



“El Horario Flexible y el Apoyo del Supervisor como Moderadores en la Relación del Teletrabajo y el Conflicto Trabajo-Familia”

Trabajo de investigación presentado en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Magister en Organización y Dirección de Personas por:

0905113 Franco Fabricio Terrones Gamarra

1710491 Jackeline Loreley Cabana Dominguez

1912127 Magaly Ingrid Alcarraz Cordova

1913661 Romina Guissel Jiménez Rojas

Programa de la Maestría en Organización y Dirección de Personas

MAODP 2019-1

Lima, 8 de marzo del 2022

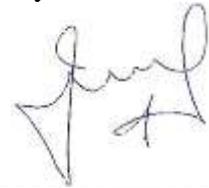
Esta tesis:

“El Horario Flexible y el Apoyo del Supervisor como Moderadores en la Relación del Teletrabajo y el Conflicto Trabajo-Familia”

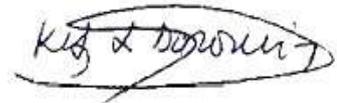
Ha sido aprobada.



Borda Reyes, Armando (Jurado)



Louffat Olivares, Enrique (Jurado)



Jauregui Machuca, Kety (Asesora)



Serida Nishimura, Jaime (Asesor)

Universidad ESAN

2022

“A toda mi familia, en especial a mi madre por todo su esfuerzo y ejemplo para seguir creciendo profesionalmente. A mis amigos y profesores que me inspiraron a seguir aprendiendo. A Dios por darme vida y salud para lograr esta meta”

Franco Terrones Gamarra

“A mi amada madre, Delia Cordova, que es la persona más importante en la vida y gracias a ella mis hermanos y yo pudimos vencer todos los obstáculos y salimos adelante. A mis hermanos, para que vean que con sacrificio, dedicación y determinación pueden lograr todo lo que se propongan en su vida familiar y profesional.”

Magaly Alcarraz Cordova

“A mi amada madre por ser un gran ejemplo de perseverancia y acompañarme en cada paso que doy. A mi novio e hija por ser fuente de felicidad e inspiración en mi vida.”

Loreley Cabana Domínguez

A mi familia, en especial a mi madre por siempre alentarme y ser ejemplo de dedicación. A mi amado esposo por su apoyo incondicional y principal soporte para cumplir mis metas.”

Romina Jiménez Rojas

El Horario Flexible y el Apoyo del Supervisor como Moderadores en la Relación del Teletrabajo y el Conflicto Trabajo-Familia

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	1
CAPITULO I: INTRODUCCIÓN	3
1.1 Planteamiento del problema	3
1.2 Objetivos	4
1.3 Contribución:.....	5
1.4 Alcance	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	7
2.1 Teoría del rol	7
2.2 Teletrabajo.....	8
2.3 Conflicto trabajo-familia	11
2.4 Relación entre teletrabajo y conflicto trabajo-familia.....	14
2.5 Horario flexible	16
2.6 Apoyo del supervisor	17
2.7 Horario flexible y su relación con el teletrabajo y el conflicto trabajo-familia	18
2.8 Apoyo del supervisor y su relación con el teletrabajo y el conflicto trabajo-familia	20
CAPÍTULO III: MODELO DE INVESTIGACIÓN	21
3.1. Modelo de investigación	21
3.2. Hipótesis.....	21
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA	25
4.1. Diseño de investigación	25
4.2. Población y muestra	25
4.3. Definición de variables.....	25
4.4. Procedimiento.....	27
4.5. Instrumentos	28
4.6. Prueba piloto	30
4.7. Recopilación de datos.....	31
4.8. Procesamiento de datos	32
CAPÍTULO V: RESULTADOS	34
5.1. Descripción de la muestra	34
5.2. Análisis descriptivo de las variables	36

5.3.	Análisis de validez de los instrumentos	38
5.4.	Análisis de confiabilidad	42
5.5.	Correlación entre las variables de estudio	43
5.6.	Análisis de regresión logística binaria jerárquica.....	44
5.7.	Análisis de regresión logística binaria.....	46
CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN		49
6.1.	Discusión de resultados	49
6.2.	Conclusiones del estudio	52
6.3.	Implicaciones prácticas	52
6.4.	Limitaciones y futuras investigaciones	55
Referencias.....		57
Anexo 1		66

Nuestro más sincero agradecimiento a nuestros asesores
Ph.D. Kety Jáuregui y Ph.D. Jaime Sérida quienes
revisaron nuestra tesis de maestría. Agradecerles por todas
las sugerencias y críticas constructivas que nos ayudaron
cada día en la realización de esta tesis, así como también
su paciencia y disponibilidad en todo este proceso.

Franco Fabricio Terrones Gamarra

PERFIL

Especialista en Recursos Humanos, con sólida experiencia en la gestión integral del talento humano, con especial atención en Administración de Personal, Reclutamiento y Selección, Relaciones Industriales. Orientado a la gestión y autonomía en toma de decisiones. Innovador en la búsqueda de soluciones, analítico y con alta flexibilidad para la adaptación a los cambios.

EXPERIENCIA LABORAL

Cheil Perú (2022– actualidad)

Agencia de Publicidad del grupo Samsung, está a cargo de todos los productos de la marca de manera exclusiva.

- Generalista de Recursos Humanos.

Confipetrol Andina S.A (2021)

Compañía altamente especializada en brindar soluciones en operación, mantenimiento, ingeniería de mantenimiento, confiabilidad y gestión de activos.

- Analista de Recursos Humanos

Compañía de Minas Buenaventura (2016-2020)

Empresa peruana productora de metales preciosos con más de 68 años de experiencia en actividades de exploración, desarrollo, construcción y operación de minas.

- Responsable de Recursos Humanos (Unidad Conenhua - Huanza) – 2016 al 2019
- Responsable de Recursos Humanos (Unidad Rio Seco) - 2020

Compañía Minera Antamina (2012-2013)

Operadores eficientes de un yacimiento polimetálico complejo que produce concentrados de cobre, zinc, molibdeno, plata y plomo.

- Asistente de Recursos Humanos

FORMACIÓN ACADEMICA

Universidad Nacional Mayor de San Marcos (2004 – 2008)

Licenciado en Administración de la Facultad de Ciencias Administrativas.

Escuela de Post Grado – Esan Graduate School of Business

Maestría en Organización y Dirección de Personas (2019 – 2021)

Jackelinne Loreley Cabana Domínguez

PERFIL

Ejecutiva Senior de sólida trayectoria en gestión del talento en reconocidas empresas nacionales y transnacionales de diversos rubros. Brindando valor agregado a la gestión del recurso humano, con una clara orientación al resultado, satisfacción del cliente interno, vocación de servicio y facilidad de integración a equipos multidisciplinarios.

EXPERIENCIA LABORAL

Support Brigades (2020 – actualidad)

Empresa dedicada a brindar servicios de asesoría y consultoría en temas de implementación y mantenimiento de sistemas de gestión, así como en salud ocupacional, vigilancia médica entre otros.

- Jefe de Gestión del Talento Humano

Universidad Privada del Norte (2021)

La Universidad Privada del Norte forma parte de Laureate International Universities. Una red de instituciones de educación superior con importante presencia en Latinoamérica y reconocida globalmente por ser una entidad experta en gestión educacional.

- Jefe de Prácticas

JV.Resguardo S.A. C (2018-2020)

Empresa líder en seguridad y vigilancia privada, con más de 15 mil colaboradores a nivel nacional y con operaciones en los países de Ecuador y Chile, galardonada como una de las mejores empresas para trabajar (GPTW) y con reconocimiento por buenas prácticas laborales (ABE)

- Analista Senior de Selección
- Analista de Reclutamiento y Selección

Cineplex S.A (2015-2018)

Cineplanet es la cadena de cines más grande del Perú, con más de 35 cines a nivel nacional y 5 en Chile. Reconocida como una de las 10 mejores empresas para trabajar (GPTW)

- Asistente de Reclutamiento y Selección

FORMACIÓN ACADEMICA

Universidad Alas Peruanas (2009 – 2014)

Licenciada de la Facultad de Psicología.

