

Universidad de Lima  
Facultad de Psicología  
Carrera de Psicología



# **RELACIÓN CONFLICTO TRABAJO- FAMILIA Y SATISFACCIÓN LABORAL EN TRABAJADORES DE EMPRESAS PÚBLICAS Y PRIVADAS**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en  
Psicología

**Claudia Mercedes Fernandez Salas**

**20122720**

**Asesor**

**María Liliana Valle Vera**

Lima – Perú

Marzo de 2021



**RELATIONSHIP BETWEEN WORK-FAMILY  
CONFLICT AND JOB SATISFACTION ON  
EMPLOYEES IN PUBLIC AND PRIVATE  
COMPANIES**

# TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN .....</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>viii</b>
<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO II: MÉTODO.....</b>	<b>6</b>
2.1 Criterios de elegibilidad.....	6
2.1.1 Criterios de inclusión .....	6
2.1.2 Criterios de exclusión .....	6
2.2 Estrategia de búsqueda.....	7
<b>CAPÍTULO III: RESULTADOS .....</b>	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN .....</b>	<b>19</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>25</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>26</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1 Análisis de los estudios seleccionados .....	10
Tabla 3.2 Continuación análisis de los estudios seleccionados .....	11
Tabla 3.3 Continuación análisis de los estudios seleccionados .....	12
Tabla 3.4 Continuación análisis de los estudios seleccionados .....	13



# ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Diagrama de flujo.....9



## RESUMEN

El conflicto trabajo-familia, es la interferencia del rol del trabajo sobre el de la familia y repercute en la satisfacción laboral (Liu et al., 2019). El objetivo de la presente revisión aplicada, es analizar diversas investigaciones empíricas que relacionen las variables conflicto trabajo-familia y satisfacción laboral en trabajadores de empresas públicas y privadas. Tomando en cuenta la calidad metodológica de las publicaciones elegidas, se realizó la selección de artículos a analizar considerando los lineamientos de la guía PRISMA (Urrútia & Bonfill, 2010). Se trabajó con las bases de datos electrónicas: Scopus, Apa Psycnet, Proquest, Ebsco, La Referencia, Scielo y Dialnet. Se seleccionaron siete artículos (n=7) de revistas científicas, tomando en cuenta los criterios de inclusión y exclusión establecidos. Los estudios analizados se mostraron a favor de la pregunta de investigación, concluyendo que a mayor conflicto trabajo-familia, menor será la satisfacción laboral. Mediante políticas y beneficios que ayuden a mediar el conflicto, se logrará un equilibrio entre el trabajo y la familia, brindado mayor satisfacción, motivación y compromiso laboral a los trabajadores y una mayor productividad y rentabilidad en las empresas.

**Palabras clave:** conflicto trabajo-familia, satisfacción laboral, empresas públicas y privadas, compromiso laboral.

## ABSTRACT

Work-family conflict is the interference between work role over family role, this affects job satisfaction (Liu et al., 2019). The aim of this applied review is to analyze multiple empirical investigations that relate the variables work-family conflict and job satisfaction in workers in public and private companies. Considering the methodological quality of the chosen publications, the selection of articles to be analyzed was made considering the guidelines of the PRISMA guide (Urrútia & Bonfill, 2010). We worked with the electronic databases: Scopus, Apa Psycnet, Proquest, Ebsco, La Referencia, Scielo and Dialnet. Seven articles (n = 7) from scientific journals were selected, taking into account the established inclusion and exclusion criteria. The analyzed studies are in favor of the research question, showing that the stronger the work-family conflict, the lower the job satisfaction will be. Through policies and benefits that help mediate the conflict, a balance between work and family will be achieved, providing better satisfaction, motivation and work commitment in workers and greater productivity and profitability in companies.

**Keywords:** work-family conflict, job satisfaction, public and private companies, job commitment.

# CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

Actualmente, el mundo laboral es muy competitivo y exigente, provocando que las jornadas de trabajo sean largas y esforzadas, causando una divergencia entre el rol de la familia y el del trabajo. Este fenómeno se conoce como **conflicto trabajo-familia** (Rahman & Ali, 2020), y trae consecuencias de carácter personal, debilitando las relaciones en la familia y, en algunas ocasiones, origina problemas de salud mental en los trabajadores. También ocasiona dificultades en el desenvolvimiento del trabajo, provocando escasa **satisfacción laboral**, la cual se traduce en un menor desempeño y rotación del personal (Armstrong et al., 2015). En el **ámbito psicológico**, esta variable psicosocial, da lugar a un desbalance en los roles familiares, provocando incomodidad y estrés, lo que conlleva una insatisfacción, tanto de naturaleza personal y familiar como de naturaleza laboral (Liu et al., 2019).

En la última década se ha despertado un especial interés en comprender el **conflicto trabajo-familia** y el **conflicto familia-trabajo**, desde la perspectiva de la **psicología organizacional**; esto, debido a que los altos mandatos en empresas y el área de Recursos Humanos, han podido identificar que a raíz del conflicto entre roles, se producen **consecuencias** negativas en el desenvolvimiento de colaboradores, provocando así que su desempeño y su satisfacción en las oficinas se vea reducido (Andrade & Landero, 2015). Se observó asimismo, que a raíz de la globalización y los cambios sociales, **el problema sigue persistiendo**, ya que el rol trabajo resulta ser ahora dominante en la vida de las personas, interfiriendo con el tiempo dedicado a la familia (Pattusamy & Jacob, 2015).

A **nivel individual**, los colaboradores se ven afectados por el conflicto trabajo-familia, puesto que se percibe al trabajo de modo negativo, lo que se traduce en dificultades en cuanto a su vida profesional y familiar, ocasionando en algunos casos desmotivación, insatisfacción, agotamiento emocional, fatiga mental, y en ciertas ocasiones, problemas en la salud mental como cuadros de ansiedad, estrés o depresión (Armstrong et al., 2015). Es importante conseguir un equilibrio entre el trabajo y la

familia para evitar ese conflicto y con ello lograr que los colaboradores tengan una percepción laboral positiva de sus centros de trabajo (Rahman & Ali, 2020). Desde una **perspectiva macro**, el conflicto trabajo-familia y la baja satisfacción profesional, afectan a las empresas, ya que al no contar con políticas laborales integrales (que ayuden a llegar a un balance trabajo-familia) el nivel de rotación se vuelve alto, provocando que el prestigio de las organizaciones se vea afectada y los gastos del área de Recursos Humanos se incrementen, perjudicando la rentabilidad de la empresa (Mukanzi & Anyanje, 2017).

Analizando el **contexto PESTEL**, en el **ámbito político, legal y social en Perú**, el papel de la mujer dentro del rubro laboral ha cambiado. Antes se consideraba a la mujer como la cabeza familiar en el seno de la vida del hogar, mientras que se veía al hombre como el principal proveedor de recursos económicos de la familia. Esta situación ha evolucionado, porque actualmente las mujeres forman parte de la vida laboral casi tanto como los hombres (Gómez et al., 2015). Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2016), el número de mujeres que trabajan en Perú, ha aumentado un 23.2% del año 2005 al año 2016; esto se debe a que la mujer se ha incorporado más a la vida económica y se relaciona con una menor tasa de embarazos y un mayor acceso a la educación, logrando así su ingreso al mercado laboral. Además, el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP, 2019) ahora respalda a las mujeres mediante la Ley N° 28983, la cual establece que: "El Poder Ejecutivo, los gobiernos regionales y los gobiernos locales, en todos los sectores, adoptan políticas, planes y programas, integrando los principios de la Ley referida" (Ley de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, Ley N° 28983, 2019), asegurando así un lugar a la mujer dentro del mundo laboral. A pesar de lo señalado, en una investigación realizada por Moreno (2016), en mujeres ejecutivas en Lima, se puede observar que el conflicto trabajo-familia persiste con intensidad en las trabajadoras, puesto que experimentan sentimiento de culpa porque consideran que la cantidad de tiempo que pasan en el trabajo deberían dedicarlo a la familia. Por otra parte, se sienten expuestas a conductas machistas, todavía no superadas, por parte de sus superiores. De este modo, expresan sentir que su trabajo es constantemente cuestionado, llevándolas inclusive hasta el punto de querer renunciar a sus labores, desencadenando estrés e insatisfacción laboral.

