemente con su trabajo el cual experimentan como significativo, inspirador y retador, sintiéndose felices y concentrados en el mismo, presentando dificultades en dejarlo cuando disfrutan sus labores.

En cuanto a la tercera interrogante *¿Cuáles son los niveles de satisfacción laboral en los empleados de una empresa de retail de la Región del Maule?* Se obtuvo que un 37% de los sujetos estudiados se encuentran en un nivel Alto de satisfacción y un 57% están en un nivel Muy Alto. Al respecto, Robbins (1996) expresa que el término de satisfacción laboral se refiere a la aptitud general de un individuo hacia su puesto. Entendiéndose por aptitud, las afirmaciones evaluativas favorables o desfavorables en relación con objetos, personas o hechos que reflejan la forma en que el sujeto se siente acerca de algo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene aptitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene aptitudes negativas hacia él.

En este caso, la mayoría de los trabajadores que se encuentran ocupando cargos de jefatura en una empresa de retail de la Región del Maule se encuentran satisfechos con sus trabajos así como los factores externos e internos del mismo, como los salarios, los ascensos, la participación y supervisión, la calidad y cantidad de producción y las prestaciones y apoyo que brinda la empresa.

Y finalmente, en base a la cuarta interrogante *¿Qué relación existe entre el conflicto trabajo – familia con el work engagement y con la satisfacción laboral en los empleados de una empresa de retail de la Región del Maule?* Se comprueba que existe una correlación positiva y significativa ( $r=0,645$ ,  $p 0,01$ ) entre la variable Satisfacción Laboral y Work Engagement. Al respecto, Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró & Grau, (2000), definen al work engagement como “un estado psicológico positivo afectivo hacia la tarea” (p. 117). Asimismo, Robbins (1996), define la satisfacción laboral como “la actitud del individuo hacia su puesto

de trabajo en lo referente a: interacción con los compañeros de trabajo y jefe, condiciones de trabajo, cumplimiento de reglas y políticas de organización”. (p. 181).

Esta correlación significa que, los sujetos estudiados se sienten satisfechos y orgullosos con la tarea que realizan, mejorando con ello, la capacidad de producir, hacer, elaborar, terminar y generar nuevos retos en el trabajo, siendo proactivos en la organización y disfrutando sus funciones.

A su vez, existe una correlación negativa y significativa ( $r = -0.365$ ,  $p = 0,01$ ) entre la variable Satisfacción Laboral y Conflicto Trabajo – Familia, lo que significa que cuando existe mayor Satisfacción Laboral se presentan menos conflictos entre el trabajo y la familia; o viceversa, a menor satisfacción, mayor conflicto. Al respecto, Eby, Casper, Lockwood, Bordeaux y Brinley (2005) explican que los principales predictores del conflicto trabajo-familia en el dominio laboral son por tener presión y estrés en el trabajo, por una rutina laboral impredecible, por tener trabajo los fines de semana y turnos rotativos, por tener una supervisión abusiva, por trabajar un número elevado de horas o tener extensiones horarias y por tener grandes demandas laborales que despliegan gran compromiso con el trabajo.

Por su parte, los principales predictores del conflicto trabajo-familia en el dominio familiar son por tener niños en el hogar debido a que el trabajador se preocupa por sus cuidados, por tener desacuerdos o tensiones con la familia o esposo/a, por tener altas demandas de la familia y poco apoyo familiar.

Es por ello que la variable de Satisfacción laboral y Conflicto Trabajo- Familia influyen una a la otra en un nivel considerable, ya que mientras más satisfecho esté el colaborador en su puesto de trabajo, mejor será el manejo de relaciones a nivel familiar, porque podrá equilibrar los roles y las necesidades que surjan en cada ámbito.

También, se obtuvo que existe una correlación negativa y significativa ( $r = -0.310$ ,  $p < 0,05$ ) entre las variables Work Engagement y Conflicto Trabajo – Familia lo que significa que a menor conflicto entre el ámbito laboral y el familiar existe mayor compromiso hacia la tarea. Esto sucede porque, la variable Satisfacción Laboral y la variable Work Engagement se relacionan una con la otra; cuando una aumenta, lo hace la otra también, así como cuando hay poca satisfacción, el compromiso hacia la tarea también disminuye.

Entonces, cuando un colaborador siente que en su hogar hay comunicación, apoyo, presenta relaciones adecuadas con su familia y las exigencias en el hogar son manejables, ayuda a que la persona pueda comprometerse mucho más con su trabajo.

### **Recomendaciones**

Considerando las conclusiones derivadas de esta investigación surgen las siguientes recomendaciones dirigidas a los diferentes actores que guardan relación con la misma:

#### ***A los colaboradores:***

- Buscar apoyo a nivel familiar cuando se sienta que las responsabilidades en el mismo aumentan.
- Manifiestarle a la empresa cuando las exigencias del trabajo sobrepase el horario laboral para que se puedan llegar a acuerdos.
- Disfrutar el tiempo en familia y desconectarse del trabajo cuando se comparta con ellos.
- Establecer límites de forma asertiva.

#### ***A la empresa:***

- Dar a conocer los resultados de este estudio, con el propósito de despertar en ellos y en los demás trabajadores el interés por el tema del conflicto Trabajo – Familia, satisfacción y work

engagement para buscar generar cambios en las políticas de la empresa y puedan ser más flexibles a la hora de tomar medidas conciliatorias entre el trabajador, la empresa y su familia.

- Se sugiere implementar el plan de intervención propuesto para medir cambios en las jefaturas en cuanto al conflicto laboral – familiar que presentan actualmente y éste disminuya.

***A la Universidad:***

- Se sugiere hacer públicos los resultados de este estudio, a fin de motivar a la población de estudiantes al desarrollo y abordaje de nuevas temáticas que beneficien a la colectividad y que aporten soluciones a los problemas observados.