Escuela de Post Grado – Esan Graduate School of Bussines

Especialización en dirección de personas (2017 – 2019)

Escuela de Post Grado - Universidad Nacional Mayor de San Marcos (2013-2014)

Diplomado en RRHH

Magaly Ingrid Alcarraz Cordova

PERFIL

Administradora de Empresas con más de 10 años de experiencia en Capital Humano gestionando y controlando diversos procesos, así como participando de proyectos de gran logrando el 100% de las metas establecidas por la compañía.

Alta orientación a resultados y enfoque en el cliente interno, capacidad para liderar equipos, resolución de conflictos y negociación sindical.

EXPERIENCIA LABORAL

Arca Continental Lindley (2011 – actualidad)

Empresa autorizada en el país para producir, comercializar y distribuir los productos Coca Cola en el país, cuenta con plantas de producción a nivel nacional.

- Jefe de Capital Humano

Planta Trujillo

- Coordinador de Capital Humano

Mega Centro Este

- Analista de Capital Humano

FORMACIÓN ACADEMICA

Universidad de Piura (2012 – 2014)

Bachiller en Administración de Empresa.

Escuela de Post Grado – Esan Graduate School of Bussines

Especialización en dirección de personas (2017 – 2019)

Romina Guissel Jiménez Rojas

PERFIL

Profesional con amplia experiencia en procesos de Recursos Humanos como selección, evaluación de desempeño, aprendizaje y desarrollo. Con formación en Psicología con orientación al logro, adaptación al cambio, trabajo en equipo y trabajo bajo presión.

EXPERIENCIA LABORAL

IFF Perú (2014 – actualidad)

Transnacional americana dedicada a la fabricación y comercialización de insumos para la industria de alimentos, cosmética y farmacéutica.

- Human Resources Business Partner
- Analista de Selección y Desarrollo

Montana S.A. (2011-2014)

Corporación regional (Chile, Ecuador y Perú) con más de 57 años en el mercado dedicada a la industria agrícola, nutrición y salud animal, y salud ambiental.

- Analista de Selección y Desarrollo
- Asistente de Selección y Desarrollo

FORMACIÓN ACADÉMICA

Universidad Femenina del Sagrado Corazón (2005 – 2010)

Licenciada de la Facultad de Psicología y Humanidades.

Escuela de Post Grado - Universidad San Ignacio de Loyola (2013-2014)

Diplomado en Gestión de Capital Humano.

RESUMEN EJECUTIVO

El trabajo y sus distintas modalidades de ejecución están en constante cambio. Una de esas modalidades ha sido el teletrabajo, el cual no es una forma de trabajo reciente. Debido a los últimos acontecimientos sucedidos en el año 2020 por la pandemia de COVID-19, el teletrabajo ha sido utilizado como una alternativa necesaria para que las empresas puedan continuar con la operatividad debido al confinamiento dispuesto por el Gobierno (Yarnold Limón, 2021). El abrupto cambio al teletrabajo ha traído consecuencias en el estilo de vida de los trabajadores Vasic (2020) y, por consiguiente, también en la forma de evaluar el desempeño del trabajador, por lo que el mercado laboral se ha visto obligado a romper paradigmas de los antiguos estilos de trabajo (Matallana R., 2021).

El teletrabajo surgió como una modalidad laboral con el objetivo de beneficiar al trabajador, reduciendo sus tiempos de traslado del hogar a su lugar de trabajo, brindar mayor tiempo a asuntos personales o familiares, por lo que podría afirmarse que existe una relación positiva entre adoptar el teletrabajo y reducir los conflictos familiares. Sin embargo, estudios realizados en torno a esta relación no han llegado a un consenso que permita afirmar que el teletrabajo beneficia o disminuye el conflicto trabajo-familia. Este hecho, sumado al contexto de pandemia, permite hipotetizar que actualmente el teletrabajo tendría consecuencias negativas en las relaciones personales y familiares de los trabajadores. Por lo tanto, existe un problema que abordar sobre la relación teletrabajo y conflicto trabajo-familia, para solucionarlo se busca apelar a la

intervención de otras variables que puedan mejorar dicha relación. Dichas variables que podrían intervenir son: la flexibilidad de horario planteada por Yusel (2018) y el apoyo supervisor planteado por Kang & Kang (2016).

Para tal fin se realizó la investigación aplicando los instrumentos para el teletrabajo de Sarbu (2018) quien planteó variables para afrontar la vida laboral y personal. El cuestionario de conflicto trabajo y familia de Carlson, Kacmar y Williams (2000). La escala de apoyo del supervisor Karatepe y Kilic (2005), la escala de flexibilidad de Yucel (2019). Adicional a ello se tomó de manera referencial, variables de control como género, carga familiar y edad.

El desarrollo y el diseño del método fue correlacional – explicativo (Hernández Sampieri et al., 2006), con una muestra de 539 encuestados que trabajan únicamente en el sector privado cuyas edades fluctúan entre 23 y 63 años, a quienes se les aplicó una encuesta de 30 preguntas durante el mes de noviembre del año 2021. Se optó por un muestreo no probabilístico por conveniencia.

Los resultados obtenidos de la presente investigación evidenciaron que existe una relación positiva entre el teletrabajo y el conflicto trabajo y familia: a mayor teletrabajo aumenta el conflicto. El apoyo supervisor y la flexibilidad de horarios disminuye el conflicto trabajo y familia; sin embargo, en la relación del teletrabajo y conflicto trabajo- familia, sólo el apoyo supervisor podría moderar la relación.

Es importante tener en consideración que el contexto de la pandemia ha sido cambiante y la toma de las encuestas fue en un momento particular. El estudio busca contribuir a la sociedad para la búsqueda de una mejor calidad de trabajo a pesar de los cambios ocasionados por la pandemia, las empresas pudieran anticipar problemas a largo plazo. En lo académico contribuir a futuras investigaciones sobre el teletrabajo.

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema

Debido a la crisis generada por la pandemia de COVID-19, muchos puestos de trabajo han tenido que transformar sus actividades hacia una modalidad digital y remota, considerando que el aislamiento social es una de las medidas prioritarias que exigen los gobiernos para resguardar a sus ciudadanos (Yarnold Limón, 2021). Uno de los aspectos que se han deteriorado posterior al inicio de la pandemia es el equilibrio familiar, personal y profesional (Sanchez-Fuentes, A. J., 2021)

El Perú no ha sido ajeno a esta pandemia y, por tanto, diversos puestos de trabajo se encuentran realizando desde la modalidad de *home office* o teletrabajo, esto ha sido parte de las medidas implementadas por el gobierno para combatir la pandemia (DU 026-2020). Si bien la normativa laboral respecto al teletrabajo no surgió a raíz de la pandemia (Nieto, 2020), esta fue la solución para que muchas empresas u organizaciones continúen sus operaciones a pesar del aislamiento social.

La implementación no ha sido fácil, una de sus principales dificultades ha sido diferenciar con claridad la faceta profesional con la vida personal y familiar (Matallana R., marzo 2021). Esto sumado a que la mayoría de países no cuentan con la infraestructura adecuada, en nuestra región 67% de la población cuenta con internet pero existen diferencias significativas entre países y dentro de los mismos (CEPAL, OIT, Mayo 2020). Así, en cifras, alrededor de 200,000 personas en el país realizan teletrabajo desde 2020 (Andina, 2020). La cifra va en aumento y probablemente el teletrabajo va a pasar de ser una modalidad extraordinaria de trabajo a ser una modalidad ordinaria de trabajo.

Es así que, en base a este contexto, es muy importante estudiar los nuevos fenómenos sociolaborales que se presentan, debido a la necesidad de implementar el teletrabajo en diversas organizaciones y cómo estos cambios influyen en los trabajadores. Vasic (2020) indica que el abrupto cambio al teletrabajo en el contexto de pandemia (Covid19), trajo consigo que los empleados experimenten problemas en sus hogares. El trabajo remoto presenta grandes ventajas al empleador por el tiempo de disponibilidad del trabajador y

los costos asociados, es importante tener en cuenta el impacto en las relaciones familiares y el cumplimiento de metas personales (Matallana R., marzo 2021).