En relación al **contexto tecnológico**, cabe señalar que debido a las telecomunicaciones, y más específicamente al internet, la realidad de las personas en el ámbito profesional se ha visto modificada. En efecto, si bien el teletrabajo permite laborar a través de prácticas organizacionales flexibles, también ha provocado que no se distinga con facilidad la vida personal de la laboral, puesto que los colaboradores se ven constantemente lidiando con las tareas del hogar y las del trabajo en forma simultánea. Por estas razones, se recomienda trabajar en la cultura trabajo-familia, para a partir de ella, crear prácticas flexibles que permitan a los colaboradores lograr un equilibrio trabajo-familia y por consiguiente, comprometerse con el centro laboral (Vesga, 2019). A propósito de esto, los trabajadores en una muestra de Perú, que actualmente se encuentran haciendo home office, debido al contexto de la COVID-19, expresaron que para el 75% de ellos, la comunicación directa y asertiva con sus jefes, los ayuda a tener una mayor comodidad y satisfacción dentro respecto al trabajo en sus hogares. Para el 14% es primordial percibir que sus superiores son empáticos con ellos, y un 11% comentó que la organización de sus centros laborales en las actividades laborales diarias, los ayuda a trabajar mejor (“Trabajadores piden relación más cercana con sus jefes”, 2021).

Retomando lo expuesto hasta este punto, la definición de la **variable conflicto trabajo-familia**, se entiende como el conflicto psicosocial mediante el cual el rol del trabajo y la familia resultan incompatibles (Pattusamy & Jacob, 2015). Esto ocurre porque las excesivas demandas de trabajo y horarios largos hacen que el tiempo y la energía dedicados en la familia se vean reducidos, creando un desbalance entre ellos (Rahman & Ali, 2020).

En lo que respecta a la **variable satisfacción laboral**, ésta se centra en cómo los colaboradores perciben su trabajo. La cual se relaciona con la motivación y la satisfacción que experimentan los trabajadores, tanto en la labor concreta como en la vida personal e interpersonal (Rahman & Ali, 2020). Si la satisfacción laboral, se ve alterada de forma negativa, traerá consecuencias para el trabajador, disminuyendo su nivel de involucramiento con el trabajo y un mayor estrés laboral (Armstrong et al., 2015).

**Respecto a las dos variables** expuestas, diversos estudios afirman que la correlación entre conflicto trabajo-familia y la satisfacción laboral, son relevantes para las empresas, en vista que, si las organizaciones se centran en crear un balance trabajo-familia, éste evitará el conflicto, lo cual se verá reflejado en un menor ausentismo laboral, **mayor satisfacción laboral** y retención del personal dentro de las oficinas (Andrade & Landero, 2015).

En un estudio realizado por Armstrong et al. (2015), se determinó que la variable conflicto trabajo-familia y la variable satisfacción laboral, son correlativas. Se pudo delimitar que el aumento de los niveles conflicto trabajo-familia, tiene relación con una menor percepción de satisfacción laboral en los colaboradores. Es decir, existe una relación negativa entre variables.

El **modelo teórico de Greenhaus y Beutell**, es utilizado como marco conceptual en diversos estudios sobre el conflicto trabajo-familia. Para dichos autores, este conflicto es una fricción que se da por las demandas laborales y familiares, llegando a ser incompatibles. Esto resulta ser una fuente de agotamiento e insatisfacción en la vida de las personas. Los horarios laborales, las dificultades de las tareas, el estatus dentro del trabajo, etc., consumen energía y tiempo dentro del rol laboral, interfiriendo con la familia. Además, explican que también existe el conflicto inverso, de familia a trabajo, en el que las presiones familiares como el manejo del hogar, fallecimiento de un ser querido o nacimiento de un nuevo miembro de la familia, pueden interferir con el trabajo. Por último, muestran que existe un tercer tipo de conflicto, conocido como conflicto entre roles, los cuales resultan ser incompatibles entre sí (como se citó en Mukanzi & Anyanje, 2017).

Por otra parte, la satisfacción laboral ha sido estudiada bajo **la teoría de las expectativas de Porter y Lawler**, los autores explican que, la relación entre el esfuerzo en el trabajo y el comportamiento laboral, se ven influenciadas por la percepción, los rasgos y las capacidades de las personas. Afirman que la satisfacción laboral se ve delimitada por las emociones que el trabajador percibe acerca de su trabajo y también por las cosas que el centro laboral le brinda, como oportunidades laborales, de recreación,

actividades culturales, etc. Esta teoría toma en cuenta aspectos intrínsecos relacionados a la satisfacción, por ejemplo, iniciativa, capacidad para usar habilidades, estabilidad, seguridad y valores, y aspectos extrínsecos, como las oportunidades de crecimiento laboral, recompensas monetarias, vacaciones, políticas de trabajo en general (como se citó en Revuelto-Taboada, 2018).

Con todo lo expuesto hasta aquí, este trabajo de investigación tiene como **objetivo, relacionar el conflicto trabajo-familia y la satisfacción laboral en trabajadores de empresas del sector público y privado**, para así lograr responder a la **pregunta de investigación: ¿Qué relación existe entre el conflicto trabajo-familia y la satisfacción laboral en los trabajadores de empresas públicas y privadas?**



## **CAPÍTULO II: MÉTODO**

### **2.1 Criterios de elegibilidad**

#### **2.1.1 Criterios de inclusión**

Para realizar la presente revisión aplicada se tomaron en cuenta estudios bajo los siguientes criterios de inclusión: a) estudios que relacionan conflicto trabajo-familia y satisfacción laboral de manera cuantitativa, para poder contar con una visión rigurosa y objetiva sobre los constructos a revisar, b) estudios que precisen los instrumentos de medición, para identificar bajo qué modelo se están definiendo y operacionalizando las variables analizadas, en búsqueda de cierta uniformidad, c) participantes que trabajan y tienen familia, esto debido a que el interés de la revisión aplicada se enfoca en conocer y comprender la dinámica laboral y familiar de los colaboradores, d) estudios escritos en castellano o inglés, tomando en cuenta que estos idiomas son dominantes en la literatura académica, e) estudios donde la población trabaje en empresas, ya que el interés está basado en el área de psicología organizacional, f) abarcando un rango temporal desde el 2015 hasta el 2021, por el interés de conocer los más recientes avances en los constructos estudiados y contar con una visión actual del problema.

#### **2.1.2 Criterios de exclusión**

En cuanto a los criterios de exclusión, además de no tomarse en cuenta estudios que incumplan con los criterios de inclusión, tampoco se consideraron a) revisiones teóricas, ya que no utilizan análisis estadísticos ni trabajan con instrumentos con la debida confiabilidad y validez y b) artículos publicados en libros, tesis o artículos de divulgación, puesto que no son desarrollados con la misma rigurosidad que estudios publicados en revistas científicas.

## 2.2 Estrategia de búsqueda

El proceso de búsqueda se realizó durante enero de 2021 y febrero del mismo año, en las bases de datos electrónicas: Scopus, ApaPsycnet, Proquest, Ebsco, La Referencia, Scielo y Dialnet. Se utilizaron las palabras clave: conflicto trabajo-familia, satisfacción laboral, work-family conflict y job satisfaction. Para ampliar la búsqueda, se consultó en los tesauros de UNESCO y ApaPsycnet, en los cuales se ampliaron los términos a: conflicto familia-trabajo, balance trabajo-familia, family-work conflict, work-family relationships, work-family interference, work-life balance, satisfacción profesional, job satisfaction y work satisfaction. En lo que se refiere a operadores booleanos, se emplearon, los siguientes: "AND" y "OR".

En el caso de la búsqueda realizada en la base Scopus, se utilizó la combinación de palabras de la siguiente forma: ("work-family conflict" OR "family-work conflict" AND "job satisfaction" AND "qualitative"), se continuó la búsqueda en la base de datos ApaPsycnet, en la cual las combinaciones fueron: ("work- family conflict" OR "work-family relationship" AND "job satisfaction") en lo que respecta a la base Proquest, se combinaron las palabras clave de esta forma: ("work-family conflict" AND "job satisfaction"), por otro lado con la base de datos Ebsco las combinaciones de palabras se dieron de este modo: ("work-family conflict" OR "work-life balance" OR "work-family interference" AND "job satisfaction"), para las bases de datos La Referencia y Scielo, las combinaciones respecto a los términos fueron: ("conflicto trabajo-familia" OR "conflicto familia- trabajo" AND "satisfacción laboral" OR "insatisfacción laboral"). Para finalizar, en lo que respecta a Dialnet, las palabras se utilizaron de la siguiente forma: ("conflicto trabajo-familia" OR "conflicto familia-trabajo" AND "satisfacción laboral").

