



TEMPUS

Psicológico

Artículo de Investigación

Cultura Trabajo-Familia, equilibrio, bienestar y desempeño en el retail en Chile

*Work-Family Culture, balance, well-being and
performance in the Chilean retail sector*

ANDRÉS JIMÉNEZ FIGUEROA¹, JULIETH PAOLA DÍAZ LOBO²

Recibido: 01/10/2025 - Aprobado: 11/11/2025 - Publicado: 15/12/2025

Para citar este artículo:

Jiménez-Figueroa, A.; Díaz-Lobo, J.P. (2025).
Cultura Trabajo-Familia, equilibrio, bienestar y desempeño en el retail en Chile.
Tempus Psicológico, 9(1) - ISSN:2619-6336
DOI: <https://doi.org/10.30554/tempuspsi.9.1.5494.2026>

1 Universidad de Talca. anjimenez@utalca.cl

2 Universidad Simón Bolívar. jdiaz94@unisimon.edu.co

Resumen

La conciliación trabajo-familia es un desafío estratégico en sectores de alta demanda como el retail. Este estudio examinó cómo la cultura organizacional orientada al apoyo trabajo-familia influye en el equilibrio trabajo-familia, el bienestar subjetivo y el desempeño percibido. Participaron 618 trabajadores del retail en Chile, quienes respondieron escalas validadas. Se utilizó un diseño cuantitativo, no experimental y transversal, con análisis descriptivos, correlacionales y regresiones múltiples. Los resultados indican que una cultura favorable predice positivamente el equilibrio y el bienestar, aunque su vínculo con el desempeño es más débil. Además, el equilibrio medió parcialmente la relación entre cultura y bienestar. Estos hallazgos, inéditos en Latinoamérica, sugieren que promover una cultura que apoye la conciliación mejora la calidad de vida laboral y favorece la sostenibilidad organizacional.

Palabras clave: *Cultura trabajo-familia; Equilibrio trabajo-familia; Bienestar subjetivo; Desempeño percibido; Retail.*

Abstract

Work-family reconciliation is a strategic challenge in high-demand sectors such as retail. This study examined how organizational culture oriented to work-family support influences work-family balance, subjective well-being and perceived performance. A total of 618 retail workers in Chile participated and answered validated scales. A quantitative, non-experimental, cross-sectional design was used, with descriptive, correlational and multiple regression analyses. The results indicate that a favorable culture positively predicts balance and well-being, although its link with performance is weaker. In addition, balance partially mediated the relationship between culture and well-being. These findings, unpublished in Latin America, suggest that promoting a culture that supports work-life balance improves the quality of work life and favors organizational sustainability.

Keywords: *Work-family culture; Work-family balance; Subjective well-being; Perceived performance; Retail.*

Introducción

La conciliación entre las demandas laborales y familiares constituye uno de los desafíos más relevantes de la psicología organizacional actual. En sectores de alta intensidad laboral como el retail, este desafío adquiere una relevancia particular, dado que los trabajadores enfrentan extensas jornadas, horarios rotativos y una presión constante por alcanzar metas de productividad. Estas características generan tensiones significativas en la vida personal y familiar de los empleados, lo cual impacta en su bienestar, en la satisfacción laboral y en la sostenibilidad organizacional. En este marco, resulta imprescindible comprender cómo la cultura trabajo-familia, el bienestar subjetivo y el desempeño percibido se relacionan, articulando un modelo explicativo basado en la evidencia empírica disponible.

En los entornos laborales contemporáneos, la conciliación trabajo-familia se ha convertido en un indicador clave del bienestar organizacional y la sostenibilidad de las empresas, siendo motivo de preocupación para quienes se interesan por la calidad de vida profesional, laboral y personal (Sigursteinsdottir & Rafnsdottir, 2022). Investigaciones recientes han mostrado que la incompatibilidad de demandas entre ambos dominios constituye un estresor crónico con efectos negativos sobre la salud mental, la satisfacción laboral y la retención del talento (Priyanka & Kanchan, 2025). En sectores de alta exigencia, como el retail o la salud, estas tensiones se intensifican debido a la precarización temporal y la extensión de las jornadas laborales (Allen et al., 2020). Por tanto, los empresarios que promueven el equilibrio entre trabajo y familia pueden percibir un descenso en los conflictos entre empleados, ausencia de gastos innecesarios y un aumento significativo en la productividad y el desempeño de los empleados (Al-Alawi et al., 2021; Okolie & Okereka, 2022).

El conflicto trabajo-familia ha sido conceptualizado como una forma de conflicto interrol, en la cual las demandas de los roles laboral y familiar presentan incompatibilidad en alguna medida, generando tensiones que dificultan el desempeño efectivo en ambos ámbitos. Este conflicto puede manifestarse en dos direcciones: desde el trabajo hacia la familia, cuando las exigencias laborales interfieren en la vida personal, y desde la familia hacia el trabajo, cuando las responsabilidades domésticas o parentales obstaculizan el rendimiento laboral. La literatura empírica muestra de manera consistente que el conflicto bidireccional está asociado con consecuencias negativas en la salud mental, el bienestar subjetivo y el desempeño organizacional (Allen et al., 2000; Byron, 2005), y que la dirección del conflicto (trabajo→familia o familia→trabajo) depende del control percibido sobre el tiempo, del apoyo organizacional disponible (French et al., 2018; Rashmi & Kataria, 2022).

