



Universidad de San Carlos de Guatemala
Departamento de Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias Psicológicas
Maestría en Gestión Humana y Organizacional

EL ESTADO ACTUAL SOBRE LA CONCILIACIÓN VIDA
LABORAL / FAMILIAR DE ACUERDO A LAS PERCEPCIONES DE
SATISFACCIÓN O INSATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES:
EMPRESA DE PRODUCTOS CÁRNICOS UBICADA EN ZONA 1
DE LA CIUDAD CAPITAL

Joanna Eugenia Ordoñez Sayle

Guatemala de la Asunción, noviembre del 2021

MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO

Maestro Mynor Estuardo Lemus Urbina

Director

Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizábal de León

Secretaria

M.A Karla Amparo Carrera Vela

M.Sc. José Mariano González Barrios

Representantes de los Profesores

Viviana Raquel Ujpán Ordóñez

Nery Rafael Ocox Top

Representantes Estudiantiles

M.A. Olivia Marlene Alvarado Ruíz

Representante de Egresados

MIEMBROS DEL CONCEJO ACADÉMICO

Maestro Mynor Estuardo Lemus Urbina

Director

Maestro Ronald Amilcar Solís Zea

Director Departamento de Postgrado

Maestra Gabriela Alvarez García

Maestro Francisco José Ureta Morales

Maestro Miguel Alfredo Guillén Barillas

Maestro Mario Colli Alonso

Docentes titulares



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**



CODIPs 1636-2021

**Autorización para impresión trabajo de graduación
Maestría en Gestión Humana y Organizacional con Categoría en Artes 1ra. cohorte**

Guatemala 11 de octubre de 2021

Licenciada (o)

Joanna Eugenia Ordoñez Sayle
Escuela de Ciencias Psicológicas

Maestrante:

Transcribo a usted el punto del Acta 56-2021, de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 6 de octubre de 2021, que literalmente dice: "VIGÉSIMO QUINTO: El Consejo Directivo, Considerando: Que se conoció oficio D.E.P.Ps 117-2021, de fecha 3 de septiembre de 2021, en el que transcribe el Punto CUARTO del ACTA No CADEP-Ps,13-2020 de fecha once de agosto de dos mil veintiuno, El director del Departamento de Estudios de Postgrado invitó a la Maestra Astrid Irene Ríos, responsable como tutor de investigación, para que presente los trabajos finales de los estudiantes de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 1ra. cohorte. Este trabajo representa el último paso para culminar con los requisitos de graduación de la Maestría. Para tal efecto, los miembros del Consejo Académico del Departamento revisaron los documentos que fueron presentados y realizaron algunas preguntas sobre contenidos que fueron de interés debido a lo innovador del tema, la metodología utilizada, entre otros. Considerando, Reglamento del Sistema de Estudios de Postgrado, Capítulo III, Evaluación del Rendimiento Académico, Artículo 61. Atribuciones del Consejo Académico, literal b, Resolver los asuntos presentados por el Director de Estudios de Postgrado; sobre la Dirección del Departamento, Artículo 66. Atribuciones de la Dirección, literal f, Organizar y supervisar el funcionamiento del control académico basado en lo dispuesto por la Coordinadora General del Sistema de Estudios de Postgrado, n. Extender certificación de cursos, constancia de derechos de graduación y certificación de actas de graduación; sobre la evaluación del rendimiento académico de los estudiantes, Artículo 86. Graduación. Cumplidos los requisitos estipulados en este Reglamento y en el Normativo específico de la Unidad Académica, se le otorgará al profesional el grado que corresponda en acto público. Considerando, el Normativo del Departamento de Estudios de Postgrado de la Escuela de Ciencias Psicológicas, en el artículo 9, Funciones del Consejo Académico, literal g, Conocer sobre asuntos estudiantiles de los programas de estudios de postgrado, tales como proyectos de investigación, solicitudes específicas y otros asuntos no previstos. "Autorizar la impresión del trabajo final al **Licenciada (o) Joanna Eugenia Ordoñez Sayle**, carne No. **201013085** con el tema "El estado actual sobre la conciliación vida laboral / familiar de acuerdo a las percepciones de satisfacción o insatisfacción de los trabajadores: empresa de productos cárnicos ubicada en zona 1 de la ciudad capital" **Acuerda: Autorizar la impresión del trabajo de graduación de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 1era. cohorte, con categoría en Artes**". -----

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Licenciada **Julia Alicia Ramírez Orizabal**
SECRETARIA



Centro Universitario Metropolitano -CUM- Edificio "A"
9ª. Avenida 9-45, zona 11. Tel. 24187530

/Verna



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

Universidad De San Carlos De Guatemala
Escuela De Ciencias Psicológicas
Departamento de Estudios De Postgrado
Centro Universitario Metropolitano -CUM-
9ª. Avenida 9-45 zona 11 Edificio "A" Oficina 407
Tel. 2418-7561 postgrado@psicousac.edu.gt

D.E.P.Ps 159-2021

Guatemala 11 de octubre de 2021

**Autorización para impresión trabajo de graduación
Maestría en Gestión Humana y Organizacional 1ra. Cohorte**

Licenciado (a)
Joanna Eugenia Ordoñez Sayle
Escuela de Ciencias Psicológicas

Maestrante:

Después de saludarle cordialmente, transcribo a usted el Punto CUARTO del ACTA No. CADEP-Ps-16-2021 de fecha seis de octubre del dos mil veintiuno: El director del Departamento de Estudios de Postgrado invitó a la Maestra Astrid Irene Ríos, responsable como tutor de investigación, para que presente los trabajos finales de los estudiantes de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 1ra. cohorte. Este trabajo representa el último paso para culminar con los requisitos de graduación de la Maestría. Para tal efecto, los miembros del Concejo Académico del Departamento revisaron los documentos que fueron presentados y realizaron algunas preguntas sobre contenidos que fueron de interés debido a lo innovador del tema, la metodología utilizada, entre otros. Considerando, Reglamento del Sistema de Estudios de Postgrado, Capítulo III, Evaluación del Rendimiento Académico, Artículo 61. Atribuciones del Consejo Académico, literal b, Resolver los asuntos presentados por el Director de Estudios de Postgrado; sobre la Dirección del Departamento, Artículo 66. Atribuciones de la Dirección, literal f, Organizar y supervisar el funcionamiento del control académico basado en lo dispuesto por la Coordinadora General del Sistema de Estudios de Postgrado, n. Extender certificación de cursos, constancia de derechos de graduación y certificación de actas de graduación; sobre la evaluación del rendimiento académico de los estudiantes, Artículo 86. Graduación. Cumplidos los requisitos estipulados en este Reglamento y en el Normativo específico de la Unidad Académica, se le otorgará al profesional el grado que corresponda en acto público. Considerando, el Normativo del Departamento de Estudios de Postgrado de la Escuela de Ciencias Psicológicas, en el artículo 9, Funciones del Concejo Académico, literal g, Conocer sobre asuntos estudiantiles de los programas de estudios de postgrado, tales como proyectos de investigación, solicitudes específicas y otros asuntos no previstos, se **ACUERDA:** 1) Autorizar, la impresión del trabajo final de graduación con título **"El estado actual sobre la conciliación vida laboral / familiar de acuerdo a las percepciones de satisfacción o insatisfacción de los trabajadores: empresa de productos cárnicos ubicada en zona 1 de la ciudad capital"** 2) programar la graduación virtual con fecha 19 de noviembre para que los maestrantes cumplan con los requisitos académicos y administrativos

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Maestro Ronald Solís

**Director Departamento de Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias Psicológicas**





Guatemala, 24 de septiembre de 2021

Maestro
Ronald Solís
Coordinador
Departamento de Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias Psicológicas
Centro Universitario Metropolitano -CUM-
Universidad de San Carlos de Guatemala
Presente

Estimado Maestro Solís:

Reciba un saludo cordial. Por este medio hago de su conocimiento que emito **DICTAMEN TÉCNICO FAVORABLE** al trabajo de graduación de la estudiante **Joanna Eugenia Ordoñez Sayle**, previo a optar al grado de Maestra en **Gestión Humana y Organizacional**, el cual acompañé durante su realización. Dicho trabajo de graduación lleva por título **El estado actual sobre la conciliación vida laboral / familiar de acuerdo a las percepciones de satisfacción o insatisfacción de los trabajadores: empresa de productos cárnicos ubicada en zona 1 de la ciudad capital.**

Atentamente,

(f.) 
M.A. Astrid Irene Ríos Mérida
Colegiado No. 19359

Autor Proyecto De Investigación

Joanna Eugenia Ordoñez Sayle

Licenciada en Administración de Empresas

Colegiado No. 22050

Índice

	Página
Introducción.....	9
Capítulo 1. Planteamiento	11
1.1 Línea de investigación y área.....	11
1.2 Planteamiento del problema.....	11
1.3 Pregunta de investigación general	13
1.3.1 Preguntas de investigación específicas	13
1.4 Justificación	13
1.5 Alcances y límites	15
1.6 Objetivo general.....	15
1.6.1 Objetivos específicos	15
1.7 Definición de Variables	16
Capítulo 2. Fundamentación teórica	17
2.1 Gestión humana	17
2.2 Calidad de vida en el trabajo.....	20
2.3 Bienestar subjetivo.....	24
2.4 Satisfacción.....	26
2.5 Conciliación vida laboral / familiar	28
2.6 Beneficios y posibilidades que ofrece la conciliación vida laboral / familiar	39
2.7 Propuestas concretas desde la empresa.....	45
2.7.1 Políticas de flexibilidad en la jornada laboral	46
2.7.2 Políticas de extensión de licencias	47
2.7.3.Políticas de flexibilidad en el espacio de trabajo	48
2.7.4 Políticas de apoyo al colaborador	50
2.8 Cultura organizacional de conciliación vida laboral / familiar.....	50
Capítulo 3. Marco metodológico.....	52
3.1 Diseño de la investigación	52
3.2 Sujetos.....	52
3.3 Instrumento	52
3.4 Confiabilidad	53

3.5 Validez	53
3.6 Prueba piloto	53
3.7 Árbol de categorías	53
3.8 Procedimiento de investigación	55
3.9 Diseño y metodología del análisis de la información recabada	56
Referencias	57
Anexos. Tablas y figuras	63

Introducción

La manera de comprender la función de los empleados en las organizaciones ha sufrido un cambio. Las empresas consideran que los empleados calificados constituyen la diferencia entre ganar y perder. Cada vez es mayor la importancia que se le da al colaborador, su participación dentro del proceso de producción es indispensable, debido a los cambios en los procesos económicos, políticos y tecnológicos que han trasladado el poder hacia el trabajador calificado. Los mercados se han vuelto tan cambiantes y complicados, que requieren ventajas competitivas que los hagan sobrevivir, por ello se necesita personal comprometido y competente para desempeñar sus funciones (Gonzales Miranda, 2009, p. 47).

En la actualidad algunas empresas basan sus programas de beneficios, en escenarios lo suficientemente satisfactorios que permitan mejorar el sentido de pertenencia y productividad en los empleados, brindándoles una retribución que vaya más allá del sueldo que reciben. Es por esto que al día de hoy, las empresas buscan que los beneficios emocionales ayuden a crear dinámicas laborales en las que se combine el tiempo libre, las relaciones familiares, sus pasiones personales y los perfiles profesionales de cada persona. Sin embargo, se pudo comprobar que muchas de las empresas latinoamericanas aún no están desarrollando planes de beneficios emocionales que fortalezcan la realidad de vida de los colaboradores (Deloitte, 2018, p. 7).

La calidad en el trabajo es un concepto multidimensional que incluye la conciliación vida laboral / familiar (Díaz-Chao, Ficapal-Cusi y Torrent-Sellens, 2015, p. 4). Dicha dimensión es definida como el grado de equilibrio o desequilibrio que una persona tiene entre su vida laboral, familiar y personal (Romeo, Yepes-Baldó y Berger, 2014, p. 49). No obstante, en el ámbito moderno las mujeres principalmente las más jóvenes, están dejando los antiguos roles y se están incorporando a la vida laboral; sin embargo, la carga familiar sigue recayendo sobre ellas y es desproporcionada en comparación con los hombres (Rivero, Del Corral, Cabrero, Martínez, Pescador, Antolínez y Rodríguez, 2005, p. 9).

La conciliación de la vida laboral, familiar y personal es una herramienta básica de gestión de los recursos humanos ya que permite aprovechar todas las potencialidades de la plantilla. En este sentido, la conciliación constituye una condición básica para abordar la igualdad entre mujeres y hombres en las organizaciones laborales. La misma, se considera una

herramienta que permite la igualdad en condiciones y sobre todo en oportunidades. Se dirige a conseguir una nueva organización del sistema social y económico donde se puedan hacer compatibles las diferentes facetas de la vida como el empleo, ocio, familia, recreación y tiempo personal (Fundación Mujeres, 2010, p. 6).

Por lo que a continuación se presenta el proyecto de investigación, en el cual se establece como se abordará el estudio. El documento se divide en tres capítulos, el primero contiene el planteamiento del problema, la línea de investigación que se seguirá, la justificación, el alcance y los objetivos. El segundo capítulo, está compuesto por la fundamentación teórica, el cual sirve de base para interpretar la problemática y proponer soluciones a la empresa objeto de investigación. El tercer capítulo, lo conforma el marco metodológico, en él se establece el diseño y procedimiento de la investigación, los sujetos de análisis, los instrumentos que permitirán recabar la información, y el diseño y metodología del análisis de la información. Por último se presentan las referencias consultadas para llevar a cabo el proyecto y los anexos.

Capítulo 1

Planteamiento

1.1 Línea de investigación y área

Se hace necesario un análisis de la situación sobre la conciliación vida laboral / familiar y cómo la mujer participa en este escenario; por lo que el tema de investigación se desarrolla en el área de psicología del trabajo, específicamente en la línea de trabajo de mujeres.

1.2 Planteamiento del problema

La globalización, la tecnología y los mercados laborales han provocado cambios en los procesos organizacionales, acelerando aún más el ritmo de trabajo. En la situación económica actual y en mercados de alta competitividad, es vital para las empresas encontrar nuevas oportunidades de diferenciación y de mejora que permitan no sólo su continuidad, sino también el desarrollo (ICE Salud, 2009, p. 6). Así mismo, las estructuras sociales han sufrido cambios y la mujer participa activamente en la esfera laboral, dejando por un lado las actividades familiares e incluyendo en las mismas a los hombres. Estos cambios producidos hacen necesario un cambio social que introduzca nuevos modelos de organización (Fundación Mujeres, 2010, p. 4).

Este doble rol en el que ahora participan tanto hombres como mujeres ha provocado un conflicto entre la vida laboral y la vida familiar. Dicho conflicto inter-roles funciona bidireccionalmente; es decir, el trabajo puede interferir con la familia y la familia puede interferir con el trabajo (Del Castillo, Fuchs, Vera, Arizkuren y Agarwala, 2011, p. 6). El trabajo constituye una de las actividades de mayor importancia para la integración y ajuste psicológico y social de los individuos. De la actividad laboral se obtienen no solo compensaciones económicas, también seguridad emocional, autorrealización y satisfacción, que inciden en el desarrollo integral (Jiménez y Moyano, 2008, párr. 5).

Sin embargo, el mantener un exigente ritmo de trabajo, largas jornadas y mayores cualificaciones para desempeñar un cargo ha generado un deterioro en la calidad de vida familiar y personal. Por lo que a mayor desequilibrio entre ambos ámbitos, menor satisfacción, salud y bienestar (Romeo et al., 2014, p. 50). Como indica Ponce (2007, p. 4), la falta de coherencia entre el proyecto profesional y el vital, produce toda una serie de trastornos personales, que pueden ocasionar la ruptura matrimonial y familiar o problemas de salud como el estrés, depresión, tabaquismo, entre otros.

Sumado a ello, las mujeres deben cumplir una doble jornada laboral, ya que las tareas domésticas y familiares siguen quedando a su cargo. El cambio cultural ha dado lugar a un ideal de vida que especialmente para las mujeres exige su desarrollo simultáneo como persona en los ámbitos familiar y laboral. Dado que la asignación tradicional de roles permanece aún muy arraigada, esta situación se convierte en conflicto, que perjudica no solo la esfera familiar, también lo laboral (Rivero et al., 2005, p. 9).

El objetivo primordial de todas las empresas es la obtención de beneficios económicos, cada vez más organizaciones consideran que la conciliación vida laboral, familiar y personal mejora la calidad de vida, lo que se demuestra en un aumento de la productividad organizacional. Las empresas empiezan a ser conscientes de que el bienestar del personal está directamente relacionado con su pleno rendimiento y que los trabajadores rinden más cuando las necesidades de la vida familiar y personal están cubiertas. Por ello es una herramienta básica de gestión de los recursos humanos ya que permite aprovechar las potencialidades de los trabajadores (Fundación Mujeres, 2010, p. 6).