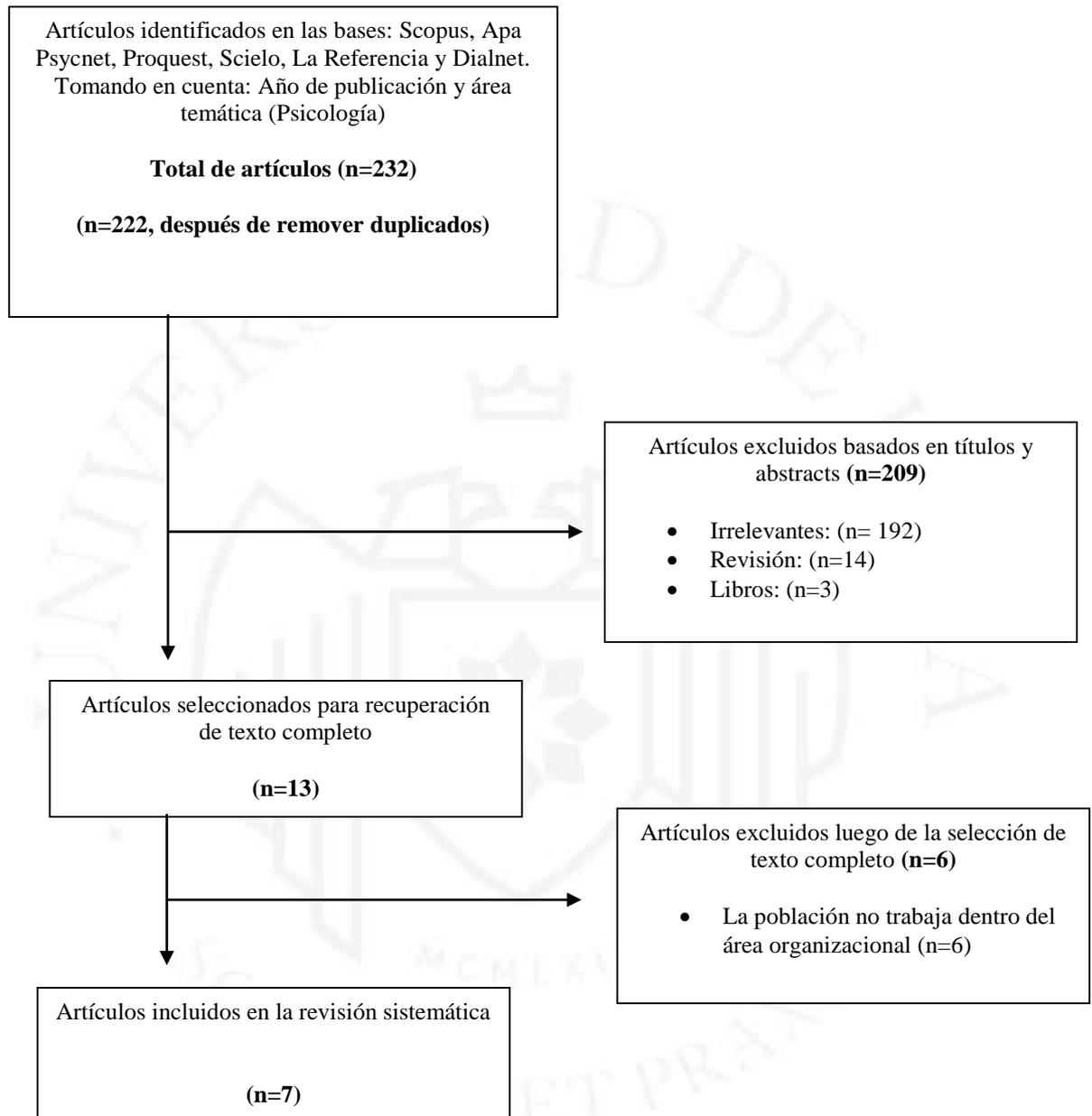
Por último, en lo que se refiere al número de artículos encontrados por base de datos virtual, en primer lugar, se hallaron 89 artículos en Scopus, mientras que en ApaPsycnet se encontraron 43 investigaciones. En lo que se refiere a Proquest, se localizaron 74 estudios, y en Ebsco, se identificaron 5 investigaciones; en Scielo el número de artículos encontrados fue de 2, mientras que en la base de datos La Referencia se pudo hallar 4 artículos. Por último, en Dialnet se identificaron 15 estudios. Los estudios

seleccionados, se encuentran publicados en las siguientes revistas científicas: Criminal Justice and Behavior, Revista Peruana De Psicología, Management Letters-Cuadernos de gestión, Universa Business Review, Market Economics and Business Journal, Current Psychology y Journal of Organizational Behavior.

Para el proceso de búsqueda, se tomaron en cuenta los lineamientos de la guía PRISMA (Urrutia & Bonfill, 2010), lo que dio como resultado un total de 222 referencias, (luego de localizar 10 artículos duplicados entre bases). A continuación, se inició con el descarte de estudios a través de la lectura de títulos y abstracts, en donde se dejaron de lado 209 artículos: 192 por contener información irrelevante (no cumplir con los criterios de inclusión y exclusión), 14 después de revisarlos y delimitar que la información no resultaba útil, y 3 por ser libros. Con esto, se seleccionaron 13 artículos de texto completo, de los cuales 6 fueron descartados, debido a que, se observó que la muestra no trabajaba dentro del área organizacional. Finalmente, el total de artículos elegidos que cumplían con los criterios de inclusión y exclusión, fue de 7 (ver Figura 2.1).

**Figura 2.1**

*Diagrama de flujo*



## CAPÍTULO III: RESULTADOS

Después de la búsqueda y selección de estudios en diversas bases de datos virtuales, se procedió a analizar las siete investigaciones. A continuación, se presenta una serie de tablas con los datos más relevantes hallados en cada uno de estos estudios, los cuales se complementan con una síntesis redactada para profundizar en cada artículo.

**Tabla 3.1**

*Análisis de estudios seleccionados*

<b>Autor y año</b>	<b>Idioma</b>	<b>Título</b>	<b>Participantes</b>	<b>Diseño del estudio</b>
<b>Asbari, B., Rudy, A., Dylmoon Hidayat, A., Virza Utama Almsyah, S. y Miy Fayzhal, M. (2020)</b>	Inglés	The Effect of work-family conflict on Job Satisfaction and Performance: A Study of Indonesian Female Employees	1045	Empírico de corte cuantitativo y correlacional.
<b>Gabini, S. (2020)</b>	Español	Articulación trabajo-familia y satisfacción laboral: El rol del compromiso afectivo	376	Empírico de corte cuantitativo y transversal. Lineamientos de estrategia asociativa-explicativa.
<b>Gutierrez, L., Arenas, H. y Del Socorro, M. (2020)</b>	Español	La relación entre uso de beneficios y políticas trabajo-vida y satisfacción laboral	559	Empírico de corte cuantitativo y correlacional.
<b>Pujol-Cols, L. (2019)</b>	Inglés	Development and validation of the Spanish Work-Family Conflict Scale (SP-WFCS): Evidence from two independent samples in Argentina	618 (muestra dividida en 2).	Empírico de corte cuantitativo y correlacional.
<b>Zhao, K., Zhang, M., Kraimer, M.L. y Yang, B. (2018)</b>	Inglés	Source Attribution Matters: Mediation and Moderation Effects in The Relationship Between Work-to-family Conflict and Job Satisfaction	216	Empírico de corte cuantitativo y correlacional.