## **PROPUESTA**

### **Plan de intervención para la implementación de medidas de disminución de CTF en la empresa de retail de la Región del Maule.**

Dado los resultados de la investigación, el plan es desarrollado bajo el modelo teórico de las Demandas y Recursos Laborales (DRL) basado en el Rediseño del Trabajo a un nivel de intervención organizacional, debido a que Recursos Humanos tiene un importante papel en la conciliación de las exigencias laborales y familiares de los trabajadores, ya que es responsable de programar las medidas dirigidas a mejorar la conciliación trabajo-familia, estableciendo controles o permisos para la obtención de los beneficios y servir de modelo de conducta en sus propias situaciones personales.

#### **Objetivo General del plan:**

Facilitar medidas para disminuir el CTF a la empresa de retail de la Región del Maule.

#### **Objetivos específicos:**

1. Incentivar a la empresa a buscar medidas que mejoren el equilibrio entre la vida laboral y la familiar.
2. Sensibilizar a la empresa y a los trabajadores sobre medidas que ayuden a disminuir el CTF.

#### **Tipo de Población:**

Está dirigido a todas las personas responsables dentro de la empresa: Recursos Humanos, prevencionistas, departamentos de capacitación y bienestar y a aquellos trabajadores expuestos a problemáticas de salud producto del CTF.

### **Duración del plan de intervención:**

El programa se compone de tres etapas: análisis, implementación y seguimiento. El tiempo dependerá de las acciones que tome la empresa; por lo tanto, las siguientes medidas representan una oportunidad para construir el diálogo social entre los trabajadores y la empresa, en donde se requiere que la organización tenga un nivel de apertura alto, lo cual dependerá de su cultura organizacional, como también de otros aspectos como el tipo de liderazgo, contexto social, económico, marco jurídico, entre otros.

## **MEDIDAS PARA LA INTERVENCIÓN**

### **1. Diagnóstico de los niveles de CTF**

Para que esto se lleve a cabo, como primer paso hay que realizar una evaluación de las necesidades del personal de la empresa con respecto al conflicto trabajo - familia, por lo tanto es necesario que cada departamento cuente con un representante el cual se encargue de recabar los datos de forma confidencial; de esta manera se generará información del nivel de conflicto en distintos niveles.

### **2. Talleres de capacitación**

- Realizar talleres de capacitación en donde la organización entregue información relacionada al CTF, para que el trabajador pueda darse cuenta en qué rol presenta mayor conflicto.
- Realizar Talleres para incentivar la corresponsabilidad parental.
- Realizar Escuela para Padres a través de charlas y talleres en temas de familia y relación de pareja.

- Realizar talleres para llevar una vida saludable (alimentación sana, ejercicios durante la jornada laboral, entre otros).
- Talleres de resolución de conflictos intrafamiliares.
- Capacitación en manejo de estrés, control emocional, trabajo en equipo, entre otros.
- Asimismo, en dichos talleres, la empresa puede brindar información sobre las medidas de CTF que ya se practican, por ejemplo: aquellas que tienen que ver con salas cuna, jardines infantiles, servicios para adultos mayores, entre otros y se llegue a un consenso para establecer nuevas medidas y puedan ser incluidas a posterioridad.
- A su vez, realizar talleres en donde el trabajador pueda actualizar sus conocimientos en el área donde se desarrolla o pueda optar a una capacitación en otros cargos, de esta manera amplía su rango de habilidades, capacidades y competencias para mejorar en su trabajo y hacer carrera dentro de la organización.

### **3. Administración del tiempo**

En este punto, se pueden implementar varias medidas:

- Horario de trabajo adaptado a su personal en los casos de los cargos que puedan tener un horario más flexible.
- Semana de trabajo comprimido, en donde se aumentan las horas laborales de ciertos días para reducir el número de días laborables en esa semana o tener un día en donde el horario de salida sea más temprano.
- Realizar teletrabajo el cual permite organizar el tiempo y la carga laboral mediante el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC). De esta manera se establecen metas de cumplimiento de objetivos independientemente del tiempo que se le dedique a la labor el cual dependerá exclusivamente del trabajador.

- Utilización de banco de horas extras en donde la organización permita a sus trabajadores utilizar las horas acumuladas que ha tenido dentro de su jornada laboral para lo que necesite o realizar horas extras para compensar algún día perdido o para realizar trámites.
- Flexibilidad de horarios al inicio y término de la jornada laboral.

#### **4. Permisos para responsabilidades familiares**

A pesar que algunos permisos ya los ofrece la ley, en este caso la empresa puede plantear otras opciones que pueden ayudar a disminuir el CTF en un trabajador, como es el caso de los permisos para visitas al médico, al dentista, actividades o reuniones escolares de los/as hijos/as o del trabajador si éste se encuentra realizando alguna especialización, dar pequeños recesos para aquellas trabajadoras que se encuentren embarazadas para que puedan merendar o tomar un breve descanso.

En el caso de las vacaciones, se pueden llegar a acuerdos en donde el trabajador pueda elegir la fecha o la fragmentación de sus vacaciones para que pueda tomar un descanso en base a sus necesidades familiares, por ejemplo (en el caso de las fragmentadas) tomarse todos los viernes durante dos meses.

#### **5. Servicios ofrecidos para el cuidado de personas dependientes**

Esta es una ventaja importante que contribuiría al reclutamiento y retención del personal, a pesar de que pueda generarle un costo a la empresa. Sin embargo, afianzará el compromiso organizacional del trabajador y se evitará perder tiempo y dinero en capacitar constantemente a un personal nuevo.

Algunos servicios que se pueden ofrecer son:

- Acceso al servicio de sala cuna.