Las políticas y procesos de las organizaciones pueden favorecer o perjudicar el equilibrio vida laboral / familiar. Es por ello que los colaboradores de hoy día son exigentes con respecto a sus condiciones de trabajo y a los medios que la empresa ofrece para su realización tanto personal, como profesional, ya que son determinantes en el momento de seleccionar un empleo. Las personas no están dispuestas a postergar su vida privada y se encuentran atraídas por políticas de balance familia-trabajo y horarios flexibles (Golik, 2013, p. 123).

Las empresas que deseen retener a los mejores colaboradores deben crear las condiciones adecuadas que facilite su desarrollo integral. Es necesario poner especial atención en retener al personal clave o estratégico y proveer los medios necesarios para cautivarlo y convencerlo de permanecer en la organización. Por lo que se requiere mayor compromiso en atraer y retener personal, pero ofreciendo las condiciones laborales adecuadas (Gonzales Miranda, 2009, p. 49).

Por otro lado, la empresa de productos cárnicos que lleva en el mercado más de siete años, ha ido creciendo en estructura y número de personas. En la actualidad posee un total de 25 empleados, distribuidos en los niveles operativos, tácticos y estratégicos. No existen estudios previos sobre la conciliación vida laboral / familiar de los colaboradores. Así como

tampoco existen programas ni acciones que incentiven este equilibrio (Empresa de Productos Cárnicos, 2015, p. 14). Por lo que se hace necesario conocer el estado actual sobre la conciliación vida laboral / familiar, para lo cual se entrevistará al total de empleados de la organización y se desarrollará una propuesta de mejora. El proceso de investigación y desarrollo de propuesta se realizará entre julio 2020 y junio 2021.

1.3 Pregunta de investigación general

¿Cuál es el estado actual sobre la conciliación vida laboral / familiar de acuerdo a las percepciones de satisfacción o insatisfacción de los trabajadores de la empresa de productos cárnicos?

1.3.1 Preguntas de investigación específicas

- ¿Cuáles son los factores de conciliación vida laboral / familiar que inciden en la satisfacción e insatisfacción de los colaboradores de la empresa de productos cárnicos?
- ¿Cuáles son los factores mínimos que debe contener un programa de conciliación vida laboral / familiar?
- ¿Cuál es la propuesta de mejora que se debe aplicar en la empresa de productos cárnicos, que permita desarrollar la conciliación vida laboral / familiar de los trabajadores?

1.4 Justificación

La calidad de vida en el trabajo ha tomado mayor auge, por lo que algunas organizaciones han establecido estrategias que les permitan crear las condiciones de trabajo adecuadas, entre las cuales está la dimensión de conciliación vida laboral / vida familiar. Las actividades para relacionarse con los trabajadores tienen por objeto crear un ambiente de confianza, respeto y consideración. Por lo que pretenden lograr una mayor eficiencia de la organización con la eliminación de las barreras que inhiben la plena participación de los trabajadores (Chiavenato, 2009, p. 447).

El tema de conciliación vida laboral / familiar posee una indiscutible importancia social, tradicionalmente las mujeres eran las responsables del rol familiar y el hombre era proveedor del hogar, no obstante, estos roles se han ido modificando y tanto hombres como mujeres participan en la esfera familiar y en la esfera laboral. Por lo que se han transformado las estructuras sociales y surgido nuevos problemas, como es el conflicto vida laboral / vida

familiar. La relación entre vida familiar y vida laboral se plantea, en principio, no en términos de conciliación, sino en términos de contradicción (Rivero et al., 2005, p. 11).

No obstante, en el ámbito empresarial aún son escasas las políticas de conciliación familia-trabajo que ayuden a que se produzcan los cambios necesarios para evitar los efectos negativos de esa falta de equilibrio (Ponce, 2007, p. 2). Hasta hace poco, los cargos directivos de diversas empresas creían que el éxito de una organización dependía exclusivamente de la gestión de los recursos financieros, físicos y corporativos. Sin embargo, en los últimos años se ha evidenciado la necesidad de insistir en modelos empresariales estratégicos más preocupados por el capital humano de las organizaciones, que permitan contribuir a los objetivos corporativos (Deloitte, 2018, p. 3).

Lo ideal en este escenario sería que existiera un equilibrio entre trabajo y familia; es decir, que se lograra un compromiso total en el desempeño de cada ámbito en el que se desenvuelven los trabajadores. Lo cual traería beneficios para la calidad de vida de las personas, ya que se estarían evitando las consecuencias del conflicto de roles, como lo son aumento de niveles de estrés laboral, tensión psicológica, mayor deterioro de salud y un mal desempeño en la función parental (Riquelme, Rojas y Jiménez, 2012, p. 205). Resulta importante considerar a las personas como un activo fundamental que contribuye a la consecución de objetivos organizacionales, que puede ser medido, evaluado y optimizado para su desarrollo como trabajador y el de la misma organización (Deloitte, 2018, p. 3).

Al día de hoy, la empresa es un motor capaz de generar no solo valor económico, sino también social, además de fomentar en gran medida el desarrollo humano. Las organizaciones influyen de un modo decisivo en cómo viven sus empleados y en los recursos que les quedan al finalizar su jornada como lo económico, de tiempo y de energía, para satisfacer otros roles vitales. Por tanto, las empresas deben responder a las necesidades personales y familiares de sus empleados con flexibilidad y buen criterio. Solo de ese modo dichas organizaciones, sus empleados y el entorno en el que se desarrollan saldrán beneficiados de un modo sinérgico y sustentable (IESE Business School, 2018, p. 8).

Desde este planteamiento se está potenciando un modelo de empresa que pone en práctica medios para apoyar la conciliación de la vida laboral, familiar y personal. La conciliación se presenta como una estrategia clave de calidad en la gestión de recursos humanos ya que permite dar respuestas a las necesidades personales y familiares, por tanto,

mejora la satisfacción y motivación en el trabajo. De ese modo se integra la igualdad de oportunidades en la gestión de los recursos humanos y en los sistemas de gestión de las organizaciones ya que significa contar con una plantilla con las mismas oportunidades de desarrollo. Así también, promover una mejor forma de trabajar, con un sistema más racional y más productivo (Fundación Mujeres, 2007, p. 10).

Existe por tanto, la necesidad de investigar cuestiones que permitan desarrollar prácticas organizativas que contribuyen al bienestar del trabajador (Villar Navarro, 2015, p. 11). Profundizar en la temática permite establecer las bases que darán paso a nuevas investigaciones relacionadas con el tema, debido a que no ha sido abordada del todo en Guatemala y en la mayoría de organizaciones no existen tales políticas. Así mismo, se da a conocer la importancia que tienen los colaboradores para la empresa y se hace visible el rol laboral de la mujer en la actualidad (Cruz, Umaña y Gómez, 2013, p. 75).

Por otro lado, la empresa productora de carne tampoco ha realizado una investigación sobre este factor. Por lo que permitirá diagnosticar la situación y aplicar soluciones de mejora que permitan incrementar la satisfacción de sus colaboradores y su desempeño laboral. Así mismo, establece parámetros que pueden ser aplicados en otras investigaciones.

1.5 Alcances y límites

El estudio es de alcance exploratorio, siendo un tema poco estudiado a nivel nacional y nunca abordado por la empresa, se pretende obtener una aproximación de la situación actual y sentar las bases para futuras investigaciones. El diseño de la investigación será de investigación-acción, ya que se realizará un diagnóstico de la problemática.

1.6 Objetivo general

Definir el estado actual sobre la conciliación vida laboral / familiar de acuerdo a las percepciones de satisfacción o insatisfacción de los trabajadores de la empresa de productos cárnicos.

1.6.1 Objetivos específicos

Definir los factores de conciliación vida laboral / familiar que inciden en la satisfacción e insatisfacción de los colaboradores de la empresa de productos cárnicos.

Establecer los factores mínimos que debe contener un programa de conciliación vida laboral / familiar.

Desarrollar una política de conciliación vida laboral / familiar que contengan los factores mínimos para incrementar la satisfacción de los colaboradores de la empresa de productos cárnicos.

1.7 Definición de Variables

A continuación se muestra las variables del estudio, definidas conceptual y operacionalmente.

Tabla 1

Definición de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Categorías
Satisfacción	Se puede entender la Satisfacción como una valoración cognitiva personal que realiza una persona de la vida y de los dominios de la misma, atendiendo a la calidad de su vida, a las expectativas y aspiraciones, a los objetivos conseguidos, basada en los propios criterios de la persona y que se realiza de forma favorable. (Clemente, Molero y González, 2000, p. 189)	Para efectos del presente estudio se analizará a través de los siguientes dominios: -familia -amistad -tiempo libre -trabajo -salud.	-Gestión humana -Calidad de vida en el trabajo -Satisfacción -Conciliación vida laboral / familiar
Conciliación vida laboral / familiar	La conciliación de la vida familiar, laboral y personal contribuye a construir una sociedad basada en la calidad de vida de las personas, primando las mismas oportunidades para las mujeres y los hombres con el fin de poder desarrollarse en todos los ámbitos vitales, progresar profesionalmente, atender las responsabilidades familiares y poder disfrutar del tiempo, tanto familiar como personal. (Fundación Mujeres, 2010, p.4)	Para el desarrollo de la investigación se incluyen los siguientes indicadores: -Tiempo dedicado al trabajo -Tiempo dedicado a los hijos / conyugue -Tiempo de vida personal fuera del empleo -Rendimiento laboral -Vacaciones y permisos -Jornada laboral -La dedicación del cónyuge a las tareas del hogar	

Fuente: elaboración propia, septiembre 2020

Capítulo 2

Fundamentación teórica

2.1 Gestión humana

“El mundo organizacional ha ido evolucionando a lo largo del tiempo y con él toda la concepción respecto a las relaciones laborales” (Llanos, Pacheco, Romero, Coello y Armas, 2016, p. 11). Con las nuevas características del tercer milenio (globalización de la economía, fuerte competitividad en el mundo de los negocios, cambios rápidos e imprevisibles y dinamismo del ambiente), las organizaciones exitosas ya no administran ni recursos humanos ni personas, pues eso significa tratarlas como agentes pasivos y dependientes; ahora administran con las personas (Chiavenato, 2011, p. 2). “Para las áreas de Recursos Humanos este nuevo mundo requiere un pensamiento audaz e innovador. Desafía las prácticas tradicionales” (Schatsky y Schwartz, 2015, p. 2).

Desde los modelos tayloristas de adaptar el hombre a la máquina, se ha pasado a los modelos de factor humano; es decir, adaptar la máquina al hombre. En la actualidad el desarrollo de una función gerencial moderna implica un reconocimiento mucho más amplio de la importancia que tiene para cualquier organización las necesidades, demandas y expectativas de su personal (Cañas, Casas, Repullo y Lorenzo, 2002, p. 143). Es por ello que se considera a las personas como recursos fundamentales para el éxito organizacional y como el único capital vivo e inteligente del que disponen las organizaciones para enfrentar los retos (Chiavenato, 2011, p. 2).

La antigua administración de recursos humanos cede su lugar a un nuevo enfoque: la gestión del talento humano. Con esta nueva concepción, las personas dejan de ser simples recursos organizacionales y son consideradas seres con inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, competencias, aspiraciones y percepciones singulares. Son los nuevos asociados de la organización (Chiavenato, 2009, p. 39).

En definitiva, se trata de alinear crecimiento y beneficios con una productividad que permita usar la capacidad de producción, capital humano y capital material, de forma más eficiente. Es imprescindible que esa recuperación y crecimiento se realicen de forma inclusiva, para garantizar igualdad de oportunidades para promover el trabajo digno desde todas sus perspectivas (Ramos y Peiró, 2014, p. 2). Uno de los objetivos debe ser la promoción de organizaciones más humanas y productivas, la sinergia entre esos elementos es

un aspecto esencial, si solo se promueve uno de los factores se crea un círculo vicioso negativo (Peiró, Ayala, Tordera, Lorente y Rodríguez, 2014, p. 5).

En el contexto empresarial, gestionar puede ser entendida como la realización de acciones encaminadas a la obtención de un beneficio para la organización, es el conjunto de actividades ejecutadas por sus miembros para alcanzar los objetivos tanto personales, empresariales como sociales. La adecuada gestión en la administración de los recursos humanos es determinante para lograr un armonioso clima laboral, de ella depende la actitud ante el trabajo y la permanencia de los empleados (Armijos, Bermúdez y Mora, 2019, párr. 25). Las teorías actuales de la gestión humana han dejado de corresponder al dominio exclusivo de un área del conocimiento, ya sea la sociología o administración y se yuxtaponen en una mixtura de aproximaciones que desde diferentes ciencias y disciplinas se integran para producir un nuevo constructo teórico utilizado por la administración para abordar el sujeto de estudio; es decir, los actores de la organización (Ramírez, Espindola, Ruíz y Hugueth, 2019, párr. 8).

La gestión humana es un proceso que aporta al progreso de cualquier organización indiferentemente de su naturaleza y principios. Ello permite hacer una triangulación de las dimensiones estratégicas organizacionales, rasgos y tendencias actuales y necesidad del modelo funcional. La actividad en mención se logra al desarrollar en los colaboradores nuevos roles y retos en su actividad socio productiva, obedeciendo al soporte de la gestión humana para la sustentabilidad de la organización, propiciando gestión de conocimiento y garantizando un abordaje integral del humano en lo laboral (Chacón, Ramírez y Valencia, 2018, p. 31). “Toda organización que se considera inteligente, dinámica, con buen ambiente laboral debe dar prioridad al desarrollo del talento” (Llanos et al., 2016, p. 228). Así también es importante acompañar al personal a través de, innovación en estrategias de compensación y políticas retentivas (Chacón et. al., 2018, p. 23).

Las empresas deben buscar resultados satisfactorios en cada uno de los subsistemas de talento humano de manera equitativa e igualitaria, sin desmeritar o descartar cada indicador. El sistema busca impactar social, psicológica, económica y organizacionalmente las actividades del colaborador. Se debe generar el bienestar del personal hasta en sus hogares, armonizando la calidad de vida integral, procurando la generación de valor, donde el ser vivo es la pieza clave para tal fin (Ramírez, Villalobos y Herrera, 2018, p. 2096). “Una

organización viable es la que no sólo capta y emplea sus recursos humanos adecuadamente, sino también que los mantiene motivados en la organización. El mantenimiento de recursos humanos exige una serie de cuidados especiales” (Chiavenato, 2011, p. 2).

La importancia de las personas en la gestión de las empresas, ha favorecido la preocupación por la dimensión ética de las actividades de las empresas y de los empleados o la necesidad de mejorar el clima laboral. Hacer efectiva esa tendencia de dar mayor importancia a las personas, requiere algo más que una declaración de intenciones. Hace falta que se respeten con hechos los diferentes derechos de los empleados. Para que esto sea una realidad, es necesario respetar la dignidad de los empleados, sus derechos fundamentales y favorecer el clima adecuado para permitir el desarrollo de las personas y de la propia organización (Ponce, 2007, pp. 3-6).

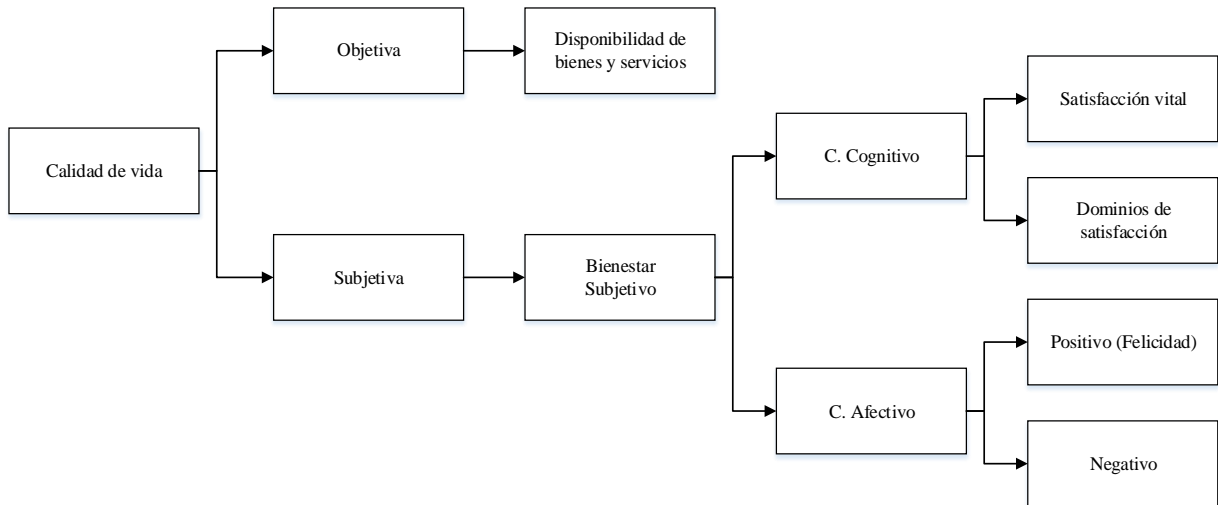
El logro de unas organizaciones laborales más humanas presenta diversos requerimientos. El primero de ellos es la salud laboral de los trabajadores, se debe promover su bienestar y centrarse en las oportunidades de su desarrollo. En segundo lugar, proponen aspectos como la autoeficiencia profesional y el compromiso o *engagement* como se conoce en inglés. En tercer lugar, las organizaciones deben desarrollar prácticas participativas e inclusivas, respetando y promoviendo la igualdad y la justicia, manteniendo condiciones laborales de dignidad y respeto para todos los grupos ocupacionales (Ramos y Peiró, 2014, p. 3).

