

## SCIENTIFIC ARTICLE

### WORK-FAMILY CULTURE, WORK-FAMILY BALANCE AND PERCEIVED PERFORMANCE<sup>i</sup>

CULTURA TRABAJO-FAMILIA, EQUILIBRIO TRABAJO-FAMILIA Y DESEMPEÑO PERCIBIDO  
CULTURA TRABALHO-FAMÍLIA, BALANÇO TRABALHO-FAMÍLIA E DESEMPENHO PERCEBIDO

Andrés Jiménez Figueroa<sup>ii</sup>  
Bárbara León González<sup>iii</sup>  
Melissa Poblete Gajardo<sup>iv</sup>

#### CITATION

Jiménez-Figueroa, Andrés; León-González, Bárbara & Poblete-Gajardo, Melissa (2019) Work-family culture and perceived performance. *Dimensión Empresarial* 17(2).

DOI: <http://dx.doi.org/10.15665/dem.v17i2.1927>

ID: [http://ojs.uac.edu.co/index.php/dimension-empresarial/article/view/1927/pdf\\_141](http://ojs.uac.edu.co/index.php/dimension-empresarial/article/view/1927/pdf_141)

#### ABSTRACT

The present study analyzes the relationship between Culture work-family, work-family balance and perceived performance of the workers of a retail company in the Metropolitan Region, based in the Model of Healthy and Resilient Organizations. A quantitative analysis to workers, to whom the Questionnaire of Interaction Work-Family (SWING), the Questionnaire of Work-family culture and the In-role and Extra-role Performance Scale. He concludes the existence of a significant interdependent relationship positive among the variables, however, is low for the variable Perceived Performance.

**Keywords:** Work-family culture, Work-family balance, Perceived performance, Retail industry, HERO model, Chile.

#### RESUMEN

El presente estudio analiza la relación entre Cultura trabajo-familia, Equilibrio trabajo-familia y desempeño percibido de los trabajadores de una empresa de retail de la Región Metropolitana, basados en el Modelo de Organizaciones Saludables y Resilientes. Se realizó un análisis cuantitativo a trabajadores, a los cuales se les aplicó el Cuestionario de Interacción Trabajo-Familia (SWING), el Cuestionario de Cultura trabajo-familia y la Escala de Desempeño In-rol y Extra-rol. Se concluye la existencia de una relación significativa de interdependencia positiva entre las variables, sin embargo, es baja para la variable Desempeño Percibido.

Palabras Claves: Cultura trabajo-familia, Equilibrio trabajo-familia, Desempeño percibido, Industria del retail, Modelo HERO, Chile

#### RESUMO

O presente estudo analisa a relação entre Cultura trabalho-família, equilíbrio trabalho-família e desempenho percebido dos trabalhadores de uma empresa de varejo na Região Metropolitana, com base no modelo de organizações saudáveis e resilientes. Uma análise quantitativa aos trabalhadores, a quem o Questionário de Interação Trabalho-Família (SWING), o Questionário de Cultura da família de trabalho e a Escala de Desempenho em Funções e Extra Funções. Ele conclui a existência de uma relação interdependente significativa positiva entre as variáveis, no entanto, é baixa para a variável Desempenho Percebido.

Palavras-chave: cultura trabalho-família, equilíbrio trabalho-família, desempenho percebido, indústria de varejo, modelo HERO, Chile.

## ANTECEDENTES

En la vida del ser humano son fundamentales el trabajo y la familia, siendo el trabajo una actividad primordial en la vida de las personas en cuanto a la integración y ajuste psicológico y social (Jiménez & Moyano, 2008), considerando ambas esferas como variables recíprocamente influyentes entre sí (Casas, Repullo, Lorenzo & Cañas, 2002).

En Chile, el aumento de la población al año 2010 provocó diversas transformaciones, entre ellas la inserción laboral de la mujer, lo cual generó la disminución de la tasa de natalidad, y el aumento de la tasa de mujeres jefas de hogar en el país (INE, 2010), y al año 2015, del total de la población femenina en edad para trabajar, el 50% de este forma parte de la fuerza laboral (CEPAL, 2015), aumentando en un período de 10 años la participación laboral femenina en un 14,9% (Casen, 2015), probablemente por el deseo de aspirar a mayores niveles de escolaridad y proyectarse en carreras profesionales (Jiménez & Gómez, 2016).

Debido a este aumento de la participación laboral femenina, se desprende un evidente cambio en la cultura parental establecida, en la cual existe menor presencia de los padres en el hogar, generando un conflicto entre el trabajo y la familia provocado por la desatención de las necesidades del hogar, a causa de las demandas que exige el lugar de trabajo (Riquelme, Rojas & Jiménez, 2012).

Actualmente, una de las industrias de mayor empleabilidad en Chile, es la del retail, situando al país como exponente latinoamericano de ésta y según Durán y Kremmerman (2008), esta industria refiere al comercio al por menor, involucrando desde las grandes multitiendas, hasta los almacenes pequeños, logrando satisfacer una amplia gama de necesidades como lo son el vestuario, la alimentación, artículos del hogar, medicamentos, artículos personales, entre otros.