- Contar con un espacio permanente dentro de la empresa para el cuidado de los hijos/as en edad escolar, tras la jornada escolar regular.
- Bonos por escolaridad.
- Salas de juegos.
- Accesos a centros recreativos a través de convenios.
- Realización de actividades en periodos de vacaciones (invierno y/o verano).
- Ayuda a los trabajadores que tengan algún familiar con una incapacidad temporal o permanente, por ejemplo: costos de guardería, centros de día, servicio de enfermera a domicilio.

## **6. Otras medidas de apoyo**

- Becas de estudios para trabajadores.
- Bonos de aniversario o premios por año de servicio.
- Programas preventivos de salud (vacuna anti-influenza, despistaje de cáncer de mamas, cérvico-uterino, próstata, gástrico, colón, revisión cardiovascular).
- Asesoría psicológica-familiar, legal y financiera.
- Consultas veterinarias a bajo costo.
- Permitir relaciones de ayuda mutua entre colegas.
- Consideración de la pareja/hijos en eventos de la empresa.
- Sesiones de relajación dentro del último cuarto de la jornada laboral.
- Proporcionar transporte según el horario.

## REFERENCIAS

- Andrade Rodríguez, L. G. y Landero Hernández, R. (2015). Bases teóricas del conflicto trabajo-familia. *Revista de Psicología Universidad de Antioquia*, 7 (1), 185-198. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5280338.pdf>
- Arias, F. (2008). *El proyecto de investigación*. Caracas, Venezuela: Episteme.
- Avendaño, C., Bagnara, C. & Román, J. (2008). *Conciliación trabajo-familia y bienestar psicosocial en jefes de familias pobres no indigentes de sectores urbanos de Santiago y de la región del Biobío*. Informe final Proyecto Fondecyt 1060531-2006/2007.
- Avendaño, C. Ramírez, V. y Román, J. (2005). *Bienestar psicológico y características de los dominios trabajo-familia y sus fronteras en mujeres de las Regiones Metropolitana y IX de la Araucanía. Temuco y Santiago, Chile*. Informe final Proyecto Fondecyt 103044792003/2005.
- Avial Salgado, W. R. (2012). *Conflicto trabajo – familia y su relación con el apoyo social, la satisfacción vital y laboral en mujeres trabajadoras de hospitales urbanos y rurales de la Provincia del Biobío Conicyt 79100605-2010*. (Tesis de maestría). Recuperado de <http://repositorio.udec.cl/handle/11594/773>
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20, 265-269. doi: 10.1177/0963721411414534.
- Bakker, A. y Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones* (vol. 09, nro. 3). Versión On-line ISSN 2174-0534 versión impresa ISSN 1576-5962. Madrid. Recuperado de: [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1576-59622013000300003](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622013000300003)
- Bakker, A., Demerouti, E. y Schaufeli, W. (2003). The socially induced burnout model. En S. P. Shohov (Ed). *Advances in Psychology Research* (vol. 25). New York: Nova Science Publishers.
- Benavides-Pereira, A., Fraiz, D. y Porto-Martins, P. (2009). *Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo (UWES)*. Manual de aplicación.
- Brunet, L. (1999). *El Clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.

- Caamaño, E. (2007). La actual regulación de la jornada de trabajo y la necesidad de su flexibilización. *Revista de Derecho de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. XXVIII (Valparaíso, Chile, 1er Semestre de 2007) [pp. 337- 366]*. Recuperado de: [file:///C:/Users/ccastror/Downloads/649-2472-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/ccastror/Downloads/649-2472-1-PB%20(1).pdf)
- Carlson, D., Kacmar, K. & Williams, L. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior, 56* (2), 249-276.
- Carrero, S. (2014). *Relación Entre La Inteligencia Emocional Y Clima Organizacional De La Empresa Distribuidora De Alimentos Lelis Carvalho C.A.* (Tesis de pregrado). Universidad Yacambú, Lara, Venezuela.
- Chiang, Salazar y Núñez. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: hospital tipo 1. *Theoria 2007; 16* (2): 61-76. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/299/29916206.pdf>
- Chiavenato, I. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. (5Ta Ed). Colombia: MC Graw-Hill interamericana.
- Chruden y Sherman (1996). *Administración de personal*. Editorial South-Western Publishing.
- Clark, S. (2000). Work/Family Border Theory: A new theory of Work/Family balance. *Human Relations, 53*, 747-770.
- Corbetta, P. (2003). *Metodología y Técnicas de investigación Social*. Madrid: McGraw-Hill.
- Deci, E. L. y Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*, 227-268. doi: 10.1207/S15327965PLI1104\_01.
- Demerouti, E., Bakker, A., Janssen, P. y Schaufeli, W. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 27*, págs. 279-286.
- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F. y Schaufeli, W. (2001). The job demands – resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*, 499-512. doi: 10.1037//0021.9010.86.3499.

- Dessler (2000). *Clima organizacional, desempeño y satisfacción laboral en el grupo comunicacional teleuno*. (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo, Venezuela. Recuperado de <http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/3201-09-03235.pdf>.
- Eby, L., Casper, W., Lockwood, A., Bordeaux, C. & Brinley, A. (2005). Work and family research in IO/Ob: Content analysis and review of the literature (1980-2002). *Journal of Vocational Behavior*, 66, 124-97.
- Fernández Poveda, L. F., & Guevara Bedoya, L. M. (2015). Work Engagement y Compromiso Laboral: ¿Es la edad un factor diferenciador? *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 34(2), 108-119. Doi: 10.21772/ripo.v34n2a04. Recuperado de: <http://revista.cincel.com.co/index.php/RPO/article/view/185>
- Frías, P. (2014). *Compromiso y Satisfacción Laboral como factores de permanencia de la generación Y*. (Tesis de maestría). Universidad de Chile, Santiago, Chile. Recuperado de [http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117629/TESIS%20MAGISTER%20PFRIAS\\_2014.pdf?sequence=1](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117629/TESIS%20MAGISTER%20PFRIAS_2014.pdf?sequence=1)
- Frone, M., Yardley, J. & Marcel, K. (1997). Developing and testing an integrative model of the work-family interface. *Journal of Vocational Behavior*, 50, 145-167.
- García, D. (2010). *Satisfacción Laboral. Una aproximación teórica. Contribuciones a las Ciencias Sociales*. Grupo Eumed.net (Universidad de Málaga)
- Gilmer (1976). *Relaciones entre clima organizacional y la satisfacción laboral*. Recuperado de [http://books.google.co.ve/books?id=v\\_sFY1XRFaIC&pg=PA196&lpg=PA196&dqos#v=onepage&q&f=false](http://books.google.co.ve/books?id=v_sFY1XRFaIC&pg=PA196&lpg=PA196&dqos#v=onepage&q&f=false).
- Grant, A. M. y Parker, S. K. (2009). Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *Academy of Management Annals*, 3, 273-331. doi: 10.1080/19416520903047327.
- Greenhaus, J. H. & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10, 76-88.
- Guevara, W. (2010). *Evaluación de la satisfacción laboral de los (las) trabajadores(as) de una empresa petrolera Maturín, Monagas Junio/Noviembre 2008*. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional Experimental de Guayana, Venezuela. Recuperado en:

<https://docplayer.es/7343447-Evaluacion-de-la-satisfaccion-laboral-de-los-las-trabajadores-as-de-una-empresa-petrolera-maturin-monagas-junio-noviembre.html>

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista P. (2003) *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.

Hernández, R. Fernández, C. y Batista P. (2007). *Fundamentos de Metodología de Investigación*. España: Mc Graw Hill.

Herzberg, W. (1967). *The Motivation to Work (La Motivación Para Trabajar)*. (2nd ed). New York: John Wiley & Sons.

Hurtado, I. y Toro, J. (2005). *Paradigmas y Métodos de Investigación en tiempos de Cambio*. Valencia, Venezuela: Episteme.

Kirchmeyer, C. & Cohen, A. (1999). Different strategies for managing the work/nonwork interface: A test for unique pathways to work outcomes. *Work & Stress*, 13(1), 59-73.

Kopelman, R., Greenhaus, J. & Connolly, T. (1983). A model of work, family, and inter-role conflict: A construct validation study. *Organizational Behavior & Human Performance*, 32(2), 198-215.

Locke, E. (1984). Relación entre las prioridades de valor y la satisfacción laboral. *Revista Colombiana de Psicología*. no. 17 2008 ISSN 0121-5469. Bogotá, Colombia, 59-74. Recuperado de <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/psicologia/article/viewFile/1402/10032>.

López, V. y Orellana, M. (2013). *Factores asociados al engagement en el personal de enfermería del Hospital Clínico Regional de Valdivia, 2013*. (Trabajo de pregrado). Universidad Austral de Chile. Recuperado de: <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2013/fml864f/doc/fml864f.pdf>

Lupano, M. y Waisman, S. (2018). Work engagement y su relación con la performance y la satisfacción laboral. *Psicodebate Vol. 18 N° 1*, Junio 2018 – Noviembre 2018. ISSN 1515-2251 e-ISNN2451-6600. Pag 77-89. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/329381431\\_Work\\_engagement\\_y\\_su\\_relacion\\_c\\_on\\_la\\_performance\\_y\\_la\\_satisfaccion\\_laboral](https://www.researchgate.net/publication/329381431_Work_engagement_y_su_relacion_c_on_la_performance_y_la_satisfaccion_laboral)

- Meliá, J. L., Pradilla, J. F., Martí, N., Sancerni, M. D., Oliver, A., y Tomás J. M. (1990). Estructura factorial, fiabilidad y validez del cuestionario de satisfacción S21/26: un instrumento con formato dicotómico orientado al trabajo profesional. *Revista de Psicología Universitas Tarraconensis*, 12(1/2), 25-39. Recuperado de [http://www.uv.es/~meliajl/Research/Art\\_Satisf/ArtS21\\_26.PDF](http://www.uv.es/~meliajl/Research/Art_Satisf/ArtS21_26.PDF)
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P. y Hofmann, D. A. (2011). Safety at work: A meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 96, 71-94. doi: 10.1037/a0021484.
- Neiza, L. Patiño, L. González, M. (2017). Estructura y dinámica en familias de un sector rural de la zona norte de Bogotá: aportes para el desarrollo. *El lado humano de la sostenibilidad: reflexiones desde lo privado y lo público*. Editoras científicas Sandra Idrovo-Carlier y Carolina Torres-Castillo. Colección investigación. ISBN 978-958-12-0439-7 e ISBN 978-958-12-0440-3. Chía: Universidad de la Sabana. INALDE Business School. Colombia. Recuperado de: <https://books.google.cl/books?id=sDqqDwAAQBAJ&pg=PT71&lpg=PT71&dq=toda+familia+presenta+una+din%C3%A1mica+compleja+que+rige+sus+patrones+de+convivencia+y+funcionamiento&source=bl&ots=-1MF-Cib0a&sig=ACfU3U13EMdsTs3h4TXMjeQ4rcFImiY77g&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj7qOTi09TnAhU6LLkGHT-mDe4Q6AEwAXoECAoQAQ#v=onepage&q=toda%20familia%20presenta%20una%20din%C3%A1mica%20compleja%20que%20rige%20sus%20patrones%20de%20convivencia%20y%20funcionamiento&f=false>
- Osca, A., & Martínez-Pérez, M. (2005). La conexión familia-trabajo y su repercusión sobre el bienestar psicológico y la satisfacción laboral. Madrid: Universidad Pontificia Comillas de Madrid.
- Ramírez, T. (2007). *El Proyecto de Investigación*. Caracas: Universidad Central de Venezuela.
- Robbins, S. y Coulter, M. (1996). *Administración*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice-Hall.
- Robbins, S. (2008). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Salanova, M. (2003). Academic success, burnout and engagement among University students: the mediating role of self-beliefs. Paper accepted to symposium: "Turning the Coin: Towards