Más allá de una visión centrada exclusivamente en el conflicto, estudios recientes han resaltado la existencia de interfases positivas entre el trabajo y la familia. El modelo de spillover positivo (Grzywacz & Marks, 2000) plantea que los recursos, habilidades y emociones adquiridas en un dominio pueden transferirse al otro, fortaleciendo así el funcionamiento personal y laboral. En este sentido, un clima organizacional favorable con alto apoyo de los compañeros y baja carga de trabajo (Wong et al., 2021) no sólo reduce el conflicto, sino que también estimula la energía, la resiliencia y la satisfacción general, generando un impacto beneficioso, tanto en la dinámica familiar como en el rendimiento organizacional. La conciliación se presenta en la medida en que el individuo despliegue las estrategias que considere apropiadas para que la vida laboral y familiar concilien (Tarakanovskaya, 2021).

En este marco, la noción de cultura trabajo-familia adquiere especial relevancia. Definida como el conjunto de valores, normas y supuestos compartidos que influyen en la percepción y utilización de políticas de conciliación dentro de una organización (Thompson et al., 1999), la cultura trabajo-familia se expresa en tres dimensiones: el apoyo de supervisores y compañeros hacia el equilibrio, las consecuencias percibidas para la carrera al utilizar beneficios de conciliación, y las prácticas formales e informales que promueven o limitan la integración de ambos ámbitos. Diversas investigaciones han mostrado que no basta con la existencia de políticas de conciliación, sino que es la cultura organizacional la que determina si los trabajadores se sienten efectivamente legitimados para utilizarlas (Allen, 2001). De hecho, Mauno et al. (2005) demostraron que la cultura trabajo-familia predice de manera significativa los niveles de satisfacción laboral, compromiso organizacional y bienestar, y que una cultura de apoyo percibida promueve mayor bienestar, compromiso y desempeño, especialmente cuando los líderes modelan conductas conciliadoras (Mazzetti et al., 2023).

El bienestar subjetivo (BS) constituye un constructo central en la psicología positiva. Según Diener et al. (1985), este tiene un componente cognitivo, referido a la satisfacción con la vida, y un componente afectivo, relacionado con la frecuencia e intensidad de afectos positivos y negativos. Numerosos estudios han evidenciado que el bienestar subjetivo se asocia con indicadores de salud física, resiliencia psicológica y productividad laboral (Diener, 2000; Lyubomirsky et al., 2005), actuando como mediador entre la cultura organizacional y el desempeño, favoreciendo el compromiso y la creatividad (Haar et al., 2022). En contextos laborales de alta exigencia, como el retail, promover el bienestar subjetivo a través de una cultura organizacional favorable a la conciliación es especialmente relevante, pues contribuye a amortiguar los efectos negativos del conflicto trabajo-familia y a sostener la motivación intrínseca de los empleados.

El desempeño laboral percibido constituye otro componente fundamental dentro de este modelo. Se refiere a la autoevaluación que los trabajadores realizan sobre su eficacia en el cumplimiento de metas y tareas asignadas. Aunque la evidencia sugiere que la relación entre la cultura trabajo-familia y el desempeño no siempre es directa, se ha mostrado que este vínculo se ve mediado por variables como el bienestar, el engagement y la justicia organizacional (Colquitt et al., 2001; Kossek et al., 2010). Desde esta perspectiva, un entorno conciliador contribuye indirectamente a mejorar indicadores de desempeño, en tanto favorece un mayor compromiso, reduce la rotación y eleva la calidad del servicio ofrecido a los clientes (Beauregard & Henry, 2009).

Las particularidades culturales del contexto latinoamericano intensifican estas dinámicas. La centralidad de la familia como eje de identidad social y cultural amplifica el impacto del conflicto trabajo-familia, y al mismo tiempo potencia la relevancia de las políticas que facilitan la integración de ambos ámbitos (Araujo & Alves, 2007). En Chile, donde el retail se constituye como uno de los principales sectores empleadores, la cultura trabajo-familia adquiere una importancia estratégica. Jiménez-Figueroa (2017) demostró que los trabajadores que perciben un mayor apoyo organizacional hacia la conciliación reportan niveles más altos de bienestar subjetivo y menores niveles de conflicto, confirmando así que la cultura constituye un predictor más potente que las políticas formales por sí solas.

El modelo conceptual que se deriva de esta revisión plantea, por tanto, que la cultura trabajo-familia funciona como antecedente crítico en la dinámica organizacional. El equilibrio trabajo-familia se configura como un mediador esencial, mientras que el bienestar subjetivo y el desempeño percibido emergen como resultados primarios. Esta articulación integra aportes de la literatura internacional con hallazgos empíricos recogidos en Chile, generando un marco robusto y culturalmente sensible para comprender los efectos de la cultura organizacional en el bienestar y desempeño de los trabajadores del retail.

En síntesis, la literatura revisada permite concluir que la cultura trabajo-familia constituye un recurso organizacional estratégico para promover la salud, el bienestar y la productividad en sectores de alta demanda como el retail. La existencia de políticas formales de conciliación es importante, pero es la cultura organizacional la que determina en última instancia su utilización efectiva y sus consecuencias en la vida de los empleados. Asimismo, la consideración del equilibrio trabajo-familia como mediador en esta relación resulta crucial, al tiempo que la incorporación de la perspectiva cultural latinoamericana aporta especificidad y pertinencia al análisis. Este marco sustenta, por ende, las hipótesis y objetivos empíricos de la investigación,

ofreciendo bases sólidas para avanzar en el diseño de prácticas organizacionales que promuevan el bienestar de los trabajadores y la sostenibilidad de las empresas en el contexto chileno.

La conciliación trabajo-familia constituye un desafío clave para las organizaciones contemporáneas. Diversas investigaciones han mostrado que la mera existencia de políticas formales no garantiza la integración efectiva entre vida laboral y personal. En este contexto, la cultura organizacional adquiere un papel determinante, pues legitima y facilita el uso de medidas de conciliación sin temor a consecuencias negativas en la carrera. Este artículo se fundamenta en la tesis doctoral de Jiménez-Figueroa (2017) y busca aportar evidencia empírica desde el sector retail en Chile, caracterizado por altas demandas y alta rotación.