Los desafíos estratégicos de las organizaciones deben ocupar un lugar importante y fundamental en la administración de personal. Para que las empresas tengan éxito en sus actividades las personas, su desempeño y sus competencias deben coincidir con las estrategias y metas de la organización. En este contexto, las relaciones entre las organizaciones y las personas que trabajan en ella adquieren una importancia vital. Por ello los centros de trabajo y los trabajadores deben llegar a un acuerdo para trabajar en pro del desarrollo de ambos. Las relaciones con los empleados deben formar parte integral de la filosofía de la organización; es decir, debe tratar a los colaboradores con respeto y les debe ofrecer medios para satisfacer sus necesidades personales y familiares (Chiavenato, 2009, p. 444).

Para ordenar los conceptos, la relación y el desglose de los temas que se presentan en el estudio, se muestra la siguiente figura.

Figura 1

Relación entre los conceptos de calidad de vida, bienestar subjetivo, satisfacción vital y felicidad



Elaborado con base a Moyano y Ramos. (2007). Bienestar subjetivo: midiendo satisfacción vital, felicidad y salud en población chilena de la Región Maule. *Revista Universum*, 2(22). https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-23762007000200012

2.2 Calidad de vida en el trabajo

Debido a los cambios culturales en las empresas se considera que la productividad y la rentabilidad organizacional están directamente relacionadas con el pleno rendimiento de los trabajadores, que a su vez viene condicionado por su bienestar personal. De tal forma, las organizaciones empiezan a ser conscientes de que las personas rinde más cuando su vida familiar, laboral y personal funciona mejor y sus necesidades están atendidas. Esto hace que se reduzca el estrés que puede provocar una situación desajustada y consecuentemente mejore su calidad de vida (Fundación Mujeres, 2007, p. 10).

En la economía global la creación de empleo depende, en gran medida, de su calidad, de su capacidad para generar puestos de trabajo con empleados formados, autónomos, comprometidos y satisfechos, que innoven y mejoren la creación del valor añadido en la empresa (Díaz-Chao et al., 2015, p. 2). “La calidad en el trabajo es un concepto difícil de definir debido al carácter multidimensional que éste encierra” (Somarriba, Merino, Ramos y Negro, 2010, p. 2). El concepto de Calidad de Vida Laboral (CVL) abarca todas aquellas condiciones relacionadas con el trabajo, como son los horarios, la retribución, el medio ambiente laboral, los beneficios y servicios obtenidos, las posibilidades de carrera profesional,

las relaciones humanas, etc., que pueden ser relevantes para la satisfacción, la motivación y el rendimiento laboral (Cañas et al., 2002, p. 528).

La CVT se ha utilizado como indicador de las experiencias humanas en el centro de trabajo y el grado de satisfacción de las personas que desempeñan en el trabajo. El concepto de CVT implica un profundo respeto por las personas, ya que las organizaciones sólo pueden alcanzar grados elevados de calidad y productividad si cuentan con personas motivadas que tienen una participación activa en sus trabajos y que son recompensadas adecuadamente por sus aportaciones (Chiavenato, 2009, p. 492). Como indican Cañas et al. (2002, pp. 528-529), “se trata de reconciliar los aspectos del trabajo que tienen que ver con experiencias humanas y con los objetivos organizacionales, para crear satisfacción, motivación y rendimiento laboral”.

La calidad del empleo es un estado general de satisfacción que incluye aspectos objetivos de bienestar material, relaciones satisfactorias con el entorno físico y social, y salud objetivamente percibida. Así mismo, contiene aspectos subjetivos de bienestar físico, psicológico y social (Díaz-Chao, et al., 2015, p. 4). De esto se desprende que el concepto de CVL es multidimensional, pudiendo agruparse las dimensiones que lo componen en dos grandes bloques: los aspectos de la CVL que tienen que ver con el entorno en que se realiza el trabajo y los que tienen que ver con la experiencia psicológica de los trabajadores (Cañas et al., 2002, p. 529).

Villar Navarro (2015, pp. 13-16), establece que las variables laborales que influyen en la calidad de vida laboral son las demandas laborales y los recursos. Las demandas laborales, son todos los componentes del trabajo que exigen esfuerzo físico o mental del colaborador y por tanto, son un costo físico o psicológico para este. Existen cuatro tipos que pueden mencionarse: (a) demandas de las tareas que se refieren a la cantidad, dificultad, monotonía, presión temporal o falta de claridad para desarrollar cada actividad encomendada, (b) demandas sociales son las que se derivan de las relaciones sociales con los compañeros, superiores, clientes, o subordinados, (c) demandas organizacionales son cambios que deben realizar las personas en su puesto de trabajo, a causa de adaptaciones estructurales u organizacionales y (d) demandas externas son en las que existen factores externos que pueden crear tensiones, en concreto, el conflicto familia-trabajo, se está considerando un fenómeno con efecto bidireccional, afecta la estabilidad de la organización y el bienestar psicosocial de los trabajadores.

Recursos laborales son los aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizacionales de los que dispone el trabajador para hacer frente a las demandas laborales y que pueden estimular su desarrollo personal y profesional. Entre ellos se encuentran los siguientes: (a) recursos de la tarea, que se refieren a si las actividades que se deben realizar están definidas, si posee la información completa y si recibe retroalimentación, (b) recursos sociales que son las relaciones que se establecen con las personas con las que se interactúa en el trabajo, generando un clima laboral y una cultura en específico, (c) recursos organizacionales que se relacionan con las prácticas directivas y de recursos humanos, (d) recursos extra-organizacionales que ayudan a la adaptación de la persona a la organización y a mejorar su bienestar dentro de ella y (e) el más importante y a su vez más estudiado, ha sido la familia. El equilibrio entre ambos sistemas, tiene como resultado un mayor nivel de salud psicosocial y beneficios importantes para las dinámicas de la organización y de la familia Bakker, Demerouti y Euwema (como se citó en Villar Navarro, 2015).

Por otro lado, Díaz-Chao et al. (2015, pp. 8-9) establecieron diez dimensiones que permiten medir la calidad percibida del empleo, las cuales son: (a) calidad intrínseca del empleo que incluye la satisfacción general, motivación del trabajador y el desarrollo de personal, (b) organización del trabajo, que incorpora autonomía, valoración por parte de los superiores de las tareas realizadas por el trabajador, participación en toma de decisiones, trabajo en equipo, posibilidades de promoción percibidas, grado de estrés y la monotonía o rutina de las tareas, (c) condiciones de trabajo con dos variables sobre el entorno, el espacio y el tiempo de desplazamiento desde casa al puesto de trabajo, (d) relaciones sociales, que las definieron entre trabajadores y directivos y entre trabajadores, (e) igualdad / conciliación, modelo que propone la vida personal, el tiempo dedicado a los hijos, la dedicación del cónyuge a las tareas del hogar y el tiempo disponible para la vida personal fuera del empleo, (f) habilidades /formación continua que utiliza las variables de formación académica para el trabajo y formación por parte de la empresa, (g) intensidad del trabajo que incluye las horas semanales de trabajo, las vacaciones y permisos y la jornada laboral, (h) salud y seguridad laboral que propone tres variables, condiciones de iluminación, salud y seguridad en el puesto de trabajo y percepción de riesgos laborales, (i) compensación del trabajo que define el salario y las ayudas sociales y (j) inclusión y acceso al mercado de trabajo cuyo modelo establece la edad del trabajador, los años de experiencia, la flexibilidad horaria y la estabilidad del empleo.

Tabla 2*Dimensiones empíricas sobre la calidad del empleo (parte 1)*

Autores	Dimensiones
Eurofound (2012); Green et al. (2013)	<ul style="list-style-type: none"> -Salarios -Perspectivas laborales (seguridad, carrera profesional y calidad del contrato) -Calidad intrínseca del empleo (habilidades y autonomía, entorno social, entorno físico e intensidad del trabajo) -Calidad tiempo de trabajo (duración, discrecionalidad y flexibilidad corto plazo)
Olsen, Kallerberg y Nesheim (2010)	<ul style="list-style-type: none"> -Calidad extrínseca del trabajo (seguridad, ingresos y desarrollo profesional) -Calidad intrínseca del trabajo (interés y vinculación social) -Intensidad del empleo -Condiciones de trabajo -Relaciones interpersonales -Satisfacción general del trabajo
Dahl, Nesheim y Olsen (2009)	<ul style="list-style-type: none"> -Características intrínsecas del empleo -Habilidades y competencias -Intensidad del trabajo -Autonomía y control del empleo -Retribución del empleo
Comisión Europea (2008)	<ul style="list-style-type: none"> -Calidad intrínseca del empleo -Conocimiento, aprendizaje continuo y desarrollo profesional -Igualdad de género -Salud y seguridad en el trabajo -Flexibilidad y seguridad del empleo -Inclusión y acceso al mercado de trabajo -Organización del trabajo, y equilibrio vida personal profesional -Diálogo social y participación de los trabajadores -Diversidad y no discriminación de los trabajadores -Resultados laborales globales
Davoine, Erhel y Guergoat (2008a y 2008b)	<ul style="list-style-type: none"> -Seguridad económica y social (salarios decentes y protección en la transición de un trabajo a otro) -Cualificaciones y formación profesional -Condiciones de trabajo -Conciliación de la vida laboral y familiar, e igualdad de género
Kallerberg, Reskin y Hudson (2007)	<ul style="list-style-type: none"> -Beneficios económicos (remuneración, seguridad social y jubilaciones) -Beneficios no económicos (autonomía y control del trabajo, y compensaciones intrínsecas) -Seguridad percibida sobre el empleo

Fuente: elaborado con base a Díaz-Chao et al. (2015)

Tabla 3*Dimensiones empíricas sobre la calidad del empleo (parte 2)*

Autores	Dimensiones
Green (2006)	<ul style="list-style-type: none"> -Capacidades que exige un determinado trabajo -Grado de intensidad laboral -Grado de discreción personal sobre las tareas y de participación en la toma de decisiones en el lugar de trabajo -Remuneración
Handel (2005)	<ul style="list-style-type: none"> -Riesgos laborales y la inseguridad en el empleo -Dimensión neofordista: <ul style="list-style-type: none"> -Externalización del empleo -Reducción de costes -Caída de las condiciones de seguridad del empleo -Dimensión postfordista <ul style="list-style-type: none"> -Autonomía del empleo -Incremento del trabajo cooperativo -Aumento de los salarios -Mejoras de las condiciones laborales -Cambios organizativos -Uso de las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC)
FE Condiciones Vida y Trabajo (2002)	<ul style="list-style-type: none"> -Carrera y seguridad en el trabajo -Salud y bienestar en el trabajo -Reconciliación entre la vida laboral y la familiar -Desarrollo de las habilidades del trabajador
Comisión Europea (2001a y 2001b)	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad intrínseca del trabajo, y habilidades - Formación a lo largo de la vida y carrera profesional - Igualdad de género - Salud y seguridad del trabajo - Flexibilidad y seguridad del empleo - Inclusión y acceso a los mercados de trabajo - Organización del trabajo y equilibrio vida familiar-trabajo - Diálogo social y participación de los trabajadores - Diversidad y no discriminación de los trabajadores - Resultados económicos globales y productividad

Fuente: elaborado con base a Díaz-Chao et al. (2015).

2.3 Bienestar subjetivo

Inicialmente se relacionó el nivel y las condiciones netamente económicas con el estado de bienestar de una persona (García, 2002, p. 22). Sin embargo, lo importante de la subjetividad es la valoración que los individuos hacen de su vida y de los aspectos que la conforman, es por ello que el bienestar incluye elementos que van más allá de la prosperidad económica (Montenegro, Córdoba, Córdoba y García, 2017, p. 145). Por lo tanto, el bienestar subjetivo puede definirse como la evaluación que las personas hacen de sus vidas e incluye una dimensión cognitiva (que se refiere a la satisfacción con la vida en su totalidad o por áreas

específicas como la matrimonial, laboral). La otra dimensión es afectiva (relacionada con la frecuencia e intensidad de emociones positivas y negativas), que mediante una compleja interacción generan en el individuo percepciones que abarcan un espectro de vivencias que transita desde la agonía hasta el éxtasis Diener (como se citó en Díaz, 2001).

El bienestar estaría compuesto por dos facetas básicas, una centrada en los aspectos afectivos-emocionales, que se refieren a los estados de ánimo del sujeto y otra centrada en los aspectos cognitivos valorativos, concerniente a la evaluación de satisfacción que hace el sujeto de su propia vida (Cuadra y Florenzano, 2003, p. 84). Se dice que un sujeto posee un alto bienestar subjetivo si expresa satisfacción con su vida y frecuentes emociones positivas y sólo infrecuentemente, emociones negativas. Si por el contrario, el individuo expresa insatisfacción con su vida y experimenta pocas emociones positivas y frecuentes negativas, su bienestar subjetivo se considera bajo (Díaz, 2001, párr. 4).

Se puede entender el bienestar subjetivo como el balance global que las personas hacen de sus oportunidades vitales, recursos sociales, personales y aptitudes individuales, del curso de los acontecimientos a los que se enfrentan, privación u opulencia, soledad o compañía y de la experiencia emocional derivada de ello (Montenegro et al., 2017, p. 147). Comúnmente se denomina felicidad al bienestar subjetivo experimentado cuando se sienten más emociones agradables y pocas desagradables, cuando están comprometidos en actividades interesantes y cuando están satisfechos con sus vidas (Cuadra y Florenzano, 2003, p. 84). En este sentido, la satisfacción con la vida y el componente afectivo del bienestar subjetivo tienden también a correlacionar porque ambos elementos se hallan influidos por la valoración que realiza el sujeto acerca de los sucesos, actividades y circunstancias en general en las que se desarrolla su vida (García, 2002, p. 22).

Las organizaciones deben enfocarse en el individuo en el trabajo, no sólo el individuo en el lugar del trabajo. Para crear un sentimiento de contribución que se traduzca en un verdadero desempeño organizacional, las compañías deben ampliar el enfoque de sus programas tradicionales de bienestar diseñados en función del trabajo y en su lugar pasar al diseño de programas basados en el trabajo en sí mismo. Al hacerlo, podrán reestructurar las actividades de manera tal que ayude a las personas no sólo sentirse mejor, sino también a desempeñarse de una mejor manera, fortaleciendo el vínculo entre su bienestar y los resultados

organizacionales, así también fomentando un mayor sentimiento de pertenencia en general (Deloitte, 2020, p. 5).

2.4 Satisfacción

El bienestar y más concretamente la satisfacción, son conceptos que aportan una visión global de la calidad de vida de las personas (Jiménez y Moyano, 2008, párr. 9). Se puede entender la satisfacción, como una valoración cognitiva personal que realiza una persona de la vida y de los dominios de la misma, atendiendo a la calidad de su vida, a las expectativas y aspiraciones, a los objetivos conseguidos, basados en los propios criterios de la persona y que se realiza de manera favorable. La satisfacción se ve influenciada por múltiples variables, tanto de índole social, cultural y personal. Eso mismo da motivo para que pueda ser medida de una manera global o específica a un factor determinado (Clemente, et al., 2000, p. 189).

La satisfacción es el conjunto de percepciones emocionales de bienestar individual que se obtiene de diferentes factores como salud, trabajo, ámbito familiar, satisfacción con uno mismo, satisfacción interpersonal, ocio e ingresos económicos (Moyano y Ramos, 2007, párr. 14-22). Tanto la esfera laboral como la familiar, son dos ámbitos importantes en la vida de una persona, y uno se complementa del otro. Son mutuamente interdependientes, por lo que no se pueden separar debido a que la satisfacción e insatisfacción de uno impacta en el otro (Sánchez y Quiroga, 1995, p. 63).