- a Positive Approach to Job Stress”, at *The Fifth Interdisciplinary Conference on Occupational Stress & Health*, March, págs. 20-22, 2003, Toronto, Ontario, Canadá.
- Salanova, M. Agut, S. y Peiró, J. (2004). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediating role of service climate. *Journal of Applied Psychology*.
- Salanova, M. y Schaufeli, W. (2004). El engagement de los empleados: Un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios financieros, num. 261*. Recuperado de: [http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/03/2004\\_Salanova-Schaufeli.pdf](http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/03/2004_Salanova-Schaufeli.pdf)
- Salanova, M.; Schaufeli, W.B.; Llorens, S.; Peiró, J.M. y Grau, R. (2000). Desde el “burnout” al “engagement”: ¿una nueva perspectiva? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16(2), 117-134.
- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2003). *Utrecht Work Engagement Scale*. Holanda: Utrecht University.
- Schaufeli, W. y Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and research: A critical analysis*. London: Taylor y Francis.
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Roma, V. y Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout and: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, págs. 71-92
- Spontón, C., Medrano, L., Maffei, L., Spontón, M. y Castellano, E. (2012). Validación del cuestionario de Engagement UWES a la población de trabajadores de Córdoba, Argentina. *Liber*. v.18 n.2 Lima jul./dic. 2012. Versión impresa ISSN 1729-4827. Recuperado de: [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1729-48272012000200005](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272012000200005)
- Torns, T. (2008). *El trabajo y el cuidado: cuestiones teórico-metodológicas desde la perspectiva de género*. *Empiria*, 15, 53–73.
- Bakker, A y Demerouti.E. (2007). the job demands-resources model: state of the art, *Journal of Managerial Psychology*, 22.309-328. Doi: 10.1108/02683940710733115  
<http://pdfs.semanticscholar.org/535b/dddb991b5e5be252e4030fd4c02c2368e9f14.pdf>

## **ANEXOS**

**ANEXO A**  
**Batería de instrumentos**

**CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL S20/23 (J.L. Meliá y J.M. Peiró,  
1998)**

Habitualmente nuestro trabajo y los distintos aspectos del mismo, nos producen satisfacción O insatisfacción en algún grado. Califique de acuerdo con las siguientes alternativas el grado de satisfacción o insatisfacción que le producen los distintos aspectos de su trabajo.

Tal vez algún aspecto de la lista que le proponemos *no corresponde exactamente* a las características de su puesto de trabajo. En ese caso, entiéndalo haciendo referencia a aquellas características de su trabajo más semejantes a la propuesta, y califique en consecuencia la satisfacción o insatisfacción que le produce.

En otros casos la característica que se le propone puede estar *ausente en su trabajo, aunque muy bien podría estar presente en un puesto de trabajo como el suyo*. Califique entonces el grado de satisfacción o insatisfacción que le produce su ausencia. Por ejemplo, si un aspecto que le propusiéramos fuera "residencias de verano", y en su empresa no le ofrecen tal cosa, califique entonces la satisfacción o insatisfacción que le produce no poder disponer de este servicio.

Un tercer caso se le puede presentar cuando la característica que le proponemos *no está presente, ni pueda estar presente en su trabajo*. Son características que no tienen relación alguna, ni pueden darse en su caso concreto. Entonces escoja la alternativa, "4 Indiferente". Tal caso podría darse por ejemplo, si le propusiéramos para calificar "remuneración por kilometraje": y su trabajo además de estar situado en su misma población fuera completamente sedentario sin exigir jamás desplazamiento alguno.

En todos los demás casos posibles escoja siempre para cada pregunta una de las siete alternativas de respuesta y márquela con una cruz.

		Insatisfecho			Indife- -rente	Satisfecho		
		Muy	Bastant e	Algo		Algo	Basant e	Muy
		1	2	3	4	5	6	7
1	Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo.							
2	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.							
3	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan.							
4	El salario que usted recibe.							
5	Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar							
6	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.							
7	El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.							
8	La iluminación de su lugar de trabajo.							
9	La ventilación de su lugar de trabajo.							
10	La temperatura de su local de trabajo.							
11	Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa.							
12	Las oportunidades de promoción que tiene.							
13	Las relaciones personales con sus superiores.							
14	La supervisión que ejercen sobre usted.							
15	La proximidad y frecuencia con que es supervisado.							
16	La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.							
17	La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa.							
18	El apoyo que recibe de sus superiores.							
19	La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.							
20	Su participación en las decisiones de su departamento o sección.							
21	Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa.							
22	El grado en que su institución cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.							
23	La forma en que se da la negociación en su institución sobre aspectos laborales.							

Muchas gracias por su tiempo y participación.

## Escala UWES

Las siguientes preguntas se refieren a los sentimientos de las personas en el trabajo. Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta y decida si se ha sentido de esta forma. Si nunca se ha sentido así conteste “0” (cero), y en caso contrario indique cuántas veces se ha sentido así teniendo en cuenta el número que aparece en la siguiente escala de respuesta (de 1 a 6).

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastantes veces	Casi siempre	Siempre
0	1	2	3	4	5	6
Ninguna vez	Pocas veces al año	Una vez al mes o menos	Pocas veces al mes	Una vez por semana	Pocas veces por semana	Todos los días

1. \_\_\_\_\_ En mi trabajo me siento lleno de energía
2. \_\_\_\_\_ Mi trabajo está lleno de significado y propósito
3. \_\_\_\_\_ El tiempo vuela cuando estoy trabajando
4. \_\_\_\_\_ Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo
5. \_\_\_\_\_ Estoy entusiasmado con mi trabajo
6. \_\_\_\_\_ Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí
7. \_\_\_\_\_ Mi trabajo me inspira
8. \_\_\_\_\_ Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar
9. \_\_\_\_\_ Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo
10. \_\_\_\_\_ Estoy orgulloso del trabajo que hago
11. \_\_\_\_\_ Estoy inmerso en mi trabajo
12. \_\_\_\_\_ Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo
13. \_\_\_\_\_ Mi trabajo es retador
14. \_\_\_\_\_ Me “dejo llevar” por mi trabajo
15. \_\_\_\_\_ Soy muy persistente en mi trabajo
16. \_\_\_\_\_ Me es difícil “desconectarme” de mi trabajo
17. \_\_\_\_\_ Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando

Muchas gracias por participar. Recuerde revisar si ha contestado todas las preguntas.