Pese a la abundante evidencia internacional, en el contexto chileno la cultura trabajo-familia ha sido escasamente examinada como predictor del bienestar y desempeño en el sector retail, especialmente considerando el rol mediador del equilibrio trabajo-familia. En consecuencia, se plantearon las siguientes hipótesis:

H1: La cultura organizacional pro trabajo-familia se asocia positivamente con el equilibrio trabajo-familia.

H2: El equilibrio trabajo-familia se asocia positivamente con el bienestar subjetivo.

H3: El equilibrio trabajo-familia media la relación entre cultura trabajo-familia y bienestar subjetivo.

H4: La cultura trabajo-familia se relaciona indirectamente con el desempeño percibido, a través del bienestar.

A partir de lo anterior, el objetivo de la investigación fue examinar cómo la cultura organizacional orientada al apoyo trabajo-familia tiene influencia en el equilibrio trabajo-familia, el bienestar subjetivo y el desempeño percibido de los empleados Chilenos.

Metodología

Se utilizó un diseño cuantitativo, no experimental, transversal y correlacional. La muestra estuvo conformada por 618 trabajadores del retail en Chile, seleccionados por conveniencia.

Diseño y participantes

Se utilizó un diseño cuantitativo, no experimental, transversal y correlacional. La muestra estuvo conformada por 618 trabajadores de una empresa del sector retail con presencia nacional en Chile. La selección fue no probabilística por conveniencia.

De los participantes, 71,4% fueron mujeres y 28,6% hombres, con edades entre 21 y 65 años ($M = 38$). La mayoría contaba con contrato indefinido (93,5%) y jornada completa (95,2%). La participación fue voluntaria, bajo consentimiento informado, y el estudio fue aprobado por el Comité de Ética de la Universidad de Talca.

Instrumentos

- **Cultura Trabajo-Familia:** este instrumento, desarrollado por Thompson y colaboradores (1999), está conformado por 20 ítems con un formato de respuesta tipo Likert de 7 puntos, donde el valor 1 corresponde a “totalmente de acuerdo” y el 7 a “totalmente en desacuerdo”. Evalúa tres dimensiones principales de la cultura organizacional relacionada con el equilibrio trabajo-familia: Apoyo Directivo, Consecuencias de Carrera y Demandas de Tiempo. La fiabilidad obtenida para cada dimensión fue de 0,85 para Apoyo Directivo (11 ítems), 0,79 para Consecuencias de Carrera (5 ítems) y 0,76 para Demandas de Tiempo (4 ítems). En conjunto, el instrumento presenta un coeficiente alfa de Cronbach de 0,86, calculado sobre los 20 ítems finales.
- **Cuestionario de Interacción Trabajo-Familia, SWING:** elaborado por Moreno Jiménez y su equipo (2009), este cuestionario consta de 22 ítems con formato de respuesta tipo Likert que oscila entre 0 y 3, donde 0 equivale a “nunca”, 1 a “a veces”, 2 a “a menudo” y 3 a “siempre”. Los ítems se agrupan en cuatro subescalas: Interacción negativa trabajo-familia (8 ítems iniciales), Interacción negativa familia-trabajo (4 ítems siguientes), Interacción positiva trabajo-familia (5 ítems posteriores) e Interacción positiva familia-trabajo (5 ítems finales). En la evaluación del Equilibrio Trabajo-Familia, una puntuación más alta refleja un mayor nivel de equilibrio; sin embargo, los 12 primeros ítems, formulados de manera negativa, deben invertirse antes de su análisis. Según los autores, el cuestionario presenta propiedades psicométricas adecuadas, con una consistencia interna que oscila entre 0,77 y 0,89.
- **Escala de Satisfacción Vital:** desarrollada por Diener et al. (1985), esta escala tiene como propósito evaluar el nivel de satisfacción vital a partir de un juicio cognitivo global que la persona realiza sobre su propia vida. Está constituida por cinco ítems con formato de respuesta tipo Likert de 7 puntos, donde 1 corresponde a “muy en desacuerdo” y 7 a “muy de acuerdo”. La puntuación total varía entre 5 y 35 puntos, siendo los valores más altos indicativos de una mayor satisfacción con la vida. Para el presente estudio se empleará la adaptación y validación chilena realizada por Moyano et al. (2011), aplicada a una muestra de 927 participantes de la ciudad de Talca, con edades comprendidas entre 17 y 77 años. En dicha validación se obtuvo un alfa de Cronbach de 0,87 y un

coeficiente de Spearman-Brown de 0,83, lo que evidencia una adecuada consistencia interna. En un segundo análisis de fiabilidad realizado con estudiantes universitarios de pregrado (edades entre 19 y 31 años), la escala mostró un alfa de Cronbach de 0,99 y una fiabilidad test-retest de 0,83 tras un intervalo de 10 semanas, confirmando su alta confiabilidad.

- Escala de Felicidad Subjetiva: esta escala evalúa el nivel global de felicidad percibida a través de cuatro ítems que se responden mediante una escala de diferencial semántico de 1 a 7, donde 7 indica el mayor grado de felicidad. La puntuación total puede oscilar entre 4 y 28 puntos, y el resultado final se obtiene mediante el promedio simple de las respuestas. Para este estudio se emplea la versión chilena validada, la cual ha mostrado una consistencia interna adecuada, con un alfa de Cronbach de 0,79 y una fiabilidad test-retest de 0,77, calculada sobre una muestra de 133 participantes.
- Escala de Desempeño in rol y extra rol: para la evaluación del desempeño laboral se emplea la adaptación realizada por el equipo de investigación WONT de los cuestionarios. El instrumento está compuesto por seis ítems, de los cuales tres evalúan el desempeño in-rol (ítems 2, 3 y 5) y tres el desempeño extra-rol (ítems 1, 4 y 6). Las respuestas se registran mediante una escala tipo Likert de 7 puntos, con valores que oscilan entre 0 (“totalmente en desacuerdo”) y 6 (“totalmente de acuerdo”). Para el análisis, se calculan puntuaciones parciales y promedios correspondientes a cada dimensión (in-rol y extra-rol), obtenidas al sumar los ítems de cada subescala y dividir el resultado por el número total de ítems que la componen.