(continúa)

(continuación)

<b>Autor y año</b>	<b>Idioma</b>	<b>Título</b>	<b>Participantes</b>	<b>Diseño del estudio</b>
<b>Pérez, M., Vela, M., Abella, S. y Martínez, A. (2017)</b>	Español	Las medidas de conciliación en las empresas y la satisfacción laboral de los empleados	332	Empírico de corte cuantitativo y correlacional.
<b>Pérez, M., Vela, M., Abella, S. y Martínez, A. (2015)</b>	Español	El enriquecimiento trabajo-familia: nuevo enfoque en el estudio de la conciliación y la satisfacción laboral de los empleados	332	Empírico de corte cuantitativo y correlacional.

**Tabla 3.2**

*Continuación análisis de estudios seleccionados*

<b>Autor y año</b>	<b>Confiabilidad</b>	<b>Validez</b>
<b>Asbari,B., Rudy,A., Dylmoon Hidaya,A., VirzaUtama Almsyah, S. y MiyvFayzhall, M. (2020) Gabini, S. (2020)</b>	Alpha de Cronbach: Conflicto trabajo- familia (CTF) 0.770 y Satisfacción laboral (SL) 0.832.	Validez extraída= 05.18, 05.40, 0.543, para estudio la validez limite >0.5
<b>Gutierrez, L., Arenas, H. y Del Socorro, M. (2020)</b>	Alpha de Cronbach para el constructo (CTF) 0.901 y para el constructo (SL), 0.925.	Validez convergente (mayor a .50).
<b>Pujol-Cols, L. (2019)</b>	Alpha de Cronbach: (CTF) 0.82 y (SL) 0.90	Se trabajó con tres criterios para evaluar un modelo de medición reflexiva en PLS: fiabilidad (individual y de constructo), validez convergente y discriminante. Varianza extraída promedio. $p < 0,05$ ; $p < 0,001$ ; $p < 0,00$ .
<b>Zhao, K., Zhang, M., Kraimer, M.L. y Yang, B. (2018)</b>	Alpha de Cronbach: (CTF) 0. 83 y (SL) 0.88	Varianza extraída= va desde .59 a .80 en la muestra 1 y de .66 a .77 en la muestra 2. Validez convergente= .81 a .92, en la muestra 1 y .85 a .91, existe validez convergente en las dos muestras.
<b>Pérez, M., Vela, M., Abella, S. y Martínez, A. (2017)</b>	Alpha de Cronbach: 0,961, 0,910, 0,869, y 0,955, para cada una de las cuatro dimensiones de la encuesta.	Calidez convergente y discriminante. Varianza extraída promedio. $p < 0.05$ , ** $p < 0.01$
		Contrastando la validez convergente y discriminante de cada constructo. + $p < 0,1$ , * $p < 0,05$ , ** $p < 0,01$ .

(continúa)

(continuación)

<b>Autor y año</b>	<b>Confiabilidad</b>	<b>Validez</b>
<b>Pérez, M., Vela, M., Abella, S. y Martínez, A. (2015)</b>	Alpha de Cronbach: 0,961, 0,910, 0,869, y 0,955, para cada una de las cuatro dimensiones de la encuesta.	Contrastando la validez convergente y discriminante de cada constructo. + $p < 0,1$ , * $p < 0,05$ , ** $p < 0,01$

**Tabla 3.3**

*Continuación análisis de estudios seleccionados*

<b>Autor y año</b>	<b>Modelo conceptual</b>	<b>Instrumento</b>
<b>Asbari, B., Rudy, A., Dylmoon Hidaya, A., Virza Utama Almsyah, S. y Miyv Fayzhall, M. (2020) Gabini, S. (2020)</b>	Modelo de conflicto trabajo-familia desarrollado por Greenhaus y Beutell (1985).  Modelo de compromiso organización desarrollado Allen y Meyer (1990).	5 ítems para medir CFT adaptados de Netmeyer et al. (1996) y 6 ítems adaptados de Tsui y Egan (1992) para satisfacción laboral.  Escala de satisfacción laboral genérica de MacDonald y MacIntyre (1997), adaptada por Salessi y Omar (2016), Cuestionario de Interacción T-F (Geurts et al., 2005), adaptación argentina (Gabini, 2017). Adaptación argentina de Omar y Urteaga, (2008) de las escalas de Compromiso Organizacional de Allen y Meyer (1990), tomando en cuenta el componente afectivo, normativo y calculativo.
<b>Gutierrez, L., Arenas, H. y Del Socorro, M. (2020)</b>	Teoría de ampliación y construcción de las emociones positivas (Frederickson, 1998, 2001).	Escala de CTF de Carlson et al. (2000). Escala de satisfacción laboral reducida (Brayfield & Rothe, 1951).
<b>Pujol-Cols, L. (2019)</b>	Modelo de conflicto trabajo-familia desarrollado por Greenhaus y Beutell (1985).	Spanish Work-Family Conflict Scale (SP-WFCS) (Carlson et al. 2000)
<b>Zhao, K., Zhang, M., Kraimer, M.L. y Yang, B. (2018)</b>	Modelo de conflicto trabajo-familia desarrollado por Greenhaus y Beutell (1985).	4 ítems- Escala Glaser y Hecht (2013) para el rol familiar y 6 ítems de la escala de Agho, Price y Muller (1992) para la satisfacción laboral.
<b>Pérez, M., Vela, M., Abella, S. y Martínez, A. (2017)</b>	Teoría de la interface trabajo-familia (Kahn et al., 1964).	Encuesta "Premios empresa flexible".
<b>Pérez, M., Vela, M., Abella, S. y Martínez, A. (2015)</b>	Teoría de la interface trabajo-familia (Kahn et al., 1964).	Encuesta "Premios empresa flexible".

**Tabla 3.4***Continuación análisis de estudios seleccionados*

<b>Autor y año</b>	<b>Hallazgos principales</b>	<b>Relación entre variables</b>
<b>Asbari,B., Rudy,A., Dylmoon Hidayat,A., VirzaUtama Almsyah, S. y MiyvFayzhall, M. (2020)</b>	Las mujeres que muestran un rol dominante en el hogar, también lo muestran en el trabajo, esto hace que el conflicto trabajo-familia disminuya y la satisfacción laboral aumente.	Correlación negativa entre el conflicto trabajo-familia y la satisfacción laboral y viceversa.
<b>Gabini, S. (2020)</b>	A través del compromiso organizacional se llega a la satisfacción laboral y a la evitación del conflicto, logrando que los trabajadores perciban de forma positiva su vida laboral y familiar.	Si se logra un equilibrio trabajo-familia y se evita un conflicto, la satisfacción laboral será mayor.
<b>Gutierrez, L., Arenas, H. y Del Socorro, M. (2020)</b>	Es necesario que RRHH, cree políticas para integrar la vida familiar y laboral de sus colaboradores, esto se traducirá en un menor conflicto laboral y una mayor satisfacción y compromiso.	A menor conflicto trabajo-familia, más positiva será la satisfacción laboral.
<b>Pujol-Cols, L. (2019)</b>	Se adaptó el cuestionario (SP-WFCS), los instrumentos sobre el tema en español son escasos. Se estableció la correlación entre variables.	Se comprobó que existe relación entre el conflicto trabajo-familia y la satisfacción laboral.
<b>Zhao, K., Zhang, M., Kraimer, M.L. y Yang, B. (2018)</b>	La correlación negativa entre el conflicto trabajo-familia y la satisfacción laboral se da sobre todo en managers hombres con roles familiares no tradicionales. Las mujeres de rangos altos no perciben tanto conflicto trabajo-familia como se planteó en un inicio.	Existe una correlación negativa entre el conflicto trabajo-familia y la satisfacción laboral, sobre todo en hombres con roles tradicionales.
<b>Pérez, M., Vela, M., Abella, S. y Martínez, A. (2017)</b>	Es importante implementar medidas de conciliación en los centros de trabajo y trabajar la satisfacción laboral a través del equilibrio trabajo-familia y no del conflicto, puesto que los colaboradores lo perciben como negativo.	Medidas de conciliación laboral, reducen el conflicto trabajo-familia y aumentan la satisfacción laboral.
<b>Pérez, M., Vela, M., Abella, S. y Martínez, A. (2015)</b>	El enriquecimiento trabajo-familia, refuerza la satisfacción laboral y el compromiso con la organizacional.	Medidas de conciliación laboral, reducen el conflicto trabajo-familia y aumentan la satisfacción laboral.

