

# **ARTÍCULO EN EDICIÓN – ARTICLE IN PRESS**

## **¿AFECTA LA CONCILIACIÓN TRABAJO-FAMILIA A LA SATISFACCIÓN LABORAL Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL? DOES WORK-FAMILY BALANCE AFFECT JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT?**

Dra. María Margarita Chiang Vega. Doctora en Recursos Humanos, Departamento de Administración y Auditoría, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bío-Bío. Dirección postal Avenida Collao 1202 Casilla 5-C, Concepción, Región del Bío-Bío. Chile.  
mchiang@ubiobio.cl <https://orcid.org/0000-0003-3093-7892>

Mg. Maicol Sáez. Magíster en Gestión de Empresas, Departamento de Administración y Auditoría, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bío-Bío, Chile.  
maisaez@egresados.ubiobio.cl

Mg. María José Rivera Cerda. Magíster en Gestión de Empresas, Departamento de Administración y Auditoría, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bío-Bío, Chile. mjrivera@egresados.ubiobio.cl <https://orcid.org/0000-0001-6645-6017>

Mg. Juan Pablo Hidalgo Ortiz. Magíster en Matemática mención Estadística, Departamento de Estadística, Universidad del Bio-Bio. jhidalgo@ubiobio.cl <https://orcid.org/0000-0001-7621-6068>

# ***ARTÍCULO EN EDICIÓN – ARTICLE IN PRESS***

## **Resumen**

La presente investigación tiene como objetivo analizar la variable conciliación trabajo-familia y cómo afecta la satisfacción laboral y compromiso organizacional en una muestra de 197 trabajadores de la Dirección de Servicio de Salud Concepción, Chile. En lo que respecta al análisis estadístico se realizaron los análisis descriptivos de las variables sociodemográficas y de las variables de comportamiento organizacional en estudio. Luego, se elaboraron los modelos de ecuaciones estructurales, los cuales permitirán analizar hipótesis de relaciones causa-efecto, siendo en este estudio la conciliación trabajo-familia la variable independiente, y las demás las variables dependientes. Dentro de los resultados se destaca que la conciliación trabajo-familia explica casi un 70% de la variabilidad de la satisfacción laboral, lo que significa que la percepción que tienen los empleados de las prestaciones entregadas por la empresa, contribuye fuertemente en una mejor satisfacción laboral.

**Palabras Clave:** conciliación trabajo-familia, satisfacción laboral, compromiso organizacional.

## **Abstract**

The objective of this research is to analyze the work-family reconciliation variable and how it affects job satisfaction and organizational commitment in a sample of 197 workers from the Concepción Health Service Department, Chile. Regarding the statistical analysis, the descriptive analyzes of the sociodemographic variables and the organizational behavior variables under study were carried out. Then, the structural equation models were elaborated, which will allow us to analyze hypotheses of cause-effect relationships, being in this study the work-family reconciliation the independent variable, and the rest the dependent variables. Among the results, it is highlighted that the work-family reconciliation explains almost 70% of the variability of job satisfaction, which means that the perception that employees have of the benefits provided by the company contributes strongly to better job satisfaction.

**Keywords:** work-family balance, job satisfaction, organizational commitment.

# **ARTÍCULO EN EDICIÓN – ARTICLE IN PRESS**

Fecha de recepción: 11 de mayo de 2023

Fecha de aceptación: 12 de agosto de 2024

## **1. Introducción**

La vida familiar es un pilar fundamental en el desarrollo y rendimiento de los empleados, es por esto que tratar de equilibrar el trabajo y la familia, resulta difícil debido a que en muchas ocasiones el estrés generado en el trabajo se descarga en el hogar, o bien, las situaciones familiares pueden interferir en las responsabilidades laborales (Jiménez & Moyano, 2008). Debido a lo anterior es que para las organizaciones debería ser una necesidad implementar políticas de trabajo y familia, mediante acciones concretas que favorezcan la conciliación entre ambas áreas (Ugarteburu, Cerrato & Ibarretxe, 2008).

Antes, la mujer se preocupaba principalmente de cuidar a los hijos y las tareas del hogar, siendo el hombre el que mantenía el rol proveedor de la familia y quien pertenecía al mundo laboral (Debeljuh & Jáuregui, 2004). En la actualidad, el ámbito laboral es muy diferente, ya que tanto hombres como mujeres, tienen responsabilidades laborales y familiares, cumpliendo diferentes roles (Jiménez, Bravo & Toledo, 2020).

Debido a la pandemia del Covid-19 la salud pública se ha visto enfrentada a una presión constante sobre su sistema de salud y su administración interna, donde existe un tremendo desafío de retomar las funciones y atenciones de miles de pacientes ante el nuevo escenario y necesidades de la población (CEPAL & OPS, 2021).

Los trabajadores de la Dirección del Servicio de Salud Concepción en Chile, se han visto afectados por las limitantes que ha provocado esta pandemia, que ha significado un alto ausentismo del personal en sus funciones presenciales con la incorporación del teletrabajo, sumado a ello la conciliación trabajo-familia que dificulta aún más su desarrollo. Como respuesta a esta situación es que la Dirección del Servicio de Salud Concepción debe buscar estrategias para equilibrar el tiempo dedicado al trabajo y la familia, y ver como esta puede afectar en la satisfacción laboral, el compromiso y estrés al que están expuestos (Sandoval, 2020).

# **ARTÍCULO EN EDICIÓN – ARTICLE IN PRESS**

Es por ello que el presente estudio tiene como finalidad explicar la conciliación trabajo-familia y como afecta en las variables de compromiso organizacional y satisfacción laboral, en los funcionarios de la Dirección del Servicio de Salud Concepción.

Para este estudio se plantean las siguientes hipótesis:

- Hipótesis 1a: la influencia de la conciliación trabajo-familia sobre la satisfacción laboral es positiva, con diferencias entre hombres y mujeres.
- Hipótesis 1b: la influencia de la conciliación trabajo- familia sobre el compromiso organizacional es positiva, con diferencias entre hombres y mujeres.
- Hipótesis 2a: la influencia de la conciliación trabajo-familia sobre la satisfacción laboral es positiva, con diferencias entre profesionales y administrativos.
- Hipótesis 2b: la influencia de la conciliación trabajo-familia sobre el compromiso organizacional es positiva, con diferencias entre profesionales y administrativos.

Todas las organizaciones deberían ser socialmente responsables y generar políticas de conciliación laboral y familiar, que permitan que sus empleados puedan desarrollarse plenamente en todos los ámbitos de su vida. Diferentes estudios mencionan las ventajas que tendrían las organizaciones si implementaran estrategias de conciliación, sin embargo, no existe en Chile un alto porcentaje de organizaciones que las implementen (Lagos, 2007; Moccia, 2011).