Con el paso del tiempo, la industria del retail se ha visto favorecida con cambios positivos, lo cual ha permitido, el aumento del consumo, la incorporación de las tarjetas de crédito y los avances tecnológicos, caracterizándose además por la realización de actividades comerciales que intervienen en la venta de bienes y servicios directamente a consumidores para su uso personal y familiar (Bustamante, 2004).

Debido a estos cambios y al crecimiento del sector del retail, se han generado modificaciones en la forma en la que esta industria organiza su trabajo, implementando

diversas estrategias para aumentar la flexibilidad laboral interna, las cuales están abocadas a las múltiples posibilidades respecto a las jornadas de trabajo (part time, jornadas nocturnas, fin de semanas y jornada escalonada) y en cómo se implementan los sistemas de remuneraciones (Stecher, Godoy & Toro, 2010).

Son estos cambios los que han provocado un aumento en la participación laboral, principalmente femenina, ya que son empleos que permiten realizarse en diversos tipos de jornadas laborales, logrando de cierta forma compatibilizar los horarios que demanda la familia y el trabajo. Sin embargo, este sector demanda una amplia gama de exigencias hacia sus trabajadores, considerando el excesivo tiempo que los trabajadores deben estar en su lugar de trabajo incluyendo festivos y horas extras asignadas, además de la modalidad de turnos de alta intensidad que involucra un trabajo continuo de 5 a 10 horas con escasas pausas (Stecher et al., 2010).

Por otra parte, el sector del retail se caracteriza por la polifuncionalidad que deben tener sus empleados, originando que un trabajador desempeñe múltiples tareas que sobrepasan su habitual campo de acción, generando además un desgaste tanto físico como emocional en los trabajadores y su entorno laboral y familiar (Stecher, 2012).

Desde la necesidad de congruencia entre la interacción entre el ámbito familiar y laboral, nace el concepto de equilibrio trabajo familia, reconociendo una relación de interdependencia entre ambas esferas (Casas et al., 2002). De esta forma el concepto nace principalmente desde la noción de equilibrio o no equilibrio entre las experiencias en el rol laboral y en el rol familiar (Greenhaus, Collins & Shaw, 2003; Greenhaus & Powell, 2006; Marks & MacDermid, 1996; Kirchmeyer, 2000; Clark, 2000).

En este escenario, lo ideal sería que se generará un equilibrio entre el trabajo y la familia, por medio del compromiso total de cada rol, permitiendo que los trabajadores se desenvuelven de manera óptima en situaciones de incongruencia (Mark & MacDermid, 1996), logrando beneficiar la calidad de vida de estos, evitando las consecuencias del conflicto de roles como lo son el aumento de los niveles de estrés, tensión psicológica, deterioro de la salud y mal desempeño en la función parental (Frone, Russell & Cooper, 1997).

En este sentido, el apoyo familiar cobra un papel fundamental para implementar estrategias de apoyo efectivas ante los conflictos de roles (Cabello & D'Anello,

2001), así como también el apoyo laboral, ya que se ha reconocido tener una mejor calidad de vida laboral, aumenta la satisfacción, motivación y compromiso organizacional, acompañado de la incorporación de políticas que fomenten la conciliación entre el trabajo y la familia, lo cual traerá consecuencias positivas en el desempeño de los trabajadores, por ende, en el desarrollo productivo de la empresa (Jiménez & Moyano, 2008).

La base que solventa el funcionamiento de cada organización es su cultura, entendida como el sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, los cuales se sustentan a partir de valores y principios determinados por cada empresa y le permite diferenciarse de otras instituciones (Salazar, Guerrero, Machado & Cañedo, 2009).

Según De Sivatte y Guadamillas (2014), las investigaciones al respecto demuestran 3 dimensiones importantes de la cultura trabajo-familia: el apoyo del supervisor, referente a la conducta de la jefatura directa ante la posibilidad de compatibilizar responsabilidades del trabajador; el apoyo directivo o de los manager, alusivo al comportamiento de los mandos medios ante la misma situación y por último, consecuencias sobre la carrera, atinente a los resultados positivos o negativos que provocan las medidas de conciliación trabajo-familia que imparte la empresa, sobre la carrera profesional del trabajador.

De esta manera, Jiménez y Moyano (2008) hacen hincapié en la influencia que tiene la cultura organizacional al ajustar la vida laboral y familiar de una persona, por lo tanto, la implementación de prácticas organizacionales que fomenten el equilibrio trabajo-familia, así como también las medidas de monitoreo que se establecen para el seguimiento y cumplimiento de estas políticas, favorecen la conciliación de las responsabilidades familiares y laborales de los individuos (Clark, 2000; Hill, Hawkins, Ferris & Weitzman, 2001; Anderson, Coffey & Byerly, 2002).

Así mismo, Litchfield, Swanberg y Sigworth (2004) sustentan que las organizaciones que implementan estos programas poseen trabajadores con mayor lealtad y grado de identificación con la empresa, a su vez, presentan una disminución de índices de ausentismo y estrés. Evidentemente al implementar medidas de conciliación trabajo-familia, se fomenta la construcción de una organización saludable.