Procedimiento

Para la ejecución del estudio se elaboró un proyecto de investigación que incluyó los objetivos principales y un cronograma detallado de actividades. Posteriormente, se estableció un acuerdo de colaboración con una empresa del sector retail ubicada en la Región Metropolitana, en el cual se contempló la entrega de un informe ejecutivo con los resultados más relevantes del diagnóstico organizacional. Como parte del compromiso, la empresa facilitó una plataforma virtual segura que permitió la aplicación en línea de los instrumentos y la recopilación de datos en una base de datos confidencial.

Se administraron cuatro instrumentos junto con un cuestionario sociodemográfico, los cuales fueron respondidos por 618 trabajadores de la empresa, pertenecientes a ambos géneros y con diversos perfiles socioeconómicos, durante el período comprendido entre julio y agosto de 2016, previa aceptación del consentimiento informado.

Posteriormente, los datos fueron consolidados en una base única, distinguiendo las dimensiones de los instrumentos aplicados e incorporando los valores de las respuestas individuales. Para el tratamiento estadístico, se emplearon análisis descriptivos, pruebas de normalidad, correlaciones bivariadas y parciales, así como modelos de regresión lineal, utilizando el software SPSS Statistics versión 22.

Plan de Análisis

Para el procesamiento de la información se elaboró una base de datos integral que incorporó tanto las características sociodemográficas de la muestra como los puntajes obtenidos en cada instrumento aplicado. Los datos fueron analizados de forma cuantitativa mediante el software SPSS Statistics versión 22, realizando análisis descriptivos, pruebas de normalidad, correlaciones y regresiones lineales. Asimismo, se evaluó el tamaño del efecto en aquellos casos donde se observaron diferencias estadísticamente significativas, con el propósito de valorar la magnitud del efecto obtenido.

De manera secuencial, la investigación se desarrolló en las siguientes etapas:

- Análisis de datos: se construyó una base completa que integró la totalidad de la información recolectada, permitiendo efectuar un análisis cuantitativo detallado de los cuestionarios aplicados. Para este propósito se utilizó el paquete estadístico SPSS versión 22, ejecutando análisis descriptivos y correlacionales.
- Construcción del modelo predictivo: esta fase implicó la integración e interpretación de los datos cuantitativos con el fin de desarrollar un modelo predictivo que explicara las relaciones entre las variables analizadas. Se llevó a cabo una revisión teórica complementaria que respaldara el modelo propuesto y se realizaron análisis estadísticos adicionales orientados a evaluar su consistencia interna y confiabilidad global.

Resultados

Correlaciones bivariadas entre las variables

A partir del análisis de la relación entre las variables Cultura Trabajo-Familia, Equilibrio Trabajo-Familia y Bienestar Subjetivo, con sus respectivas dimensiones, se obtienen dos datos de interés.

En primera instancia, se encuentra una correlación inversa y significativa entre la Interacción Negativa Trabajo-Familia y la Satisfacción Vital ($r = -0,607$), lo cual indica que existe una relación positiva entre el Equilibrio Trabajo-Familia y la satisfacción vital de sus trabajadores, es decir, un mayor Equilibrio trabajo-familia favorece el

bienestar subjetivo. Estos datos confirman la tercera hipótesis planteada en esta investigación.

En segundo lugar, se encuentra una correlación moderada entre la Interacción Negativa Trabajo-Familia y el Apoyo Directivo de una organización ($r = -0,568$), lo cual señala que una Cultura pro-trabajo familia debe favorecer la Interacción Positiva del trabajador con su familia, lo cual confirma la segunda hipótesis planteada en esta investigación.

A partir de las correlaciones significativas obtenidas en el análisis bivariado de los datos, esto es, que hay relación entre la Interacción negativa trabajo-familia y el Apoyo directivo a la vez que hay una relación entre la Interacción negativa Trabajo-Familia y la satisfacción vital, queda la duda de si hay alguna concordancia entre estos datos que fueron los más significativos con el análisis de Pearson.

De lo anterior, se desprende que existe una correlación de $-0,568$ entre INTF y AD y una correlación de $-0,607$ entre la INTF y la SV. Por tanto, el punto en común es la interacción negativa trabajo familia.

Por lo anterior, se lleva a cabo una correlación parcial para verificar si existen mediadores entre las correlaciones, obteniéndose que en la correlación bivariada existe un índice de $0,33$ ($r = 0,33$) entre la satisfacción vital y el apoyo directivo, situación que baja a $-0,01$ controlando para las demás dimensiones de equilibrio trabajo-familia, lo cual se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1. Correlaciones bivariadas entre las variables y sus dimensiones

		Equilibrio trabajo y familia	Cultura trabajo y familia	Desempeño Percibido	Bienestar subjetivo
Equilibrio trabajo y familia	Correlación de Pearson	1	,570(**)	,168(**)	,403(**)
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,000
	N	618	618	618	618
Cultura trabajo y familia	Correlación de Pearson	,570(**)	1	,073	,339(**)
	Sig. (bilateral)	,000		,068	,000
	N	618	618	618	618
Desempeño Percibido	Correlación de Pearson	,168(**)	,073	1	,064
	Sig. (bilateral)	,000	,068		,111
	N	618	618	618	618
Bienestar subjetivo	Correlación de Pearson	,403(**)	,339(**)	,064	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,111	
	N	618	618	618	618

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Regresiones

A partir del análisis realizado, podemos notar que la variable de “Cultura Trabajo y Familia” explica en un 33% el “Equilibrio Trabajo y Familia” y el “Bienestar Subjetivo” ($R^2_{\text{CORREGIDO}} = 0,325$; $p < 0,000$; Ver Anexo 13: Análisis de Regresión Global).