Ahora bien, la literatura revisada ha abordado la problemática por la que pasan los teletrabajadores, los resultados no son concluyentes sobre si el teletrabajo podría perjudicar o beneficiar a la percepción conflicto trabajo-familia, la relación no es lineal o absoluta de causa efecto y creemos es necesario tomar en cuenta otros factores. En este contexto aún existe un amplio campo de investigación sobre las variables que pueden moderar esa relación, sin embargo, consideramos que la flexibilidad de horarios y el apoyo supervisor podrían atenuar el conflicto trabajo-familia que habría sido originado por el teletrabajo. La flexibilidad de horario ayuda a amortiguar los efectos negativos del conflicto trabajo-familia, sobre todo cuando este es percibido como un beneficio de la organización (Yusel, 2018) y el apoyo del supervisor podría funcionar como moderador, mejorando el nivel de estrés (Kang & Kang, 2016; Tian et. al, 2014).

De esta forma, resulta importante investigar sobre la introducción y masificación de la modalidad del teletrabajo en los empleados peruanos a raíz de la pandemia de COVID-19, y si esta ha traído consigo una mayor incidencia del conflicto trabajo-familia, tomando en cuenta que el teletrabajo ha sido una necesidad para muchas empresas con tal de continuar sus operaciones en el mercado laboral. En particular, se busca abordar si existe una moderación en el conflicto trabajo-familia a través de las variables apoyo del supervisor y horario flexible.

En este contexto se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿El horario flexible y el apoyo del supervisor moderan la relación entre teletrabajo y conflicto trabajo familia?

1.2 Objetivos

Objetivo general

- Determinar si el horario flexible y el apoyo del supervisor moderan la relación entre el teletrabajo y el conflicto trabajo familia.

Objetivos específicos

- Determinar la relación entre teletrabajo y el conflicto trabajo familia.
- Determinar si el horario flexible modera la relación entre el teletrabajo y el conflicto trabajo familia.
- Determinar si el apoyo del supervisor modera la relación entre el teletrabajo y el conflicto trabajo familia.
- Determinar la relación entre el horario flexible y el conflicto trabajo familia
- Determinar la relación entre el apoyo del supervisor y el conflicto trabajo familia.

1.3 Contribución:

El presente estudio espera contribuir de forma significativa a la literatura, abordando variables organizacionales de relevancia en el contexto actual, profundizando el análisis en el modelo de estudio planteado.

Con base en la revisión de la evidencia, se han encontrado resultados inconsistentes respecto a los efectos del teletrabajo en el conflicto trabajo-familia, pues algunos estudios indican que el teletrabajo reduce dicho conflicto, mientras que otros expresan que más bien la probabilidad de conflicto aumenta en la aplicación de esta modalidad laboral. El presente estudio busca contribuir en el esclarecimiento de dicha inconsistencia.

Asimismo, busca profundizar en la comprensión del fenómeno sociolaboral del conflicto trabajo-familia, introduciendo dos variables: el apoyo del supervisor (Swanzy 2020) y el horario flexible (Yusel ,2018) Se desea conocer si ambas variables tienen un efecto amortiguador en el conflicto trabajo-familia, la literatura existente aún es escasa y con resultados variados, algunas mencionan que el apoyo del supervisor tiene una relación negativa relativamente significativa con el conflicto trabajo-familia (Kossek, Pichler & Hamme, 2011; Swanzy, 2020) y otros estudios muestran que la relación es significativa entre el apoyo del supervisor y el conflicto trabajo-familia (Swanzy, 2020), por lo que este estudio busca contribuir también en la producción del estudio del conflicto trabajo-familia y las variables señaladas.

En el ámbito empresarial, se espera que esta investigación contribuya a la generación de nuevas y mejores prácticas de Gestión de Personas en las diversas organizaciones, pues, como se ha señalado, la modalidad de teletrabajo mantendrá su relevancia aun después de la pandemia y es necesario mantener la productividad y a la vez la calidad de vida entre los trabajadores.

1.4 Alcance

La presente investigación ha sido realizada con la participación de trabajadores dependientes de empresas privadas de diversos sectores. La muestra está conformada por hombres y mujeres profesionales de empresas del sector privado, de distinto género, edad, y carga familiar. Asimismo, se considerará la modalidad de trabajo (teletrabajo, trabajo presencial o modalidad mixta).

Cuando se hace referencia a teletrabajo “ubicación alejada de la oficina”, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020) expresa que, en este caso, la ubicación física en que se desempeña el trabajo es el propio domicilio del trabajador, es decir, una ubicación alternativa al lugar de trabajo original, donde, además, el trabajador utiliza dispositivos tecnológicos y recursos personales para llevar a cabo el trabajo. Por otro lado, la Encuesta de Población Activa del Reino Unido (LFS) señaló a los teletrabajadores como “personas que realizan algún trabajo remunerado o no remunerado en su propio domicilio y que utilizan tanto el teléfono como el ordenador” (Harris, 2003).

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Teoría del rol

Investigaciones previas (Desrochers & Sargent, 2004) han abordado las relaciones existentes entre el trabajo y la familia, entendiéndolas como esferas permeables y que resultan interdependientes. Como tales, es posible afirmar que estas esferas y la dinámica de roles asociadas a cada una pueden confluir entre sí. De esta forma, surgieron conceptos asociados al balance vida-trabajo, conciliación trabajo-familia y conflicto trabajo-familia (Sanz-Vergel, Demeroutti & Gálvez, 2013).

Para fines de la presente investigación, se explorará la teoría de roles asociada al conflicto trabajo-familia. Dicha teoría es entendida como una manifestación de conflicto entre roles en las que las demandas o presiones del trabajo y la familia resultan incompatibles en determinadas circunstancias (Greenhaus & Beutell, 1985, en Sanz-Vergel et.al, 2013).

Entonces, el conflicto trabajo-familia puede aparecer cuando un individuo debe desempeñar una variedad de roles en simultáneo y satisfacer las demandas de cada rol según la expectativa de cada uno de ellos (Sanz-Vergel et.al, 2013). Con base en la teoría del rol, Greenhaus y Beutell (1985, en Sanz-Vergel et.al, 2013) identificaron cuatro tipos de conflicto entre roles: a) conflicto basado en el tiempo, que se produce cuando la demanda de tiempo asociada al cumplimiento de un rol (por ejemplo, atender una actividad laboral) afecta el desempeño del rol familiar (cuidar a los hijos, por ejemplo); b) conflicto basado en la tensión, originado cuando las consecuencias psicológicas de atender las demandas de un rol (estrés o frustración por una discusión familiar, por ejemplo) afectan el cumplimiento de las demandas de otro rol; y c) conflicto basado en la conducta, que se explica como la incompatibilidad existente entre las características necesarias para desempeñar un rol y las que se espera del mismo individuo en el otro rol (por ejemplo, ser estricto o muy serio en el trabajo y no poder mostrarse cálido o afectivo en la esfera familiar); d) conflicto basado en la energía, Greenhaus, Allen y Spector (2006); el cual indica que la energía invertida en el desempeño de un rol merma el desempeño en el otro.

De esta forma, la teoría del rol, en sus distintas manifestaciones, evidencia la dinámica del conflicto trabajo-familia. En definitiva, cuando los roles de una determinada esfera de la vida de un individuo (sea trabajo o la familia) no compatibilizan con las demandas o expectativas de dichos roles, existe mayor probabilidad de que se produzca el conflicto (Sanz-Vergel et.al, 2013).

Esta teoría es de mucha utilidad para comprender el conflicto trabajo-familia desde una perspectiva del teletrabajo. Por ejemplo, mientras que el teletrabajo puede favorecer la reducción del conflicto basado en el tiempo señalado en la teoría del rol (por ejemplo, eliminando el tiempo invertido en el transporte trabajo-hogar), esta misma modalidad puede afectar los límites establecidos entre la familia y el trabajo, pues se pueden recibir demandas simultáneas de ambos dominios mientras se trabaja a distancia (Desrochers & Sargent, 2004).

De esta forma, es posible plantearse oportunidades de mejora para las organizaciones en lo que refiere al conflicto trabajo-familia que pueden experimentar sus empleados. Por ejemplo, se puede evaluar cómo sus políticas de beneficios para los colaboradores, como horarios flexibles, o sus modalidades de trabajo, como teletrabajo, jornadas mixtas, entre otras, impactan en el desempeño de los roles asociados a sus familias y otros dominios fuera del ámbito laboral. Asimismo, es posible reflexionar acerca de si las prácticas de gestión humana en las organizaciones favorecen realmente una buena transición entre los roles de familia y trabajo, y si la cultura organizacional promueve la segmentación o la integración de dichos roles en sus empleados.