La satisfacción laboral es definida como un conjunto de emociones y sentimientos favorables o desfavorables que percibe el empleado hacia su trabajo. Estas actitudes suelen adquirirse después de un largo período, luego de obtener más información acerca de su sitio de trabajo. El nivel de satisfacción en el trabajo no es constante, el mismo está condicionado por diversas variables (Newstrom, 2011, p. 218). También es definida como una actitud frente a las experiencias laborales y se dice que cuando aumenta la satisfacción laboral se experimenta mayor satisfacción con la vida personal (Alicia, 2011, párr. 6).

Según Cañas et al. (2002, p. 529), se puede entender la satisfacción laboral como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo. La satisfacción laboral surge después de la evaluación de los elementos de un puesto de trabajo o del trabajo en general. Las variables que influyen se puede clasificar en tres dimensiones (a) las características del sujeto, (b) características de la actividad laboral y el balance que hace el

trabajador entre lo que obtiene como resultado de su trabajo y (c) lo que espera recibir a cambio de su esfuerzo físico y mental (Mercado, 2015, p. 51).

Entre los factores que inciden en generar insatisfacción laboral se pueden mencionar los siguientes (a) variable de los roles, ya sea que se de una ambigüedad de roles o un conflicto de roles. El primero es el grado de incertidumbre del empleado respecto a sus funciones y responsabilidades. El segundo se manifiesta cuando los trabajadores son objeto de demandas incompatibles, dentro del trabajo (intrarroles) o entre el trabajo y las demás esferas ajenas al empleo (extrarroles), (b) conflicto trabajo-familia, es una forma de conflicto de roles, producido por las demandas del trabajo y de la vida familiar. La incompatibilidad de roles puede ser un grave problema para los cónyuges trabajadores con hijos y los padres solteros y (c) demanda laboral, comprende las demandas cuantitativas y cualitativas impuestas por las tareas del trabajo y de su impacto sobre los resultados en la salud física y mental (Mercado, 2015, pp. 53-54).

En la medida que los empleados experimentan el nivel de complacencia o agrado que buscan en un trabajo, surge el equilibrio y por tanto la satisfacción (Sanín y Salanova, 2014, p. 4). No obstante, en un sentido realista, debe señalarse que en todo contexto laboral existen desajustes. Dichos desajustes pueden ser de dos tipos: (a) intrapersonales, en los que el individuo compara las percepciones que tiene de las experiencias laborales reales con su propio criterio y (b) interpersonales, en los que para determinar la satisfacción laboral personal el individuo se compara con otros (Mercado, 2015, p. 54).

Por otro lado, la satisfacción familiar es el grado de complacencia que el individuo percibe de su integración familiar. De acuerdo con Jiménez y Moyano (2008, párr. 11) la presencia de lo afectivo no solo es de especial importancia para la evaluación de la satisfacción familiar, sino para la evaluación de la calidad de vida de una persona. La satisfacción familiar se define como el resultado global de todo el juego de interacciones familiares, de carácter positivo o negativo.

El constructo satisfacción familiar, definido tradicionalmente como el componente cognitivo del bienestar subjetivo, ha sido relacionado con variables demográficas por una parte (nivel de estudios, tipos de trabajo, número y edad de los hijos, entre otras) y variables que reflejan estilo de vida (como por ejemplo, tipo de parejas) reconociendo que están influyendo en la satisfacción familiar que manifiesta el sujeto (Sánchez y Quiroga, 1995, p.

64). Según Moyano y Ramos (2007, párr. 2), la familia es la principal fuente de felicidad y por ello la importancia de mantener un equilibrio entre los diferentes roles que juegan los individuos. A raíz de ello se han identificado algunos factores de los que depende el equilibrio trabajo-familia como por ejemplo, respaldo que ofrecen los jefes o supervisores a las actividades familiares de los empleados, flexibilidad de tiempo para organizar su trabajo y flexibilidad operacional o de autonomía (Jiménez y Moyano, 2008, párr. 32).

2.5 Conciliación vida laboral / familiar

La conciliación puede ser concebida como la experiencia que el individuo tiene sobre el equilibrio o desequilibrio existente entre su vida laboral y no laboral. Esto se refiere a los programas o beneficios que pretenden que los individuos se desarrollen en todos los ámbitos vitales como crecimiento profesional, asumir las responsabilidades familiares, tiempo de ocio y recreación. Es decir, el desarrollo en un ámbito no impide el desarrollo en otro ámbito. El conflicto o interferencia, es entendido como algo negativo, dado que se parte de un desequilibrio en la interacción entre el trabajo y las actividades personales extra-laborales (Romeo et al., 2014, p. 49).

También es definida como una estrategia que se dirige a hacer compatibles diferentes espacios y tiempos de la vida de las personas para responder a las necesidades y requerimientos de la vida laboral, familiar y personal. Significa armonizar y hacer compatibles diferentes espacios, tiempos e intereses de las mujeres y de los hombres desde planteamientos de una mejora de la calidad de vida. La conciliación no es un problema de las mujeres, ni siquiera es un asunto únicamente de las parejas, pero sí es una estrategia que facilita la participación de las mujeres en el mercado laboral y de los hombres en el ámbito familiar y doméstico, fomentando calidad de vida y el ejercicio pleno de los derechos tanto de las mujeres como de los hombres en las diferentes esferas de la vida (Fundación Mujeres, 2007, p. 7).

La literatura ha constatado la importancia de la igualdad de género y de la conciliación entre trabajo y vida personal en la explicación de la calidad del empleo. En este sentido, las percepciones de los trabajadores acerca de su vida personal, en especial fuera del trabajo, el tiempo disponible para dedicar a los hijos y la relación con el cónyuge en las tareas del hogar han sido utilizados como indicadores relevantes. Así mismo, es necesario incluir el tiempo disponible para el ocio, la recreación y/o actividades religiosas (Díaz-Chao, et al., 2015, p. 8).

Debido a la revolución industrial, los cambios en las formas de trabajo, la modificación de los mercados de trabajo y los imperativos productivos sobre los trabajadores y sus familias, a menudo se separó temporal y físicamente las áreas de trabajo y familia, considerándoseles como dos dominios independientes (Jiménez y Moyano, 2008, párr. 5). Tradicionalmente el rol de los hombres era de sostenedor del hogar y el rol de la mujer era el cuidado de la familia, los hijos y personas mayores, enfermas o que por alguna razón necesitan atención especializada. No obstante, en el ámbito moderno las mujeres principalmente las más jóvenes, están dejando los antiguos roles y se están incorporando a la vida laboral; sin embargo, la carga familiar sigue recayendo sobre ellas y es desproporcionada en comparación con los hombres (Rivero et al., 2005, p. 9).

A pesar que las mujeres se ven expuestas a una doble jornada; es decir, trabajan fuera del hogar y además llegan a éste a realizar labores domésticas y a dedicarse al cuidado de los hijos. Se comprometen con ambas esferas, ya que no solo consideran relevante su función de madres, sino que también la de profesional, tratando de cumplir en ambos aspectos (Riquelme et al., 2012, p. 211). El problema que se plantea es que ambos campos de experiencia vital, el tradicional y el moderno, permanecen activos. Es importante aclarar que sin que uno sustituya al otro, los dos ámbitos mantienen entre sí una relación de tensión y de contradicción. El cambio cultural ha dado lugar a un ideal de vida que, especialmente para las mujeres, exige su desarrollo simultáneo como persona en los ámbitos familiar y laboral (Rivero et al., 2005, p. 9).

El desafío de la conciliación sigue percibiéndose principalmente como un problema de las mujeres trabajadoras, aunque en la realidad vivida por las familias, en el día a día, no sólo es un problema de las madres. Los padres varones también se ven confrontados (o deberían verse confrontados) con la necesidad de adoptar soluciones (Meil, García, Luque y Ayuso, 2007, p. 12). Usualmente los hombres no enfrentan este conflicto de roles, la sociedad propicia su dedicación al área laboral, aunque no sea el mismo tiempo el que le invierten a la familia. En definitiva, los costes de las tensiones señaladas no se distribuyen de forma neutra según el sexo. Por ello se le está dando mayor atención al derecho de la igualdad de género, ya que es un problema social, que se traslada al área laboral (Rivero et al., 2005, p. 10).

No obstante, muchos de los padres de familia manifiestan un cambio en sus actitudes y conductas como padres. Los hombres están claramente repensando y redefiniendo los roles

que tradicionalmente se han asignado al padre en cuanto al cuidado de los hijos. Se definen como hombres felices ejerciendo su rol de padres y expresan interés en hacer todo lo posible por volver pronto a casa y dedicar tiempo a sus hijos (Cruz, et al., 2013, p. 25). Uno de los aspectos que se ve deteriorado en los padres es la percepción que ellos tienen de su rol como padre o madre cuando deben salir del hogar para trabajar, muchas veces sienten culpa ya que deben, entre otras cosas, delegar el cuidado de los hijos a otras personas (Riquelme et al., 2012, p. 205).

Así mismo, no solo la inclusión de la mujer al ámbito laboral ha creado este conflicto, también el incremento de las familias monoparentales, las enfermedades ocasionadas por el trabajo, el crecimiento del empleo atípico como el vespertino, nocturno, fines de semana o jornadas de más de 24 horas. Con los cambios en el mundo empresarial, las nuevas modalidades de trabajo han intensificado el desequilibrio entre las condiciones laborales y las necesidades familiares-personales. Se ha provocado un conflicto entre la vida laboral y la vida familiar (OIT, 2011, p. 5).

En América Latina, el conflicto trabajo-familia también es una realidad y está relacionado con algunas condiciones socioeconómicas que obligan a muchos empleados a tener largas jornadas de trabajo dentro de un esquema de rigidez de horarios laborales, o bien a tener varios empleos parciales (formales, informales o combinación de ambos tipos) para cubrir las necesidades básicas del grupo familiar (Cruz, 2012, p. 118). Este conflicto ha sido una de las causas del incremento del empleo informal y el empleo a tiempo parcial, lo cual tiene efectos negativos como salarios más bajos, menor seguridad de un empleo fijo y sin prestaciones laborales. Dada la gran proporción de mujeres con empleos atípicos, corren el riesgo de sufrir marginalización en los mercados de trabajo (OIT, 2011, p. 4).

La facilitación de la conciliación requiere, por tanto, un reparto de las responsabilidades familiares equilibrado entre ambos cónyuges y para que ello suceda, y se transforme al mismo tiempo también la percepción social del problema y la cultura de las empresas, es preciso profundizar en el cambio de los roles de género (Meil et al., 2007, p. 12). La conciliación de la vida laboral, familiar y personal es una estrategia que facilita la consecución de la igualdad efectiva de mujeres y hombres. Se dirige a conseguir una nueva organización del sistema social y económico donde mujeres y hombres puedan hacer compatibles las diferentes facetas de su vida: el empleo, la familia, el ocio y el tiempo personal. El tema ha sido abordado desde

diferentes perspectivas, pero hoy día se está haciendo relevante desde lo organizacional, los beneficios o daños que puede causar ya son asunto de políticas institucionales, sindicatos y las mismas familias (Fundación Mujeres, 2010, p. 4).

Hoy día el mundo empresarial está sometido a importantes cambios organizativos y tecnológicos que requieren nuevas formas de organización del trabajo y de la gestión humana (Fundación Mujeres, 2010, p. 6). Los efectos negativos de estas dificultades se hacen sentir en toda la estructura social y económica y no sólo a corto, sino también a largo plazo (Meil et al., 2007, p. 9). A nivel mundial se han desarrollado políticas de conciliación, ya que se ha constatado que el conflicto trabajo-familia tiene consecuencias negativas tanto para las personas, como para las organizaciones (Cruz, 2012, p. 117). “La calidad del empleo es un estado general de satisfacción que incluye aspectos objetivos de bienestar material, relaciones satisfactorias con el entorno físico y social, y salud objetivamente percibida; y aspectos subjetivos de bienestar físico, psicológico y social” (Díaz-Chao et al., 2015, p. 4).

El problema que plantea la conciliación es complejo porque varía considerablemente según las circunstancias laborales, personales y familiares y los recursos de los que se dispone para hacer frente a las demandas cruzadas de tiempo por parte del trabajo y de la vida personal (Meil et al., 2007, p. 10). Este conflicto inter-roles funciona bidireccionalmente; es decir, el trabajo puede interferir con la familia y la familia puede interferir con el trabajo. Priorizar un rol sobre el otro, ya sea el laboral sobre el familiar o viceversa trae muchas consecuencias para los individuos, incluso para la misma familia que sufre la ausencia del ser querido (Del Castillo et al., 2011, p. 6).

IESE Business School (2018, p. 33), señala que el conflicto trabajo-familia es una situación personal en la que las demandas del trabajo o la sobrecarga derivada de este dificultan o incluso hacen imposible tener una relación satisfactoria con el cónyuge, los hijos u otros familiares dependientes. Así como dedicar tiempo a desarrollar otros aspectos relevantes de la vida personal como voluntariado, formación continua, deporte, ocio, entre otros. Esto genera una situación de insatisfacción en la persona que dificulta su desarrollo personal y profesional por estrés, malestar y desaliento.

El costo para la persona es alto y para la empresa también. Esto puede llevar a divorcios, enfermedades, despidos, renunciaciones, insatisfacción laboral y con la vida. Entre los resultados negativos para las empresas se encuentran el bajo rendimiento, insatisfacción laboral, aumento

de los índices de rotación, ausentismo y por tanto, menor productividad. Es por esto que se afirma que “la conciliación de la vida laboral, familiar y personal es una herramienta básica de gestión de los recursos humanos ya que permite aprovechar todas las potencialidades de la plantilla, trabajadores y trabajadoras” (Fundación Mujeres, 2010, p. 7).

La esfera privada y el desempeño de la actividad laboral se influyen mutuamente. Los problemas de tipo afectivo como enfermedad en el seno de la familia, las necesidades de atención extra a hijos pequeños o a familiares con problemas tienen una repercusión en las demás esferas personas. Tanto las circunstancias potencialmente estresantes de carácter puntual como las crónicas, pueden tener repercusiones en el desempeño de la actividad laboral. Por otro lado, las exigencias del trabajo pueden suponer la falta de atención hacia las responsabilidades familiares con graves repercusiones para la vida privada del trabajador (Cañas et al., 2002, p. 153).

Cuando el conflicto aparece, se dan algunas consecuencias económicas negativas como absentismo laboral, baja productividad, falta de satisfacción en el trabajo, ansiedad, estrés, depresión, entre otras. Pero lo más importante es el conflicto humano-familiar social que se genera y que puede tener el grave resultado de ruptura familiar o matrimonial, con sus negativas implicaciones en el ámbito personal, familiar, empresarial y social. Mantener el equilibrio no es fácil para los individuos, principalmente en un mundo tan rápido y competitivo como el actual (Stevenazzi, 2017, p. 49).

Las empresas empiezan a ser conscientes que el bienestar de los trabajadores está directamente relacionado con su desempeño. Para retener a los mejores empleados deben favorecer su desarrollo integral; es decir deben preocuparse en conseguir un entorno laboral, que facilite conciliar los intereses profesionales, familiares y personales. Por tanto, es necesario incluir objetivos en las diferentes dimensiones de la persona cultural, espiritual, social, familiar, ético, además de objetivos profesionales y económicos (Ponce, 2007, p. 4). Hoy día los individuos son exigentes con respecto a sus condiciones de trabajo y a los medios que la empresa ofrece para su realización (Golik, 2013, p. 123).

La importancia del rol de la empresa como facilitador de la conciliación de la vida personal, familiar y laboral de sus empleados es actuar teniendo en cuenta que la organización es una comunidad de personas, por lo que no es posible dejar de lado las otras dimensiones personales (Stevenazzi, 2017, p. 58). El proyecto vital de todo individuo se basa en principios

consistentes, que orientan las decisiones de una persona para desarrollarse como tal, para definir su estilo de vida y su escala de valores, que dan sentido a todas las situaciones de la vida. Por eso, cuando aparecen los conflictos derivados de la falta de conciliación entre vida personal y profesional, es frecuente que sean consecuencias de un problema personal de los empleados (Ponce, 2007, p. 4).

En ambos ámbitos la persona se auto-realiza, por lo que en ambos debe buscar su propia perfección. Aquellas empresas que entiendan que éste es un desafío personal de cada trabajador (de todos los niveles jerárquicos y de todas las áreas) y le faciliten y acompañen en este desafío, serán sin dudas las empresas que gocen de los mejores talentos y del máximo compromiso de sus empleados. Porque el compromiso que se asume en la relación laboral tiene una doble dirección, del empleado para con la empresa y de la empresa para con el empleado (Stevenazzi, 2017, p. 13).