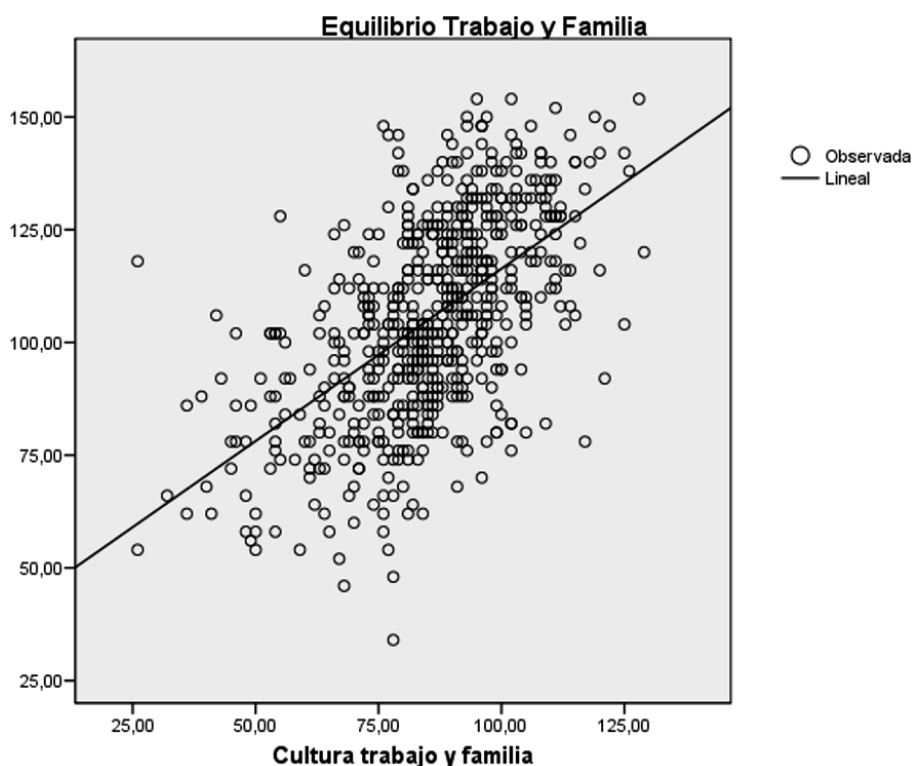


Figura 1. Regresión Equilibrio Trabajo Familia

Por otra parte, podemos notar que el “Equilibrio Trabajo y Familia” explica en un 16% el “Bienestar Subjetivo” del trabajador ($R^2_{\text{CORREGIDO}} = 0,163$; $p < 0,000$; Ver Anexo 13: Análisis de Regresión Global), y ambas variables, tanto el Equilibrio Trabajo y Familia como el Bienestar Subjetivo explican el Desempeño Percibido en un 2% ($R^2_{\text{CORREGIDO}} = 0,023$; $p < 0,000$; Ver Anexo 13: Análisis de Regresión Global).

Jiménez-Figueroa, A.; Díaz-Lobo, J.P. (2025).
Cultura Trabajo-Familia, equilibrio, bienestar y desempeño en el retail en Chile.
Tempus Psicológico, 9(1) - ISSN:2619-6336