## **2. Revisión de la literatura**

### *2.1. Compromiso Organizacional*

Una de las principales prioridades de los líderes dentro de la organización es alcanzar altos niveles de compromiso en los equipos de trabajo (Uribe, Molina, Contreras, Barbosa & Espinosa, 2013). Para que los empleados mantengan un compromiso hacia su organización deben compartir los valores, visión y misión que tiene la empresa. La visión es lo que quiere llegar a ser en un futuro, la misión es la razón de existir de una empresa y los valores describen los principios éticos que son la base del accionar de la organización (Senge, 1990; Blanco & Castro, 2011).

# ***ARTÍCULO EN EDICIÓN – ARTICLE IN PRESS***

Las organizaciones deben considerar el compromiso organizacional como una variable muy importante dentro de la gestión organizacional, ya que en el ámbito de la gestión pública el compromiso organizacional se presenta como una actitud y un sentir de las personas en la empresa, y es muy probable que los funcionarios estén dispuestos a realizar un mejor trabajo y a mantener un vínculo, cuando sientan que sus propios objetivos son congruentes con la institución en la que se encuentran (Fierro, Martínez, Ortiz & Martínez, 2018).

Existen variables que afectan al compromiso organizacional, pero no pueden ser manejadas por la empresa, ya que no tienen relación con el actuar de la organización. Estas variables son el género, estado civil, antigüedad en el empleo, tamaño de la empresa, formación académica y la edad. Con respecto a la edad diferentes estudios concluyen que a mayor edad el compromiso aumenta, probándose que existe correlación entre la edad y el compromiso organizacional por medio de sus dimensiones como el compromiso de continuidad y afectivo, los cuales mostraron en sus análisis una relación significativa (Coronado, Aguilera, Alvarado & Valdivia, 2020; Vidal, 2022).

Lodahl y Kejner (1965), definen el compromiso organizacional como el grado en que una persona se identifica psicológicamente con su trabajo. Más tarde, Mathieu y Zajac (1990) tras realizar una exhaustiva revisión de trabajos sobre el compromiso, concluyen que las diferentes definiciones del término tienen en común en considerar que es un “vínculo o lazo del individuo con la organización.

En 1991, Meyer y Allen definen compromiso como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla. Robbins (1998) estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, sus metas y deseos, para mantener la pertenencia a la organización.

Macey, Schneider, Barbera y Young (2009), trata de una actitud individual de cada empleado expresada como su energía, su capacidad de adaptación, su esfuerzo y su persistencia, dirigidas siempre hacia las metas organizacionales. En 2010, Chiang, Núñez, Martin y Salazar se identifica en las empresas como el vínculo de lealtad por el cual el trabajador desea permanecer en la organización, debido a su motivación implícita.

# **ARTÍCULO EN EDICIÓN – ARTICLE IN PRESS**

El compromiso organizacional se asocia a la conexión mental que ocasiona que las personas deseen quedarse en la empresa donde laboran (Cernas & Davis, 2018). Ese mismo año, Hernández, Ruiz, Ramírez, Sandoval & Méndez, mencionaron que el compromiso organizacional ayuda a predecir la satisfacción laboral, el compromiso de la fuerza laboral, la distribución de liderazgo, el desempeño, entre otras. Por lo tanto, es importante que esto sea observado desde el punto de vista de la dirección del sector público para conocer su dedicación a las tareas que se establecen diariamente.

Existen varias definiciones sobre el compromiso organizacional, pero en resumen todas coinciden en destacar que se trata de un vínculo que se crea entre el empleado y la organización (Salvador & García, 2010).

## *2.2.Satisfacción laboral*

La satisfacción laboral es una variable del comportamiento organizacional que es de gran interés para muchos autores a lo largo de los años (Judge, Weiss, Kammeyer-Mueller & Hulin, 2017), y estos han explicado la importancia para una empresa de desarrollar métodos que ayuden a satisfacer las necesidades de sus empleados. Poseer trabajadores satisfechos en el ámbito laboral, ayuda a la organización a mantener una baja rotación de personal, trabajadores felices y saludables, lo que se traduce en una mejor atención para el usuario final (Pujol-Cols & Dabos, 2018).

La satisfacción laboral, es una problemática que nace desde los procesos de la división del trabajo; y se sistematiza al surgir la psicología y la administración como ciencias. Esta variable representa una problemática de gran complejidad, debido a que existen múltiples tendencias intrínsecas en el estudio, tanto del ser humano como de la actividad laboral (Zayas, Báez, Zayas, & Hernández, 2015).

Dentro de las primeras definiciones de la satisfacción laboral se encuentran Porter, Steers, Mowday y Boulain (1974), quienes expresan que es el resultado de la motivación con el desempeño del trabajo (grado en que las recompensas satisfacen las expectativas individuales) y de la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa. En 1976, Locke expone que es un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto. No se trata de

# **ARTÍCULO EN EDICIÓN – ARTICLE IN PRESS**

una actitud específica, sino de una actitud general resultante de varias actitudes específicas que un trabajador tiene hacia su trabajo y los factores con él relacionados.

Luego, para Davis y Newstrom (1991) la satisfacción laboral es un conjunto de sentimientos favorables y desfavorables mediante los cuales los empleados perciben su trabajo. Más tarde, Muchinsky (2000), expresa que es el grado de placer que el empleado obtiene de su trabajo. De esta forma, afirman que un trabajador se siente satisfecho con su trabajo cuando a raíz del mismo experimenta sentimientos de bienestar, placer o felicidad.

En 2015, Zayas et al., plantean que la satisfacción del trabajo es el resultado de la valoración cognoscitiva y afectiva, de lo que uno percibe de las características del trabajo y el reflejo de las características del trabajo en su medio.

## *2.3. Conciliación Trabajo- Familia*

Dentro de las preocupaciones de los empleados la familia y el trabajo son las principales, y cada día es mayor la participación de las mujeres en el mundo laboral, aunque esto no siempre fue así, ya que antes eran los hombres los que se preocupaban del trabajo y las mujeres por la familia (OIT, 2009).

Las primeras demandas de equilibrio trabajo-familia han sido de interés de los investigadores desde principios de los años setenta (Singh & Greenhaus, 2004) al reconocer el impacto que tiene el trabajo sobre la familia y viceversa (Clark, 2000).

De acuerdo a Narotsky (1988), las demandas en torno a la atención que se debía prestar al equilibrio trabajo-familia son producto de las reivindicaciones sociales que se produjeron durante la Revolución Industrial, donde por primera vez los trabajadores empezaron a exigir mejoras en la calidad de vida laboral. Sin embargo, de acuerdo a Matabanchoy, Martinez y Carlosama (2019), se comienza a hablar de Conciliación familiar y laboral en los años noventa, y actualmente se refieren a conciliación de la vida personal y profesional. La incorporación masiva de la mujer en el mundo laboral fue el hito que desencadenó la creciente demanda que existe por parte de los empleados por conciliar estas áreas trayendo cambios en las estructuras de la familia y las empresas.