Las organizaciones saludables se caracterizan por invertir esfuerzos sistemáticos dirigidos a maximizar el bienestar y la productividad de los trabajadores mediante la implementación de prácticas organizacionales saludables que promueven condiciones saludables en el entorno del

trabajo y que permiten el desarrollo de un equilibrio entre el trabajo y la vida privada (Wilson, Dejoy, Vandenberg, Richardson & McGrath, 2004), asumiendo que desde la salud ocupacional, las organizaciones tóxicas, generan un efecto negativo tanto en los factores psicosociales del trabajador como en la organización (Sena de Haro, 2017).

De la necesidad de implementar un modelo que permita incentivar la resolución de conflictos y la conciliación en las experiencias del rol familiar y laboral, Salanova (2008) propone el Modelo HERO (Modelo Heurístico de Organizaciones Saludables y Resilientes), el cual hace referencia a la existencia de diversos factores interdependientes que forman parte de una Organización Saludable, dentro de los cuales se encuentran las Prácticas Organizacionales Saludables, entendidas como los recursos organizacionales, los recursos sociales y recursos de la tarea; los Empleados Saludables: Capital Psicológico Positivo, que aluden a la Autoeficacia, "Engagement", Optimismo, Esperanza y Resiliencia; y por último, los Resultados organizacionales Saludables, atinentes a los productos y/o servicios de excelencia y a las relaciones positivas con el entorno y la comunidad.

Según Motowidlo y Schmit (1999), el desempeño de los trabajadores se vincula con los objetivos, la misión y la cultura de la institución con respecto a las conductas más valoradas de sus colaboradores, además existe un consenso en que el desempeño se puede observar en dos dimensiones: Intra rol, entendido como las conductas de los trabajadores respecto a sus tareas y obligaciones laborales (Motowidlo & Van Scooter, 1994) y por otro lado el Extra rol, relacionado con las acciones que van más allá de lo descrito formalmente en las funciones propias del cargo, contribuyendo al aumento de la eficacia de la organización (McKenzie, Podskoff & Fetter, 1991).

Debido a los antecedentes recabados, los nuevos cambios en la estructura familiar tradicional (Álvarez & Gómez, 2011), la excesiva demanda horaria laboral en Chile (Rubio & Vergara, 2017), las condiciones laborales y riesgos psicosociales pertenecientes a la industria del retail (Pérez-Franco, 2013) y la precaria inversión en salud mental de los trabajadores en este sector (Acosta, Salanova & Llorens, 2012), se hace evidente la relevancia social del tema.

Por lo anterior, esta investigación pretende dar cuenta de cómo la cultura de la industria del retail, afecta en el equilibrio trabajo-familia y en el desempeño percibido de sus trabajadores, además de identificar si existe una relación de interdependencia entre las variables, permitiéndole aportar en la comprensión y dinámica del sector del retail generando un modelo de cultura

organizacional saludables que fomente la salud tanto de los trabajadores como de las organizaciones.

## MÉTODO

Esta investigación posee un alcance descriptivo-correlacional, un diseño de tipo no experimental-transversal y se utilizó una metodología cuantitativa. La muestra a conveniencia estudiada abarcó 162 trabajadores de una empresa de retail de la Región Metropolitana, escogidos de una base de datos de 262 trabajadores de esta. El 84,6% son mujeres y sus edades oscilan entre los 18 y 80 años. El 54,3 % posee educación media incompleta seguida por la educación Técnica completa/Universitaria incompleta con un 17,9 %. Un 43,2% son solteros, los casados alcanzan un 27,2%, 14,8% viven en pareja y 9,9% se encuentra separado. Por otra parte, el 61,1 % señala ser el principal proveedor de su hogar, el 19,1% señala estar a cargo de un adulto mayor y el 71,6% tiene hijos a su cuidado. Para ayudarse, tan solo el 1,9% cuenta con servicio doméstico. Es importante destacar que, el 10,5% señala trabajar más de 45 horas a la semana, el 90,7% señala trabajar jornada completa y el 9,3% part-time. Finalmente, la moda de ingreso líquido oscila entre los \$300.001 - \$450.000, representando a un 37 % del total de la muestra.

### Instrumentos y variables

#### *Cuestionario de Cultura Trabajo-Familia*

Según Thompson, Beauvais & Lyness (1999), el cuestionario consta de 20 ítems y su formato de respuesta es de escala Likert de 1 a 7 (1 representa totalmente en acuerdo y 7 totalmente en desacuerdo). Este cuestionario mide 3 componentes de la Cultura trabajo-familia: Apoyo directivo (11 ítems y un valor de alfa de 0,85), Consecuencias de carrera (5 ítems y un valor de alfa de 0,79) y Demandas de tiempo (4 ítems y una fiabilidad de 0,76). El alfa de Cronbach del instrumento en general es de 0,86.

#### *Cuestionario de Interacción Trabajo-Familia (SWING)*

El cuestionario Survey Work- Home Interaction-Nijmegen (SWING), tiene como objetivo evaluar las relaciones que existen entre el trabajo y la familia (Moreno,

Mayo, Sanz, Rodríguez, Geurts & Garrosa, 2009). Este cuestionario está compuesto por 22 ítems tipo Likert, donde las respuestas se distribuyen de 0 a 3 (0 es Nunca, 1 es a veces, 2 a menudo y 3 siempre). Estos ítems se distribuyen en 4 subescalas, las cuales evalúan Interacción negativa trabajo-familia (8 ítems), Interacción negativa familia-trabajo (4 ítems), Interacción positiva trabajo-familia (5 ítems) e Interacción positiva familia-trabajo (5 ítems). Con respecto a las propiedades psicométricas, Moreno et al. (2009) plantea que son adecuadas presentando un alfa de Cronbach entre 0,77 y 0,89.