De manera más específica, se procederá a explicar los hallazgos fundamentales de cada uno de los 7 estudios seleccionados.

En primer lugar, Gabini (2020), estudia de qué forma el compromiso laboral afectivo puede resultar mediador entre el trabajo-familia y la satisfacción laboral. Se trabajó con una muestra no probabilística (por conveniencia), de 376 personas

pertencientes al sector empresarial. El estudio explica la relación negativa del conflicto trabajo-familia en la satisfacción laboral, mientras que el enriquecimiento trabajo-familia influye de forma positiva. Esto, porque el conflicto tiene como consecuencia que los colaboradores gasten energía en su rol laboral y sientan altas demandas exigidas por parte de la empresa; mientras que a través del enriquecimiento, se brindan herramientas para desenvolverse en el trabajo, las cuales con llevan a que las personas perciban una mayor autonomía y autoeficacia. Esto da lugar a que los colaboradores se sientan agradecidos con sus centros de labores, al ofrecerles recursos que puedan también utilizar en su vida familiar. Con esto se consigue que los trabajadores se tracen objetivos en la labor que realizan y sientan que pueden lograr lo que se propusieron; por ende, perciben una mayor satisfacción laboral, autonomía y compromiso hacia sus trabajos.

Gabini (2020), también buscó ahondar, como se mencionó en el párrafo anterior, en la relación entre el compromiso laboral afectivo (nivel de identificación de las personas con sus empresas, por medio del sentimiento de pertenencia que los une a ellas), la satisfacción en el trabajo y la regulación del conflicto trabajo-familia. El autor concluyó, que si los trabajadores sienten afecto hacía las empresas, la apreciación del empleado sobre el apoyo y los beneficios laborales otorgados, será mayor, haciendo que el compromiso afectivo aumente y se perciba a la empresa como parte de su día a día de manera positiva, logrando que sientan una mayor satisfacción laboral y un menor conflicto trabajo-familia. Esto da lugar a que los objetivos de la empresa y el trabajador se encuentren alineados, traduciéndose en una mayor productividad en las organizaciones.

En el caso de Gutiérrez et al. (2020), se estudia la relación del uso de políticas basadas en el trabajo-familia, para así evitar el conflicto y brindar mayor satisfacción laboral a los colaboradores, observando cómo esto influye en la vida laboral de las personas. Se estudio una muestra de 559 trabajadores en empresas privadas en Colombia, la labor de campo se realizó durante el mes de julio del 2017. Mediante este estudio se pudo corroborar que la creación de beneficios y políticas que regulen el conflicto trabajo-familia influye positivamente en la satisfacción laboral percibida por los colaboradores, y el equilibrio trabajo-familia. Es por eso que esta investigación considera vital la

intervención del área de Gestión Humana, para que mediante ella se puedan crear las políticas anteriormente mencionadas.

En una primera investigación realizada por Pérez et al. (2015), se trabajó con 322 colaboradores de 28 empresas de los rubros de consultoría, finanzas y seguros, tecnologías de la información, informática, farmacéutico, energía y saneamientos. En este estudio se evidencia que la satisfacción laboral, está correlacionada en forma negativa con el conflicto trabajo-familia, es decir, a mayor conflicto, menor será la satisfacción; mientras que se observa que el enriquecimiento trabajo-familia influye positivamente en la satisfacción laboral. En este sentido, a través de distintos recursos que las empresas brinden a sus trabajadores como horarios flexibles, capacitaciones, teletrabajo y permisos para eventos importantes, se logrará que el rol del trabajo enriquezca a la familia, consiguiendo que los trabajadores se desenvuelvan de forma más autosuficiente dentro de sus puestos, elevando la motivación y rendimiento laboral. Un ejemplo, de cómo es que el rol trabajo, enriquece al rol familia, se ve cuando una madre que trabaja en un puesto alto, utiliza el mismo lenguaje asertivo para hablar con sus hijos y también con los colaboradores, aquí se puede observar que la variedad de roles no implica un conflicto entre ellos, sino más bien, una oportunidad de mejorar ambos roles. A modo de conclusión, el estudio busca determinar la manera en que las prácticas flexibles dentro de los centros de labores, ayudan a disminuir el conflicto trabajo-familia y a aumentar el enriquecimiento, evidenciando que si se llevan a cabo dichas prácticas que ayuden a flexibilizar la vida laboral y familiar, la satisfacción en los trabajadores aumentará.

Por otra parte, en un segundo estudio realizado por Pérez et al. (2017), se toma en cuenta la misma muestra de la primera investigación y a partir de los resultados de la Encuesta "Premios empresa flexible", se ahondó en la relación de distintas medidas de conciliación sobre el trabajo, la familia, y la satisfacción laboral, pero esta vez, teniendo en consideración también el compromiso organizacional, el cual se refiere al grado en el que las personas se sienten identificadas con sus empresas y muestran una disposición a seguir trabajando en ellas. Los resultados del estudio han evidenciado que, a través del uso de medidas de conciliación, mayor será el enriquecimiento y el conflicto se verá reducido, logrando que el colaborador perciba una mejor satisfacción. Este paper no desea enfocarse sólo en explicar cómo es que el conflicto trabajo-familia impacta

negativamente en la vida de los colaboradores, puesto que considera que esta perspectiva resulta limitante y negativa, sino que busca priorizar el enfoque y trabajar con el enriquecimiento trabajo-familia, al cual se llega a partir de la aplicación de políticas que ayuden a regular los dos roles. Estas medidas de conciliación influyen de manera positiva en el desempeño laboral, debido a que logran hacer que los trabajadores conciban que el sentimiento de seguridad en el trabajo, su labor diaria y autoestima constantemente mejoren. Además, les brinda habilidades intrapersonales, conocimientos y sensación de éxito; ampliándose no solamente al área de trabajo sino, permitiendo llevar dichas nuevas habilidades al ámbito de la familia. Todo lo anteriormente expuesto, hace que las personas sientan que a raíz de su trabajo están consiguiendo herramientas para brindar un mejor cuidado a sus familias. Finalmente, el estudio explica que a través de los resultados se ha concluido que la satisfacción laboral tiene una relación de inter influencia recíproca positiva en el compromiso laboral, haciendo que los trabajadores se sientan agradecidos con las compañías por brindarles recursos que les permitan enriquecer sus roles familiares.

En el análisis de las cuatro investigaciones mencionadas, es importante destacar el papel del área de Recursos Humanos sobre el conflicto, puesto que a través de la creación y aplicación de medidas, beneficios y políticas laborales que influyan de forma positiva al equilibrio trabajo-familia, se conseguirá evitar conflictos entre roles y brindar herramientas que logren enriquecer tanto al trabajo como a la familia.

Siguiendo con la investigación realizada en Beijing, China, por Zhao et al. (2018), se desea estudiar de qué manera es que el rol familia puede amenazar en el conflicto trabajo-familia y la satisfacción laboral. Primero, se buscó estudiar cómo es que los trabajadores perciben el puesto alto en el que se desempeñan (managers), y por otra parte, se hace énfasis en la manera en la que los roles de género pueden influir en la percepción conflicto trabajo-familia. La muestra estuvo conformada por 216 gerentes y sus cónyuges, participaron 112 hombres y 104 mujeres. Se concluyó que los gerentes hombres que perciben a la familia de manera tradicional, presentan un menor conflicto trabajo-familia, porque consideran que el lugar del hombre es en la oficina, y que debe proveer los recursos, porque es el jefe de familia. A raíz de esto no perciben como negativa la cantidad de tiempo y energía utilizada en el trabajo y no consideran relevante

su presencia dentro de sus hogares. Por otro lado, los gerentes hombres que perciben a la familia de forma no tradicional, sí se ven impactados con un mayor conflicto trabajo-familia y por ende, perciben una menor satisfacción laboral, en vista que sienten que las altas demandas en el trabajo, hacen que la relación con su familia se vea debilitada. Esto debido a que la mayoría de sus recursos de tiempo y energía se enfocan en el trabajo, porque si bien ellos desean poder tener una vida laboral exitosa; también buscan ser una figura de afecto y soporte dentro de sus familias, más allá de sólo proveer recursos. Finalmente, en el caso de las mujeres managers, se pudo observar, que las altas demandas laborales no crean insatisfacción laboral, debido a que en la sociedad china tener un puesto gerencial siendo mujer, implica un gran esfuerzo que lleva a un más alto estatus. Por ello, las mujeres se sienten realizadas no sólo a nivel familiar sino también a nivel organizacional. Esta investigación resalta la importancia de estudiar el conflicto trabajo-familia y la satisfacción laboral, siempre tomando en cuenta las diferencias sociales y culturales dentro de los distintos países, y además, sugiere estudiar el conflicto trabajo-familia y la satisfacción laboral, en mujeres de puestos de trabajo bajos y medios, para determinar cuál es la diferencia percibida respecto al conflicto en ellas.