# **ARTÍCULO EN EDICIÓN – ARTICLE IN PRESS**

Chinchilla y Pugal (2009), afirman que inicialmente el concepto conciliación se refería fundamentalmente a la necesidad de materializar las medidas facilitadoras de la conciliación, medidas que comprendían desde leyes y políticas de Estado, continuando por medidas en las empresas. Estas exigencias se fundamentan en las limitaciones que presentan la forma de organizar el trabajo ya que este sigue diseñado para empleados varones y familias con una fuente de ingresos en donde los horarios de trabajo son incompatibles, por ejemplo, el cuidado de los niños.

En cuanto a las perspectivas, la más analizada dentro de los estudios que abordan el tema de balance conciliación trabajo-familia es la perspectiva de género, teniendo en cuenta la gran diferencia entre mujeres y hombres en relación al trabajo y la vida familiar, participación más equitativa entre hombres y mujeres, y los conflictos que producen para conciliar la vida laboral con la familiar (Jiménez & Hernández, 2020).

En el territorio chileno, este escenario se ha tornado complejo debido al contexto de jornadas laborales excesivamente largas, la desigualdad en los ingresos y las oportunidades entre hombres y mujeres, lo que afecta negativamente en el desarrollo de carrera debido a la escisión de las demandas domésticas y laborales, por lo que ambas esferas necesitan una transformación de fondo y profunda, lo que es un gran desafío para los entes actores en la conciliación trabajo y familia (Staab, 2017).

Además, en el sector público no ha sido bien valorado en el ámbito de la conciliación trabajo-familia, debido a las largas jornadas laborales, lo que provoca que los trabajadores se sientan más presionados, estresados y ansiosos, lo que genera un desequilibrio en su bienestar (Jiménez & Gómez, 2021).

En 2005, Lorente planteo que la familia es un fin en sí mismo, el trabajo no. Por muy relevante que sea un trabajo, siempre será un medio al servicio de un fin. No se tiene una familia para trabajar, sino que se trabaja para tener una familia. Si esto se olvida, se invierten los medios y los fines. Es decir, los medios son priorizados como si fueran fines en sí mismos. En una sociedad así constituida, es prácticamente imposible ensamblar y encontrar ese ajuste que exige la conciliación entre familia y trabajo.

Dentro de las definiciones del conflicto trabajo-familia se encuentran Greenhaus y Beutel (1985), quienes plantean que es una forma de conflicto interfuncional en el que las



# ***ARTÍCULO EN EDICIÓN – ARTICLE IN PRESS***

presiones de roles desde el trabajo y los dominios familiares son mutuamente incompatibles en algún aspecto.

Más tarde, Clark y Farmer (1998), expresaron que el conflicto trabajo-familia implica que individuos que manifiestan satisfacción y sentido de logro en el trabajo, también manifiestan satisfacción en las relaciones íntimas y felicidad personal. Luego, Kirchmeyer (2000), considera el equilibrio como la satisfacción en todos los dominios de vida, lo que requiere de recursos personales energía, tiempo y el compromiso para distribuir bien en todos los dominios.

El Servicio Nacional de la Mujer (2003), plantea que la conciliación trabajo-familia tiene que ver con las iniciativas asumidas por las organizaciones, adicionales a lo que establece la ley, destinadas a crear las condiciones que permitan a los trabajadores cumplir con sus responsabilidades laborales y familiares de manera efectiva, resultando en una relación más armoniosa entre la vida familiar, la vida laboral y la equidad entre hombres y mujeres.

Ponce (2007), señala que el concepto de balance conciliación trabajo-familia se refiere a una serie de acuerdos sociales al que llegan los empleadores y empleados en los procesos de negociación colectiva para permitir que la asistencia a hijos menores o personas dependientes pueda ser más compatible con la vida laboral. Luego, Chinchilla y Pugal (2009), expresan que inicialmente el término de balance conciliación trabajo-familia se refería fundamentalmente, aunque con excepciones, a las necesidades de materializar las medidas facilitadoras de la conciliación. Medidas que comprendían desde leyes y políticas de estado, pasando por políticas y medidas empresariales, hasta la obtención de factores de satisfacción extrínsecos: los que llegan del exterior.

En el 2021, Masterson, Sugiyama y Ladge definieron la conciliación trabajo-familia como la búsqueda continua que tienen los trabajadores de estrategias personales y de políticas institucionales que les permitan un balance en la vida entre ambas áreas logrando un beneficio integral.

### **3. Metodología**

# ARTÍCULO EN EDICIÓN – ARTICLE IN PRESS

La información recopilada en el servicio de salud de la ciudad de Concepción fue de un total de 197 encuestas contestadas de manera voluntaria, de carácter anónimo y sin control de tiempo, siendo el universo de 384 empleados. El estudio es un diseño no experimental, de corte transversal.

El instrumento de medición es una encuesta que consta de 4 partes. La primera parte busca identificar antecedentes generales de los funcionarios del servicio de salud. En segundo lugar, el cuestionario de conciliación trabajo-familia adaptado por Chiang, Manzo y Pinilla, (2020), basado en la teoría del modelo EFR (1999), en tercer lugar, el cuestionario de compromiso organizacional de Meyer y Allen (1991) y por último el cuestionario de satisfacción laboral elaborado por Sanzana y Chiang (2017), basado en la teoría Bifactorial de Herzberg (1959). En la tabla 1 se muestran las características del instrumento de medición.

Tabla 1. Características instrumentos de medición.

Variable	Tipo	Características
Balance Trabajo-Familia (BTF)	Variable exógena o independiente	Relativo a la organización del tiempo de trabajo Permisos por responsabilidades familiares Incentivos Laborales Flexibilidad Laboral
Satisfacción Laboral(SL)	Variable endógena o dependiente	Por el trabajo en general Por el ambiente físico del trabajo Por la forma en que se realiza el trabajo Oportunidad de desarrollo Relación con el jefe Por la remuneración Por la autonomía
Compromiso Organizacional (CO)	Variable endógena o dependiente	Compromiso Afectivo Compromiso Normativo Compromiso de Continuidad

Fuente: Elaboración propia.

Al ser un estudio de tipo cuantitativo, se emplean métodos de análisis estadístico. En primer término, se realizan estudios descriptivos tanto de las variables sociodemográficas, y de las variables de comportamiento organizacional presentes: conciliación trabajo-familia, compromiso organizacional y satisfacción laboral. Y para efectos de contrastar las hipótesis

# ARTÍCULO EN EDICIÓN – ARTICLE IN PRESS

se elaboran los modelos de ecuaciones estructurales, que permiten analizar hipótesis de relaciones causa-efecto, en este caso en particular, siendo la conciliación trabajo-familia la variable independiente, y las demás siendo variables dependientes. Considerando las separaciones por estratos para cada hipótesis (género y tipo de cargo), se aplicará un modelo distinto para cada situación. Para efectos de este paso, se considera el uso del formato de mínimos cuadrados parciales, los cuales entregan los coeficientes de regresión, y para evaluar la significancia de los mismos se presentan intervalos de confianza basados en re-muestreo por bootstrapping, considerando N=1000 réplicas. Los cálculos son realizados mediante el paquete `sem` de R Studio.