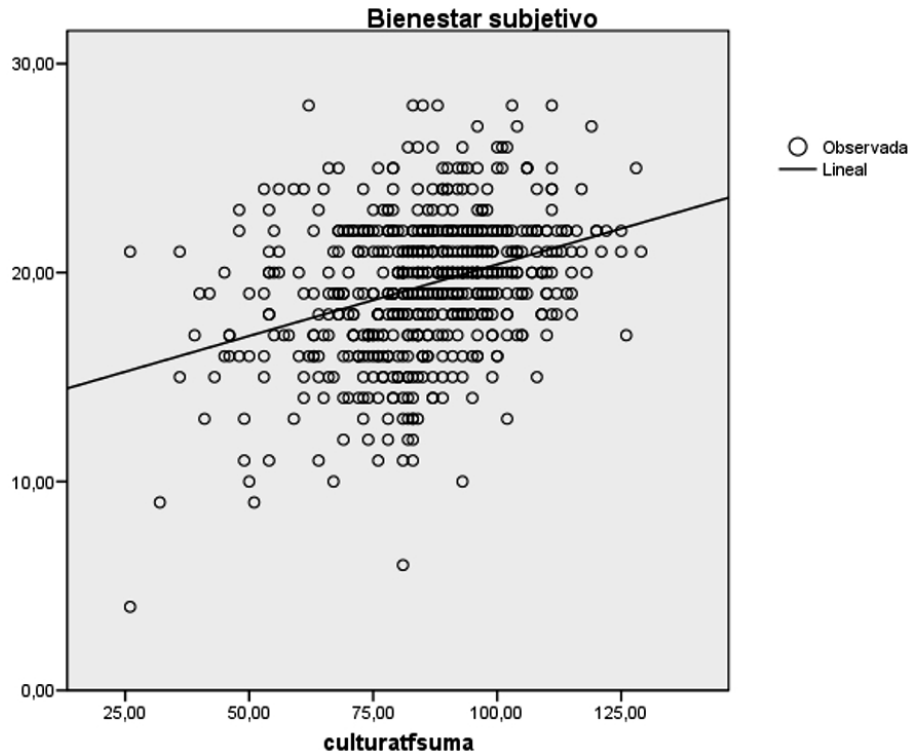


Figura 2. Regresión Bienestar Subjetivo

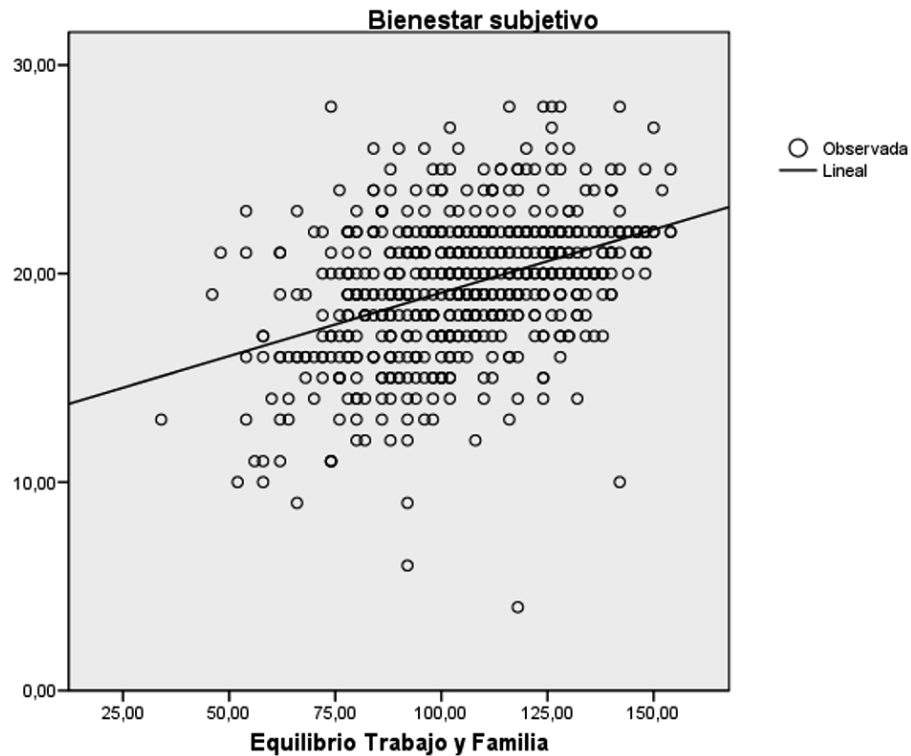


Figura 3. Regresión Bienestar Subjetivo y Equilibrio Trabajo Familia

El modelo de regresión lineal donde las variables explicativas son las cuatro dimensiones de Equilibrio trabajo-familia (Interfase negativa trabajo-familia, Interfase negativa familia-trabajo, Interfase positiva trabajo-familia e Interfase positiva familia-trabajo) explica el 64,8% de la varianza de la percepción cultura trabajo-familia. Este modelo es estadísticamente significativo ($\text{sig} = 0,000$). De las variables añadidas al modelo, la interfase negativa trabajo-familia ($\text{sig} = 0,000$) y la interfase positiva trabajo-familia ($\text{sig} = 0,000$) tienen un peso significativo sobre la varianza de “cultura trabajo-familia”.

Discusión

Propiedades de la cultura trabajo-familia y percepción de equilibrio

El propósito principal de esta investigación fue examinar la influencia de la cultura trabajo-familia sobre la percepción de equilibrio entre las esferas laboral y familiar, así como en el bienestar subjetivo y el desempeño percibido de los trabajadores pertenecientes a una empresa del sector retail en Chile. Los resultados indican que la cultura organizacional pro trabajo-familia se relaciona de manera significativa con el equilibrio trabajo-familia, confirmando la primera hipótesis planteada. Estos hallazgos coinciden con investigaciones previas que destacan la relevancia de políticas explícitas y prácticas organizacionales favorables para generar un impacto positivo tanto en los trabajadores como en las organizaciones.

Se observa que, aunque existan medidas de conciliación, su eficacia depende del apoyo y percepción positiva por parte de la cultura organizacional, lo que permite al trabajador utilizarlas sin temor a represalias y reduce el conflicto trabajo-familia. La evidencia coincide con estudios internacionales que resaltan la importancia de integrar políticas con cultura laboral favorable para favorecer la satisfacción laboral y la retención de talento (Allen, 2001; Thompson et al., 1999).

Cultura trabajo-familia y bienestar

Los resultados confirman la segunda hipótesis, mostrando que existe una relación inversa significativa entre la interacción negativa trabajo-familia y la satisfacción vital, así como una relación positiva entre el equilibrio trabajo-familia y la satisfacción vital, lo que pone en evidencia que la falta de apoyo organizacional hacia la conciliación afecta negativamente el bienestar de los trabajadores, generando insatisfacción, menor desempeño y compromiso, y repercutiendo en el clima laboral.

El estudio evidencia que las medidas de conciliación —flexibilidad horaria, beneficios, clima positivo— facilitan un ajuste adecuado entre los roles laborales y familiares, incrementando la sensación de bienestar subjetivo. En consecuencia,

el apoyo directivo percibido surge como variable clave para mediar el equilibrio y favorecer la satisfacción vital de los trabajadores (Beauregard & Henry, 2009).

Cultura trabajo-familia y desempeño percibido

La tercera hipótesis, que planteaba un efecto directo de la cultura trabajo-familia sobre el desempeño percibido, no se confirma en este estudio. Esto podría explicarse por la naturaleza subjetiva del auto-reporte y por la mediación de variables intervinientes, como el equilibrio trabajo-familia y el bienestar. Estudios previos sugieren que las políticas de conciliación impactan en el desempeño sólo si van acompañadas de una cultura favorable y el apoyo del líder (Matthews et al. 2022), es decir, el apoyo del supervisor de trabajo podría ayudar en la reducción de la rotación en los puestos de trabajo y el conflicto trabajo-familia (Gu et al. 2020).