2.2 Teletrabajo

El teletrabajo no es una modalidad laboral recién descubierta, pues ya se venía aplicando en cierta medida en determinadas organizaciones; sin embargo, debido a la coyuntura provocada por la emergencia sanitaria su práctica se ha extendido significativamente en los países de América latina y El Caribe (OIT, 2021).

En nuestro país, en el 2013 se promulgó la Ley N° 30036 la cual regula el teletrabajo, posteriormente en el 2015 se publicó el reglamento de la Ley N°30036, aprobado por Decreto Supremo N°017-2015-TR. Las principales observaciones se relacionaron a que el empleador es quien asumiría los gastos respecto a los mobiliarios, equipos de trabajo, servicios entre otros o en su defecto estaría obligado a compensar dichos gastos.

Ahora bien, con el inicio de la pandemia y la propagación del Covid 19 en marzo 2020, nuestras autoridades se vieron en la obligación de implementar medidas que permitan a las empresas continuar operando y a su vez manteniendo el aislamiento social, en respuesta a esta necesidad se promulgó el Decreto de Urgencia N°026-2020, el cual establece medidas excepcionales y temporales para prevenir la propagación del coronavirus en el Perú, dentro de esas medidas encontramos la del Trabajo remoto.

El trabajo remoto es una medida más flexible (con menos regulación que la Ley 30036) para el empleador, la cual permite al trabajador continuar prestando servicios subordinados desde su domicilio o su lugar de aislamiento domiciliario, mediante el uso cualquier medio, siempre que la naturaleza del puesto y funciones lo permitan. Asimismo, a diferencia de La Ley 30036, se determina que los equipos y medios informáticos pueden ser proporcionados por el empleador o por el trabajador, esto determinará por común acuerdo entre las partes. Por otro lado, en el Decreto de Urgencia N°127-2020 se aborda el derecho a la desconexión digital, es decir a que el empleador respete los tiempos de descanso de los trabajadores.

En líneas generales, podemos definir el teletrabajo como una forma de organización laboral que permite que el trabajador desempeñe sus funciones sin necesidad de presentarse físicamente en un centro laboral en específico: asimismo, para el contacto e interacción entre empleador y trabajador se utilizan las TIC. Cabe mencionar que el puesto de trabajo debe contar con las siguientes características: autónomos, móviles y suplementarios (Contreras & Rojas, 2015).

El teletrabajo tiene diferentes modalidades: por ejemplo, están los teletrabajadores a tiempo parcial en que la persona divide su jornada laboral en horarios presenciales y no presenciales. De otro lado, se encuentran los

teletrabajadores de jornada completa (Nakrošienė, Bučiūnienė, & Goštautaitė, 2019), la cual ha demostrado tener ventajas y desventajas. Por ejemplo, una de las ventajas principales es que aumenta la productividad de los empleados y la organización, y fomenta el equilibrio entre aspectos familiares y laborales (Caillier, 2013; Maruyama & Tietze, 2012), reduce el ausentismo laboral y promueve la atracción y retención de los trabajadores (Proyecto de Ley 224-358, 2010) y entre las desventajas se encuentran la disminución de la capacidad de trabajo en equipo debido a la sensación de aislamiento y comunicación por la disminución de interacción social (Denison et al., 2014; Greer & Payne, 2014); además, puede generar límites poco claros entre el ambiente laboral y personal debido a que las organizaciones exigen a los trabajadores a estar constantemente atentos a las comunicaciones restando importancia al horario laboral (Kossek, 2016; Wallace, Spurgeon, Tramontano, & Charalampous, 2018).

Las condiciones y exigencias laborales y familiares en el contexto del teletrabajo pueden originar la denominada sobrecarga laboral, el cual es un fenómeno de mayor prevalencia en las mujeres (Fonner & Roloff, 2010). Este puede tener consecuencias físicas asociadas a problemas cardiovasculares (Delliaux, Delaforge, Deharo, & Chaumet, 2019) y en el contexto del teletrabajo puede originar fatiga ocasionada por las demandas laborales (Fan & Smith, 2017), estrés, disminución de la productividad (Casper & Sonnentag, 2020; Inegbedion, Inegbedion, Peter, & Harry, 2020; Suh & Lee, 2017), y de mantenerse esta sobrecarga puede ocasionar adicción al trabajo (Falco, et.al, 2020).

Es así que podemos encontrar información relevante respecto a las dinámicas asociadas al teletrabajo y las variables asociadas en cada país. Por ejemplo, un estudio desarrollado en Canadá con el fin de sugerir políticas laborales para el país encontró que el 41% de los puestos de trabajo pueden desarrollarse desde casa (Gallacher & Hossain, 2020).

Para fines de la presente investigación, definiremos el teletrabajo como una modalidad de trabajo que surge de la combinación de dos factores: por una parte, que el trabajo se realiza desde un lugar distinto a las instalaciones del empleador y, de otra parte, que se hace necesario el uso de tecnologías de la

información y comunicación, tales como computadora y equipo de telefonía móvil (OIT,2020).

2.3 Conflicto trabajo-familia

En lo que respecta al conflicto trabajo-familia, la literatura ha indicado que esta se produce por presiones simultáneas cuando el trabajo y los roles de familia son incompatibles (Greenhaus & Beutell, 1985; Kahn et.al, 1964). Asimismo, también se ha descrito que este conflicto se produce cuando las experiencias de uno de los dos dominios (trabajo o familia) interfiere con las necesidades y efectividad del otro (Edwards & Rothbard, 2000).

Así, desde este enfoque, podemos definir el conflicto trabajo-familia como la interferencia entre roles de dichos dominios, el cual tiene un impacto negativo en ambos.

Definiciones más recientes complementan lo dicho anteriormente, conceptualizándolo como una forma de conflicto entre roles que se manifiesta a través de la presión o el desbalance entre las actividades familiares y laborales (Asbari et.al, 2020). Por su parte, Xu et.al (2020) indican que el conflicto trabajo-familia ocurre cuando la participación de los trabajadores en su rol laboral les causa conflicto en sus responsabilidades, particularmente cuando desean ser eficaces en ambos roles.

Desde una perspectiva teórica, el conflicto trabajo-familia, como fenómeno, ha sido estudiado desde diferentes orientaciones (Lavassani & Movahedi, 2014). Hasta la década de los 60, fue entendido desde una visión de conflicto, sobre la base de dos teorías: el funcionalismo estructural y la teoría de segmentación, las cuales compartían dos características esenciales. La primera respecto al consenso en que existe una diferenciación marcada entre trabajo y familia, en la que cada rol se desarrolla de forma independiente sin generar impacto en el otro; y la segunda recae en una visión predominantemente enfocada en los efectos negativos del trabajo y su relación con los vínculos familiares (Lavassani & Movahedi, 2014).

Posteriormente, entre la década de los 70 y 90's, tras cuestionamientos a la teoría de la segmentación, Piotrkowski (1979, en Lavassani & Movahedi, 2014) propuso una visión del conflicto trabajo-familia desde el enfoque de la

teoría de compensación, que fue relacionada a otra teoría denominada “Compensación reactiva y suplementaria”. En referencia a estas teorías, se afirmaba que los seres humanos tienden a compensar la falta de satisfacción o malestar en uno de los roles en el otro (sea en el trabajo o familia). Así, por primera vez, se establecía que la familia y el trabajo podían ser una fuente de regocijo y satisfacción de las personas, frente a un malestar generado en el ámbito laboral o familiar. Posteriormente, la teoría de compensación suplementaria establecería que esta ocurre cuando el individuo toma consciencia de que las recompensas internas o externas obtenidas, por ejemplo, en el trabajo no son suficientes, y se motiva a buscar la compensación de esa falta en otra esfera, por ejemplo, la familia. Por su lado, la compensación reactiva se produce cuando el individuo tiene una mala experiencia en una de las esferas (trabajo o familia) y busca compensarlo en la otra (Lavassani & Movahedi, 2014).