## 4. Resultados

En este estudio se pretende estudiar las características de trabajadores funcionarios de hospitales públicos, en función de tres variables del comportamiento organizacional y algunas variables sociodemográficas. En la tabla 2 se muestran las características demográficas de los participantes y su comparación con la población escogida. En esta muestra el 57.4% son de sexo femenino y un 58.4% son profesionales. De acuerdo a los datos del universo de trabajadores, los porcentajes de proporción en la muestra no son tan diferentes por lo que la muestra se considera representativa.

Tabla 2. Distribución de trabajadores por variables sociodemográficas (n=197)

Variable	Categoría	Muestra		Población	
		n	%	N	%
Genero	Masculino	84	42.6%	142	37.0%
	Femenino	113	57.4%	242	63.0%
Tipo de Cargo	Profesional	115	58.4%	277	72.1%
	Administrativo	82	46.1%	107	27.9%

Fuente: Elaboración propia.

# ARTÍCULO EN EDICIÓN – ARTICLE IN PRESS

En cuanto a la edad (tabla 3), tuvo un promedio de  $40 \pm 11.8$  años y un rango entre 22 a 65 años, mientras que la antigüedad laboral media fue de  $12 \pm 10.8$  años con un rango entre 1 y 42 años.

Tabla 3. Distribución de trabajadores por edad y antigüedad laboral.

Variable	Media	Mediana	D.E.	Mínimo	Máximo
Edad	40.4	38	11.8	22	65
Antigüedad Laboral	12.4	8	10.8	1	42

Fuente: Elaboración propia.

Luego al analizar las variables de comportamiento organizacional (tabla 4), se reportan las medidas de resumen correspondientes para cada dimensión, además de la fiabilidad obtenida mediante el coeficiente Alfa de Cronbach.

Para la variable conciliación trabajo-familia, la dimensión mejor valorada fue la relativa a la organización del tiempo de trabajo con  $3.0 \pm 0.5$  puntos, siendo ubicado en niveles medios, seguido de la dimensión de permisos por responsabilidades familiares con  $2.9 \pm 0.4$  puntos. Las fiabilidades obtenidas también dan cuenta de un resultado adecuado al tener coeficientes superiores a 0.80.

Con respecto a la variable de compromiso organizacional la dimensión mejor valorada fue compromiso afectivo con  $3.6 \pm 0.7$  puntos ubicándose por sobre niveles medios, a diferencia de las dimensiones de compromiso de continuidad ( $3.2 \pm 0.7$  puntos) y compromiso normativo ( $2.9 \pm 0.6$  puntos). Sus fiabilidades también fueron por sobre 0.75 considerándose como adecuadas.

Tabla 4. Medidas de Resumen de las variables de comportamiento organizacional.

Variable	Dimensión	Media	Mediana	D.E.	Mínimo	Máximo	$\alpha$
Conciliación Trabajo-familia	Relativo a la organización del tiempo de trabajo	3.03	3.00	0.45	2.3	3.9	0.81
	Permisos por responsabilidades familiares	2.93	2.90	0.37	2.1	3.5	0.82
	Incentivos laborales	2.20	2.10	0.39	1.3	3.0	0.84
	Flexibilidad laboral	2.36	2.60	0.74	1.0	3.4	0.83
Compromiso	Afectivo	3.57	3.57	0.74	1.9	5.0	0.78

# ARTÍCULO EN EDICIÓN – ARTICLE IN PRESS

organizacional	Normativo	2.90	2.83	0.64	1.7	4.3	0.81
	De continuidad	3.23	3.14	0.72	1.9	4.4	0.79
Satisfacción Laboral	Satisfacción por el trabajo en general	3.51	3.88	0.80	2.0	4.9	0.73
	Satisfacción con el ambiente físico	3.35	3.43	0.82	2.0	5.0	0.71
	Satisfacción con la forma en como realiza el trabajo	3.33	3.33	0.90	1.5	5.0	0.69
	Satisfacción con la oportunidad de desarrollo	3.64	3.67	0.51	2.8	5.0	0.72
	Satisfacción con la relación con jefe	3.74	3.80	0.59	2.4	4.8	0.72
	Satisfacción con la remuneración	3.66	4.00	0.88	2.3	5.0	0.75
	Satisfacción con la autonomía	3.64	3.83	0.61	2.0	4.7	0.70

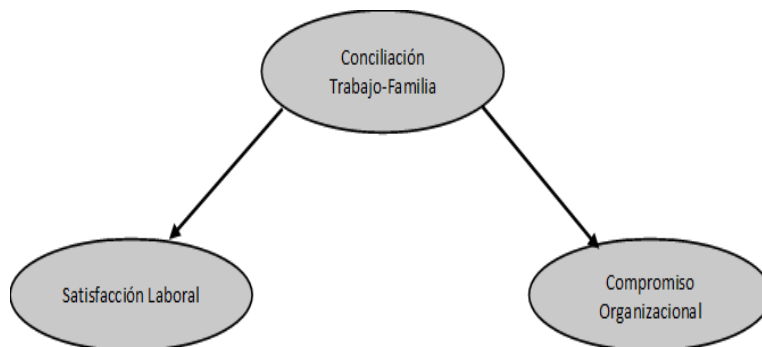
Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, para la satisfacción laboral, todas las dimensiones tuvieron puntuaciones promedio por sobre los 3 puntos, siendo la dimensión satisfacción con la relación con el jefe la más alta con  $3.7 \pm 0.6$  puntos, seguido de la satisfacción con la remuneración con  $3.7 \pm 0.9$  puntos. Dentro de las escalas valoradas de 1 a 5 puntos, en estas se han dado los resultados más altos.

#### 4.1. Modelos de ecuaciones estructurales

Para esta investigación se presenta el esquema de las relaciones propuestas en la figura 1, luego de esto, se procede a estimar el modelo de causalidad para así poder estudiar la plausibilidad de las hipótesis señaladas.

Figura 1. Modelo conceptual general.



# **ARTÍCULO EN EDICIÓN – ARTICLE IN PRESS**

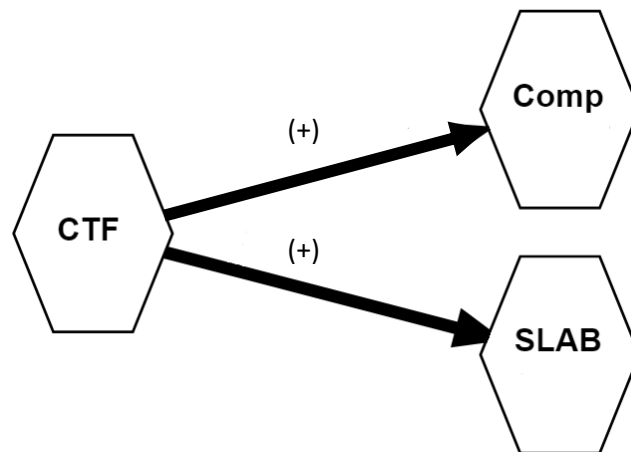
Fuente: Elaboración propia.