Por otra parte, Asbari et al. (2020), mediante su investigación, buscan medir la influencia y el impacto del conflicto trabajo-familia en la satisfacción laboral y el rendimiento en el trabajo. El estudio se hizo con 1045 mujeres trabajadoras en Indonesia. Éste determinó que el conflicto trabajo-familia influye negativamente en la percepción de la satisfacción dentro del trabajo, pero también determinó que, al contrario de la creencia inicial de los autores, el conflicto trabajo-familia no influye directamente en el rendimiento laboral, pero sí indirectamente puesto que este afecta la satisfacción laboral, disminuyendo el rendimiento en el trabajo. En la investigación se puede observar que existen diversas razones por las cuales las mujeres realizan múltiples roles, principalmente la necesidad económica, pues el trabajo de los esposos no es suficiente para cubrir todas las necesidades económicas de la familia. Además, las mujeres optan por trabajar para poder socializar con sus colegas. Para ellas, resulta importante dividir sus roles para alcanzar una armonía; esto hace que el conflicto se vea reducido y, a su vez, incrementar la satisfacción laboral. En el estudio, se analiza el conflicto trabajo-familia teniendo en cuenta tres aspectos. El primero, es el conflicto basado en el tiempo, en el que se puede observar que la cantidad de éste utilizado en el trabajo influye

negativamente en el que se debería dedicar a la familia, limitándolo. Luego, se refiere a la tensión percibida debido al conflicto, lo que se da cuando las colaboradoras no logran armonizar sus roles, provocando estrés en ellas. Por último, se expresa lo referente al comportamiento frente al conflicto. Este apartado explica que, si las mujeres tienen un rol dominante en la familia, también lo tendrán en sus trabajos, disminuyendo el conflicto.

Tomando en cuenta lo observado, tanto en el estudio de Zhao et al. (2018), como en el caso de Asbari (2020), es importante tener en consideración la realidad cultural y social dentro de los estudios realizados en el ámbito organizacional, además de ahondar en comprender cómo es que perciben el rol familiar los trabajadores dentro de diferentes realidades.

Finalmente, Pujol-Cols (2019), realizó un estudio en Buenos Aires, Argentina, el que nace del interés de adaptar una versión en español de la Escala de conflicto trabajo-familia, desarrollada previamente por Carlson (como se citó en Pujol-Cols, 2019). Para ello se tomaron en cuenta dos muestras independientes de empleados argentinos. Los participantes fueron 618; luego de esto se pudo lograr la adaptación, consiguiendo un instrumento confiable y válido para utilizar en países que hablen español. A través de esta investigación, se determinó que existe correlación entre el constructo conflicto trabajo-familia, la satisfacción laboral y el agotamiento en el trabajo. Los resultados respaldaron la validez del Spanish Work-Family Conflict Scale (SP-WFCS) en Buenos Aires, motivo por el cual el instrumento se consideró como útil para investigaciones de habla hispana. Este es relevante para la revisión aplicada porque captaría manifestaciones concretas de la relación existente entre los constructos. Tanto más, se observó que no existen abundancia de instrumentos homogeneizados para estudiar la variable conflicto trabajo-familia de manera objetiva en la realidad Latinoamericana.

## CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN

Los estudios analizados indican la relación existente entre el conflicto trabajo-familia y la satisfacción laboral dentro del área organizacional. A través de este estudio se ha podido observar que la correlación entre los constructos, es negativa (Asbari et al., 2020; Zhao et al., 2018; Pérez et al., 2015, 2017). Es decir, a mayor conflicto trabajo- familia, menor será la satisfacción laboral en los colaboradores de empresas públicas o privadas.

Las siete investigaciones señalan como hallazgo principal que el conflicto trabajo-familia repercute negativamente sobre la satisfacción laboral en los colaboradores, provocando falta de compromiso profesional, desmotivación y estrés.

Otro hallazgo relevante es que si bien el conflicto trabajo-familia no interfiere directamente con el compromiso laboral, sí interfiere con la satisfacción en el trabajo, lo que provoca un sentimiento de no pertenencia al centro de trabajo, y esto se traduce en ausentismo, rotación y bajo desempeño laboral, provocando pérdidas en la empresa (Gabini, 2020).

Existen algunas discrepancias entre los artículos. Así, en el caso de Zhao et al. (2018), y Asbari et al. (2020), se puede observar que en algunas ocasiones, no siempre sucede que el conflicto trabajo-familia desemboque en insatisfacción laboral. En primer lugar, Zhao et al. (2018), concluyen que el conflicto trabajo-familia en hombres y mujeres casados que se desempeñan en puestos altos (managers), repercute negativamente sólo en hombres que perciben el rol familiar de forma no clásica, es decir, estas personas consideran que no solamente deben ser percibidas como jefes de familias tradicionales que se encargan exclusivamente de la parte económica del hogar, sino que buscan ser parte de la vida diaria de su familia. En el caso de las mujeres, al estar ubicadas en un puesto alto, ellas se autoperciben con mayor estatus. El estudio explica que el número de mujeres managers en China no se compara a la cantidad de varones en los mismos puestos, lo cual implica que para una mujer, desenvolverse en un puesto directivo es visto como señal de éxito y respeto; por lo que a pesar de que exista un conflicto trabajo-familia

y el rol laboral opaque al familiar, estas mujeres no muestran insatisfacción laboral. Finalmente, los managers que conciben a la familia desde su rol tradicional tampoco presentan insatisfacción laboral a pesar de que exista conflicto trabajo-familia, esto, porque consideran que su lugar como figura económica es lo más importante.

Y por otra parte, Asbari et al. (2020), estudian el conflicto trabajo-familia en mujeres a partir del comportamiento, concluyendo que las mujeres que tienen una actitud dominante en el hogar, también lo tienen en las oficinas. Esta población mostró bajos niveles de insatisfacción laboral en comparación con el resto de la muestra seleccionada para este estudio.

Estas investigaciones, resultan cruciales para poder entender el conflicto a través de una perspectiva social y cultural, pues con los resultados obtenidos, se puede observar que este es interpretado según el contexto en el que se desenvuelve cada persona, y en ocasiones muy específicas, el conflicto no desembocará en insatisfacción laboral. Además, se observa de qué manera los roles tradicionales influyen en la interpretación del conflicto, sea de forma positiva o negativa.

Ahora bien, en lo referente a las características llamativas de los estudios analizados, tanto, Pérez et al. (2015, 2017), como Gutiérrez et al. (2020), y Gabini (2020), hacen énfasis en la importancia de la aplicación de políticas que permitan crear un nexo entre los trabajadores y sus hogares; esto para que el conflicto trabajo-familia se vea reducido y la experiencia laboral enriquecida, lo que, influirá positivamente en la satisfacción y la motivación de los colaboradores. Pérez et al. (2017), hacen hincapié en la necesidad de brindar políticas, que resulten prácticas para los trabajadores, no sólo en el ámbito laboral, sino que estas, a su vez, puedan ser trasladadas al ámbito personal y familiar. Así, el colaborador percibirá a su centro de trabajo como un lugar que le da herramientas para la vida diaria, reforzando el sentido de seguridad y pertenencia hacia el trabajo.

Por otro lado, Pérez et al. (2015, 2017), optan por evitar expresarse en términos de conflicto y hablar exclusivamente de enriquecimiento trabajo-familia, puesto que

consideran que los trabajadores, al ser estudiados a partir de un término con carga negativa, se ven predispuestos a experimentar sensaciones incómodas que puedan sesgar los resultados. A raíz de esto, se plantea estudiar cómo es que expresarse exclusivamente en términos de enriquecimiento, ayuda a mejorar la predisposición de la muestra.