Posteriormente, desde la década de los 90 a la actualidad, surgió y se abordó con mayor profundidad una tercera orientación la estudió desde un enfoque de balance. En este enfoque, se abordaron las esferas de trabajo y familia, considerando tanto los efectos positivos como negativos que se interrelacionan entre ambos. A partir de este enfoque, se generaron 3 teorías: a) la teoría del rol fortalecedor, la cual establece que los roles de trabajo y familia se retroalimentan y favorecen mutuamente, dentro de límites saludables para ello; por tanto, el conflicto surge cuando los límites son sobrepasados; b) la teoría del efecto indirecto o spillover, la cual establece que la experiencia del individuo (en tanto sus emociones, actitudes, comportamientos, entre otros) en su trabajo puede afectar otros dominios como la familia o viceversa, aunque no se basa únicamente en una percepción “negativista” del efecto, sino que también pueden producirse efectos positivos; y c) teoría del enriquecimiento laboral, la cual ha sido estudiada por Greenhaus y Powell (2006, en Lavassani & Movahedi, 2014), y se enfoca en los efectos positivos en relación trabajo-familia. Esta última teoría ha sido adoptada por diversos investigadores, con el objetivo de promover la comprensión del enriquecimiento de ambos roles en los seres humanos.

Entre las manifestaciones más comunes del conflicto trabajo-familia, podemos encontrar el alto índice de horas laboradas a la semana y la carga laboral excesiva, lo cual interfiere o perjudica la posibilidad el desarrollo de actividades familiares, dada la falta de tiempo y energía para cumplirlas (Greenhaus & Beutell, 1985, en Asbari et.al, 2020).

En la misma línea, Greenhaus & Beutell (1985) identificaron tres tipos de conflictos trabajo-familia: a) conflicto basado en el tiempo, el cual ocurre cuando las actividades de uno de los roles demandan más tiempo que el otro, restringiendo el tiempo destinado a la otra actividad o rol; b) conflicto basado en la tensión, el cual ocurre cuando el estrés originado en uno de los roles es “transferido” o “movilizado” al otro, lo cual puede aumentar la ansiedad o irritabilidad en la experiencia mientras se desempeña el segundo rol; y c) conflicto basado en el comportamiento, el cual ocurre cuando un comportamiento adoptado para realizar un rol (estilo autoritario de liderar en el trabajo, por ejemplo) interfiere o es inapropiado para el desarrollo de actividades del otro rol; y d) conflicto basado en la energía, el cual se suscita cuando uno de los roles demanda más energía, minimizando el desempeño en en la otra esfera.

Ahora bien, como consecuencia del conflicto trabajo-familia, las personas pueden ver afectadas, naturalmente, su vida laboral y familiar. No obstante, también puede haber consecuencias negativas a nivel de estrés individual y en otros aspectos de la vida personal fuera del ámbito familiar (Allen et.al, 2000, en Kossek & Lee, 2017). En particular, el metaanálisis elaborado por Allen y colaboradores (2000) encontró que el conflicto trabajo-familia, en lo que respecta al ámbito laboral, está significativamente relacionado a mayor rotación en el trabajo, impacto negativo en la satisfacción laboral y compromiso organizacional. En cuanto a ámbitos diferentes al laboral, dichos investigadores hallaron que hubo una correlación inversa entre el conflicto trabajo-familia y la satisfacción con la vida, así como con la satisfacción en el matrimonio y la familia.

2.4 Relación entre teletrabajo y conflicto trabajo-familia

Estudios relacionados a teletrabajo y conflicto trabajo-familia encontraron que el teletrabajo podría funcionar como una alternativa laboral que mejora el contacto de las mujeres trabajadoras colombianas con sus familias, sobre todo en un contexto de maternidad, lo cual funciona como un predictor adecuado de la disminución del conflicto trabajo-familia, reduciendo así su impacto (Martínez, Cote, Dueñas y Camacho, 2017)

Por su parte, Lemos, Barbosa & Monzano (2021) estudiaron los efectos del teletrabajo en la configuración del conflicto trabajo-familia en un grupo de mujeres, donde se halló que, pese a las condiciones laborales establecidas, el formato de teletrabajo les permitió un mayor acceso a sus familias, lo que redujo la aparición de conflictos laborales familiares o les dio mejores herramientas para su afrontamiento. Resultados similares fueron encontrados en otras investigaciones previamente (Jostell & Hemlin, 2018).

Así, cuando el teletrabajo no es tan frecuente o intenso, es posible encontrar beneficios laborales para ello: esta información podría ser contrastada a lo encontrado en estudios de Brasil: por ejemplo Da Costa, De Oliveira y Pinheiro (2020) estudiaron los efectos del teletrabajo en la configuración del conflicto trabajo/familia en un grupo de mujeres, donde se halló que, pese a las condiciones laborales establecidas, el formato de teletrabajo les permitió un mayor acceso a sus familias, lo que redujo la aparición de conflictos laborales familiares o les dio mejores herramientas para su afrontamiento.

En la misma línea, Madsen (2003) realizó un estudio para identificar y determinar los factores que influyen en el desempeño y productividad de los trabajadores y las empresas, para lo cual sugería dos posibles factores el inicio del teletrabajo y la reducción del conflicto trabajo-familia. Para llevar a cabo su estudio comparó los resultados de trabajadores en modalidad presencial a tiempo completo y teletrabajadores (mínimo dos días a la semana), encontró que estos últimos evidenciaban niveles más bajos de conflicto trabajo familia en las 3 dimensiones (tiempo, tensión y comportamiento).

Por otro lado, y contradiciendo los resultados de los estudios anteriores, Sarbu (2018) halló que el teletrabajo desdibuja los límites entre el espacio familiar y laboral, provocando un incremento del conflicto trabajo familia y

familia trabajo, la primera a razón que los empleadores no estarían respetando el derecho a la desconexión digital – laboral y la segunda porque durante el horario laboral habría interrupciones por parte de los miembros de la familia, asimismo señala que otro factor podría ser la falta de organización de los mismos teletrabajadores.

Por su parte, Christensen (1990) halló que el teletrabajo es erróneamente considerado como una modalidad que fomenta una solución para los problemas familiares y laborales cuando se trata del cuidado de los niños en edad preescolar, puesto que las mujeres con la finalidad de compensar el tiempo invertido en la atención de los mismos estarían trabajando hasta altas horas de la noche impactando así negativamente en la percepción conflicto trabajo – familia.

Asimismo, Metzger y Cleach (2004) señalan que quienes teletrabajan desde casa extienden su jornada laboral en un 10 a 20%, lo cual puede responder a un sentimiento de culpa y necesidad de compensación, por la autonomía que su empleador les brinda, además por contar con determinados beneficios como el ahorro de costo y tiempo en el traslado, con el mismo resultado encontramos otras investigaciones. (Perez y Galvez, 2009).

Ahora bien, las investigaciones revisadas no han logrado llegar a un consenso sobre los efectos del teletrabajo; asimismo, la experiencia y valoración de los propios trabajadores son ambivalentes, puesto que para algunos pueden ser beneficiosas, y para otros no. Por ejemplo, Sánchez (2010) halló que la percepción de los teletrabajadores no es dicotómica, sino que se encuentra en un punto medio, en el que se intenta lidiar con los roles doméstico, familiar, trabajo, entre otros roles sin renunciar a ninguno, pudiendo crear conflicto y sentimiento de culpabilidad al no desempeñar cada rol de acuerdo a las expectativas de su entorno. No obstante, a pesar de lo mencionado, los teletrabajadores destacan como principal factor positivo la autonomía y libertad de autogestionar su tiempo.

Hill, Hawkins & Miller (1996) encontraron que algunos trabajadores percibían el cambio de trabajo presencial a teletrabajo como una ventaja para su vida personal y familiar, mientras que otros colaboradores señalaban que con

el teletrabajo se suele extender la jornada laboral en detrimento de la disponibilidad emocional y el tiempo para interactuar con su familia.

Por otro lado, en un estudio realizado en Italia, Pigni & Staffolani (2019) encontraron que el nivel de estudios y el cargo de los empleados pueden tener determinada correlación con el teletrabajo: hallaron que quienes ocuparon cargos de mayor jerarquía (jefes, gerentes o directores), mostraron mayor productividad bajo esta modalidad. Otro hallazgo significativo hace alusión a que si el empleado muestra mayor preferencia por el cuidado familiar es más probable que sean más productivos en el teletrabajo, ya que esta modalidad les permite no alejarse de casa y no descuidar sus labores.

En otra investigación, Shaw & Andrey & Johnson (2003) realizaron entrevistas a profundidad a un grupo de mujeres para conocer sus percepciones acerca del impacto del teletrabajo en sus vidas. Los hallazgos demostraron que el teletrabajo contribuye de forma positiva en la conciliación de la vida familiar y laboral, las mujeres lograron desarrollar estrategias para evitar distracciones durante el horario de trabajo, pero también les permitió estar presente ante cualquier necesidad de sus hijos.