En esta sección se muestra una aplicación de modelos de ecuaciones estructurales basados en mínimos cuadrados parciales (PLS), diseñada para modelar situaciones del comportamiento y las ciencias sociales, y según Wold (1980) tiene bastante flexibilidad puesto que es útil para tamaños muestrales pequeños y además no requiere supuestos distribucionales de las variables, además de que puede servir para análisis predictivo y también para confirmación teórica. Cuando se utiliza el PLS hay que tener en cuenta tres consideraciones metodológicas que son relevantes para su aplicación: (i) escoger variables que tengan ítems que pertenezcan efectivamente, (ii) valorar la fiabilidad y validez de los ítems y (iii) interpretar de forma adecuada los coeficientes.

Como se da en este tipo de modelamiento, tiene dos secciones: la primera se denomina modelo de medida, en la que cada dimensión se relaciona con sus ítems de manera reflectiva, es decir, la dimensión se manifiesta en cada ítem con un cierto coeficiente llamado carga factorial. Tal carga factorial representa el peso que tiene la dimensión respecto del ítem que pretende medir, por lo que de acuerdo a Levy y Varela (2006), a partir de algunos autores se recomienda que sean de magnitud 0.6 en adelante. Extendiendo esta idea, las variables en sí mismas se manifiestan en cada una de sus dimensiones, considerándose de segundo orden, por lo que los coeficientes en este caso también serían cargas factoriales.

La segunda sección de este tipo de modelos se denomina modelo estructural, y muestra las relaciones de causalidad entre las variables latentes. Esquemáticamente se considera que una variable X es causa de otra Y, una flecha irá desde X hasta Y. Para esta investigación, el esquema de relación entre variables es el siguiente (Figura 2) en donde la conciliación trabajo-familia actúa como causa tanto del compromiso organizacional como de la satisfacción laboral, se espera que tengan coeficiente positivo.

Figura 2. Modelo Estructural.



*CTF* = Conciliación Trabajo-Familia

*Comp* = Compromiso Organizacional

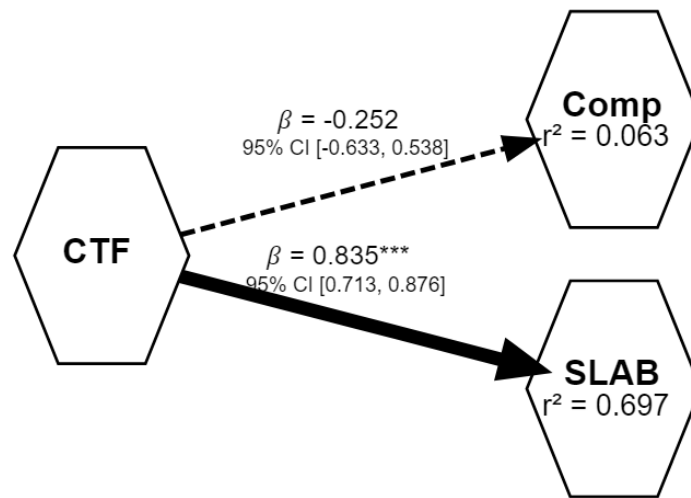
*SLAB* = Satisfacción Laboral

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a las estimaciones revisadas y al tema propuesto, se presentan los resultados para el modelo estructural a fin de acercarse al resultado esperado. Como análisis preliminar se considera la muestra completa ( $n=197$ ) como punto de análisis para los modelos que permitirán contrastar las hipótesis y cuyo esquema de resultados se muestra en la figura 3.

A partir de este modelo (tabla 5), se tiene un efecto positivo y estadísticamente significativo de la conciliación trabajo-familia sobre la satisfacción laboral,  $\beta=0.835$ ,  $p<.001$ ,  $95\%IC = 0.71, 0.88$ , indicando que cuando se tenga una mayor conciliación entre la vida laboral, familiar y personal, implicaría un aumento en la satisfacción laboral. Con respecto a la otra estimación, no se registró efecto significativo de la conciliación trabajo-familia sobre el compromiso organizacional, siendo incluso con signo negativo,  $\beta=-0.252$ ,  $p=.87$ ,  $95\%IC = -0.63, 0.54$ .

Figura 3. Modelo estructural ajustado (muestra completa).



Fuente: Elaboración a partir de paquete *semnr* de R.

Tabla 5. Resumen Modelo Estructural

Efecto	Coficiente	95% IC	p-valor
Conciliación Trabajo-Familia → Satisfacción Laboral	0.835***	[0.71 – 0.88]	<.001
Conciliación Trabajo-Tiempo-Familia → Compromiso Organizacional	-0.252	[-0.63 – 0.54]	.840

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, para contrastar las hipótesis propuestas se han dividido las bases de datos en cuatro grupos: por género (hombre/mujer) y por tipo de cargo (profesional/administrativo). Se pretendió evaluar si existen diferencias importantes al estimar los modelos por separado, considerando sus magnitudes.

### Caso 1. Por género (Masculino/Femenino).

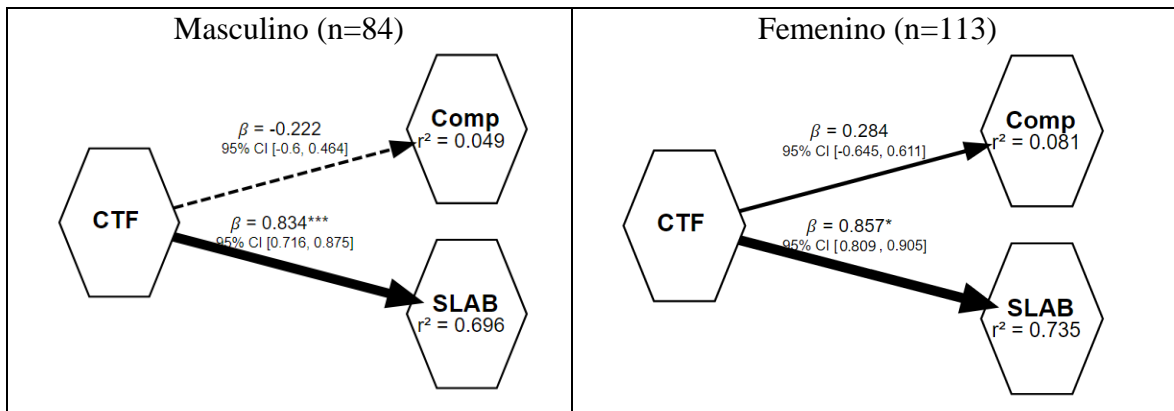
Los modelos estimados para cada género se presentan en la figura 4 y los coeficientes y significancias en la tabla 6. Para la relación de conciliación trabajo-familia sobre compromiso organizacional, no se registraron evidencias significativas, siendo de signo negativo para hombres ( $\beta=-0.22$ ,  $p=.89$ ) y de signo positivo para mujeres ( $\beta=0.28$ ,  $p=.76$ ).