De acuerdo a un conjunto de investigaciones entre el los años 2005 al 2013, desarrolladas en países de habla hispana han “constatando que a mayor desequilibrio/interferencia entre ambos ámbitos, menor satisfacción, salud y/o bienestar” (Romeo et al., 2014, p. 50). Según Geurts, Taris, Kompier, Dijkers, Van Hooff y Kinnunen (2005, p. 336), establecen que las situaciones positivas o negativas que se dan en un ámbito influyen directamente en el otro ámbito. Por lo que determinan cuatro tipos de interacciones, (a) interacción negativa *entre work-home (negative WHI)* son las reacciones negativas generadas en el trabajo que dificultan el funcionamiento en el ámbito no laboral, (b) interacción negativa entre *home-work (negative HWI)*, se refiere a las reacciones negativas generadas en las actividades no laborales que dificultan el funcionamiento en el trabajo, (c) interacción positiva entre *work-home (positive WHI)*, son las reacciones positivas generadas en el trabajo que facilitan el funcionamiento en el ámbito no laboral y (d) interacción positiva entre *home-work (positive HWI)*, se mencionan las reacciones positivas generadas en las actividades no laborales.

Romeo et al. (2014, p. 53), sugieren que las interacciones negativas y positivas no se hallan relacionadas entre sí y que determinadas variables contribuyen en mayor medida a aumentar los aspectos negativos de la interacción y otros a promover la interacción positiva. En relación a la salud, observaron que la interacción negativa en aquellos empleados que experimentan altos niveles de interacción negativa entre su ámbito laboral y no laboral,

presentan peores niveles de salud mental. Sin embargo, en los estudios no encontraron una relación significativa entre la salud y la interacción positiva del trabajo-familia. Por lo que concluyen que mientras la interacción negativa empeora la salud del individuo, la existencia de una interacción positiva no garantiza la mejora de la misma, confirmándose de nuevo la independencia entre ambos tipos de interacción.

Los factores que causan el conflicto son numerosos y están muy relacionados entre sí. En la mayoría de los casos el problema se origina en la distribución y uso del tiempo, provocando que el exceso de tiempo dedicado al trabajo impida atender adecuadamente a la familia o que una alta demanda familiar funcione en detrimento de la aplicación de horas al trabajo. No es solo el tiempo dedicado, sino también el esfuerzo que se dedica en cada ámbito lo que genera conflicto. También puede suceder que ante la demanda laboral y familiar la persona no logre dedicar tiempo a actividades de ocio, sociales y espirituales (Stevenazzi, 2017, p. 47).

Como indica Cruz (2012, p. 129) en América Latina, la cantidad de políticas y beneficios disponibles está en función del tamaño de la empresa. Las organizaciones con más de 250 empleados proveen más beneficios que las pequeñas y medianas empresas (pymes), que tienen de 50 a 250 empleados. Guatemala es uno de los países con menos beneficios de conciliación.

De acuerdo a la investigación de Meil et al. (2007, p. 19), el universo de empresas consultado especialmente corresponde a empresas grandes (de más de 50 trabajadores/as), descentralizadas, innovadoras, modernas, competitivas y rentables. Lo cual constituye un escenario favorable para la adopción de medidas conciliadoras. Por otra parte, son estas empresas las que van abriendo camino, en cuanto a modelos de gestión y actúan como punto de referencia para las pymes, promoviendo e implantando medidas más igualitarias entre géneros y más participativas en las relaciones laborales.

La realidad varía de unas empresas a otras, especialmente, según se trate de grandes compañías o de empresas pequeñas. El tamaño de la organización, el sector y la categoría de los puestos de trabajo son las principales variables que condicionan el modelo de gestión y las medidas dirigidas a conciliar la vida laboral y las responsabilidades familiares. La cultura empresarial y la filosofía que conduce la gestión de personal, están también condicionados por dichas variables (Meil et al., 2007, p. 19).

Tabla 4*Grado de disponibilidad de políticas de conciliación en América Latina*

	Brasil	Colombia	Ecuador	Guatemala	Perú	México	Uruguay
Tamaño de las empresas encuestadas	250+ empleados	250+ empleados	250+ empleados y PyME's	PyME's 50-250 empleados	250+ empleados y PyME's	250+ empleados y PyME's	PyME's 50-250 empleados
Tamaño de la muestra	150 empresas	800 empresas	(no disponible)	70 empresas	500 empresas	458 empresas	100 empresas
% participación en la encuesta	34 %	11 %	31 PyME's y 11 empresas 250+	38 %	6.2 %	7.2 %	20 %
Horario flexible	51 %	62 %	40 %	54 %	70 %	52 %	35 %
Dejar el lugar de trabajo en caso de emergencia familiar	65 %	90 %	83 %	92 %	96 %	91 %	70 %
Teletrabajo	39 %	60 %	36 %	43 %	68 %	37 %	10 %
Formación para manejar conflicto T-f y estrés	22 %	34 %	44 %	12 %	48 %	34 %	20 %
Plan de retiro	53 %	35 %	50 %	20 %	86 %	21 %	100 %
Servicios médicos para hijos y cónyuge	82 %	54 %	70 %	25 %	95 %	68 %	40 %
Seguro de vida	92 %	72 %	83 %	35 %	100 %	76 %	35 %

Fuente: elaborado con base a Cruz (2012).

Es evidente que la cultura empresarial dominante constituye un factor que condiciona y limita las posibilidades de desarrollar políticas de conciliación en los centros de trabajo. Existe una brecha entre el discurso oficial y la realidad vivida, entre lo políticamente correcto y el mundo de las prácticas sociales en lo que se refiere a la importancia del capital humano. La empresa constituye una organización orientada muy notablemente al beneficio económico, por ello la falta de sensibilidad del empresariado ante la problemática de la conciliación. Desde las empresas, las cargas familiares se perciben, frecuentemente, como una amenaza potencial para el rendimiento laboral, lo que se pone de manifiesto en los procesos de selección de personal.

Sin embargo, facilitar la conciliación es considerado como un coste que la clase empresarial se resiste a asumir, principalmente aquellas pequeñas empresas (Rivero et al., 2005, p. 302).

Como se puede observar existe una tarea pendiente en Guatemala con respecto al tema de conciliación vida laboral y familiar; no obstante, en el año 2009 realizaron un estudio sobre las políticas de conciliación trabajo-familia en empresas que operan en el país, se aplicaron encuestas a los gerentes de recursos humanos de 53 empresas y se demostró que las empresas encuestadas sí cuentan con políticas orientadas a promover la conciliación trabajo-familia y la gran mayoría de ellas son ejemplos a seguir en su implementación. Sin embargo, la principal característica de estas políticas es la discrecionalidad o irregularidad en su aplicación. Esto se debe a las siguientes razones, (a) falta de comprensión de su importancia estratégica para el negocio, (b) falta de interés de los propios colaboradores en su aplicación, (c) falta de información sobre qué tipo de políticas pueden ser aplicadas además de las tradicionales (permiso por paternidad y maternidad), (d) temor a que la implementación de estas políticas se convierta en un compromiso legal contraproducente para las empresas, dado el marco de legislación laboral de Guatemala (Cruz et al., 2013, pp. 7-9).

Por todo esto, el problema de conciliación no es un asunto que corresponda solo al ámbito personal, sino que justifica la intervención de agentes que trabajen en pro de facilitar la armonía entre la vida personal, familiar y laboral. Los principales agentes que intervienen son, (a) Estado es el responsable de establecer un marco estructural que permita el adecuado desarrollo social de las personas, de las familias y de las empresas. Toda intervención del Estado en este aspecto debe ser una respuesta clara y respetuosa a la dignidad de la persona, (b) el rol de las empresas es como facilitador de la conciliación de la vida personal, familiar y laboral de sus empleados. Se trata de actuar teniendo en cuenta que la empresa es una comunidad de personas, (c) el tercer sector actúa cuando el Estado no cubre del todo las necesidades en determinados ámbitos, a fin de cubrir esas necesidades o de colaborar con determinadas políticas sociales promovidas por el Estado. Estas organizaciones nacen en la búsqueda de algún tipo de impacto social, (d) es necesario que los diferentes miembros de la familia perciban el reparto de roles y tareas como justo y equitativo. Esto se dará en la medida en que la distribución favorezca el desarrollo potencial de cada miembro y (e) el rol personal es fundamental para la conciliación. Las decisiones personales que se tomen irán equilibrando o desequilibrando la vida personal. Es importante tener el rumbo bien marcado, ser consciente

de las metas personales, recordarlas a menudo e ir evaluando cuán encaminado se está a cumplirlas (Stevenazzi, 2017, pp. 52-73).

La responsabilidad de este nuevo modelo social que incorpora la conciliación como uno de los motores de progreso no corresponde únicamente a grupo social, como se ha mencionado anteriormente. Por el contrario requiere que confluyan los intereses de todos los agentes sociales y se impliquen desde una corresponsabilidad social. Por ello se necesita una toma de conciencia por parte de cada uno de estos agentes y el desempeño de sus funciones de tal manera que se logre un equilibrio entre todas las actuaciones (Fundación Mujeres, 2007, p. 8).

Es necesario aclarar que la conciliación en las empresas no significa promover medidas para que las trabajadoras puedan hacerse cargo de sus responsabilidades familiares. Es una estrategia que permite aprovechar de mejor forma el talento de cada trabajador en la empresa. Esto facilita que tanto las mujeres como los hombres puedan acceder a puestos de dirección sin que las responsabilidades familiares sean un impedimento para su desarrollo profesional (Fundación Mujeres, 2007, p. 10).

Como tal, la conciliación no es una opción para la empresa, sino que está moralmente comprometida a facilitarla. Por ello, están llamadas a contar también con el desafío de la conciliación en el diseño de sus políticas y planes de acción a fin de facilitar recursos para que sus trabajadores puedan hacer frente a sus obligaciones laborales y familiares (Meil et al., 2007, p. 12). Además de las políticas laborales sobre integración trabajo-familia y de una cultura organizacional favorable con la conciliación trabajo-familia, para que exista un entorno familiarmente responsable, es importante que exista el apoyo de los supervisores hacia los esfuerzos de conciliación de sus supervisados. Este apoyo es crucial para el fortalecimiento de una cultura de apoyo a la conciliación ya que son variables alta y positivamente correlacionadas. El punto neurálgico del apoyo de los supervisores para integrar trabajo-familia es que los supervisores sean ejemplo de integración trabajo-familia. Es por tanto un tema de coherencia entre vida laboral, vida personal y vida familiar (Cruz et al., 2013, pp. 15-16).

La estrategia de afrontamiento a este desafío que se ha desarrollado ha estado centrada durante mucho tiempo en la facilitación de permisos que diesen tiempo a las madres para atender y cuidar a sus hijos pequeños. Estos permisos; sin embargo, no se han adaptado a las

necesidades concretas de las familias. Estos permisos se han ido abriendo también a los hombres, pero éstos han hecho un uso de los mismos aún menor (Meil et al., 2007, p. 11).

La conciliación de la vida laboral, familiar y personal en las empresas significa algo más que permisos de maternidad o lactancia. Se hace necesario incluir aspectos como: (a) promover nuevas formas de organización del trabajo y adaptar las estructuras rígidas de trabajo a las necesidades del personal, (b) considerar que los trabajadores también tienen que hacerse cargo de sus responsabilidades familiares y hacer uso de sus derechos en materia de paternidad y atención, (c) cambiar el concepto de permanencia por el de eficacia y (d) fomentar una cultura de empresa que valore la participación de los trabajadores y que al mismo tiempo no penalice a los trabajadores que asumen sus responsabilidades familiares. Estas nuevas formas de organización se deben establecer a todos niveles y cubrir a todos los empleados para que se obtengan los resultados deseados (Fundación Mujeres, 2007, p. 10).

El Código de Trabajo de Guatemala (1971, pp. 59-69), establece algunos artículos que regulan la conciliación como las jornadas laborales, licencia de maternidad, derecho a vacaciones, descanso semanal, entre otros; sin embargo, no es suficiente para el conflicto que enfrentan la mayoría de trabajadores, principalmente los de las pymes que ofrecen menores beneficios. Los convenios establecen normas generales pero los problemas cotidianos se tratan en un entorno próximo, con el responsable del equipo, de manera personalizada. Es un nuevo contexto para la gestión de personal, un campo, que se considera más idóneo para la negociación entre las partes, las personas como la parte social y la empresa (Meil et al., 2007, p. 24).

La legislación, el entorno social, las pautas y los valores que la población manifiesta en su vida cotidiana y en sus expectativas laborales, van impregnando la cultura de la organización. Las empresas tienen que adaptarse a los tiempos y tratar de resolver los conflictos que pudiera generar la articulación entre intereses empresariales e intereses sociales. La conciliación ha pasado a formar parte de la agenda de gestión de recursos humanos en el ámbito de las grandes empresas (Meil et al., 2007, p. 25).

Los responsables de recursos humanos detectan cómo los problemas familiares afectan en ocasiones a la productividad de sus plantillas. Por ello, la puesta en marcha de medidas conciliadoras tiene efectos muy beneficiosos en este sentido. Más allá de situaciones puntuales, una cultura que facilite la conciliación contribuye decisivamente a crear ambientes

favorables y flexibles que promueven la identificación con los objetivos de la empresa, el ahorro de costes, la auto-organización y el mayor rendimiento (Meil et al., 2007, p. 31).

Un componente primordial de esta cultura trabajo-familia es el apoyo administrativo; es decir, el apoyo social y la sensibilidad mostrada por los directivos frente a las responsabilidades familiares de los trabajadores. Este apoyo se ve reflejado en las actitudes y los valores de los jefes directos y de los gerentes de recursos humanos, así como en su comportamiento para alentar o desalentar la participación de los trabajadores en los programas de apoyo trabajo-familia. En general, los líderes, gerentes y jefes directos serán vistos como figuras clave para crear e influir en la cultura organizacional (Del Castillo et al., 2011, p. 5).

Lo anterior se refiere a que no bastará con que las empresas desarrollen un listado de prácticas que promuevan el balance de la vida laboral y personal, sino que tendrán que preocuparse por establecer las condiciones básicas para que la cultura corporativa asuma los valores que promueven este balance. Se trata de crear una cultura que realmente apoye el uso de estas prácticas, lo que requiere de transformaciones más profundas en los valores organizacionales y de los miembros de la organización. Es de esperar que los trabajadores que conocen las prácticas de balance trabajo-familia que ofrecen sus empresas generen mayor compromiso hacia la empresa y se esfuercen más (Del Castillo et al., 2011, p. 7).

Es interesante y promisorio constatar que internacionalmente se ha avanzado en identificar algunos factores de los que depende el equilibrio trabajo-familia y la existencia de algunas metodologías para intervenir y modificar la forma de organizar el trabajo en pos del bienestar de los trabajadores y de los beneficios de la producción simultáneamente. No obstante, muchas empresas e instituciones a nivel nacional no toman en cuenta este conflicto y no apoyan en la conciliación del mismo, lo que ha incrementado enfermedades como depresión y estrés, incluso el suicidio. Por ello se hace necesaria una revisión en la agenda pública y en las organizaciones para orientar políticas que fomenten el equilibrio trabajo-familia, en beneficio de la calidad de vida laboral y general de los trabajadores y sus familias manteniendo el logro de los objetivos de las organizaciones (Jiménez y Moyano, 2008, párr. 32).

2.6 Beneficios y posibilidades que ofrece la conciliación vida laboral / familiar

Aunque los beneficios de diseñar, implementar y crear una cultura de conciliación vida laboral / familiar son varios, no ha sido fácil su desarrollo. Responder al reto de la

conciliación no es una tarea sencilla, depende de múltiples factores tanto estructurales como culturales a los que es difícil enfrentarse. Entre los argumentos más repetidos referidos a la viabilidad o no de apostar por medidas conciliadoras, emerge de forma significativa el del cálculo de costes - beneficios que supone para las empresas. Facilitar la conciliación entre empleo, vida personal y familiar conlleva para algunos directivos un reto organizativo, por tratarse de un aspecto novedoso que en su opinión no ocasiona grandes trastornos (Meil et al., 2007, pp. 24-28). No obstante, la incorporación de la estrategia de conciliación de la vida laboral, familiar y persona en la cultura de una organización, además de beneficiar a la plantilla y a los trabajadores, repercute positivamente en beneficios para la propia empresa en términos de productividad y eficiencia (Fundación Mujeres, 2010, p. 7).