La limitación principal de la presente revisión aplicada, fue la dificultad para encontrar estudios que correlacionen los constructos mencionados dentro del ámbito laboral organizacional. Si bien hay un número importante de ellos en general, al momento de realizar la búsqueda en las diferentes bases de datos electrónicas, se pudo observar que existe una mayor literatura al respecto enfocada en el área clínica, educativa y el área de seguridad ciudadana, pero escasa en el área empresarial.

Otra limitación encontrada en los artículos analizados, ha sido falta de instrumentos uniformes y homogéneos para poder estudiar los constructos. Es decir, si bien cada una de las investigaciones cuenta con instrumentos que presentan la debida confiabilidad y validez, todas trabajan con instrumentos diferentes. Por otra parte, Zhao et al. (2018), y Asbari et al. (2020), trabajan con ítems que provienen de diversas escalas; por ejemplo, Zhao et al. (2018), trabajaron con 4 ítems de la Escala de Glasler y Hecht, para estudiar el rol familia y 6 ítems de la escala de Agho et al. (como se citó en Zhao et al., 2018) ; mientras que Asbari (2020), utiliza 5 ítems para medir conflicto-trabajo familia adaptados de Netmeyer et al., y 6 ítems adaptados de Tsui y Egan para la satisfacción laboral (como se citó en Asbari, 2020). Esto deja entrever que existen pocos instrumentos unificados para medir la correlación de las variables. Además, tomando en cuenta el caso de Gabini (2020) y Pujol- Cols (2019), se observa que ambos autores trabajan en adaptaciones de instrumentos para medir el conflicto trabajo-familia en español, lo que muestra que no existe en América Latina instrumentos para estudiar las variables.

En lo que se refiere a futuras líneas de investigación, se recomienda trabajar con más estudios longitudinales, sobre todo en los casos en los que, en primera instancia, se estudie el conflicto trabajo-familia sin la debida intervención de Recursos Humanos, y luego otro, después un tiempo prudencial, en el cual se haya creado y aplicado una serie

de políticas basadas en el trabajo y la familia. Sólo así se podrá delimitar si éstas realmente ayudan a disminuir el conflicto y mejoran la satisfacción laboral.

Por otra parte, se considera relevante, estudiar los constructos en el contexto de la COVID-19, debido a que, al estar viviendo un episodio sin precedentes, en el cual la mayoría de la población que trabaja en empresas alrededor del mundo, se ve obligada a recurrir al teletrabajo, los límites entre la vida laboral y la personal se ven difusos (Vesga, 2019). Por lo que sería importante estudiar cuáles son las herramientas adecuadas para llegar a un equilibrio trabajo-familia en estas circunstancias (Pérez et al., 2015), de este modo se podrá ayudar a los trabajadores a definir adecuadamente entre los límites, la vida en el trabajo (home office) y los deberes de a vida en casa. Esto podría brindarles una mayor sensación de apoyo y seguridad por parte de la organización frente al difícil contexto que vive la humanidad.

Es importante también, tomando en cuenta lo estudiado por Zhao et al. (2018), Asbari et al. (2020) y Gómez et al. (2015), que futuras investigaciones hagan énfasis en estudiar el conflicto trabajo-familia y cómo repercute en la satisfacción laboral teniendo presente las características sociales y culturales de cada muestra. Sería conveniente realizar estudios que contrasten de qué modo es percibido el conflicto trabajo-familia en sociedades tradicionales (por ejemplo, países de Medio Oriente), y las sociedades con una mentalidad más abierta (como países nórdicos), para poder determinar si existen diferencias significativas en cuanto a cómo afecta el conflicto trabajo-familia a la satisfacción laboral.

Teniendo en consideración las investigaciones de Pérez et al. (2015, 2017), se recomienda que el área de Recursos Humanos, se trace el objetivo de plantear y aplicar políticas que consigan que los roles coexistan de manera armónica, pero tomando la recomendación de Zhao et al. (2018), de prestar atención al contexto social y cultural de los trabajadores. A partir de esto, partiendo de una encuesta para analizar las necesidades de los colaboradores, proceder a crear un plan de trabajo, que permita que dichas políticas estén lo más alineadas posible a la realidad de los colaboradores. Algunos ejemplos de medidas pueden ser: horarios flexibles, beneficios laborales, tales como permisos

pagados a los padres con hijos por nacer en los días previos al nacimiento, aumentar el periodo en cuanto a permisos parentales retribuidos (dos o tres meses), si la empresa cuenta con presupuesto, brindar apoyo económico en caso de enfermedad del colaborador o algún miembro de la familia, planes accesibles de seguros de salud, flexibilización en cuanto a la selección de vacaciones, convenios con centros recreativos, permisos en caso de enfermedad de familiares cercanos, entre otros. Es importante también incorporar a los miembros de la familia a la vida laboral del trabajador mediante actividades de integración. El hecho de implementar políticas de trabajo flexible y amigables con la familia, impactan de forma positiva en los trabajadores, ya que se sienten más motivados y comprometidos con su labor, lo que le brinda a las organizaciones una mayor retención de talento, la cual a su vez le garantiza prestigio y rentabilidad (Gabini, 2020).

Por otra parte, partiendo de lo expresado por Vesga (2019), el mundo actualmente se encuentra digitalizado, es decir, la mayoría, sino todas las acciones que realizamos en el trabajo, se dan a través de la tecnología y el internet. Es importante que las empresas presten especial foco de atención en los adultos mayores de 55 años, a los cuales se les podría complicar acceder y trabajar con plataformas digitales. Es fundamental que tanto los jefes de área como Gestión Humana, se centren en comprender las necesidades de esta población en específico, para poder otorgarles las mejores herramientas para una mayor adaptación a la tecnología con las que trabajan las organizaciones actuales, esto se podría conseguir a través de constantes capacitaciones en las principales plataformas virtuales, como Word, Excel, Google Calendar, intranet de la empresa, y demás. Pero es necesario que la capacitación no se dé por terminada ahí, sino que además podría resultar útil, hacer un constante seguimiento de cómo se sienten las personas mayores trabajando con dichas plataformas, mostrarse empáticos con ellos si es que presentan dificultades para comprender su uso, y tener una comunicación asertiva con los trabajadores que se sientan frustrados al dificultárseles llegar a sus objetivos por medio de la tecnología. A través de todo esto, los colaboradores percibirán que sus centros de trabajo buscan brindarles herramientas que los llevan a una adaptación constante, pero siempre teniendo en cuenta sus necesidades como grupo. Esto hará que los trabajadores se sientan agradecidos con sus empresas, porque no solo los están ayudando a adaptarse a la era de la digitalización y globalización, sino que también están mostrándose amables al respecto de sus limitaciones (Pérez et al., 2017), todo lo anterior se traducirá en un menor conflicto

trabajo, un mayor compromiso laboral, y una mejor satisfacción tanto a nivel profesional como a nivel personal.

También, partiendo de lo aportado por Gabini (2019), es necesario capacitar a los altos mandatarios de las empresas, para que logren gerenciar de manera amigable. Esto se podría lograr por medio de capacitaciones en habilidades blandas de: liderazgo y comunicación asertiva, gestión de conflictos, empatía e inteligencia emocional. Es importante también trabajar en cultura organizacional horizontal e integrar a los gerentes con los distintos colaboradores de su área.

Finalmente, en base a lo expresado por Gómez et al. (2015) y Zhao et al. (2018), sobre la realidad de las mujeres en el rubro laboral, esta investigación propone también ahondar en estudios de género que permitan establecer pautas para crear políticas que aseguren un trato igualitario y respetuoso en las mujeres en el ámbito empresarial, evitando así que se vean expuestas a situaciones incómodas en el trabajo, que puedan hacer que se perciba a este lugar como inseguro. A través de esto, posiblemente se evitará el conflicto laboral concebido por las mujeres y se logrará brindarles una sensación de apoyo, seguridad y pertenencia con el centro de trabajo. Lo cual, podría desembocar en una mayor satisfacción laboral y compromiso organizacional.