## CTF – CFT

ELIJA **UNA SOLA RESPUESTA** PARA CADA UNA DE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS Y MARQUE CON UNA “X”

RESPUESTAS			
1 Totalmente en Desacuerdo	2 Relativamente en Desacuerdo	3 Relativamente de Acuerdo	4 Totalmente de Acuerdo

	1	2	3	4
1. Desearía tener más tiempo para su trabajo, pero sus responsabilidades familiares no se lo permiten.				
2. Es difícil para usted armonizar sus roles de madre/padre y trabajador/a				
3. Las preocupaciones familiares no lo/a dejan concentrarse en su trabajo como desearía				
4. Su pareja se queja del poco tiempo que le dedica debido a su trabajo				
5. Piensa que debería trabajar menos y pasar más tiempo con sus hijos				
6. Es difícil para usted armonizar sus roles de trabajador/a y dueño/a de casa				
7. Trabajar en la casa perjudica la vida familiar				
8. Su horario de trabajo le produce conflicto con su vida familiar				
9. Le resulta difícil marcar el límite entre la vida familiar y su trabajo				
10. Pasar de las tareas familiares a las actividades laborales en un mismo día es agotador				
11. Tiene dificultades de tiempo para equilibrar su vida laboral y su vida familiar				
12. Desearía tener el lugar de trabajo separado de la casa				
13. Hay épocas en el año en que de tanto trabajo debe postergar todo lo demás				
14. Es difícil estar atenta/o al hogar y al trabajo al mismo tiempo				
15. A veces está de muy mal genio en la casa debido a problemas en su trabajo				
16. Le faltan horas en el día para hacer bien su trabajo y atender a su familia como desearía				
17. A menudo surgen conflictos entre las responsabilidades de su hogar y las laborales				
18. Su familia le consume energías que requiere para su trabajo				
19. Quisiera estar más con su familia, pero su trabajo no se lo permite				
20. Su trabajo le quita tiempo para hacer las cosas de la casa como a usted le gusta				
21. Su trabajo no le permite relajarse cuando está en la casa				
22. Para usted, compatibilizar el trabajo con la familia es conflictivo				
23. Su trabajo lo/a mantiene demasiado lejos de su casa				
24. No puede realizar bien su actividad laboral debido a las demandas y obligaciones de sus tareas familiares				
25. Cuando hay niños no se puede trabajar en la casa				
26. Deja de hacer actividades laborales debido a la cantidad de tiempo que debe ocupar en actividades familiares				
27. Le resulta muy difícil manejar la situación cuando las exigencias familiares y laborales se presentan al mismo tiempo				
28. El trabajo le consume energías que requiere para su familia				

29. Cuando llega a su casa después del trabajo, frecuentemente está demasiado/a agotado/a físicamente para participar en actividades o responsabilidades familiares				
30. El tiempo que ocupa en responsabilidades familiares a menudo interfiere con sus responsabilidades laborales				
31. Con frecuencia, los problemas de su vida familiar disminuyen su capacidad para hacer su trabajo				
32. Con frecuencia, el tiempo que ocupa con su familia impide que ocupe tiempo en actividades laborales que podrían ayudarlo a ascender en el trabajo o mejorar su situación laboral				
33. Cuando llega a casa después del trabajo con frecuencia está emocionalmente agotado/a lo cual le impide contribuir a su familia				

**ANEXO B**  
**Carta Consentimiento informado**

Estimado(a):

Junto con saludarle, queremos Invitarla/o a participar en un trabajo de Investigación que es parte del proyecto titulado “*Conflicto trabajo – familia y su relación con el work engagement y la satisfacción laboral en una empresa de retail de la Región del Maule*”, cuya Investigadora Responsable: es Claudia Andrea Castro Ramírez, Estudiante de Magister en Psicología Social de la Universidad de Talca.

Esta Investigación tiene por objetivo Analizar la relación del Conflicto trabajo – familia con el work engagement y con la satisfacción laboral en una empresa de retail de la Región del Maule.

Se me ha explicado que:

- a) Su participación consistirá en contestar tres cuestionarios de manera presencial.
- b) Por otra parte, toda la información que se genere a partir de esta investigación será tratada confidencialmente y los datos quedarán en custodia de la persona responsable de la investigación, Claudia Castro Ramirez, correo [ccastror2014@gmail.com](mailto:ccastror2014@gmail.com). Al respecto, su nombre no aparecerá en el trabajo final, ya que solo la información recopilada será usada con fines académicos y de investigación, manteniendo en todo momento la identidad protegida.
- c) Si ha leído y firmado este documento está señalando su voluntad y decisión de participar en esta investigación. Sin embargo, podrá poner fin a ésta cuando lo desee sin ningún perjuicio en su contra.