Finalmente, Zhang et al. (2020), hallaron que las personas que tienen hijos tienen mayores posibilidades de experimentar el conflicto trabajo-familia, ya que es difícil establecer diferencia entre los roles a desempeñar y las tareas domésticas de las cuales son responsables.

2.5 Horario flexible

El horario flexible es un término introducido al mundo organizacional desde la década del 70, primero en Europa y luego en Estados Unidos. Gariety y Shaffer (2001) lo definen como la capacidad que tiene un trabajador para manejar la hora de inicio y finalización de la jornada laboral. Generalmente las empresas vienen utilizándolo como un medio para atraer talento.

De acuerdo a Baudraz (1975), el horario flexible es el sistema que fija los límites de un tiempo mínimo diario de trabajo, el cual permite una gran flexibilidad en la determinación del momento y la pausa de la jornada laboral. Aunque existen diversos conceptos relacionados al horario del trabajador como tiempo bloqueado, tiempo opcional, horario fijo, entre otros, para fines de esta

investigación se tomará el concepto de horario variable, en el cual el trabajador puede escoger su horario de trabajo según sus necesidades o conveniencias dentro de ciertos límites fijados por el empleador.

Respecto a los estudios de Barney y Elias (2010) del horario flexible, la literatura concluye que esta modalidad de trabajo favorece a la reducción del estrés laboral y la motivación. Se ha encontrado que el control autónomo del trabajo de cada persona se asocia a un menor nivel de estrés; asimismo, se observaron mayores niveles de motivación extrínseca bajo dicha variable. Estos resultados son consistentes con estudios que datan de décadas anteriores (Karasek, 1979; Naranayan et.al, 1999). Barney y Elías (2010) también recomendaron aplicar esta modalidad de trabajo para impactar positivamente en la satisfacción laboral de los empleados de diversas organizaciones, pues la autonomía que produce un horario flexible también es un predictor que indica menor estrés frente al trabajo.

2.6 Apoyo del supervisor

Esta variable es definida como la percepción que tienen los empleados del apoyo que reciben de sus supervisores para alcanzar los objetivos laborales y personales (Maier & Brunstein, 2001; Pomaki, Maes, & ter Doest, 2004). Actualmente, las organizaciones exploran dos iniciativas: una de ellas la consideran formal (flexibilidad del horario de trabajo) y la otra la consideran informal (apoyo de supervisión) (Binti, Abd, Salle & Sharif 2020). En complemento a lo anterior, el apoyo del supervisor se manifiesta cuando el supervisor directo trabaja para crear un ambiente laboral positivo. (Carlson y Perrewé, 1999).

Investigaciones anteriores sugieren adicionalmente que el apoyo de los supervisores es esencial para disminuir los efectos desfavorables del estrés laboral, ya que proporciona no solo apoyo emocional, sino que también aumentan la autoconfianza del empleado que sufre de estrés (Russell et al.,1987) y contribuye a fortalecer la autoestima (por ejemplo, Wong y Cheuk, 2005).

Para que el apoyo del supervisor realmente funcione, los directivos de la organización deben brindar el apoyo instrumental y psicológico de modo tal que los empleados puedan gestionar adecuada y responsablemente sus labores desde

casa (Meguella, Abdul Khalil, Ahmad y MohdNor, 2017). Al respecto, se identificaron cuatro dimensiones de apoyo del supervisor que pueden ayudar en las necesidades laborales y familiares que se presenten a los empleados, las cuales comprenden apoyo emocional, apoyo instrumental, apoyo de agenda dual y apoyo de roles apoyo a las conductas (Hammer, Kossek, Zimmerman y Daniels, 2006; Kossek, Hammer, Kelly y Moen, 2014)

Para entender el impacto en la moderación del apoyo del supervisor en el teletrabajo, se utilizará el modelo de 4 ítems de Badawy & Schieman (2021) donde se explorará el impacto que tiene apoyo, las expectativas e información que brindan los supervisores a los trabajadores.

2.7 Horario flexible y su relación con el teletrabajo y el conflicto trabajo-familia

Diversos estudios han abordado la relación de la variable horario flexible y la modalidad del teletrabajo. Además, se han evaluado los posibles efectos de esta relación en el conflicto trabajo-familia. Particularmente, estudios relacionados al horario flexible y al teletrabajo encontraron que aquellos trabajadores bajo la modalidad *flex-time* reportan menores niveles de estrés que aquellos que no gozaron de dicha medida (Lucas & Heady, 2002).

En línea con lo anterior, otro estudio demostró que aquellos trabajadores, sean varones o mujeres, que cuentan con modalidades de teletrabajo, horario flexible y *flexplace*, mostraron un mayor índice de satisfacción tanto a nivel laboral como de personal/familiar en comparación de aquellos que no gozaron de beneficios asociados a dichas modalidades de trabajo (Dilmaghani, 2020). Asimismo, otro hallazgo relevante de este estudio es la diferenciación entre aquellos trabajadores con y sin hijos. Se concluyó que, si bien las modalidades flex en el entorno laboral pueden ser muy beneficiosas para el balance vida/trabajo, no necesariamente se aplica cuando se refiere al conflicto trabajo/familia. Ello invita a reflexionar sobre las políticas laborales de las organizaciones, respecto a si aplican de forma favorable a todos sus trabajadores. En este sentido, se debe explorar otras alternativas que alivien el conflicto trabajo/familia (Dilmaghani, 2020).

Por otro lado, recientemente, ya con la pandemia en curso, se desarrolló un estudio sobre la relación entre el balance vida/trabajo y el “desbordamiento” de la vida personal ante lo laboral, bajo un sistema de horario flexible (Fung et.al, 2020). Este estudio indica que los trabajadores padecen largas jornadas de trabajo, a pesar de existir modalidades de teletrabajo u horario flexible en sus políticas laborales (Chou & Cheung, 2013; en Fung et.al, 2020). Las conclusiones de este estudio afirman que acciones de los directivos de la empresa, como ser comprensivos y atender las necesidades sociofamiliares de sus trabajadores, favorecen un clima laboral positivo y una mayor satisfacción. Como los autores señalan, estas acciones directivas (comunicarse y comprender a sus trabajadores en sus necesidades diarias dentro del espectro familiar; o brindar soporte a las actividades laborales entendiendo las circunstancias familiares de sus trabajadores en el día a día) pueden enmarcarse dentro de políticas de Responsabilidad Social Corporativa.

Ahora bien, resulta oportuno comentar acerca del horario flexible como variable moderadora entorno al conflicto trabajo-familia. Un estudio encontró que la flexibilidad de horario ayuda a amortiguar los efectos negativos del conflicto trabajo-familia, sobre todo cuando este es percibido como un beneficio de la organización (Yusel, 2018).

Por su parte, Jijena y Jijena (2013) realizaron un estudio en el que consideraron variables demográficas para identificar las repercusiones de la flexibilidad horaria y la percepción del conflicto trabajo-familia. En dicho estudio, se encontró que las mujeres tienen una mayor percepción de efectos negativos en relación con sus actividades laborales y familiares, a su vez que perciben que disponen de menor flexibilidad laboral. Asimismo, consideran que para un mejor análisis de las repercusiones laborales y familiares es preciso subdividir los grupos en variables demográficas.

En síntesis, la literatura revisada permite establecer que el horario flexible juega un rol significativo como variable moderadora en el conflicto trabajo-familia.

2.8 Apoyo del supervisor y su relación con el teletrabajo y el conflicto trabajo-familia

En relación al conflicto trabajo-familia, la evidencia sugiere que cuando el apoyo del supervisor es nulo o, incluso, cuando el supervisor genera una influencia negativa, la capacidad del trabajador se ve significativamente afectada. Esto se expresa en dificultades para afrontar el trabajo y atender los roles en el ámbito familiar (Calson et. al, 2012). En otras palabras, cuando el supervisor no brinda apoyo a sus trabajadores y actúa de forma demandante, los trabajadores se ven obligados a realizar esfuerzos adicionales para atender tanto sus actividades laborales como sus roles fuera del trabajo, como el rol familiar.