El modelo de regresión lineal muestra que las dimensiones de la interfase negativa y positiva trabajo-familia explican el 64,8% de la varianza en la percepción de cultura trabajo-familia, resaltando la relevancia del equilibrio en la vida laboral y familiar como mediador del bienestar y, de manera indirecta, del desempeño.

Implicancias del contexto laboral y condiciones organizacionales

El sector retail chileno, caracterizado por jornadas extensas, turnos rotativos y elevada presión laboral, genera tensiones que impactan en el equilibrio trabajo-familia y ocasiona **múltiples afecciones y agotamiento emocional que afecta la satisfacción laboral (Su & Jiang, 2023)**. La escasez de tiempo y la sobrecarga de roles generan estrés, agotamiento y conflicto interrol, afectando tanto la vida laboral como familiar de los trabajadores.

Los hallazgos destacan que, independientemente del género, los trabajadores priorizan la familia (Malleville, 2024) -siendo que esta se convierte en un respaldo consistente que opera como un mitigador ante presiones laborales- aunque sus energías e intereses se distribuyen de manera diferente entre los roles laborales y familiares. Las prácticas laborales positivas, cuando existen, contribuyen a la conciliación y ayudan al trabajador a fortalecer la resiliencia individual (Callupe et al. 2022; Castañeda, 2024), mientras que la ausencia de recursos o apoyo incrementa el estrés y el conflicto.

Limitaciones

El diseño transversal de este estudio impide inferir relaciones causales y limita la generalización de los resultados. La evaluación de desempeño basada en auto-reporte también constituye una restricción, sugiriendo la necesidad de incluir medidas objetivas en investigaciones futuras.

Asimismo, la variable cultura trabajo-familia en Chile está aún en desarrollo y carece de un marco consolidado de investigación. La falta de políticas integradas y estrategias de recursos humanos coherentes limita la capacidad de las organizaciones para gestionar el equilibrio trabajo-familia de manera efectiva.

Recomendaciones para futuras investigaciones

Se recomienda realizar estudios longitudinales para analizar la secuencia temporal entre cultura trabajo-familia, equilibrio, bienestar y desempeño. También sería relevante profundizar en las variables de apoyo directivo, apoyo organizacional y compromiso de supervisores, así como medir el desempeño mediante indicadores objetivos.

Se sugiere incorporar métodos mixtos, combinando encuestas con entrevistas y grupos focales, e incluir variables contextuales como carga de trabajo, tiempo de desplazamiento, equidad percibida y posibilidades de desarrollo profesional. Esto permitiría una comprensión más integral de la influencia de la cultura trabajo-familia en diferentes sectores del retail y en otras industrias.

Conclusión general

La investigación evidencia que una cultura organizacional pro-trabajo-familia, especialmente con apoyo directivo efectivo, mejora significativamente el equilibrio trabajo-familia y el bienestar de los trabajadores del retail en Chile. La implementación de políticas y prácticas que atiendan las necesidades familiares y personales de los empleados constituye un factor estratégico para reducir rotación, ausentismo y estrés, contribuyendo al bienestar individual y al desempeño organizacional.

El estudio aporta evidencia relevante para la gestión organizacional y el diseño de intervenciones en el ámbito laboral, enfatizando la necesidad de fortalecer la cultura organizacional más allá de la implementación de medidas aisladas, promoviendo un enfoque integral que combine políticas, cultura y apoyo directo de la supervisión.

En conjunto, los hallazgos reafirman que la cultura de apoyo trabajo-familia constituye un recurso estratégico para la sostenibilidad laboral. Este efecto se ha replicado en estudios realizados en América Latina y Europa, donde las prácticas conciliadoras reducen el estrés y fortalecen el compromiso organizacional (Carrasco-Sáez, 2023).

Además, los resultados sugieren que el fortalecimiento de una cultura trabajo-familia no sólo tiene efectos directos sobre el bienestar y el desempeño individual, sino que también genera un impacto positivo en el clima organizacional y en la

percepción de justicia y apoyo dentro de las empresas. En contextos como el retail Chileno, caracterizado por altas demandas laborales y horarios extensos, una cultura organizacional sensible a las necesidades familiares se convierte en un diferenciador competitivo que promueve la retención del talento humano y la construcción de relaciones laborales más sostenibles.

Finalmente, la investigación abre nuevas líneas de estudio orientadas a profundizar en los mecanismos mediante los cuales la cultura de apoyo trabajo-familia incide en el desempeño colectivo y en la innovación organizacional.

Disponibilidad de datos

Los datos utilizados en esta investigación están disponibles bajo solicitud a los autores correspondientes y podrán ser depositados en un repositorio abierto como Mendeley Data o FigShare.

Referencias

- Al-Alawi, A., Al-Saffar, E., AlmohammedSaleh, Z., Alotaibi, H. & Al-Alawi, E. (2021). A study of the effects of work-family conflict, family-work conflict, and work-life balance on Saudi female teachers' performance in the public education sector with job satisfaction as a moderator. *Journal of International Women's Studies*, 22(1), 486-503. <https://vc.bridgew.edu/jiws/vol22/iss1/39>
- Allen, T. D., French, K. A., Dumani, S. & Shockley, K. M. (2020). A cross-level model of work-family enrichment and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 105(3), 273-287. <https://doi.org/10.1037/apl0000442>
- Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 414-435. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1774>
- Allen, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. S. & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278-308. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.2.278>
- Araujo, C. & Alves, J. E. D. (2007). Work and family in Latin America: Trends, challenges, and policy responses. *CEPAL Review*, 93, 137-154.
- Beauregard, T. A. & Henry, L. C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*, 19(1), 9-22. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.09.001>
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 169-198. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.08.009>
- Callupe, E., Mamani-Benito, O. & Carranza, R. (2022). Funcionamiento familiar y afrontamiento resiliente en padres de familia peruanos: estudio realizado durante la pandemia COVID-19. *Propósitos y Representaciones*, 10(2), e1419. <https://doi.org/10.20511/pyr2022.v10n2.1419>
- Carrasco-Sáez, A. (2023). El desafío de conciliar trabajo y familia: Experiencias de directoras chilenas en el ámbito educativo. *Estudios Pedagógicos*, 49(1), 31-50. <https://doi.org/10.4067/S0718-07052023000100031>
- Castañeda, M. (2024). *Resiliencia y estrés laboral en el personal de enfermería del servicio de medicina y especialidades Hospital María Auxiliadora* [Tesis de Grado]. Universidad Norbert Wiener. <https://repositorio.uwiener.edu.pe/entities/publication/f1ba3fb9-de5d-4675-aafc-daae95a08d71>

- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55(1), 34–43. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.34>
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J. & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71–75. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa4901_13
- French, K. A., Dumani, S., Allen, T. D. & Shockley, K. M. (2018). A meta-analysis of work–family conflict and social support. *Journal of Vocational Behavior*, 107, 370–390. <https://doi.org/10.1037/bul0000120>
- Grzywacz, J. G. & Marks, N. F. (2000). Reconceptualizing the work–family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 111–126. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.111>
- Gu, Y., You, X. & Wang, R. (2020). Job demands and emotional labor as antecedents of female preschool teachers' work-to-family conflict: The moderating role of job resources. *International Journal of Stress Management*, 27(1), 23–34. <https://doi.org/10.1037/str0000130>
- Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A. & Ollier-Malaterre, A. (2022). Outcomes of work–life balance on well-being, job satisfaction and performance: A cross-national study. *Human Relations*, 75(10), 1805–1831. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.08.010>
- Jiménez-Figueroa, A. (2017). Cultura trabajo-familia, bienestar y desempeño en el retail chileno [Tesis doctoral]. Universidad de Talca.
- Kossek, E. E., Lewis, S. & Hammer, L. B. (2010). Work–life initiatives and organizational change: Overcoming mixed messages to move from the margin to the mainstream. *Human Relations*, 63(1), 3–19. <https://doi.org/10.1177/0018726709352385>
- Lyubomirsky, S., King, L. & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131(6), 803–855. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.6.803>
- Malleville, S. (2024). Trabajo, familia y negociaciones cotidianas: el pluriempleo en enfermería y la organización de las responsabilidades del hogar. *Cuestiones de Sociología*, 30, 1–11. <https://doi.org/10.24215/23468904e178>
- Mauno, S., Kinnunen, U. & Pyykkö, M. (2005). Does work–family conflict mediate the relationship between work–family culture and self-reported distress? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 509–526. <https://doi.org/10.1348/096317905X37082>
- Mazzetti, G., Schaufeli, W. B. & Guglielmi, D. (2023). Work engagement: A meta-analysis using the job demands-resources model. *Psychological Reports*, 126(3), 1069–1107. <https://doi.org/10.1177/00332941211051988>
- Moreno Jiménez, B., San Vergel, A. I., Rodríguez Muñoz, A. & Geurts, S. (2009). Propiedades psicométricas de la versión española del Cuestionario de Interacción Trabajo-Familia (SWING). *Psicothema*, 21, 331–337. <https://www.redalyc.org/pdf/727/72711654025.pdf>
- Moyano Díaz, E., Flores Moraga, E. & Soramaa, H. (2011). Fiabilidad y validez de constructo del test MUNSH para medir felicidad, en población de adultos mayores chilenos. *Universitas Psychologica*, 10(2). http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-92672011000200020&script=sci_arttext
- Okolie, U. C. & Okereke, O. P. (2022). A comprehensive review of work-family balance theories. *Indonesian Journal of Strategic Management*, 5(2), 1–8. <https://doi.org/10.25134/ijsm.v5i2.6338>
- Priyanka, Y. & Kanchan, B. (2025). Flexible work culture: prospects and trends through a bibliometric and systematic review. *IIM Ranchi Journal of Management Studies*. 4(2), 183–205. <https://doi.org/10.1108/IRJMS-10-2024-0126>

Jiménez-Figueroa, A.; Díaz-Lobo, J.P. (2025).
Cultura Trabajo-Familia, equilibrio, bienestar y desempeño en el retail en Chile.
Tempus Psicológico, 9(1) - ISSN:2619-6336

- Rashmi, K. & Kataria, A. (2022). Work–life balance: a systematic literature review and bibliometric analysis. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 42(11-12), 1028–1065.
<https://doi.org/10.1108/IJSSP-06-2021-0145>
- Sigursteinsdottir, H. & Rafnsdottir, G. (2022). The Well-Being of Primary School Teachers during COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(18), 11177.
<https://doi.org/10.3390/ijerph191811177>
- Su, Q. & Jiang, M. (2023). “Ideal employees” and “good wives and mothers”: Influence mechanism of bi-directional work–family conflict on job satisfaction of female university teachers in China. *Frontiers in Psychology*, 14, 1166509. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1166509>
- Tarakanovskaya, K (2021). Maternidad y ciencia: Estrategias de conciliación vida laboral y personal. *Obshchestvennogo Mneniya: Ekonomicheskie i Sotsial'nye Peremeny*, (3), 382–405.
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L. & Lyness, K. S. (1999). When work–family benefits are not enough: The influence of work–family culture. *Journal of Vocational Behavior*, 54(3), 392–415.
<https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1681>
- Wong, K., Lai, A., Meng, X., Lee, F. & Chan, A. (2021). Work–Life Balance of Secondary Schools Teachers in Hong Kong. *Congress of the International Ergonomics Association* (819-826).
https://doi.org/10.1007/978-3-030-74602-5_112