Los resultados de este estudio, pueden ser de utilidad en el área de la psicología organizacional para profundizar en la comprensión del constructo conflicto trabajo-familia, y a partir de esta base, las organizaciones públicas y privadas podrán alinear sus esfuerzos para establecer políticas de enriquecimiento trabajo-familia y con ello mejorar la satisfacción laboral de sus colaboradores. Según Andrade y Landero (2015), lo anteriormente mencionado, redundará en mejorar la calidad de vida de las personas tanto dentro como fuera de las empresas.

En lo académico, esta revisión aplicada puede representar un punto de partida para ahondar en la literatura sobre la correlación entre el conflicto trabajo-familia y la satisfacción laboral en organizaciones públicas y privadas en diversas partes del mundo.

## CONCLUSIONES

El objetivo de este trabajo fue relacionar el conflicto trabajo-familia con la satisfacción laboral en trabajadores en organizaciones públicas y privadas. A través de esta revisión aplicada se concluyó:

- Los estudios analizados a lo largo de la revisión aplicada se muestran a favor del objetivo y la pregunta de investigación; se concluye que existe una correlación negativa entre el conflicto trabajo-familia y la satisfacción laboral (Asbari et al., 2020; Zhao et al., 2018; Pérez et al., 2015, 2017), en los trabajadores de empresas públicas y privadas. Es decir, si existe conflicto-trabajo familia, en la mayoría de los casos, se percibirá poca satisfacción laboral.
- Los estudios en el ámbito organizacional son limitados, puesto que, si bien la literatura que explica la correlación entre variables es vasta; la mayoría de investigaciones tiene como población-objetivo a profesionales en el ámbito salud, educación y seguridad ciudadana (policías y personal en cárceles).
- Como se refleja en la introducción, el conflicto trabajo-familia repercute tanto en los colaboradores como en las empresas, por lo que es importante que el área de Recursos Humanos centre esfuerzos en crear políticas que ayuden a mediar y superar el conflicto. Esto traerá beneficios a nivel personal en la satisfacción, motivación y compromiso laboral en los colaboradores, y, a nivel de empresa, brindando una mayor rentabilidad y productividad.

## REFERENCIAS

- Armstrong, G., Atkin-Plunk, C., & Wells, J. (2015). The relationship between work–family conflict, correctional officer job stress, and job satisfaction. *Criminal justice and behavior*, 42(10). <https://doi.org/10.1177/0093854815582221>
- Andrade, L. & Landero, R. (2015). Bases teóricas del conflicto trabajo-familia. *Revista de Psicología Universidad de Antioquia*, 7(1), 185-198. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/psicologia/article/view/25270>
- Asbari, B., Rudy, A., DylmoonHidayat, A., VirzaUtamaAlamsyah, S., & MiyvFayzhall, M. (2020). The Effect of work-Family conflict on Job Satisfaction and Performance: A Study of Indonesian Female Employees. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(3), 6724-6748. [https://www.researchgate.net/profile/Agus-Purwanto-10/publication/340394704\\_The\\_Effect\\_of\\_work-Family\\_conflict\\_on\\_Job\\_Satisfaction\\_and\\_Performance\\_A\\_Study\\_of\\_Indonesian\\_Female\\_Employees/links/5e86ad6ca6fdcca789ec9b17/The-Effect-of-work-Family-conflict-on-Job-Satisfaction-and-Performance-A-Study-of-Indonesian-Female-Employees.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Agus-Purwanto-10/publication/340394704_The_Effect_of_work-Family_conflict_on_Job_Satisfaction_and_Performance_A_Study_of_Indonesian_Female_Employees/links/5e86ad6ca6fdcca789ec9b17/The-Effect-of-work-Family-conflict-on-Job-Satisfaction-and-Performance-A-Study-of-Indonesian-Female-Employees.pdf)
- Gabini, S. (2020). Articulación trabajo-familia y satisfacción laboral: El rol del compromiso afectivo. *LIBERABIT. Revista Peruana De Psicología*, 26(1), e352. <https://doi.org/10.24265/liberabit.2020.v26n1.06>
- Gómez, V., & Jiménez, A. (2015). Corresponsabilidad familiar y el equilibrio trabajo-familia: medios para mejorar la equidad de género. *Polis (Santiago)*, 14(40), 377-396. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-65682015000100018>

Gutierrez, L., Arenas, H., & del Socorro, M. (2020). La relación entre el uso de beneficios y políticas trabajo-vidas satisfacción laboral: el rol mediador del conflicto trabajo-a-familia. *Management Letters-Cuadernos de gestión* 20(3), 75-86. <https://doi.org/10.5295/cdg.191098lg>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016). *Más de 7 millones de mujeres conforman la fuerza laboral del Perú*. <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/mas-de-7-millones-de-mujeres-conforman-la-fuerza-laboral-del-peru-8943>.

Liu, J., Lambert, E., Kelley, T., Zhang, J., & Jiang, S. (2019). Exploring the Association Between Work–Family Conflict and Job Involvement. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, 64(8), 1–27. <https://doi.org/doi.org/10.1177/0306624X19896463>.

Mukanzi, C. M., & Senaji, T. A. (2017). Work–family conflict and employee commitment: The moderating effect of perceived managerial support. *SAGE open*, 7(3), 2158244017725794. <https://doi.org/10.1177/2158244017725794>

Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. (2019). Ley N° 28983, Ley de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. [://www.gob.pe/institucion/mimp/normas-legales/271118-008-2019-mimp](http://www.gob.pe/institucion/mimp/normas-legales/271118-008-2019-mimp).

Moreno, E., Quispe, J., Velarde, B., & Velásquez, C. (2016). *Conflictos en la vida laboral y familiar de la mujer ejecutiva en Lima Metropolitana* [Tesis de maestría, PUCP]. Repositorio institucional. <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/7651>

Pattusamy, M., & Jacon, J. (2015). Testing the mediation of work–family balance in the relationship between work–family conflict and job and family

satisfaction. *South African Journal of Psychology*, 46(2), 218-231.  
<https://doi.org/10.1002/jcop.22464>.

Pérez, M., Vela, M., Abella, S., & Martínez, A. (2015). El enriquecimiento trabajo-familia: nuevo enfoque en el estudio de la conciliación y la satisfacción laboral de los empleados. *Universa Business Review*. 16-33. ISSN: 1698-5117.

Pérez, M., Vela, M., Abella, S., & Martínez, A. (2017). Las medidas de conciliación en las empresas y la satisfacción laboral de los empleados (2017). *Esic Market Economics and Business Journal*. 48, 43-68.  
[https://doi: 10.7200/esicm.156.0481.1e](https://doi:10.7200/esicm.156.0481.1e).

Pujol-Cols, L. (2019). Development and validation of the Spanish Work-Family Conflict Scale (SP-WFCS): Evidence from two independent samples in Argentina. *Current Psychology*, 1-16. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00544>.

Rahman, M., & Ali, N. (2020). Does work–family balance mediate the relationship between work–family conflicts and job satisfaction of academicians?. *Journal of Community Psychol*, 49(2), 1–14.  
<https://doi.org/10.1002/jcop.22464>.

Revuelto-Taboada, L. (2018). Un enfoque estratégico de la motivación laboral y la satisfacción laboral. *Revista Perspectiva Empresarial*, 5(2), 7-26.  
<https://doi.org/10.16967/rpe.v5n2a1>

Trabajadores piden relación más cercana con sus jefes. (09 de febrero del 2021). *El Peruano*. <https://elperuano.pe/noticia/114979-trabajadores-piden-relacion-mas-cercana-con-sus-jefes>

Urrutia, G., & Bonfill, X. (2010). The PRISMA statement: a step in the improvement of the publications of the Revista Española de Salud Pública.

*Revista Española de Salud Pública*, 87(2), 99-102. [https://doi: 10.4321/S1135- 57272013000200001](https://doi.org/10.4321/S1135-57272013000200001).

Vesga Rodríguez, J. J. (2019). La interacción trabajo-familia en el contexto actual del mundo del trabajo. *Equidad y Desarrollo*, 1(33), 121-135. <https://doi.org/10.19052/eq.vol1.iss33.7>.

Zhao, K., Zhang, M., Kraimer, M. L., & Yang, B. (2019). Source attribution matters: Mediation and moderation effects in the relationship between work-to-family conflict and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 40(4), 492-505. [https://doi: 10.1002/job.2345](https://doi.org/10.1002/job.2345).