Ahora bien, es oportuno considerar que, dado que el conflicto trabajo-familia es un fenómeno dinámico y con una relación bidireccional, el apoyo del supervisor y el horario flexible pueden ser de mucha ayuda para reducirlo. En concordancia con lo expuesto, Kim et.al (2015) hallaron que cuando los individuos perciben que sus supervisores apoyan sus actividades laborales se puede predecir una menor incidencia y frecuencia del conflicto trabajo-familia versus aquellos que no contaban con dicho apoyo. Además, cuando esto sucede, existe mayor probabilidad de que los empleados manifiesten mayores conductas positivas como una mejor actitud frente al trabajo y mayor colaboración con sus compañeros (Kim et.al, 2015).

De otro lado, otros estudios han reportado que el apoyo del supervisor está asociado a una menor manifestación de estrés entre los colaboradores, el cual podría tener un mayor efecto si se logra institucionalizar esta práctica como parte de políticas corporativas en las organizaciones (Wickramasinghe, 2012).

De forma complementaria, otras investigaciones han asociado el apoyo del supervisor a mayores niveles de satisfacción en el trabajo (Boz, Martínez y Munduate, 2009). Ello es particularmente importante dada la característica bidireccional de las esferas de familia y trabajo, donde los sucesos de uno pueden afectar en el otro. Así, puede estimarse que el apoyo del supervisor tiene un impacto relevante en el conflicto trabajo-familia. Esto es consistente con investigaciones previas (Swanzy, 2020).

CAPÍTULO III: MODELO DE INVESTIGACIÓN

3.1. Modelo de investigación

El modelo de investigación planteado para el presente estudio tiene como variable independiente el teletrabajo; examinaremos la influencia de esta variable en el conflicto trabajo-familia y el posible efecto moderador del horario flexible y apoyo del supervisor en dicha relación, así como también la relación directa entre el apoyo del supervisor, el horario flexible y el conflicto trabajo-familia. Lo mencionado se puede apreciar en la Figura 1.

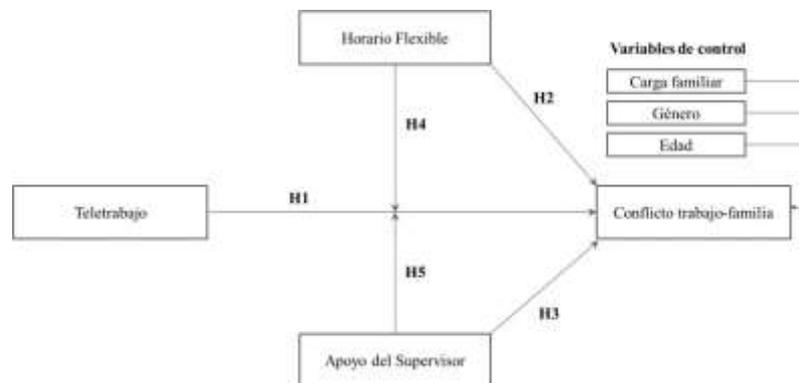


Figura 1: Modelo de investigación

Fuente: Elaboración propia.

3.2. Hipótesis

Se ha identificado que el teletrabajo desdibuja los límites entre la esfera familiar y laboral, provocando un incremento en la percepción conflicto trabajo-familia, puesto que los empleadores continuarían con las demandas laborales fuera del horario de trabajo y, por su lado, la familia también tendría sus propias solicitudes dentro del horario laboral difíciles de eludir. Por ello, el trabajador buscaría compensar esos tiempos invertidos trabajando hasta altas horas de la noche (Sarbu, 2018; Christensen, 1990).

De acuerdo a los estudios expuestos líneas arriba, y tomando la teoría de roles propuesta por Greenhaus & Beutell (1985;2006) se identifica cuatro tipos de conflicto trabajo-familia: conflicto basado en la tensión, conflicto basado en el tiempo, conflicto basado en la conducta y conflicto basado en la energía puesto que el teletrabajo desde casa rompe los límites físicos y temporales provocando que el trabajador continúe laborando fuera de los horarios habituales mermando su desempeño en su rol familiar. Por lo cual postulamos la primera hipótesis:

H1: El teletrabajo aumenta el conflicto trabajo – familia

Diversos estudios han demostrado que el horario flexible está íntimamente relacionado con la disminución del conflicto trabajo-familia y, aparentemente, tiene destacables resultados organizacionales. Esta relación ha sido estudiada desde diversas perspectivas, como la que plantea que el horario flexible reduce el ausentismo (Dalton and Merch, 1990). Otros estudios encontraron que las personas que no cuentan con este apoyo experimentan en mayor grado el conflicto en sus roles laborales y familiares (Kim et.al, 2015). Las alternativas frente a los horarios de trabajo tradicionales han provisto de mayor autonomía a sus empleados, manifestando una disminución en el conflicto trabajo-familia (Friendmand y Galinsky, 1992; Thomas and Ganster 1995). Adicionalmente a ello, la investigación realizada por Greenhaus y Parasuraman (1989), realizada con base en la teoría de roles, reafirman la relación inversa entre horario flexible y conflicto trabajo-familia. Lo mencionado sustenta la segunda hipótesis:

H2: El horario flexible disminuye el conflicto trabajo-familia

Sobre el impacto que tiene el apoyo del supervisor en la relación conflicto trabajo-familia, estudios como los de Kossek, et al (2011) y Swanzy (2020) han señalado que, el soporte brindado por el supervisor impacta positivamente en el empleado y minimiza la interferencia que sufren en los roles laborales y familiares por el estrés (conflicto de rol basado en la tensión).

Otros estudios (Karatepe. y Kilic, 2007) evidencian que el contar con el soporte del supervisor disminuye el conflicto trabajo – familia, puesto que los

empleados que no logran equilibrar su vida laboral y no laboral están más propensos a experimentar el conflicto trabajo-familia. Esto se debe a que dichos trabajadores buscan mantener y cubrir las demandas que tienen de su familia (tiempo dedicado, demandas generales y tensión creada) y las de su trabajo. El resultado indica que los empleados, por no perder los recursos obtenidos, tienden a realizar más labores en jornadas largas, lo que genera estrés y se genera el conflicto trabajo-familia (conflicto rol basado en energía). Por lo que formulamos la tercera hipótesis:

H3: El apoyo del supervisor disminuye el conflicto trabajo-familia

El horario flexible también se ha utilizado como variable moderadora, encontrándose resultados que concluyen que tener este tipo de beneficio o practica laboral ayuda al empleado a dedicar mayor tiempo al cuidado infantil. De esta manera, le permite al trabajador controlar mejor sus tiempos para cumplir con ambos roles (Gasser, 2017). Por su parte, Yucel (2018) menciona que la flexibilidad de horario actúa como amortiguador en las posibles situaciones de conflicto trabajo familia, lo cual se complementa con lo hallado en la investigación de Barney y Elías (2010), donde se presume que tener un control sobre el horario de trabajo disminuye las consecuencias nocivas del estrés laboral, aunque este beneficio puede presentarse en mayor proporción en posiciones de liderazgo. En base a eso postulamos la cuarta hipótesis.

H4: El horario flexible modera la relación entre el teletrabajo y el conflicto trabajo familia.

El apoyo del supervisor ha sido usado como variable moderadora para el estudio de su relación en diversas variables como satisfacción, compromiso organizacional, estrés laboral, entre otros. Algunos autores indican que el apoyo del supervisor como moderador mejora el nivel de estrés (Kang & Kang, 2016; Tian et. al, 2014), contribuyendo a mitigar la tensión para cumplir un rol en situaciones laborales ya que posibilita la recuperación de los recursos agotados por el empleado en su jornada diaria o minimiza el impacto y más bien se asocia con comportamientos de mayor productividad (Viswesvaran, 1995; Wickramasinghe, 2012). El apoyo del supervisor en los últimos años está siendo

estudiada para conocer su papel como moderador y si tiene algún efecto amortiguador en el conflicto trabajo-familia (Boz, Martínez & Munduate 2009), Con base en a eso postulamos la quinta hipótesis:

H5: El apoyo del supervisor modera la relación entre el teletrabajo y el conflicto trabajo familia.

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA

4.1. Diseño de investigación

La presente investigación es correlacional (Hernández Sampieri et al., 2006) porque busca conocer cómo se puede comportar la variable teletrabajo en relación con el conflicto trabajo-familia y las variables moderadoras.