# ARTÍCULO EN EDICIÓN – ARTICLE IN PRESS

Luego para la relación de conciliación trabajo-familia sobre la satisfacción laboral, se tienen efectos en ambos casos significativos, siendo más alto en las mujeres ( $\beta=0.83$ ,  $p<.001$ ,  $95\%IC=.71, .78$ ) que en los hombres ( $\beta=0.86$ ,  $p<.001$ ,  $95\%IC=.81, .91$ ).

Figura 4. Modelos estructurales ajustados por género.



Fuente: Elaboración a partir de paquete *semnr* de R.

Tabla 6. Resumen modelo estructural por género.

Hipótesis	Efecto	Género	Coefficiente	95% IC	p-valor
1a	Conciliación Trabajo-Tiempo-Familia → Satisfacción Laboral	Masculino (n=84)	0.834***	[0.68 – 0.92]	<.001
		Femenino (n=115)	0.857***	[0.81 – 0.91]	<.001
1b	Conciliación Trabajo-Tiempo-Familia → Compromiso Organizacional	Masculino (n=84)	-0.222	[-0.60 – 0.46]	.892
		Femenino (n=115)	0.284	[-0.65 – 0.61]	.759

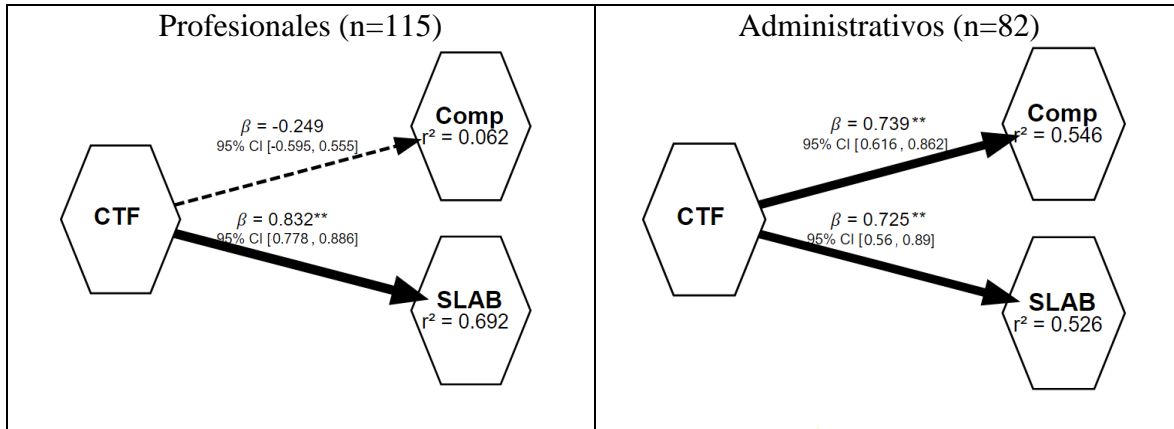
Fuente: Elaboración propia.

## Caso 2. Por tipo de Cargo (Profesionales/Administrativos)

Los modelos estimados para cada tipo de cargo se presentan en la figura 5 y los coeficientes y significancias en la tabla 7. Para la relación de conciliación trabajo-familia sobre compromiso organizacional, siendo negativo y no-significativo para profesionales ( $\beta=-0.25$ ,  $p=.62$ ) y de signo positivo con significancia para administrativos ( $\beta=0.74$ ,  $p=.004$ ,  $95\%IC = .62, .86$ ). Luego para la relación de conciliación trabajo-familia sobre la satisfacción

laboral, se tienen efectos en ambos casos significativos, siendo más alto en los profesionales ( $\beta=0.83$ ,  $p=.004$ , 95%IC=.78, .89) que en los hombres ( $\beta=0.73$ ,  $p=.028$ , 95%IC=.56, .89).

Figura 5. Modelos estructurales ajustados por tipo de cargo.



Fuente: Elaboración a partir de paquete *semnr* de R.

Tabla 7. Resumen Modelo Estructural por Tipo de Cargo

Hipótesis	Efecto	Género	Coefficiente	95% IC	p-valor
2a	Conciliación Trabajo-Tiempo-Familia → Satisfacción Laboral	Masculino (n=84)	0.832**	[0.78 – 0.89]	.004
		Femenino (n=115)	0.725*	[0.56 – 0.89]	.028
2b	Conciliación Trabajo-Tiempo-Familia → Compromiso Organizacional	Masculino (n=84)	-0.249	[-0.60 – 0.56]	.615
		Femenino (n=115)	0.739**	[0.62 – 0.86]	.009

Fuente: Elaboración propia.

## 5. Conclusión y discusión

De acuerdo al resultado general (muestra completa), la conciliación trabajo-familia explica casi un 70% de la variabilidad de la satisfacción laboral, siendo un resultado importante de señalar. La percepción conjunta de las prestaciones entregadas por la empresa, contribuye fuertemente en una mejor percepción de satisfacción laboral, al generar una sensación de bienestar al trabajador, por lo que también su desempeño puede verse incrementado además de su productividad. Esto también lo mencionan Jiménez, Bravo y

# ***ARTÍCULO EN EDICIÓN – ARTICLE IN PRESS***

Toledo (2020), en su estudio los trabajadores que perciben que las organizaciones a las cuales pertenecen son capaces de responder a sus demandas tanto laborales como familiares, presentan altos índices de satisfacción laboral y realizan una evaluación más positiva sobre su trabajo.

Luego de acuerdo al mismo esquema, no se ha determinado efecto positivo de la conciliación trabajo-familia sobre el compromiso organizacional. Sólo explica el 7% de la variabilidad por lo tanto no es un resultado significativo. De acuerdo a estos números, podría deberse a que, en el contexto hospitalario, indistintamente de las prestaciones otorgadas por la institución, se debe tener siempre algún tipo de compromiso con la organización, debido a que su fin primordial es atender la salud humana y todo lo que conlleva.

En el estudio de Chiang, Rivera e Hidalgo (2022), se observa una situación similar, donde ellos destacan que la conciliación trabajo-familia tiene mayor incidencia en la satisfacción laboral que en el compromiso organizacional

De acuerdo a las hipótesis referentes al género (H1a y H1b), los modelos obtenidos reflejan comportamientos similares a la muestra general, esto es, la influencia de la conciliación trabajo-familia sobre la satisfacción laboral es positiva en ambos casos, y estadísticamente significativa con una diferencia muy pequeña en las magnitudes de sus coeficientes, pudiendo concluir que existen similitudes además en el comportamiento de ambos grupos. Resultado diferente obtuvo Jiménez y Gómez (2021) en su estudio aplicado a funcionarios públicos, donde se evidenció la diferencia entre hombres y mujeres, puesto que las mujeres presentan un mayor nivel de conflicto trabajo y familia respecto de los hombres. Resultado similar obtuvieron Chiang, Rivera e Hidalgo (2022), donde expresaron que los datos obtenidos entregan evidencia de que el resultado diferenciado por género existe, por ende, hombres y mujeres valoran de manera distinta las variables. Por su parte, para la influencia de la conciliación trabajo-familia sobre el compromiso organizacional, solamente en los hombres se replica el comportamiento general (coeficiente negativo y no-significativo) mientras que en las mujeres cambia el signo de este coeficiente a positivo, sin ser tampoco estadísticamente significativo. En definitiva, sólo podemos verificar la hipótesis H1a, pero no la H1b.