Para contribuir en el equilibrio vida laboral y vida familiar / personal las empresas deben definir políticas que permitan que los empleados se sientan valorados, motivados, y por tanto desarrollen su potencial. Si los empleados logran armonizar los diferentes ámbitos de su vida, serán más felices. Empleados felices, serán empleados motivados y esta motivación se reflejará en un trabajo bien hecho, esforzado y creativo. El empleado motivado se compromete y el compromiso le lleva a dar de sí más aún de lo que se le pide. Las políticas de conciliación mejoran el clima laboral y la motivación de los empleados, contribuyen a un mejor ambiente de trabajo y trato entre las personas que componen la empresa: (a) entre empleados, (b) entre las diferentes áreas de trabajo, (c) entre empleados y directivos y (d) entre empleados y la empresa, en el sentido de que los empleados se identifican y se sienten parte importante de la organización (Stevenazzi, 2017, pp. 92-93).

Lo mismo afirman Meil et al. (2007, p. 31) las medidas de conciliación de la vida familiar y laboral contribuyen a que se genere un buen clima entre los propios trabajadores y entre éstos y la empresa, lo que sin duda es muy beneficioso para la empresa. Un entorno de trabajo más agradable tiene como consecuencia una mayor motivación en los empleados. Así también, un mayor grado de integración y compromiso con los objetivos que se persiguen.

Este mejor clima y motivación repercute de forma decisiva en mayor productividad organizacional (Meil et al., 2007, p. 31). Contribuye a mejorar significativamente la productividad individual de los colaboradores, las personas que trabajan en empresas que favorecen la integración trabajo-familia manifiestan que duermen mejor, hacen más ejercicio y tienen más energía al final del día que las personas que trabajan en ambientes no favorables

con esa integración Cruz, et al., (2013, p. 20). Mejora la salud laboral de la planilla y se contribuye con la calidad de vida del personal (Fundación Mujeres, 2007, p. 11). Por lo tanto, se previenen las situaciones de burnout en los empleados, que producen consecuencias negativas como la depresión, pérdida de interés y de capacidad de reacción (Stevenazzi, 2017, p. 95).

Una persona que tiene a su alcance las políticas, el liderazgo y la cultura necesarias para poder tener una vida en la que el trabajo y la familia se enriquezcan es una persona que se siente más valorada en su puesto de trabajo, que puede desarrollar un estilo de vida más sano y cultivar más su formación humana e intelectual. Se conoce la tendencia natural de las personas a la reciprocidad, por lo tanto, los individuos más satisfechos y más agradecidos por el trato recibido serán también personas con una mayor inclinación a contribuir a que la empresa consiga su misión. Además, solo cuando los empleados tienen otras responsabilidades satisfechas, gozan de salud, dedican recursos a cultivarse intelectual y socialmente es cuando están en condiciones de aportar al máximo (IESE Business School, 2018, p. 13).

Contar con hombres y mujeres con capacidad para trabajar aumenta los resultados económicos de la organización. La conciliación es una estrategia fundamental para la mejora de la gestión de los recursos humanos, de rentabilidad del personal y de motivación que se traducen en las cuentas de resultados de las empresas. Si el personal tiene resueltas sus dificultades para conciliar su vida familiar y personal con la laboral, está más satisfecho, mejora la concentración en el trabajo y por tanto su rendimiento (Fundación Mujeres, 2007, p. 11).

El grado de rotación en una empresa muestra en buena medida el grado de satisfacción con la misma. Las empresas detectan que el tener medidas que contribuyan a equilibrar el ámbito privado con el laboral es un elemento cada vez más importante para retener al personal, sobre todo al más cualificado y evitar con ello la fuga de talento. Así como los costes asociados con la búsqueda y formación de nuevo personal. En este mismo sentido los directivos de recursos humanos han comenzado a detectar que en la selección de jóvenes talentos, además de las perspectivas de una carrera profesional, también valoran cada vez más la disponibilidad de tiempo suficiente para su desarrollo personal al margen del trabajo (Meil et al., 2007, p. 31).

Hoy día, tales políticas de conciliación forman parte del salario emocional que recibe el empleado, es por ello que se convierten en herramienta de atracción y retención de buenos profesionales, ya que hace a la organización más atractiva. Por tanto, se mejora la imagen y la competitividad de la empresa, ambas muy necesarias para la supervivencia y crecimiento de la misma (Stevenazzi, 2017, p. 95). La imagen de empresa socialmente responsable atrae buenas críticas de todos los grupos de interés como: clientes, colaboradores, trabajadores potenciales, proveedores y administración pública, entre otros (Fundación Mujeres, 2007, p. 11).

Según Cruz et al. (2013, pp. 19-21), establecen que la integración trabajo-familia reduce significativamente la intención de renuncia y por tanto, reduce la rotación no deseada. De acuerdo con los resultados de su investigación en Guatemala, las personas que trabajan en empresas que favorecen la conciliación vida laboral y familiar manifiestan menor intención de dejar la empresa que las personas que trabajan en ambientes no favorables con esa integración. Por lo que el grado de satisfacción se incrementa y genera mayor compromiso con la organización. Es decir, una plantilla satisfecha es más leal y fiel a la entidad, con lo que se implica y compromete más con su quehacer laboral (Fundación Mujeres, 2007, p. 11).

Otro beneficio es la reducción del absentismo laboral, a pesar que los responsables de recursos humanos no relacionan estrechamente el absentismo con los problemas familiares, consideran mucho más problemáticas las bajas por enfermedad, sobre todo por depresión. No obstante, aceptan que en determinadas circunstancias las dificultades de conciliación generan absentismo laboral. En este sentido, los entrevistados sí señalan que las facilidades ofrecidas para organizar la vida familiar a través de la flexibilidad de horario y en la utilización de las vacaciones, así como el disponer de días de libre disposición, contribuyen a reducir el absentismo laboral y/o las bajas por enfermedad (Meil et al., 2007, p. 31).

Al desarrollar estabilidad laboral, se optimiza la inversión realizada en cada empleado. Mantener al talento humano reduce costos derivados de los procesos de reclutamiento, selección, formación, adecuación al tiempo de trabajo y promoción. Lo que se traduce en una organización más productiva, con experiencia en cada puesto y mejores resultados (Fundación Mujeres, 2007, p. 11).

Riquelme et al. (2012, p. 212), afirman que existe relación entre equilibrio trabajo-familia y autoeficacia parental entre hombres y mujeres profesionales por lo que a mayor equilibrio trabajo-familia, mayor autoeficacia parental y viceversa. Lo que quiere decir es que

cuando la madre o el padre se sienten autoeficaces, sentirán también que son capaces de cumplir óptimamente sus funciones en el trabajo y en la familia, manteniendo un equilibrio entre ambas esferas. Una persona eficaz que siente que realiza bien su tarea tanto en el trabajo como en su hogar, querrá invertir más tiempo en ambas esferas. Se esforzará por hacer que la relación padre-hijo funcione adecuadamente, estará más involucrado en sus tareas, invertirá mayores esfuerzos en casa. Por lo que enfrentará los obstáculos de una manera diferente y tendrá mayor resistencia frente a la adversidad. Todo esto debido a que tener un alto sentido de autoeficacia se asocia a un mayor esfuerzo y persistencia, por lo que enfrentarán las dificultades y exigencias cotidianas viéndolas como desafíos y no como amenazas. Además de poseer un interés intrínseco y concentración en sus tareas, planteándose objetivos difíciles por lo cual logran un alto nivel de compromiso que les resulta menos difícil superar fracasos.

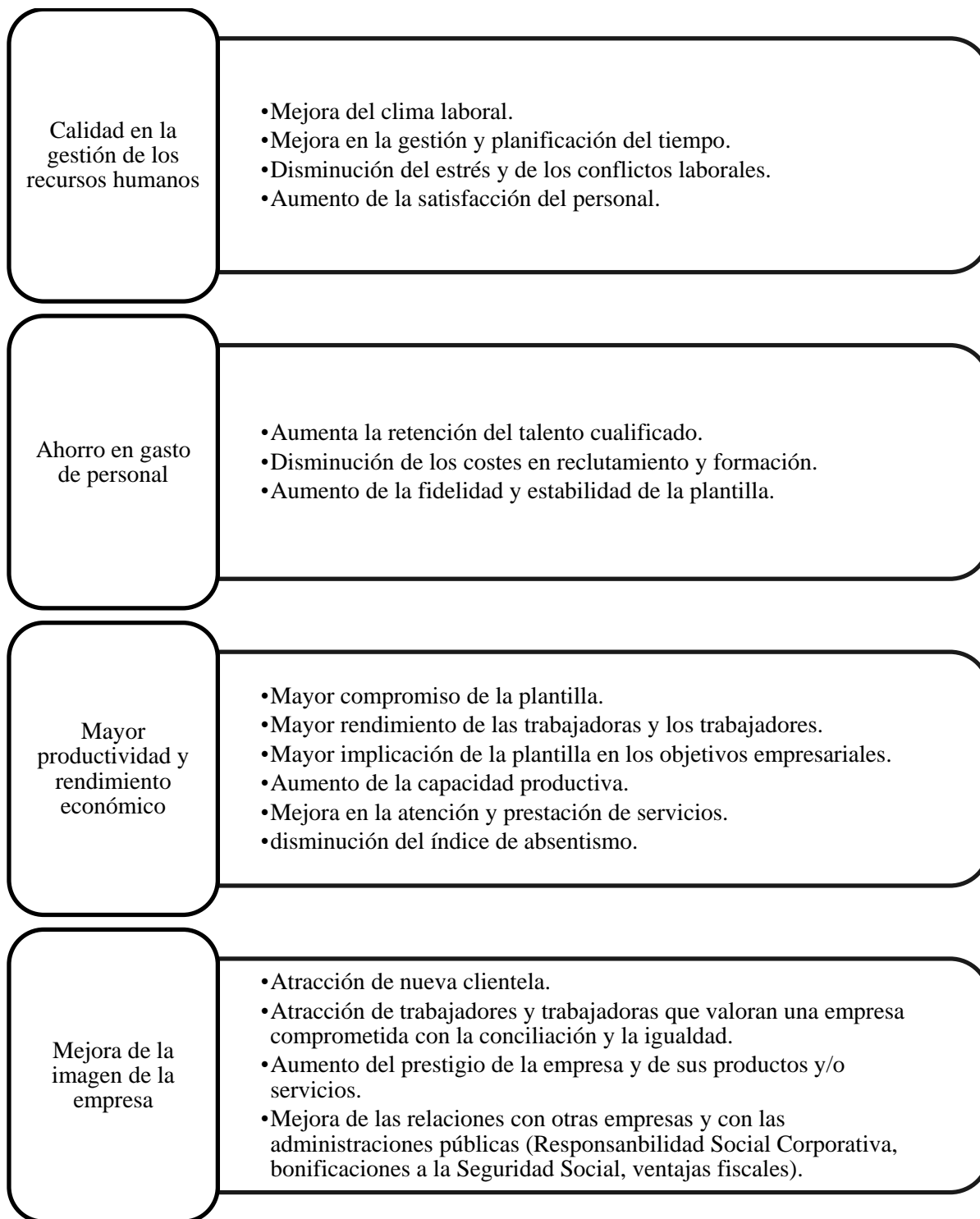
Así pues, la conciliación se presenta como una estrategia clave de calidad en la gestión de los recursos humanos, ya que permite dar respuesta a las necesidades personales y familiares de los trabajadores, por tanto mejorar la satisfacción y motivación en el trabajo. Esto permite integrar la igualdad de oportunidades en la gestión de los recursos humanos y en los sistemas de gestión de las organizaciones, lo que significa poder contar con una plantilla con las mismas oportunidades de desarrollo. Por lo que se promueve una mejor forma de trabajo, con un sistema más racional y más productivo (Fundación Mujeres, 2007, p. 10).

Por último, genera un impacto sobre la sociedad en su conjunto. El ámbito social se configura en torno al ámbito familiar y organizativo; es decir, depende intrínsecamente de ellos. Más bien, está conformado por estos, siendo la familia la célula básica que conforma cualquier sociedad. Por lo tanto, el bien de la sociedad en su conjunto está en gran medida, ligado al bien de las familias. Cuando las personas pueden aportar su máxima capacidad al desarrollo familiar, dedicando tiempo y esfuerzo, la sociedad en su conjunto sale beneficiada. Así pues, el entorno en el que la persona trabaja tiene una repercusión en la sociedad. Mientras sea un alto nivel de conciliación mayor beneficio para la sociedad y viceversa, un bajo nivel de conciliación es un mayor costo social (IESE Business School, 2018, p. 13).

Resumiendo los párrafos anteriores, se pueden agrupar los beneficios y posibilidades que ofrece la conciliación vida laboral / familiar tanto a las personas como a las misma organización.

Figura 1

Beneficios y posibilidades que ofrece la conciliación de la vida laboral, familiar y personal



Elaborado con base a Fundación Mujeres. (2010). *Conciliación de la vida laboral, familiar y personal*. Madrid: Ministerio de Igualdad.

2.7 Propuestas concretas desde la empresa

Todo lo anterior ha conducido a las empresas a implementar una serie de políticas laborales enfocadas en reducir los efectos personales y organizacionales del conflicto trabajo-familia. Para la empresa, estas políticas constituyen una vía para mantener una ventaja competitiva (Cruz, 2012, p.120). La relevancia que las corporaciones otorgan a las personas, en tanto seres sociales, con necesidades familiares susceptibles de ser abordadas mediante medidas de conciliación, se confirma con la puesta en marcha de distintas figuras como lo comités de conciliación, programas de acción positiva, técnicos para la resolución de problemas, subcontratación de empresas para tareas de conciliación, portales de intranet, entre otros. Tales programas tienen por objetivo proporcionar ayuda a todo el personal de la compañía en los posibles problemas que les pudieran surgir y que requerirían su atención más o menos inmediata. Cualquier persona de la plantilla puede acceder a los recursos que la empresa proporciona para no tener que perder tiempo buscando o suministrando ella misma la solución adecuada (Meil et al., 2007, p. 27).

El balance entre vida y trabajo debe estar al alcance de todos y ser equitativo, tanto en el diseño de las políticas como en la práctica de las mismas sin diferenciar ni discriminar el acceso a estos beneficios procurando siempre fomentar el trabajo digno y respetar la dignidad de la persona. No siempre quien trabaja más es quien más produce, es labor del sector empresarial poner cartas en el asunto y homogeneizar esta práctica. A través de la aplicación de políticas ligadas a la responsabilidad social, se puede mejorar el bienestar de las personas y de la empresa, lo que repercutirá en el beneficio más grande para todos, un mayor crecimiento y desarrollo integral para el país (Castro, 2015, p. 2).

La conciliación, por tanto, iría más allá de las meras medidas concretas siendo más bien una filosofía para compaginar los ritmos diarios de la vida cotidiana. Ello se traduce no sólo en las características de los permisos, flexibilidad horaria y horarios de trabajo, sino en un clima de confianza (Meil et al., 2007, p. 35). Al ser un tema que no está apropiadamente normado, cada empresa establece diferentes políticas, normas, reglas y mecanismos de conciliación. En función de su realidad, de las responsabilidades familiares y de las necesidades en materia de conciliación de sus colaboradores, se introducen y desarrollan medidas y estrategias que faciliten el equilibrio vida laboral / familiar (Fundación Mujeres, 2010, p. 14). Hay varios tipos de alternativas, aunque existen estrategias genéricas, que cada

empresa puede adaptar con base al giro del negocio, la cultura organizacional y las necesidades del personal (Stevenazzi, 2017, p. 102).

2.7.1 Políticas de flexibilidad en la jornada laboral

Como bien se sabe, los horarios de trabajo suelen ser uno de los principales problemas que enfrentan los trabajadores, por lo que al establecer horarios flexibles ya sea en la cantidad de horas de trabajo, los días de descanso semanales y/o las vacaciones permitirá que las personas dispongan de mayor tiempo personal. Son estrategias que pueden plantearse la mayoría de las empresas, incluso las medianas y pequeñas. En muchas ocasiones no suponen un desembolso de dinero, sino una reestructuración o reorganización interna del trabajo. Para implementar este tipo de políticas, el trabajo se debe desarrollar por objetivos que es más productivo que tener a las personas en su puesto de trabajo varias horas, pero sin ningún resultado (Stevenazzi, 2017, p. 102).

Las políticas de flexibilidad en el tiempo y en el espacio son aquellas que favorecen que la persona pueda trabajar en horarios que se ajusten mejor a sus necesidades y compromisos familiares, o desde lugares alternativos al estándar, oficina o sede de la empresa. De este modo puede atender mejor las necesidades familiares y también trabajar de un modo más efectivo y eficiente. Estas políticas no requieren necesariamente una menor dedicación de tiempo al trabajo, sino que en muchos casos, esta puede ser la misma o incluso superior, pero desde lugares o en horarios que se adaptan mejor a las necesidades de la persona (IESE Business School, 2018, p. 18). De acuerdo con Deloitte (2020, p. 3) el 65 % de los entrevistados cree que la flexibilidad laboral mejora su balance vida/carrera. Así mismo, el 65 % percibe que la flexibilidad aumenta el compromiso que tiene con su trabajo.