Nombre del participante:

Firma:

**ANEXO C**  
**Datos sociodemográficos de la muestra**

---

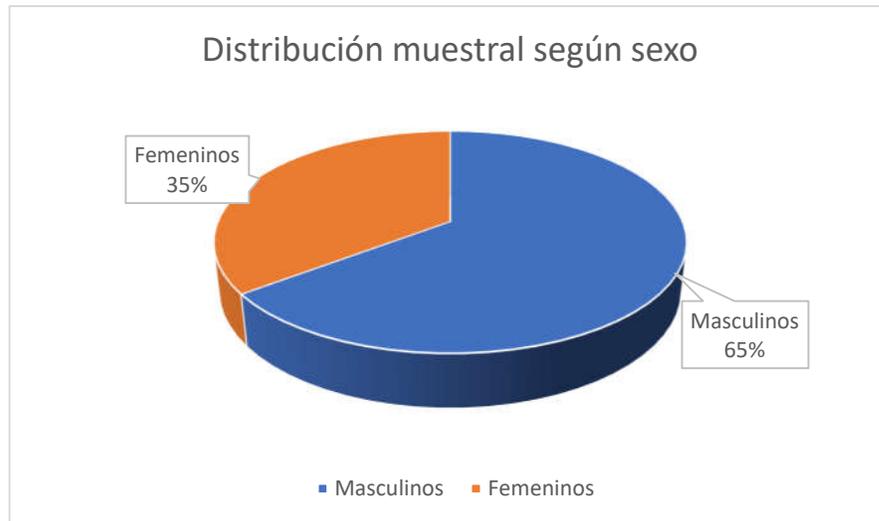
**Distribución de la muestra según sexo**

---

Masculinos	33
Femeninos	18
<b>Total</b>	<b>51</b>

---

**Tabla 8. Distribución de la muestra según el sexo**



**Figura 7. Distribución muestral según sexo**

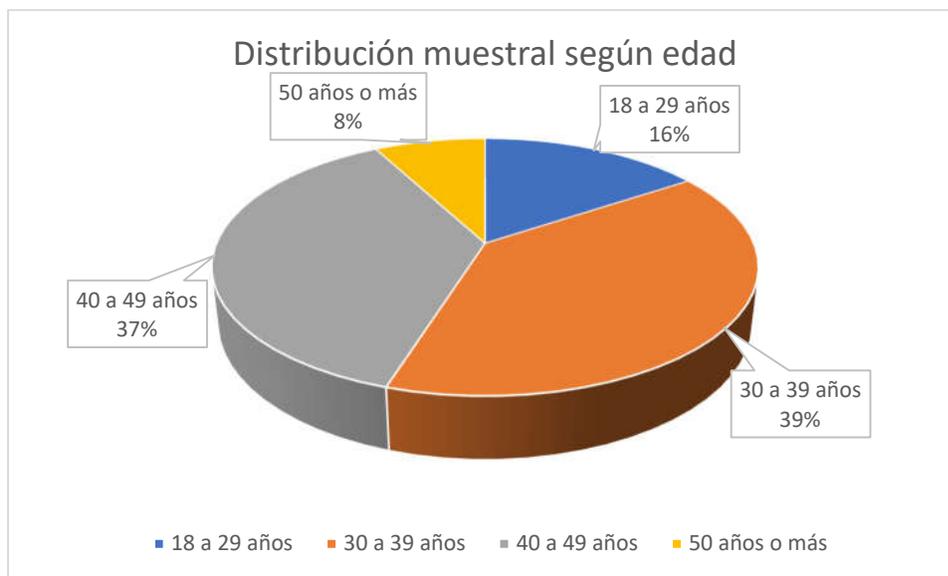
---

**Distribución de la muestra según edad**

18 a 29 años	8
30 a 39 años	20
40 a 49 años	19
50 años o más	4

---

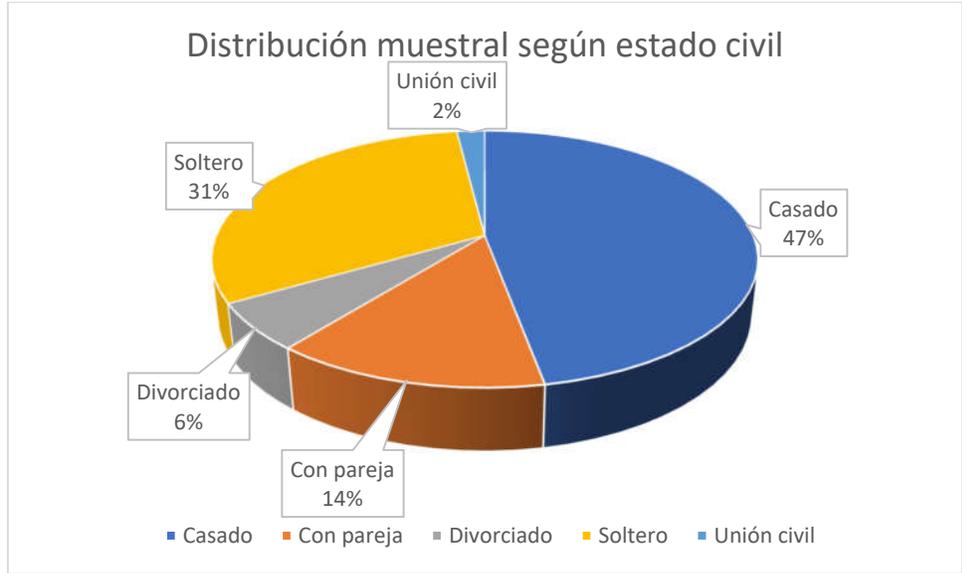
**Tabla 9. Distribución de la muestra según edad**



**Figura 8. Distribución muestral según edad**

<b>Distribución de la muestra según estado civil</b>	
Casado	24
Con pareja	7
Divorciado	3
Soltero	16
Unión civil	1