#### *Escala de Desempeño in rol y extra-rol*

Se utilizó la adaptación del equipo de investigación WONT de los cuestionarios desarrollados por Goodman y Svyantek (1999). Este instrumento es una escala tipo Likert que consta de 6 afirmaciones cuyos valores van de 0 a 6 (donde 0 significa estar Totalmente en desacuerdo y 6 Totalmente de acuerdo). La escala general posee una confiabilidad de 0,90.

### Procedimiento y plan de análisis.

Para la realización del estudio, se hace el acuerdo con una empresa de retail de la Región Metropolitana, el holding se compromete a facilitar una plataforma virtual para permitir la contestación del instrumento de manera online. Se aplicaron 3 instrumentos, los cuales fueron contestados por un total de 262 trabajadores de ambos géneros y de diferentes características, en el período de Julio a agosto del 2016 previa aceptación del consentimiento informado. Luego se consolidó la información de los instrumentos en una base de datos, de la cual se extrajo la muestra de 162 trabajadores abarcando la Región Metropolitana de Chile.

Para el análisis de datos se elaboró una base con la información detallada de las características socioeconómicas de la población y el puntaje obtenido por cada sujeto, se analizaron mediante el software SPSS Statistics 22, ejecutando análisis descriptivos, pruebas de normalidad, correlaciones y regresión lineal.

## RESULTADOS

Respecto al análisis descriptivo, es posible señalar que la media y desviación estándar de las variables: Cultura trabajo-familia (M = 91.19, DE = 13.57), Equilibrio trabajo-familia (M = 111.53; DE = 21.38) y Desempeño Percibido (X = 30.60, DE = 9.65), referente a un n = 162.

La relación entre las variables Cultura trabajo-familia y Equilibrio trabajo-familia y desempeño percibido, permite observar la existencia de relación positiva y significativas entre las siguientes variables. Cultura trabajo-familia y Equilibrio trabajo-familia ( $r = .53, p < 0.01$ ) de modo que mientras la empresa de retail aumente su Cultura trabajo-familia, el equilibrio que los trabajadores logren entre ambas esferas aumentará. Lo mismo ocurre con Cultura

trabajo-familia y Desempeño percibido ( $r = .24, p < 0.01$ ) mientras las empresas del retail observadas aumenten las políticas de conciliación trabajo familia aumentará la percepción del trabajador con respecto al desempeño dentro y fuera de su rol en la organización.

Por último, respecto a la relación entre las variables Equilibrio trabajo-familia y Desempeño percibido también presentan una relación estadísticamente significativa ( $r = .21, p < 0.01$ ) por lo que a medida que aumente la conciliación entre el trabajo y la familia de los trabajadores, aumentará el Desempeño percibido en cuanto a su rol laboral.

Tabla 1. Análisis Descriptivo y Correlaciones entre las Variables

	CTF	ETF	DP
ETF	.53**		
DP	.24**	.21**	
M	91.19	111.53	30.60
DT	13.57	21.38	9.65
C	1.17	0.06	0.61
A	-0.30	-0.40	-1.09

Nota. CTF = Cultura Trabajo-Familia; ETF = Equilibrio Trabajo-Familia; DP = Desempeño Percibido; M = Media; DT = Desviación Típica; C = Curtosis; A = Asimetría; n = 162; \*\* =  $p < 0.01$ .

Fuente: autores

En cuanto a los resultados obtenidos al pronóstico entre variables, se logra cuantificar que las variables predictoras Cultura trabajo-familia y Equilibrio trabajo-familia ( $X^1$  y  $X^2$ ), no predicen en conjunto la variable dependiente Desempeño Percibido (Y), sin embargo, se observa una dependencia de este con respecto a la Cultura trabajo-

familia por si sola ( $r = .06$ ) por lo que, si una empresa de retail implementa medidas en pro de la Cultura trabajo-familia de sus trabajadores, el desempeño percibido de los trabajadores dentro y fuera de su rol laboral en la organización, se explicará en un 6%.

Tabla 2. Regresión lineal.

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> corregido	Error típ. de la estimación
1	.24a	.06	.05	9.39

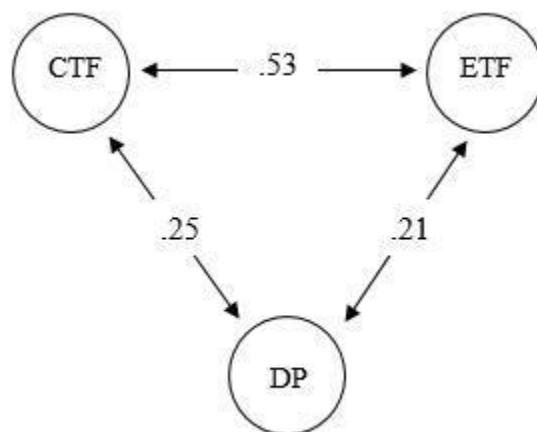
Nota. a = Variables predictoras: (Constante), Equilibrio Trabajo-Familia, Cultura Trabajo-Familia; b = Variable dependiente: Desempeño percibido.