El sistema de adaptación flexible del horario está sometido a límites organizativos, que vienen definidos por la necesidad de establecer tiempos de presencia obligatorios, coincidentes, requeridos para la coordinación, para el trabajo conjunto o para la labor de equipo. Las opciones horarias y los requerimientos presenciales son de diverso tipo. Algunos empleados combinan tiempos en la oficina, en el centro de trabajo, con tiempos de actividad fuera, en el domicilio, en la sede del cliente o en cualquier otro lugar (Meil et al., 2007, p. 66).

Stevenazzi (2017, pp. 103-106) afirma que las políticas de flexibilización requieren de manera muy especial del compromiso de los empleados en su implementación ya que se basan en la confianza y el respeto por las reglas de juego de la empresa. Una vez que las reglas de

juego están claras, el empleado debe moverse en ellas con responsabilidad. Entre las políticas que establecen algunas organizaciones para crear jornadas flexibles se encuentran: (a) ausentarse del centro de trabajo por una emergencia familiar sin previo aviso, (b) el personal trabaja su jornada laboral completa, pero son quienes deciden la hora de entrada y salida, (c) jornada laboral partida o continúa, el personal decide tener un tiempo largo de almuerzo y salir más tarde o prefiere almorzar en un tiempo más reducido, pero saliendo de trabajar más temprano, (d) trabajo a tiempo parcial, el personal puede trabajar media jornada, ya sea en la mañana o en la tarde, dependiendo el que mejor se adapte a sus necesidades, (e) semana laboral comprimida, el personal puede trabajar más horas al día y a cambio recibir un día o medio día libre más a la semana, (f) banco de horas, el sistema del banco de horas o cuentas de tiempo trabajado implica llevar un registro de las horas trabajadas por cada trabajador, permitiendo acumular horas o días libres, (g) cambio de turno, las personas pueden cambiar su turno de horas o jornada completa cuando lo requiera, (h) luces apagadas, consiste que a determinada hora de la tarde todos deben terminar la jornada, de lo contrario deben solicitar un permiso y (i) concentración de días de fiesta, para aprovecharlos en momentos que al empleado le resulten más provechosos conforme a sus necesidades personales y familiares.

2.7.2 Políticas de extensión de licencias

Se incluyen mejoras con respecto a lo estipulado por la ley en los permisos por razones familiares y personales como matrimonio, nacimiento, enfermedad o discapacidad, fallecimiento de familiares, estudios, maternidad, lactancia, entre otros. En algunas ocasiones puntuales los empleados pueden necesitar períodos más largos que los estipulados por ley. Consiste en alargar las licencias o permisos establecidos legalmente. Cabe aclarar que en comparación con las políticas de flexibilización, las pequeñas y medianas empresas se ven más limitadas en ofrecer este tipo de prácticas ya que la mayoría suponen un coste económico y organizativo considerable (Stevenazzi, 2017, p. 107). Estas políticas de apoyo familiar fomentan que la persona contribuya a la satisfacción de las necesidades de su familia (IESE Business School, 2018, p. 18).

Entre las alternativas se pueden mencionar: (a) excedencia para cuidado de hijos pequeños, los padres pueden acogerse a una excedencia durante un período acordado para cuidar a sus hijos preescolares si renuncian a su sueldo durante ese período y se les garantiza su antiguo puesto de trabajo cuando regresan de su excedencia, (b) licencia por maternidad,

las mujeres pueden quedarse más tiempo del estipulado por la ley si renuncia a su sueldo durante ese periodo, pero al volver puede ocupar su antiguo puesto, (c) permiso por paternidad, los padres pueden quedarse en su casa si renuncian a su sueldo durante ese período o la organización puede otorgar algunos días extras sin descuentos sobre salario, (d) reintegración laboral después de un permiso largo, consiste en mantener las condiciones laborales que se tenía antes del permiso largo, (e) licencias por motivos familiares, consiste en licencias orientadas al cuidado de progenitores o hijos enfermos o discapacitados, (f) licencias por motivos personales, cuando una persona desea estudiar, puede solicitar un determinado tiempo. Algunas instituciones públicas conceden un mes de estudio para exámenes privados. También se dan casos de licencias para estudiar en el extranjero y al regresar vuelve a su antiguo puesto, (g) período sabático, los empleados que tienen cierta antigüedad pueden ausentarse del trabajo durante un período prolongado y cobran un porcentaje determinado de su sueldo. Se le garantiza su antiguo puesto de trabajo cuando regresan y (h) vacaciones adicionales, muchos lugares de trabajo conceden más días de vacaciones, una de las políticas puede ser conforme al tiempo de antigüedad del personal, mientras más tiempo lleve en la organización tiene derecho a más días de vacaciones (Stevenazzi, 2017, pp. 107-109).

También es un aspecto clave el facilitar al máximo las condiciones desde la empresa para que los empleados soliciten estas medidas con las mayores garantías y condiciones posibles. Por ello en algunas empresas se les permite que disfruten de los beneficios extra salariales durante este período, puedan asistir a cursos de formación interna e incluso que compute para cuestiones de antigüedad y sobre todo se les proporciona una mejor reincorporación. Para la reincorporación de los empleados a sus puestos de trabajo, se suelen establecer diferentes protocolos con el objeto de que no existan problemas de descualificación ni se pierda productividad (Meil et al., 2007, pp. 46-47).

2.7.3 Políticas de flexibilidad en el espacio de trabajo

La presencia continuada en el puesto de trabajo, así como la permanencia durante largas jornadas, está pasando a ser una práctica en desuso, sobre todo, para técnicos, especialistas, creativos e investigadores que trabajan por objetivos, con cierto grado de autonomía, ayudados por redes de comunicación electrónica. En estos sectores altamente teologizados, el tiempo de trabajo no computa como valor sino que queda difuminado tras el resultado y la calidad del producto obtenido (Meil et al., 2007, p. 66). Hoy día, el teletrabajo está tomando

mayor auge, la persona realiza desde su casa sus actividades laborales. La empresa se encarga de proveer al empleado de la infraestructura necesaria como ordenador, conexión a internet, wifi, entre otros, para que pueda trabajar desde su hogar en casos puntuales o durante una temporada de modo permanente. Esta medida puede suponer un ahorro considerable para la empresa, así como para el trabajador (IESE Business School, 2018, p. 18).

Básicamente se refiere a la posibilidad de optar por trabajar fuera de la oficina. Es estos casos el empleado pasa a tener más control del horario de trabajo y cantidad de horas trabajadas por lo que un aspecto esencial para su implementación es la responsabilidad y compromiso de éste para con la empresa. También se refleja en este tipo de políticas una clara tendencia a trabajar por objetivos (Stevenazzi, 2017, pp. 109-110).

En los últimos años, el trabajo flexible se ha normalizado cada vez más, ayudando al empleador a atraer y retener al talento en un contexto altamente competitivo. Los colaboradores valoran la flexibilidad del trabajo, especialmente si tienen responsabilidades adicionales fuera de este. Las compañías que deciden tener esquemas flexibles de trabajo, cuentan con dos elementos fundamentales: (a) políticas, métricas y mensajes claros sobre lo que significa el trabajo remoto para la compañía y lo que se espera de los colaboradores y (b) tecnología que soporte la comunicación constante entre los miembros del equipo desde cualquier lugar, que les permita cumplir con sus objetivos (Deloitte, 2020, p. 3).

Así también, surgen las oficina satélite, el empleado puede trabajar desde un despacho satélite cerca de su casa. El objetivo que se persigue es el mismo que trabajar desde casa. En este caso, se alquila un despacho u oficina satélite que puede compartirse con empleados de la misma empresa o incluso compartir con empleados autónomos o de otras empresas y disponer de recursos comunes (Stevenazzi, 2017, p. 110). Otra metodología utilizada hoy día es el trabajo remoto, el trabajo consiste 100 % fuera de las oficinas y desde el momento de contratación se debe especificar esta condición. Para este tipo de trabajo es necesario coordinar entre áreas que tienen interacción o dependencias entre sí, mediante acuerdos sobre cómo y cuándo se entregan los servicios/productos que cada una genera. También se consideran acuerdos sobre la dinámica de trabajo ya sean llamadas, reuniones, correos, entre otros (Deloitte, 2020, p. 4).

2.7.4 Políticas de apoyo al colaborador

Algunas de las grandes empresas proporcionan prestaciones sociales para sus trabajadores y sus familiares, tales como seguros médicos complementarios al seguro social, centros vacacionales o colonias para los hijos, fondos empresariales de pensiones, entre otros. En el contexto de las políticas de promoción de la conciliación de la vida familiar y laboral, estas prestaciones sociales consisten en beneficios económicos para determinadas situaciones familiares o la facilitación de tiempo libre pero remunerado para hacer frente a situaciones de cuidado de hijos o familiares dependientes (Meil et al., 2007, p. 70). Se trata de servicios que van orientados a reducir la carga de tiempo o dinero que tiene el empleado fuera de la empresa. Estos servicios suelen considerarse un complemento del salario del empleado y se ofrecen bajo el concepto de que las personas no necesitan sólo dinero para vivir y conciliar, sino mayor calidad de tiempo, servicios, ocio. Por ejemplo guarderías, colegios, cafetería, transporte, parqueo, financiamiento de vehículo, actividades de recreación para la familia, seguros, asesoramiento en diferentes áreas: abogados, psicólogos, médicos, dentistas. Usualmente las empresas pagan un porcentaje y los empleados el resto los empleados (Stevenazzi, 2017, p. 110).

Algunas políticas muy utilizadas son los subsidios para el cuidado de niños o para la asistencia de personas dependientes, provee a los empleados de una ayuda económica para subsidiar el coste de la guardería, del colegio o del centro de día/residencia de una persona mayor, como modo de facilitar al empleado la satisfacción de sus necesidades familiares (IESE Business School, 2018, p. 20). Así También el involucrar a la familia en actividades laborales, como los campamentos. Uno de los beneficios sociales que tradicionalmente se utilizaban por parte de las empresas españolas para la gestión del tiempo libre era la organización de los campamentos de verano para hijos de trabajadores (Meil et al., 2007, p. 73).

2.8 Cultura organizacional de conciliación vida laboral / familiar

Cada empresa establece sus propias políticas, todo dependerá de la creatividad y el compromiso que posean en crear ese equilibrio. Existen diferentes medidas, desde salir los viernes antes para no tener problemas con el tráfico, hasta diseñar salas de relajación o descanso en las mismas organizaciones. Una vez definidas las políticas de conciliación, la empresa debe procurar un claro plan de comunicación al respecto. Todos los empleados en la

organización deben tener información sobre las políticas y recursos de que disponen para armonizar la vida personal, familiar y laboral (Stevenazzi, 2017, p. 121).

De todos los factores organizativos que rodean la capacidad conciliadora de las empresas, el cultural es sin duda uno de los más importantes. Los factores culturales a tener en cuenta son: (a) el grado de responsabilidad que debe asumir la empresa en relación con la conciliación, (b) el nivel de concienciación que manifiesta la organización en relación con la necesidad de aplicación de medidas conciliadoras y (c) la disposición y/o flexibilidad de la empresa a la hora de apoyar la conciliación (Meil et al. 2007, p. 80). Para promover una cultura de conciliación vida laboral/familiar toda la empresa debe estar comprometida, desde los altos mandos hasta los puestos más bajos jerárquicamente. Así como, debe ser aplicables a todos los trabajadores y si algún puesto en específico no puede gozar de alguna política, se debe explicar el por qué y compensar con los demás derechos. Lo importante en estos casos será que los trabajadores perciban el interés de la empresa por compensarles y facilitar otras políticas de conciliación que sí sean aplicables a su sector, y evitar el favoritismo o la parcialidad (Stevenazzi, 2017, p.122).

La Responsabilidad Familiar Corporativa (RFC) es el compromiso que adquieren las organizaciones para fomentar el liderazgo, la cultura y las políticas de conciliación que contribuyan en sus organizaciones a la integración de la vida laboral y personal de sus empleados (Rodríguez, 2016, párr. 6). Las empresas deben asumir su grado de responsabilidad y promover en todos los niveles los programas y políticas. Se han realizado investigaciones donde se demuestra que si los empleados no perciben el apoyo directivo no hacen uso de los beneficios y viceversa si perciben el apoyo se incrementa el uso de los beneficios. Las políticas son necesarias y convenientes, sin embargo, no resultan suficientes para constituir entornos de conciliación vida laboral y familiar. Para ello, son necesarios unos comportamientos del líder adecuados, así como, una cultura favorable (IESE Business School, 2018, p. 28).

Para crear una organización familiarmente responsable se necesita lograr el cambio hacia una cultura que priorice el balance trabajo-vida, a través de procesos de aprendizaje graduales que permitan crear nuevos supuestos básicos, cuyos valores se fundamenten en el bienestar de los empleados. Cuando las organizaciones interpreten la conciliación vida laboral / familiar como una estrategia y no como un gasto o un tema de moda, será cuando realmente

obtendrán mayor compromiso de los colaboradores y por ende mayor grado de rentabilidad. Por ello es importante establecer una estrategia de comunicación que permita difundir la información a toda la organización de forma clara y segura. Sin embargo, para lograr esto se necesita primero tener el compromiso de los líderes con las políticas y el apoyo de la cultura organizacional (Rodríguez, 2016, párr. 15).

Las empresas pueden aportar mucho al bienestar de las personas mediante sus productos o servicios, pero también a través de la relación con sus trabajadores, sus políticas, su organización y su interacción con el entorno y la sociedad. Como ya hemos apuntado, el concepto de empresa saludable incluye aspectos relativos al bienestar de los trabajadores, al desarrollo personal, a los estilos y hábitos de vida saludables y al respeto por el medio ambiente. El resultado de este nuevo liderazgo es una mayor implicación en la empresa y en el proceso productivo de trabajadores sanos y motivados, con más competencias (ICE Salud, 2009, p. 7).

Capítulo 3

Marco metodológico

3.1 Diseño de la investigación

El abordaje a utilizar en el proceso de investigación cualitativo es el de teoría fundamentada. La cual permitirá explicar el fenómeno de estudio de los datos recolectados en el campo. Para así aportar información que guíe la toma de decisiones en el programa a desarrollar (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, pp. 471-472).

3.2 Sujetos

La investigación se realizará a la población total de la empresa productora de carne. Es decir que se incluye a nivel operativo, táctico y estratégico, con un total de 25 personas. Son 14 mujeres y 11 hombres, con edades entre 20 y 48 años.

3.3 Instrumento

Para llevar a cabo el estudio se realizará una entrevista semiestructurada, por lo que el entrevistador sigue una guía de preguntas específicas, por lo que también tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para obtener mayor profundidad de las respuestas (Hernández et al., 2014, p. 403)

3.4 Confiabilidad

Para mantener el rigor investigativo, el instrumento incluirá preguntas similares; es decir, preguntar lo mismo de diferentes maneras, lo cual permitirá examinar las respuestas de los participantes (Hernández et al., 2014, p. 200).

3.5 Validez

Para determinar si el instrumento mide realmente la variable que se pretende medir, se aplicará la validación por expertos, tres personas con amplio conocimiento en la materia, validarán el instrumento y darán sus aportes de mejora (Hernández et al., 2014, p. 200).

3.6 Prueba piloto

Para comprobar la confiabilidad y validez del instrumento, se realizará una prueba piloto a una muestra de cuatro personas, con características similares a la muestra objeto de estudio (Hernández et al., 2014, p. 210).

3.7 Árbol de categorías

A continuación se presenta la estructura preliminar de la entrevista semiestructurada que se utilizará para recabar la información de la unidad de análisis.