# **ARTÍCULO EN EDICIÓN – ARTICLE IN PRESS**

A continuación, de acuerdo a las hipótesis referentes al tipo de cargo (H2a y H2b), los modelos obtenidos también reflejan comportamientos similares a la muestra general, esto es, la influencia de la conciliación trabajo-familia sobre la satisfacción laboral es positiva en ambos casos, y estadísticamente significativa con una diferencia no tan amplia en las magnitudes de sus coeficientes, pudiendo concluir que existen similitudes además en el comportamiento de ambos grupos. Por su parte, para la influencia de la conciliación trabajo-familia sobre el compromiso organizacional, solamente en los profesionales se replica el comportamiento general (coeficiente negativo y no-significativo) mientras que en los administrativos cambia el signo de este coeficiente a positivo, y además con evidencia estadísticamente significativa, teniendo un valor de 0.739. Esto refleja que los administrativos valoran el hecho de poder conciliar el trabajo con la familia generando en ellos un mayor compromiso con su organización. En definitiva, sólo podemos verificar parcialmente la hipótesis H2a, y de forma completa la H2b.

Es importante destacar lo mencionado por Tapia, Saracosti y Castillo (2016), que el equilibrio del mundo laboral y personal debe ser un tema prioritario para los trabajadores y organizaciones. Es importante que se realice una innovación en la legislación, políticas públicas y empresariales con el fin de ayudar a mantener el equilibrio de la vida familiar y laboral.

Dentro de las limitaciones del estudio se presenta que los datos fueron recogidos en un instante del tiempo, por lo cual quedan abiertas nuevas líneas de investigación agregando a estos datos los de un periodo posterior para realizar un análisis longitudinal y ver la evolución de la conciliación trabajo-familia en los funcionarios a través del tiempo. También se puede hacer una comparación con funcionarios públicos de otros países, o bien hacer una comparación entre funcionarios públicos y empleados de empresas privadas. Finalmente, se podrían cambiar las variables de los casos o agregar nuevas, como la edad o tipo de contrato.

## **Conflicto de intereses**

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

## **Referencias bibliográficas**

# ARTÍCULO EN EDICIÓN – ARTICLE IN PRESS

- Blanco, M. & Castro, P. (2011) Análisis comparativo del compromiso organizacional manifestado por madres y mujeres sin hijos, Ajayu. Órgano de Difusión Científica del Departamento de Psicología de la Universidad Católica Boliviana, 9(2), 215-233 <https://www.redalyc.org/pdf/4615/461545464002.pdf>
- Cernas, D. & Davis, M. (2018). Future and past negative time perspective influences on job satisfaction and organizational commitment in Mexico and the United States. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 14, 317–338.
- Chiang, M., Manzo, C. & Pinilla, S. (2020). Conciliación Trabajo-Familia, Buenas Prácticas Laborales, Compromiso Organizacional, Autoeficacia y Creencias Organizacionales, influencia en los trabajadores de Centro de Salud. *Perspectivas*, 23 (45), 85-116. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S1994-37332020000100005&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S1994-37332020000100005&script=sci_arttext)
- Chiang, M., Núñez, A., Martin, M. & Salazar, M. (2010). Compromiso del trabajador hacia su organización y la relación con el clima organizacional: Un análisis de Género y Edad. *Panorama Socioeconómico*, 28(40), 90-100 <https://www.redalyc.org/pdf/399/39915685007.pdf>
- Chiang, M., Rivera, M. & Hidalgo, J. (2022). Work-family conciliation, its effect on organizational commitment and job satisfaction in Chilean municipalities, *Cuadernos de Administración*, 38(72). <https://doi.org/10.25100/cdea.v38i72.11123>
- Chinchilla, N., & Pugal, F. (2009). Conciliación de la vida profesional, familiar y personal. *Revista On*, 52. <http://blog.iese.edu/nuriachinchilla/articulos/>
- Clark, S. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations; Studies towards the Integration of the Social Sciences*, 53(6), 747–770. <https://doi.org/10.1177/0018726700536001>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe & Organización Panamericana de la Salud (2021). La prolongación de la crisis sanitaria y su impacto en la salud, la

# **ARTÍCULO EN EDICIÓN – ARTICLE IN PRESS**

economía y el desarrollo social, Recuperado el 20 de enero de 2023, de:  
[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47301/1/S2100594\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47301/1/S2100594_es.pdf)

Coronado, G., Aguilera, A., Alvarado, A. & Valdivia, M. (2020). Compromiso Organizacional: Antecedentes y Consecuencias. *Conciencia Tecnológica*, 60. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94465715006>

Davis, K., & Newstrom, J. (1991). *El Comportamiento Humano en el Trabajo*. Prentice Hall.

Debeljuh, P. & Jáuregui, K. (2004). Trabajo y Familia. Hacia una cultura familiar amigable en el contexto latinoamericano. *The bianual academic publication of Universidad ESAN*, 9(16), 91-102.

Fierro, E., Martínez, M., Ortiz, F. & Martínez, J. (2018). La Gestión Pública Colaborativa y el Compromiso Organizacional. Organizaciones del sector público del Estado de México, RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática, 7(20) <https://www.redalyc.org/journal/6379/637968308004/637968308004.pdf>

Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review*, 10(1), 76. <https://doi.org/10.2307/258214>

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. Nueva York: Wiley. <https://doi.org/10.7202/1022040AR>

Hernández, B., Ruiz, A., Ramírez, V., Sandoval, S. & Méndez, L. (2018). Motivos y factores que intervienen en el compromiso organizacional, *RIDE: Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(16). <https://www.redalyc.org/journal/4981/498159332035/html/>

Jiménez, A., Bravo, C., & Toledo, B. (2020). Conflicto trabajo-familia, satisfacción laboral y calidad de vida laboral en trabajadores de salud pública de Chile. *Revista de Investigación Psicológica*, (23), 67-85.

# ARTÍCULO EN EDICIÓN – ARTICLE IN PRESS

[http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2223-30322020000100006&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2223-30322020000100006&lng=es&tlng=es).