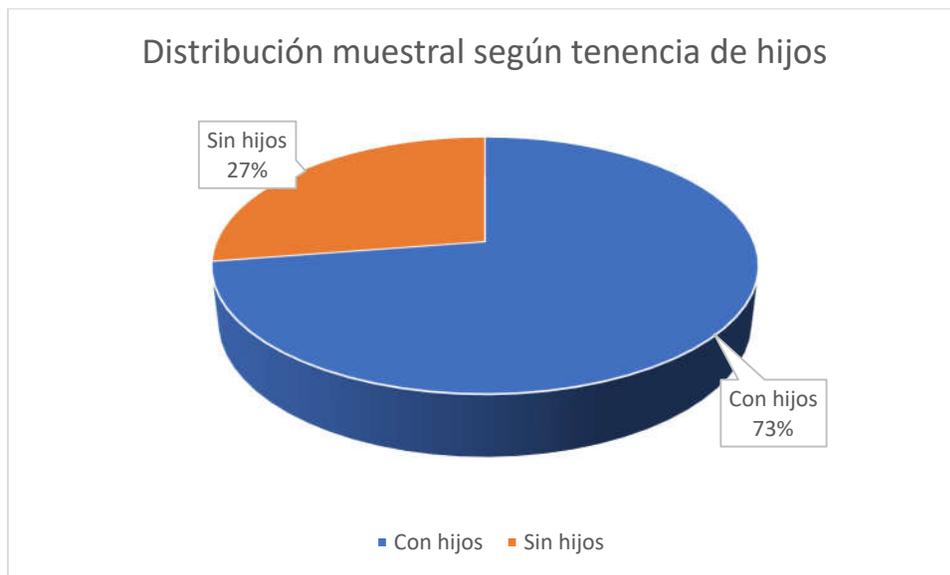
**Tabla 10. Distribución de la muestra según estado civil**



**Figura 9. Distribución muestral según estado civil**

<b>Distribución de la muestra según tenencia de hijos</b>	
Con hijos	37
Sin hijos	14

**Tabla 11. Distribución de la muestra según tenencia de hijos**

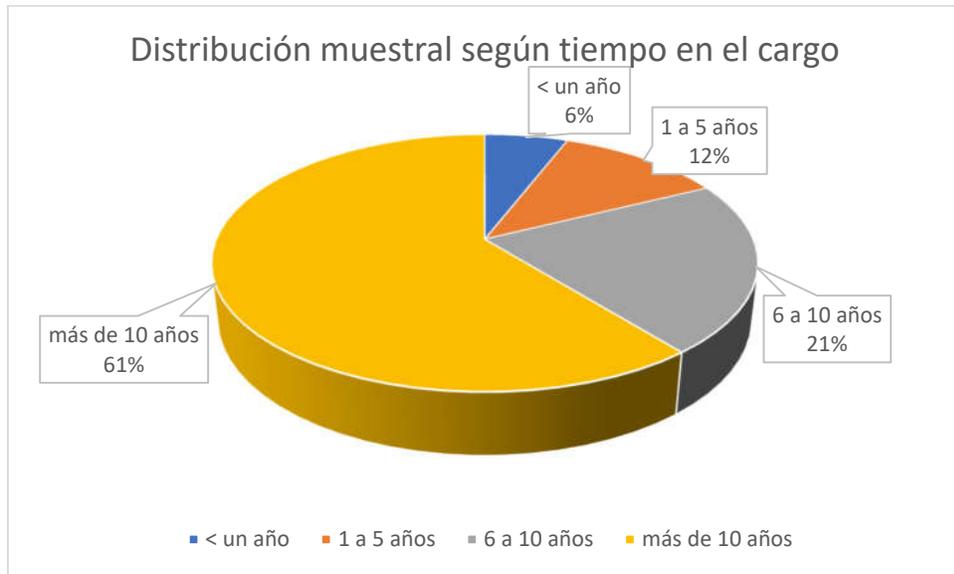


**Figura 10. Distribución muestral según tenencia de hijos**

**Distribución de la muestra según tiempo en el cargo**

< un año	3
1 a 5 años	6
6 a 10 años	11
más de 10 años	31

**Tabla 12. Distribución de la muestra según tiempo en el cargo**

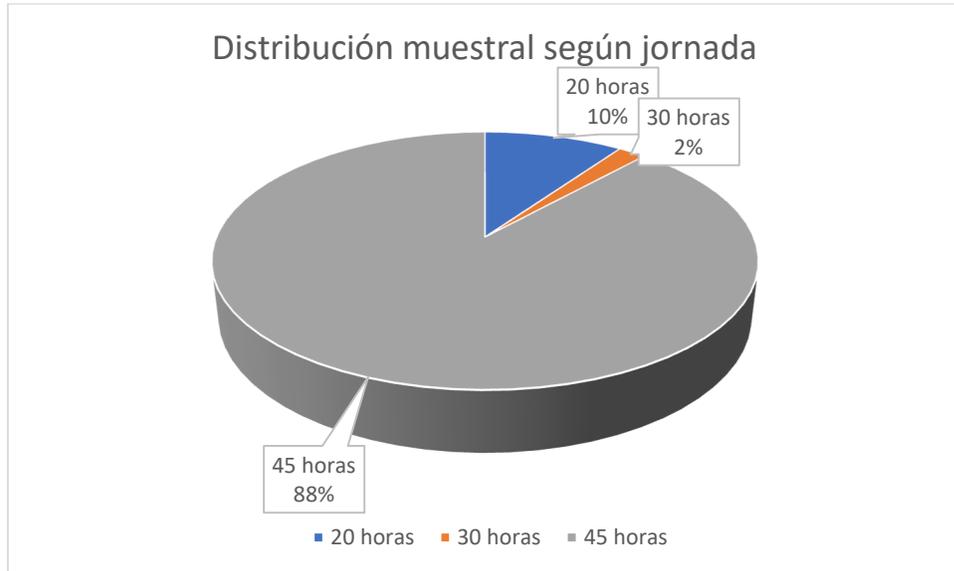


**Figura 11. Distribución muestral según tiempo en el cargo**

**Distribución de la muestra según jornada**

20 horas	5
30 horas	1
45 horas	45

**Tabla 13. Distribución de la muestra según jornada**



**Figura 12. Distribución muestral según jornada**