Fuente: Autores

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede establecer un modelo que manifiesta la relación entre las variables Cultura trabajo-familia, Equilibrio trabajo-familia y

Desempeño Percibido de los trabajadores de una empresa de retail.

Figura 1. Modelo de Correlación entre Variables



Nota. CTF = Cultura Trabajo-Familia; ETF = Equilibrio Trabajo-Familia; DP = Desempeño Percibido  
Fuente: Autores

## CONCLUSIONES

Al inicio de este estudio, el propósito se centró en establecer la existencia de una relación entre la cultura trabajo-familia de una empresa de retail, el equilibrio trabajo-familia y el desempeño percibido de sus trabajadores, haciendo referencia a un componente del modelo HERO por cada una de las variables, respectivamente, prácticas organizacionales saludables, Empleados saludables y Resultados organizacionales saludables.

Para dar apoyo a los trabajadores, en cuanto a las exigencias presentes en el trabajo y la familia, las empresas han intentado crear ambientes amigables para conciliar estas demandas, generando beneficios, dentro de los cuales están las políticas que involucran la flexibilidad, el apoyo de cuidado dependiente, la información, el apoyo financiero y servicios directos como conserjería (Kossek & Lobel, 1996).

Sin embargo, considerando que la cultura de la industria del retail se caracteriza por dificultar la conciliación entre el trabajo y la familia debido a las diversas exigencias que posee, la falta de políticas que generen interacción positiva entre éstas produce consecuencias negativas en el desempeño percibido de los trabajadores, contribuyendo de manera perjudicial al desarrollo de una organización saludable.

Es por esto, que es de suma importancia indagar en el ámbito del retail, además, según lo planteado por Acosta et al. (2012), las prácticas organizacionales saludables pueden establecer un impacto positivo sobre la salud tanto

de los empleados como de la organización, considerando dentro de estas prácticas la conciliación trabajo-familia y la responsabilidad social de la empresa.

Dentro de las hipótesis, la primera refiere a la existencia de una relación positiva entre la cultura trabajo-familia, el equilibrio trabajo-familia y el desempeño percibido de los trabajadores de una empresa de retail. Mediante el análisis de Pearson realizado, se desprende que efectivamente existe una relación positiva y significativa entre las variables, poniendo en evidencia que la implementación de prácticas organizacionales saludables orientadas a conciliar el trabajo y la familia, instauradas dentro de la cultura de cada organización, favorecen al rendimiento que los trabajadores perciben de ellos mismos dentro y fuera de su rol laboral en la empresa. Esto avalado por diversos autores en sus investigaciones, indicando que las prácticas organizacionales dirigidas al desarrollo de una conciliación trabajo-familia, logran promover el equilibrio trabajo-familia en sus trabajadores y contribuir en el aumento del desempeño (Clark, 2000; Hill et al., 2001; Anderson et al., 2002).

Con respecto a la relación entre la cultura trabajo-familia y el desempeño percibido de los trabajadores de una empresa de retail, se observa una correlación débil, positiva y significativa, lo cual permite concluir que, si la empresa implementa recursos organizacionales saludables dentro de su cultura organizacional, las conductas concebidas como aceptables en cuanto a las relaciones positivas del trabajador y la excelencia en sus servicios y

productos, aumentarán. Sin embargo, existen diversos factores que contribuyen al aumento del desempeño percibido de los trabajadores que forman parte de la cultura organizacional o de su vida personal, y como afirma Salanova (2008), dentro del componente Empleados Saludables del modelo HERO, se encuentran el engagement, la autoeficacia, el optimismo, la resiliencia y la esperanza, los cuales al ser percibidas de manera óptima por los trabajadores, repercuten positivamente en el rendimiento y la productividad de ellos.

En cuanto a las variables Cultura trabajo-familia y Equilibrio trabajo-familia, se obtuvo una correlación moderada, positiva y significativa, lo cual lleva a relacionar los recursos organizacionales, sociales y de la tarea que implementan las organizaciones en su cultura, con la conciliación de las demandas familiares y laborales por parte de los trabajadores. Esto también demuestra que las organizaciones son capaces y poseen recursos para promover un entorno laboral saludable y a su vez favorecer el desarrollo de una conciliación trabajo familia mediante la implementación de políticas flexibles (Jiménez & Moyano, 2008), de esta manera, los empleados sentirán más libertad, confianza y estímulo para aportar de diversas formas a sus necesidades y a las de la empresa, todo esto acompañado de una cultura organizacional favorable para la empresa y los trabajadores (Debeljuh & Jáuregui, 2004).

Contemplando la asociación entre el Equilibrio trabajo-familia y el Desempeño percibido de los trabajadores de una empresa de retail, se distingue la existencia de una relación débil, positiva y significativa entre las variables, de modo que permite concluir que el equilibrio que poseen los trabajadores entre ambas esferas, se vincula al desempeño que estos puedan manifestar en cuanto al buen servicio que logren impartir a los clientes y al apoyo que manifiestan ante su equipo de trabajo, sin embargo, no son los únicos factores que determinan el comportamiento positivo del trabajador respecto a su organización, también influyen el clima organizacional (Quintero, Africano & Farías, 2008), la satisfacción (Jiménez & Moyano, 2008) y la motivación (Medina, 2014).