- Jiménez, A. & Gómez, V. (2021). Incidencia del bienestar subjetivo y equilibrio trabajo familia en cuanto a la cultura trabajo-familia en trabajadores del poder judicial chileno. *Revista Costarricense de Psicología*, 40(1), 23-36. <https://dx.doi.org/10.22544/rcps.v40i01.02>
- Jiménez, A. & Hernández, A. (2020). Percepción de equidad de género y equilibrio trabajo-familia en trabajadores pertenecientes a empresas públicas y privadas de Chile. *Ciencias Psicológicas*, 14(2), e2201. <https://doi.org/10.22235/cp.v14i2.2201>
- Jiménez, A. & Moyano, E. (2008). Factores laborales de equilibrio entre trabajo y familia: Medios para mejorar la calidad de vida. *Revista Universum*, 23(1), 116-133. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-23762008000100007>
- Judge, T., Weiss, H., Kammeyer-Mueller, J. & Hulin, C. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 356-374.
- Kirchmeyer, C. (2000). Work-life initiatives: Greed or benevolence regarding workers time?. *Trends in organizational behavior*, 7, 79–93.
- Lagos, M. P. (2007). Conciliación Familia y Trabajo: Guía de Buenas Prácticas, Fundación Chile Unido. <https://silo.tips/download/conciliacion-familia-y-trabajo-guia-de-buenas-practicas-maria-paz-lagos-v>
- Lévy J. P. & Varela J. (2006). Modelación con estructuras de covarianzas en ciencias sociales. Madrid: Netbiblo.
- Locke, E. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. En M.D. Dunnette (Ed) *Hand Book of Industrial and Organizational Psychology*.
- Lodahl, T. & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *The Journal of Applied Psychology*, 49(1), 24–33. <https://doi.org/10.1037/h0021692>

# ARTÍCULO EN EDICIÓN – ARTICLE IN PRESS

- Lorente, P. A. (2005). *La Conciliación trabajo/familia y sus implicaciones en la sociedad civil: transformaciones sociales y tendencias de futuro*, en “*La Conciliación entre el trabajo y la familia, un análisis del empleo en la Comunidad de Madrid*”, Madrid, Págs. 83-103.
- Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., & Young, S. A. (2009). *Employee Engagemet*. Wiley-Blackwell.
- Masterson, C., Sugiyama, K. & Ladge, J. (2021). The value of 21st century work-family supports: Review and cross-level path forward. *Journal of Organizational Behavior*, 42(2), 118-138. <https://doi.org/10.1002/job.2442>
- Matabanchoy, S., Martinez, E. & Carlosama, D. (2019). Avances frente a la conciliación trabajo-familia en Latinoamérica: Una revisión sistemática de la literatura. *Revista Iberoamericana de Psicología*, 12(3), 81-92. <https://doi.org/10.33881/2027-1786.rip.12309>
- Mathieu, J. & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171–194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89.
- Moccia, S. (2011). Los posibles beneficios de la Conciliación, *Acciones e Investigaciones Sociales*, 135–154. [https://doi.org/10.26754/ojs\\_ais/ais.201130607](https://doi.org/10.26754/ojs_ais/ais.201130607)
- Muchinsky, P. (2000). *Psicología aplicada al trabajo*. Madrid: Thomas Learning Editores/Paraninfo.
- Narotsky, S. (1988). *Trabajar en familia: mujeres, hogares y talleres*. Edicions Alfons el Magnànim, Institució Valenciana d'Estudis i Investigació



# **ARTÍCULO EN EDICIÓN – ARTICLE IN PRESS**

Organización internacional de trabajo, (2009). Género, formación y trabajo. Extraído el 20 de enero del 2023 de: [http://www.cinterfor.org.uy/mujer/doc/cinter/pacto/cue\\_gen/tra\\_fam.htm](http://www.cinterfor.org.uy/mujer/doc/cinter/pacto/cue_gen/tra_fam.htm)

Ponce, J. (2007). La conciliación entre la vida personal y la profesional: un reto para las empresas y sus empleados, *Revista Empresa y Humanismo* 10(1), 181-208 <https://revistas.unav.edu/index.php/empresa-y-humanismo/article/download/33314/28481/>

Porter, L., Steers, R., Mowday, R. y Boulain, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.

Pujol-Cols, J. y Dabos, G.E. (2018). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 3-18. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.146.2809>

Robbins, S. (1998). *Satisfacción laboral y productividad*. *Revista de Psicología*

Salvador, C. & García, E. (2010). Compromiso e inteligencia emocional en mediadores del Poder Judicial de Oaxaca, México. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 6(2), 375-387. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1794-99982010000200012&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-99982010000200012&lng=en&tlng=es).

Sandoval, S. (2020). Servicio de Salud Concepción implementa exitosas herramientas de teletrabajo por contingencia Covid-19, Ministerio de Salud, Chile. <https://ssconce.redsalud.gob.cl/ss-concepcion-implementa-exitosas-herramientas-de-teletrabajo-por-contingencia-covid-19/>

Sanzana, R. & Chiang, M. (2017). Relación entre implicación laboral y satisfacción del trabajador en colegios de una provincia de Chile. *Salud de los Trabajadores*, 25(1), 52-62. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=375853771005>

Senge, P., (1990). *La quinta disciplina*. Garnica. Madrid

# ARTÍCULO EN EDICIÓN – ARTICLE IN PRESS

- Servicio nacional de la Mujer [SERNAM]. (2003). Análisis de los costos y beneficios de implementar medidas de conciliación vida laboral y familiar en la empresa (Documentos de Trabajo N°84). SERNAM. <http://www.sernam.cl/>
- Singh, R., & Greenhaus, J. H. (2004). The Relation between Career Decision-Making Strategies and Person-Job Fit: A Study of Job Changers. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 198-221. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00034-4](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00034-4)
- Staab, S. (2017). Gender and the Politics of Gradual Change: Social Policy Reform and Innovation in Chile. Palgrave Macmillan.
- Tapia, P., Saracostti, M. & Castillo, L. (2016). Balance entre familia y trabajo: Un análisis comparativo de Chile y España desde una Normativa Internacional hacia Regulaciones Laborales. *Ius et Praxis*, 22(1), 493-526. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-00122016000100014>
- Ugarteburu, I., Cerrato, J., & Ibarretxe, R. (2008). Transformando el conflicto trabajo-familia en interacción y conciliación trabajo-familia, *Lan Harremanak*, 18(1), 17-41.
- Uribe, A., Molina, J., Contreras, F., Barbosa, D. & Espinosa, J. (2013). Liderar Equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales. *Universidad & Empresa*, 15(25), 53-71. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187229746004>
- Vidal, J. (2022). Compromiso organizacional de grupos etarios y su influencia en el desempeño laboral. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(3), 3600-3631. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i3.2487](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i3.2487)
- Wold, Herman (1980). Model Construction and Evaluation When Theoretical Knowledge Is Scarce. National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.1016/C2013-0-10979-8>.
- Zayas, P., Báez, R., Zayas, J., & Hernández, M. (2015). Causas de la satisfacción laboral en una organización comercializadora mayorista. *Revista de la Facultad De Ciencias Económicas*, 23(2), 35- 51. <http://dx.doi.org/10.18359/rfce.1606>