- Objetivo de investigación
- Instrucciones
- Consentimiento informado
- I. Preguntas de control
 1. Edad
 2. Sexo
 3. Estado civil
 4. Número de hijos
 5. Personas a las que debe cuidar
 - 6.Cuál es el nivel de estudios más alto que ha alcanzado
 7. Tipo de puesto: operativo/táctico/estratégico
- II. Preguntas de profundidad
 1. Tipo de jornada en su puesto de trabajo: completa / parcial/ por decisión propia / por decisión ajena
 2. Cómo se desarrolla su jornada labora
 3. Realiza parte de su trabajo en horario nocturno

4. Trabaja algún sábado y/o domingo
5. Con que frecuencia prolonga su jornada laboral trabajando más tiempo del que le corresponde según su horario normal de trabajo.
6. Quién se encarga del cuidado de su/s hijo/s mientras está trabajando
7. Quién se encarga del cuidado de su/s hijo/s mientras está trabajando y hay que llevarlos al médico, están enfermos o no tienen colegio
8. Quién se encarga del cuidado de su/s hijo/s cuando no está trabajando: solo usted/ compartido con su cónyuge o pareja / familiares /amigos /con remuneración o sin remuneración
9. Usted o su cónyuge o pareja tienen personas dependientes (excluyendo los hijos) que vivan en su hogar o que, aún no están viviendo en su hogar, y necesiten regularmente de su atención.
10. Quién se encarga principalmente del cuidado de las personas dependientes mientras usted está trabajando.
11. Quién se encarga principalmente del cuidado de las personas dependientes mientras usted no está trabajando: solo usted/ compartido con su cónyuge o pareja / familiares /amigos /con remuneración o sin remuneración
12. Cuáles son las dificultades que enfrenta para solicitar permisos por motivos familiares.
13. Cuáles son las dificultades que enfrenta para ausentarse del trabajo y resolver asuntos particulares esporádicos.
14. Cómo ha afectado o cree que afectaría la maternidad/paternidad en su trayectoria profesional.
15. Considera que el tiempo de movilidad para llegar de su casa al trabajo y viceversa se compensa con el salario y otros beneficios que le otorga la empresa.
16. La empresa espera que los empleados lleven trabajo a completar a casa al término de la jornada y/o en fines de semana.
17. Ha tenido conflictos con otras personas (familia, amigos) por su trabajo.
18. Considera que el tiempo para su vida personal es suficiente.
19. Considera que la empresa permite armonizar su trabajo con su vida familiar / personal.

20. Cuando toma sus vacaciones, considera que descansa completamente de las actividades laborales.
21. Considera que sus actividades familiares/personales le afectan en su trabajo.
22. Considera que sus actividades laborales le afectan en su vida familiar/personal.
23. Ha sufrido de alguna enfermedad a causa de sus actividades laborales.
24. Para ser vistos favorablemente por la alta dirección, deben poner constantemente sus puestos de trabajo sobre sus familias o vidas personales.
25. En esta organización es muy difícil salir durante el día de trabajo para dedicarse a asuntos personales o familiares.
26. Considera que le falta tiempo para dedicarse a su vida familiar/personal.
27. La empresa se solidariza con las responsabilidades de los empleados con respecto al cuidado de sus ancianos.

3.8 Procedimiento de investigación

Para efectuar el estudio, se llevarán a cabo las siguientes actividades:

- Revisión teórica: revisar los diferentes estudios que se han hecho sobre la problemática, analizar los resultados, los conceptos, variables y datos que permitan tener un panorama amplio y profundo; así mismo, orientar sobre cómo se debe desarrollar la investigación.
- Elaboración de la entrevista semiestructurada: con base a las variables y los indicadores establecidos, se definen los ítems. Luego se realiza la validación del instrumento por parte de los 3 expertos. Al tener las mejoras sugeridas por los expertos, se evalúan y se comparan con los objetivos y preguntas de investigación y se realizan los cambios pertinentes al instrumento.
- Prueba piloto: se aplicará a una pequeña muestra de 4 personas, lo cual permitirá evaluar el instrumento y realizar las modificaciones necesarias para alcanzar los objetivos.
- Análisis de los datos: el proceso de análisis inicia durante la obtención de la información, posteriormente, se desarrollará una matriz por categorías en la cual se registrarán todas las respuestas de los participantes, la cual permitirá reconstruir hechos e historias y vincular los resultados con los conocimientos disponibles (Hernández et al., 2014, p. 210).

3.9 Diseño y metodología del análisis de la información recabada

Como los datos obtenidos no mantienen una estructura, se realizará el proceso de análisis propuesto por Hernández et al. (2014, p. 418).

- Exploración de los datos: se desarrollará una matriz, en la cual se van a ir registrando todas las respuestas. Así mismo, las grabaciones de las entrevistas serán utilizadas de apoyo.
- Establecer categorías: conforme las respuestas de los participantes, la matriz se desarrollará por categorías.
- Describir las experiencias y percepciones de los participantes, tomando siempre de base el lenguaje y expresiones que utilizaron durante la entrevista.
- Descubrir los conceptos, categorías temas y patrones presentes en los datos para interpretarlos en función del planteamiento del problema.
- Comprender en profundidad el contexto que rodea a los datos: se debe realizar un análisis cuidadoso y detallado de cada dato en sí mismo y en relación con los demás.
- Reconstruir hechos e historias: lo cual permitirá tener un panorama amplio para interpretar la información.
- Vincular los resultados con el conocimiento disponible.

Referencias

- Alicia, O. (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor. *Liberabit*. 17(2). http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1729-48272011000200003&script=sci_arttext
- Cañas, F., Bermúdez, A. y Mora, N. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Revista Universidad y Sociedad* 4(11). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400163
- Cañas, J., Casas, J., Lorenzo, S. y Repullo, J. (2002). Dimensiones y medición de la calidad de vida laboral en profesionales sanitarios. *Revista de Administración Sanitaria*, 6(23), 143-160.
https://www.researchgate.net/profile/Susana_Lorenzo/publication/237316492_Dimensiones_y_medicion_de_la_calidad_de_vida_laboral_en_profesionales_sanitarios/links/574e8f6e08ae8bc5d15c02ca.pdf
- Castro, D. (2015). Promover el balance entre vida y trabajo un deber de las empresas socialmente responsables. *Ganar-Ganar*. 1-2. <https://ganar-ganar.mx/pdf/r73/30.pdf>
- Chacón, H., Ramírez, R. y Valencia, K. (2018). Gestión del talento humano como estrategia organizacional en las pequeñas y medianas empresas. *CICAG*, 16(1), 10-42.
[dehttps://www.researchgate.net/publication/328150078_gestion_del_talento_humano_como_estrategia_organizacional_en_las_pequenas_y_medianas_empresas](https://www.researchgate.net/publication/328150078_gestion_del_talento_humano_como_estrategia_organizacional_en_las_pequenas_y_medianas_empresas)
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones*. México D.F., México: McGrawHill
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México D.F., México: McGrawHill
- Clemente, A., Molero, R. y González, F. (2000). Estudio de la satisfacción personal según la edad de las personas. *Anales de psicología*, 16(1), 189-198.
<https://www.redalyc.org/pdf/167/16716208.pdf>
- Congreso de la República de Guatemala. (1971). *Código de Trabajo de Guatemala*.
<https://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/gt/gt015es.pdf>
- Cruz, H. (2012). Efectos de los entornos familiarmente responsables sobre la calidad de la motivación de los colaboradores. (Tesis doctoral Universidad de Navarra).
<https://core.ac.uk/download/pdf/83577895.pdf>

- Cruz, H., Umaña, M. y Gómez, E. (2013). Trabajo y paternidad: los altos ejecutivos de Guatemala en busca de la integración trabajo-familia. Guatemala: Universidad del Istmo. <https://fadep.org/wp-content/uploads/2017/06/Informe-Estudio-Cualitativo-Paternidad-26-agto.pdf>
- Cuadra, H. y Florenzano, R. (2003). El Bienestar Subjetivo: Hacia una Psicología Positiva. *Revista de Psicología de la Universidad de Chile*. 12(1), 83-96.
- Del Castillo, E., Fuchs, R., Vera, S., Arizkuren, A. y Agarwala, T. (2011). Balance tabajo-familia: Cultura, nivel de conflicto y voluntad de permanencia en la empresa. *Journal of Business*, 3(1) 3-14, https://www.researchgate.net/publication/318539611_Balance_trabajo-familia_Cultura_nivel_de_conflicto_y_voluntad_de_permanencia_en_la_empresa
- Deloitte. (2018). *Gestión de RRHH en América Latina Compensaciones salariales, perfiles y retos del área en la Región*. Ecuador: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/human-capital/Gestion%20de%20RRHH%20en%20America%20Latina.pdf>
- Deloitte. (2020). *La empresa social en acción: la paradoja como camino hacia adelante. Tendencias de Capital Humano 2020*. Argentina: Deloitte Argentina <https://www2.deloitte.com/gt/es/pages/human-capital/articles/tendencias-capital-humano-2020.html>
- Díaz-Chao, Á., Ficapal-Cusi, P. y Torrent-Sellens, J. (2015). Determinantes multidimensionales en la calidad percibida del empleo. Evidencia empírica para España. *Revista Internacional de Sociología*, 73(1), 1-14. doi: <http://dx.doi.org/10.3989/ris.2013.03.25>
- Díaz, G. (2001). El bienestar subjetivo. Actualidad y perspectivas. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, 17(6). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21252001000600011
- Empresa de Productos Cárnicos. (2015). *Manual de Organización*. Guatemala.
- Fundación Mujeres. (2007). *La conciliación de la vida laboral, familiar y personal: una estrategia que beneficia a las empresas*. Madrid: Melkart <http://www.fundacionmujeres.es/img/Document/3125/documento.pdf>

- Fundación mujeres. (2010). *Conciliación de la vida laboral, familiar y personal*. Madrid: Ministerio de Igualdad.
- García, M. (2002). El Bienestar Subjetivo. *Escritos de Psicología*, 6, 18-39. http://www.esritosdepsicologia.es/descargas/revistas/num6/escritospsicologia6_analisis1.pdf
- Geurts, S., Kompier, M., Dijkers, J. y Taris, T. (2005). Work-home interaction from a work psychological perspective: Development and validation of a new questionnaire, the SWING. *Work & Stress*, 19(4), 319-339. https://www.researchgate.net/publication/263461563_Work-home_interaction_from_a_work_psychological_perspective_Development_and_validation_of_a_new_questionnaire_the_SWING
- Golik, M. (2013). Las expectativas de equilibrio entre vida laboral y vida privada y las elecciones laborales de la nueva generación. *Cuadernos de Administración*, 26(46), 107-133. <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v26n46/v26n46a06.pdf>
- Gonzales Miranda, D. (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*, 45(156), 45-72. <https://www.redalyc.org/pdf/215/21518650004.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, C. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F., México: McGrawHill.
- ICE Salud. (2009). *Guía de la Empresa Saludable*. Barcelona: Cambra Oficial de Comerç, Indústria i Navegació
- IESE Business School. (2018). *Índice de responsabilidad familiar corporativa*. España. <https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0485.pdf>
- Jiménez, A. y Moyano, E. (2008). Factores laborales de equilibrio entre trabajo y familia: medios para mejorar la calidad de vida. *Revista Universum* 1(23). https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-23762008000100007
- Llanos, M., Pacheco, M., Romero, E., Coello, F. y Armas, Y. (2016). *La cultura organizacional: eje de acción de la gestión humana*. Samborondón, Ecuador: Universidad Ecotec

- Meil, G., García, C., Luque, M. y Ayuso, L. (2007). *El desafío de la conciliación de la vida privada y laboral en las grandes empresas*. Universidad Autónoma de Madrid. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
https://www.academia.edu/27679984/El_desaf%C3%ADo_de_la_conciliaci%C3%B3n_de_la_vida_privada_y_laboral_en_las_grandes_empresas
- Mercado, S. (2015). *Las condiciones laborales y el medio ambiente de trabajo como factores de satisfacción en el trabajador*. (Tesis de licenciatura Universidad Autónoma del Estado de México).
<http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/57936/TESIS%20SANDRA%20%20J%20MERCADO%20ROSANO.pdf?sequence=1&isAllowed=>
- Montenegro, M., Córdoba, P., Córdoba, R. P. y García, A. (2017). Caracterización del Bienestar Subjetivo mediante la aplicación de la Escala de Satisfacción Vital de Ed Diener en estudiantes de la Corporación Universitaria Antonio José de Sucre en Sincelejo durante el primer semestre de 2015. *Encuentros*. 15(02), 145-156.
<https://www.redalyc.org/pdf/4766/476655856008.pdf>
- Moyano, E. y Ramos, N. (2007). Bienestar subjetivo: midiendo satisfacción vital, felicidad y salud en población chilena de la Región Maule. *Revista Universum*, 2(22).
https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-23762007000200012
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México D.F., México: McGrawHill
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2011). *Conciliación del trabajo y la vida familiar*. Ginebra: Oficina Internacional del trabajo.
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_163643.pdf
- Peiró, J., Ayala, Y., Tordera, N., Lorente, L. y Rodríguez, I. (2014). Bienestar sostenible en el trabajo revisión y reformulación. *Papeles del Psicólogo*, 35(1). 5-14.
<http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/2321.pdf>
- Ponce, J. (2007). La conciliación entre la vida personal y la profesional: un reto para las empresas y sus empleados. *Empresa y Humanismo*, 10(1/07). 1-19.
<https://core.ac.uk/download/pdf/58902456.pdf>

- Ramírez, R., Villalobos, J. y Herrera, B. (2018). Proceso de talento humano en la gestión estratégica. *Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 18(34), 2076-2101
<https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/3097/Proceso%20de%20talento%20humano%20en%20la%20gesti%c3%b3n%20estrat%c3%a9gica.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Ramírez, R., Espindola, C., Ruíz, G. y Hugueth, A. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Información tecnológica*, 6(30).
https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642019000600167#B38
- Ramos, J. y Peiró, J. (2014). LA psicología del trabajo y las organizaciones en tiempos de crisis económica. *Papeles del Psicólogo*, 35(1). 1-4.
<http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/2321.pdf>
- Riquelme, E., Rojas, A. y Jiménez, A. (2012). Equilibrio trabajo- familia, apoyo familiar, autoeficacia parental y funcionamiento familiar percibidos por funcionarios públicos de Chile. *Trabajo y Sociedad*, 16(18), 203-215.
<https://www.redalyc.org/pdf/3873/387334690013.pdf>
- Rivero, A., Del Corral, A., Cabrero, B., Mertínez-Pantoja, I., Pescador, G., Antolinez, P. y Rodríguez, A. (2005). *Conciliación de la vida familiar y la vida laboral: Situación actual, necesidades y demandas*. Instituto de la Mujer: Ministerio de Igualdad.
<https://www.um.es/documents/2187255/2187761/007-conciliacion.pdf/b1f5d62d-46d5-4a1e-aa28-b7aa3d16e6b8>
- Rodríguez, M. (2016). Equilibrio trabajo-vida: proceso de transformación hacia una organización familiarmente responsable. *Ciencias Administrativas*, (8), 33-41.
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/5116/511653788004/html/index.html>
- Romeo, M., Yepes-Baldó, M. y Berger, R. (2014). Contribución española e iberoamericana al estudio del “work life balance”: claves para la intervención. *Papeles del Psicólogo*, 35(1). 48-58. <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/2321.pdf>
- Sánchez, P. y Quiroga, A. (1995). Relaciones entre satisfacción familiar y laboral: Variables moduladoras. *Anales de psicología*. 11(1), 63-75.
<https://revistas.um.es/analesps/article/view/29861/29071>

- Sanín, J. y Salanova, M., (2014). Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicios. *Universitas Psychologica*, 13(1). doi:10.11144/Javeriana.UPSY13-1.slcp
- Schatsky, D. y Schwartz, J. (2015). *Tendencias globales en capital humano 2015, liderando en el nuevo mundo del trabajo*. Reino Unido: Deloitte University Press
- Somarriba, N., Merino, M., Ramos, G. y Negro, A. (2010). La calidad del trabajo en la Unión Europea. *Estudios de Economía Aplicada*. 28(3), 1-22. <http://www.revista-eea.net/documentos/28301.pdf>
- Stevenazzi, M. (2017). *Conciliación Herramienta para potenciar el compromiso entre la empresa y el trabajador* (17). Pamplona. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra.
- Villar Navarro, J. (2015). *Condiciones de trabajo y calidad de vida laboral en profesionales de la salud: el papel modulador de la resiliencia y la autoeficacia, sobre el síndrome de burnout y el engagement*. (Tesis doctoral Universidad de Sevilla). <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/31776/Tesis.Jos%20Ignacio%20Villar%20Navarro.pdf;jsessionid=1EBA93DBD6459CF64121F3BD54EDB4D0?sequence=1&isAllowed=y>

Anexos

Tabla 1 definición de variables	16
Tabla 2 dimensiones empíricas sobre la calidad del empleo (parte 1)	23
Tabla 3 dimensiones empíricas sobre la calidad del empleo (parte 2)	24
Tabla 4 grado de disponibilidad de políticas de conciliación en América Latina	35
Figura 1 relación entre los conceptos de calidad de vida, bienestar subjetivo, satisfacción vital y felicidad.	20
Figura 2 beneficios y posibilidades que ofrece la conciliación de la vida laboral, familiar y personal.	44