Como afirman Biedma y Medina (2004), si una empresa implementa medidas de conciliación entre el trabajo y la familia, puede reducir factores perceptuales negativos en los trabajadores, además de potenciar los comportamientos deseables para la organización, involucrando otros factores positivos como la reducción del estrés, el aumento de la satisfacción y de la motivación, generando conductas positivas orientadas a reducir el absentismo, el abandono de la organización y el aumento del desempeño.

Considerando nuestra hipótesis acerca de la dependencia del desempeño percibido referente a la cultura trabajo-familia y el equilibrio trabajo-familia de los trabajadores de una empresa de retail, se desprende que no se explican en conjunto, sin embargo la variable cultura por sí sola, explica en un 6 % a la variable desempeño, manifestando una predicción débil con respecto a la variable dependiente, lo cual puede deberse a la existencia de diversas variables relacionadas con el equilibrio trabajo-familia que medien entre las prácticas organizacionales y los resultados saludables de los empleados, como por ejemplo el engagement y la resiliencia que estos puedan presentar ante las demandas organizacionales (Salanova, 2008).

En relación, al modelo obtenido mediante los análisis realizados, se evidencia la influencia de las prácticas organizacionales saludables en la conciliación entre el trabajo y la familia que experimentan los trabajadores y en las actitudes del trabajador hacia su trabajo, determinando que tanto la cultura trabajo-familia como el equilibrio trabajo-familia y el desempeño percibido, impactan en la salud de los trabajadores como en la salud de la organización. Esto iría en concordancia con lo planteado por Salanova & Soler (2015), los cuales mencionan que las dimensiones del Modelo HERO (prácticas organizacionales saludables, Empleados saludables y Resultados Organizacionales Saludables) se relacionan de manera positiva y se retroalimentan entre sí, por lo que la cultura organizacional influye directamente en el desarrollo de un empleado saludable y a su vez en los resultados que este obtiene, por otra parte, estos resultados influyen en la gestión de políticas futuras de la organización.

Puesto que, la necesidad por favorecer el desarrollo tanto personal como familiar en los trabajadores, debiera comprender además de prácticas organizacionales, políticas organizacionales instauradas por el estado, las cuales guíen a las organizaciones en cuanto a la manera en la que las familias y las empresas deben relacionarse, fomentando la interacción positiva entre ambas esferas, fiscalizando de manera óptima la implementación de estas medidas.

Cabe mencionar, que durante el desarrollo de la investigación, se presentaron diversas limitaciones, entre las cuales se encuentra el uso de una metodología cuantitativa para el análisis de los datos, ya que aplicando una metodología mixta se podría obtener mayor información con respecto a las distintas políticas de conciliación entre el trabajo-familia que implementan las organizaciones y las apreciaciones que puedan tener los trabajadores de estas medidas, por lo tanto se sugiere tener

en consideración esta situación en investigaciones a futuro.

Otra de nuestras limitantes fue la especificidad de la muestra, debido a que se utilizaron datos solo de los participantes pertenecientes a la región Metropolitana, sin embargo, como sugerencia para futuras investigaciones, al ampliar la muestra a más regiones y/o a más empresas pertenecientes al sector del retail, además de que se distribuya equitativamente entre hombres y mujeres, se podrían haber obtenido datos más relevantes para la generalización de las hipótesis obtenidas.

Debido a que la hipótesis de dependencia no se cumplió, una sugerencia aparente sería considerar más variables determinantes del desempeño percibido, que involucren la conciliación trabajo familia en la salud de los trabajadores, para explicar el rendimiento que perciben ellos mismos de su rol en la organización, como por ejemplo la satisfacción laboral, la autoeficacia, el engagement, el optimismo, la resiliencia, sentido de pertenencia, la motivación, el compromiso y la esperanza que poseen los trabajadores con respecto a su lugar de trabajo, ya que al involucrarse con la temática cultura trabajo-familia, se deben tener en cuenta todas las variables y dimensiones que la componen para conocer su naturaleza (Andreassi & Thompson, 2008).

Además, Thompson & Prottas (2005), consideran que una de las brechas que se producen al estudiar la variable cultura trabajo-familia es la falta de atención a las características que componen a las organizaciones (puestos de trabajo, tamaño, tecnología, unidades de negocio, gestión organizacional, etc.) las cuales afectan

directamente al impacto que tienen las políticas de apoyo al trabajador destinadas a fortalecer la cultura trabajo-familia de la organización.

Es por esto, que dentro del análisis se deberían considerar diversas variables de carácter sociodemográfico, para de esta forma ampliar el campo investigativo, observar diferencias y comparar la industria del retail según sus unidades de negocio, mediante otros factores, tales como la distribución por sexo, el tipo de contrato, la jornada laboral y la cantidad de horas que el trabajador pasa en su hogar.

Finalmente, esta investigación, se considera un aporte a la línea de la Cultura trabajo-familia, el Equilibrio trabajo-familia y el Desempeño Percibido de los trabajadores del retail, ya que se abre la posibilidad de realizar estudios futuros con distintos tipos de trabajadores y empresas, además de poner énfasis en el apoyo organizacional percibido por los trabajadores, debido a la importancia que ejerce el rol de la organización en las conductas adoptadas por los empleados dentro de esta. Eisenberger, Hungtington, Hutchinson y Sowa (1986) mencionan que, si los trabajadores perciben que su lugar de trabajo se interesa por ellos, las consecuencias para la organización serán favorables en cuanto al desempeño obtenido. Por lo tanto, al contribuir con esta industria, se está fomentando el progreso de las empresas en Chile, lo cual da pie a futuras investigaciones para profundizar en la relevancia social que estas temáticas implican, contribuyendo al desarrollo de una sociedad con valores en pro de la salud ocupacional positiva, generando conciencia sobre la cultura organizacional colectiva de país.

## REFERENCIAS

- Acosta, H., Salanova, M., & Llorens, S. (2012). ¿Qué prácticas organizacionales saludables son más frecuentes en las empresas? Un análisis cualitativo. *Fórum de recerca Universitat Jaume I*, 16, 1-16.
- Álvarez, R & Gómez, In. (2011). Conflicto trabajo-familia, en mujeres profesionales que trabajan en la modalidad de empleo. *Pensamiento Psicológico*, 9(16), 89-106.
- Anderson, S., Coffey, B. & Byerly, R. (2002). Formal Organizational Initiatives and Informal Workplace Practices: Links to Work-Family Conflict and Job-Related Outcomes. *Journal Management*, 28 (2), 787-810.
- Andreassi, J. K., & Thompson, C. A. (2008). Work-family culture: Current research and future directions. *Handbook of work-family integration: Research, theories and best practices*, 331-351.
- Biedma, J. & Medina, J. (2004). Impacto de la conciliación laboral y familiar en el desempeño organizativo. *Intangible Capital*, 10(3), 448-466.
- Bustamante Martínez, A. (2004). La imagen y percepción de una tienda por departamentos, a través de la percepción de los clientes. Caso ilustrativo de Almacenes París. En: <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/108291>
- Cabello, L. & D'Anello, S. (2001). Síndrome de desgaste profesional (Burnout) y el apoyo familiar en médicos residentes de la Universidad de los Andes. *Revista de Facultad de medicina*, 12(4), 40-47.
- Casas, J., Repullo, J.R., Lorenzo, S. & Cañas, J.J. (2002) Dimensiones y medición de la calidad de vida laboral en profesionales sanitarios. *Revista de Administración Sanitaria*, 6(23), 143-160.



- CEPAL (2015). Observatorio de igualdad de género de América Latina y el Caribe (OIG). *Informe anual 2013-2014. El enfrentamiento de la violencia contra las mujeres y en América Latina y el Caribe*. Recuperado de <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/37185>
- Chile. Servicio Nacional de la Mujer, Instituto Nacional de Estadística (2010). *La familia chilena en el tiempo*. Recuperado de [http://estudios.sernam.cl/documentos/?eMTU1MDkzNA=%3DLa\\_Familia\\_Chilena\\_en\\_el\\_Tiempo](http://estudios.sernam.cl/documentos/?eMTU1MDkzNA=%3DLa_Familia_Chilena_en_el_Tiempo)
- Clark, S. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53, 6, 747-770.
- Clark, S. (2000). Work Cultures and work/family balance. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 348-365.
- Debeljuh, P., & Jáuregui, K. (2004). Trabajo y familia: hacia una cultura familiar amigable en el contexto latinoamericano. *ESAN Cuadernos de difusión*, 9(16), 91-102.
- De Sivatte, I., & Guadamillas, F. (2014). ¿La disponibilidad de medidas de conciliación y la cultura trabajo-familia disminuyen el conflicto trabajo-familia de los empleados? *Universia Business Review*, 4, 54-71.
- Durán, G., & Kremerman, M. (2008). Caracterización del sector retail: una mirada general. Recuperado el 6 de mayo de 2008, de [www.proyectoaraucaria.cl/documentos/20080205080816informe\\_retail.doc](http://www.proyectoaraucaria.cl/documentos/20080205080816informe_retail.doc)
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500.
- Frone M. Russell, M. & Cooper, M. (1997), Relation of work-family conflict to health outcomes: a four-year longitudinal study of employed parents. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 325-335.
- Goodman, S. A., & Syvanteck, D. J. (1999). Person-organization fit and contextual performance: Do shared values matter. *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 254-275.
- Greenhaus, J. & Powell, G. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31, 72- 92.
- Greenhaus, J., Collins, K. & Shaw, J. (2003). "The relation between work- family balance and quality of life". *Journal of Vocational Behavior*, 63, 510-531.
- Hill, E.J., Hawkins, A.J., Ferris, M. & Weitzman (2001). "Finding an extra day a week: the positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance". *Family Relations*, 50 (1), 49-58.
- Instituto Nacional de Estadísticas. (2015). Trabajo: Síntesis de Resultados. Recuperado de [http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/casemultidimensional/casen/docs/CASEN\\_2015\\_Resultados\\_trabajo.pdf](http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/casemultidimensional/casen/docs/CASEN_2015_Resultados_trabajo.pdf)
- Jiménez Figueroa, A., & Moyano Díaz, E. (2008). Factores laborales de equilibrio entre trabajo y familia: medios para mejorar la calidad de vida. *Universum (Talca)*, 23(1), 116-133.
- Jiménez Figueroa, A., & Gómez Urrutia, V. (2016). Conciliando trabajo-familia: análisis desde la perspectiva de género. *Diversitas*, 11(2), 289-302.
- Kirchmeyer, C. (2000). Work-life initiatives: Greed or benevolence regarding workers time. En: C.L. Cooper & D.M. Rosseau (Eds.), *Trends in organizational behavior*, 7, 79-93
- Kossek, E. E., & Lobel, A. (1996). *Managing diversity: Human Resource Strategies for Transforming the Workplace*. Cambridge, MA: Blackwell Publishers Ltd
- Litchfield, L. C., Swanberg, J. E., & Sigworth, C. M. (2004). *Increasing the visibility of the invisible workforce: model programs and policies for hourly and lower wage employees*. Boston, MA: Boston College Center for Work & Family Carrol School of Management. Retrieved May 21, 2014, from <http://www.bc.edu/content/dam/files/centers/cwf/research/publications/pdf/LowWageStudy.pdf>
- Marks, S.R. & MacDermid, S.M. (1996). Multiple roles and the self: A theory of role balance. *Journal of Marriage and the family*, 58, 417-432.
- McKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(1), 123-150.
- Moreno-Jiménez, B., Mayo, M., Sanz-Vergel, A. I., Geurts, S., Rodríguez-Muñoz, A., & Garrosa, E. (2009). Effects of work-family conflict on employees' well-being: The moderating role of recovery strategies. *Journal of occupational health psychology*, 14(4), 427.
- Motowidlo, S. J., & Schmit, M. J. (1999). Performance assessment in unique jobs. In D.R. Ilgen & E.D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of work performance: Implications for staffing, personnel actions, and development*. San Francisco: Jossey Bass, 56-86.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied psychology*, 79(4), 475.
- Pérez-Franco, J. (2014). Distribución del riesgo psicosocial laboral en Chile. *Revista Chilena de Salud Pública*, 18(1), p-52. DOI: 10.5354/0719-5281.2014.30755

- Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriental del lago. *Negotium*, 3(9), 33-51
- Riquelme, E., Rojas, A. & Jiménez, A. (2012). Equilibrio trabajo-familia, apoyo familiar, autoeficacia parental y funcionamiento familiar percibidos por funcionarios públicos de Chile. *Trabajo y sociedad*, 18, 203-2015.
- Rubio, E., & Vergara, R. (2017). Una contribución a la discusión sobre la jornada laboral. *Puntos de Referencia*, 454, *Centro de Estudios Públicos*. En: <https://www.cepchile.cl/una-contribucion-a-la-discusion-sobre-la-jornada-laboral/cep/2017-05-10/123743.html>
- Salanova, M. (2008). Organizaciones saludables: una aproximación desde la psicología positiva. En Vásquez, C y Hervás, G. (eds.). *Psicología Positiva: Bases científicas del bienestar y la resiliencia*. Madrid: Alianza Editorial
- Salanova, M., & Soler, C. (2015). Hacia una prevención positiva de los riesgos psicosociales. *Revista monográfica de Prevención de Riesgos Laborales*, 24-30. En: <http://www.want.uji.es/download/hacia-una-prevencion-positiva-de-los-riesgos-psicosociales/>
- Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B., & Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4), 67-75.
- Sena de Haro, C. (2017). *Organizaciones Saludables*. Universidad Miguel Hernández, Elche, España.
- Stecher, A. (2012). Perfiles Identitarios de Trabajadores de Grandes Empresas del Retail en Santiago de Chile: Aportes Psicosociales a la Comprensión de las Identidades Laborales. *Psykebe (Santiago)*, 21(2), 9-20.
- Stecher, A., Godoy, L., & Toro, J. P. (2010). Condiciones y experiencias de trabajo en la sala de venta de un supermercado: Explorando los procesos de flexibilización laboral en el sector del retail en Chile. *Polis (Santiago)*, 9(27), 523-550.
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When work–family benefits are not enough: The influence of work–family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work–family conflict. *Journal of Vocational behavior*, 54(3), 392-415.
- Thompson, C. A., & Prottas, D. J. (2005). Antecedents of a family-unfriendly culture: A tentative model. In *I International Conference for Work and Family*. IESE, Barcelona.
- Wilson, M. G., Dejoy, D. M., Vandenberg, R. J., Richardson, H. A., & Mcgrath, A. L. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(4), 565-588.

## NOTAS

---

<sup>i</sup> Proyecto de investigación adelantado en la Universidad de Talca, Talca, Región del Maule, <http://www.otalca.cl>. Fecha de recepción 04/06/2018. Fecha de aceptación 05/03/2019.

<sup>ii</sup> Phd en administración de empresas, docente investigador Universidad de Talca, Chile, Facultad de Psicología, Correo: [anjimenez@otalca.cl](mailto:anjimenez@otalca.cl)

<sup>iii</sup> Psicóloga Organizacional, docente en Universidad de Talca, Chile, Escuela de Psicología. Correo: [leongonzalez.bf@gmail.com](mailto:leongonzalez.bf@gmail.com)

<sup>iv</sup> Psicóloga Organizacional, docente en Universidad de Talca, Chile, Escuela de Psicología. Correo: [mdp1994@gmail.com](mailto:mdp1994@gmail.com)