De esta forma en la presente investigación se buscó describir las variables definidas en el modelo, de esta manera se pretende determinar si existe relación entre el conflicto trabajo-familia y el teletrabajo, el horario flexible y el apoyo del supervisor. Asimismo, se midió si el horario flexible y el apoyo del supervisor moderan la relación entre el teletrabajo y el conflicto trabajo-familia.

4.2. Población y muestra

La población estuvo conformada por trabajadores profesionales varones y mujeres de diversos grupos empresariales en el ámbito privado que realicen trabajo en modalidad presencial, teletrabajo o mixto y que aceptaron participar a través del consentimiento informado. Se realizó mediante un formulario electrónico distribuido de manera virtual en el mes de noviembre del 2021.

La muestra inicial fue constituida por 539 encuestados que trabajaban únicamente en el sector privado.

En coherencia con los atributos de la presente investigación se decidió por un muestreo no probabilístico por conveniencia.

4.3. Definición de variables

Teletrabajo

Para fin de la presente investigación tomaremos la definición de teletrabajo definido por OIT (2021) como modalidad de trabajo en la que el trabajador realiza sus principales tareas desde un lugar alternativo al establecimiento del empleador, manteniendo el contacto a través del uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC).

Conflicto Trabajo Familia

La definición de conflicto trabajo-familia que se empleó en el presente estudio fue la descrita por Greenhaus & Beutell, (1985) y Kahn (1964) que define a esta variable como la presión simultánea que tiene el empleado por parte de sus roles de trabajo y familia estas presiones afectan su necesidad (familia) y efectividad (trabajo), porque son incompatibles.

Horario Flexible

Se empleó la definición de Baudraz (1975) que indica que es el sistema que fija los límites de un tiempo mínimo diario de trabajo, y específicamente en el que hace mención del horario variable, en el cual la persona escoge su horario según sus necesidades o conveniencias dentro de ciertos límites fijados por el empleador.

Apoyo del Supervisor

Se utilizó la definición de Maier & Brunstein (2001) y Maes & Doest (2004) de esta variable, que se entiende como la percepción que tienen los empleados del apoyo que reciben por parte de sus supervisores para que puedan alcanzar sus objetivos ya sean laborales o personales.

VARIABLES DE CONTROL

Las variables de control que se utilizaron en esta investigación fueron género, edad y carga familiar, las cuales ayudaron a analizar el impacto en la relación del teletrabajo en el conflicto trabajo y familia y la relación que tiene en cada uno de los grupos estudiados.

Género:

En la actualidad el rol de las mujeres en el mercado laboral creció, pero en muchos casos sus responsabilidades dentro del hogar no disminuyeron, como lo menciona el estudio “Cuidadoras a tiempo completo y sobrecarga en el trabajo” (Unciecia, 2020), a diferencias de los hombres cuyo principal rol sigue siendo de proveedor (económico) y no tienen muchas responsabilidades en el hogar y, en caso las tenga y las no ejerza, no se será mal visto ante la sociedad.

Edad:

Se identificaron las edades con el fin de tener una referencia acerca de la etapa de la vida en la que está el encuestado.

Carga familiar:

El teletrabajo en casa elimina la separación de la vida laboral con la personal, en caso el trabajador tenga carga familiar, este debe distribuir su tiempo entre las labores doméstica y profesionales (Oikonomics 2020).

4.4. Procedimiento

Para la recogida de datos se convocó a trabajadores presenciales y teletrabajadores de empresa privadas, a través de las redes de contacto. Se les compartió el link donde se solicita el consentimiento informado y sólo con su aprobación se avanzó hacia la recolección de datos y llenado de los tres cuestionarios. Este proceso duró treinta días a fin de contar con una muestra significativa. La resolución de los cuestionarios tuvo una duración de 15 a 20 minutos aproximadamente.

Para el análisis de datos se realizó el siguiente procedimiento:

Se efectuó la descripción de la muestra, a través de tablas de frecuencia con su respectivo porcentaje, seguidamente se realizó el análisis descriptivo de las variables en estudios, se presenta la estadística descriptiva, así como sus respectivas gráficas, para luego ejecutar el análisis factorial confirmatorio, valorando que los indicadores de bondad de ajuste (Chi Cuadrado, CFI, TLI, RMSEA, SRMR), se encuentren dentro los parámetros aceptables, validando que la carga factorial de los instrumentos utilizados guarden congruencia con las investigaciones anteriores. Asimismo, se realizó el cálculo de confiabilidad a través del Alpha de Cronbach. El análisis se llevó a cabo para la variable teletrabajo, horario flexible, apoyo del supervisor y conflicto trabajo-familia. La realización del tercer y cuarto paso fueron de relevancia puesto que aseguran que los instrumentos utilizados sean válidos y confiables, lo que permitió generar los resultados expuestos. Posteriormente, se realizó el análisis de regresión logística binaria para encontrar si existe relación y/o moderación con las variables de estudios:

- o Cómo el teletrabajo se relaciona con el conflicto trabajo-familia.
 - o Cómo el apoyo del supervisor se relaciona con el conflicto trabajo-familia.
 - o Cómo el horario flexible se relaciona con el conflicto trabajo-familia.
 - o Cómo el apoyo del supervisor modera la relación entre el conflicto trabajo-familia.
 - o Cómo el horario flexible modera la relación entre el conflicto trabajo-familia.
 - o Cómo las variables de control influyen en el conflicto trabajo-familia.
- Finalmente, se desarrolló el análisis de resultados, respondiendo así a las hipótesis de la investigación.

4.5. Instrumentos

Para comprobar las hipótesis planteadas en este estudio se utilizaron instrumentos de medición (cuestionarios) para cada variable, que constaron de preguntas (cualitativas y/o cuantitativas) de forma ordenada para la recolección de datos (ver anexo 1).

Para la traducción de los instrumentos utilizados en las variables Conflicto Trabajo Familia, Horario Flexible y Apoyo del Supervisor, se utilizó la técnica de traducción invertida o Back Translation (Brislin,1980), la cual consiste en que luego que el texto es traducido al español, vuelve a ser traducido a su idioma original para verificar que el nivel de coincidencia de la traducción, permitiendo detectar errores de significado.

Los instrumentos que se utilizaron son los siguientes:

Teletrabajo

Sarbu (2018) planteó algunas variables que podrían ayudar a conciliar la vida laboral y personal: una de ellas es la presencia del teletrabajo y su intensidad.

La validación de la presencia del teletrabajo se realizará mediante la intensidad del teletrabajo; es decir, con qué frecuencia realiza teletrabajo en una

semana común (1= teletrabajo todo el tiempo, 2 = teletrabajo algunos días y 3= trabajo presencial).

Cuestionario Conflicto trabajo-familia

Se utilizó el cuestionario para conflicto trabajo-familia de Carlson, Kacmar y Williams (2000), el cual cuenta con 9 ítems clasificados con base en 03 dimensiones. La confiabilidad del instrumento a través del coeficiente de Alpha de Cronbach es de 0.84. Los ítems de esta variable fueron medidas con una escala tipo Likert de 1 a 5, que comprende las categorías desde “muy en desacuerdo” hasta “totalmente de acuerdo”. El instrumento fue construido en base de tres dimensiones (“time”, “strain” y “behavior”).

Escala de Apoyo del Supervisor

El apoyo del supervisor fue medido a través de 6 ítems que miden el nivel de acuerdo (*de muy en desacuerdo* o *totalmente de acuerdo*) utilizando afirmaciones que exploran dicha variable. Se obtuvo esta escala de una investigación realizada por Anderson (2002).

Al desarrollar el análisis estadístico de consistencia interna (Alpha de Cronbach = 0.89) sugiere que esta medida es adecuada para medir el apoyo del supervisor en esta población. Una de las preguntas de los ítems es “Mi supervisor me apoya cuando tengo un problema laboral”

Escala de flexibilidad de horario

El instrumento utilizado por Yucel (2019) cuenta con 4 ítems con formato de respuesta tipo Likert de cinco alternativas que van desde *muy cierto* hasta *nada cierto*. Cuenta con una confiabilidad con un Alpha de Cronbach de 0.75, lo cual confirma la adecuación de medición para esta variable. Un ejemplo de ítem es “Tengo la flexibilidad que necesito en mi horario laboral para administrar mis responsabilidades personales y familiares”.

Variables de Control

Se consideró las siguientes variables género (0 = femenino y 1 = masculino), edad del encuestado, carga familiar (codificado 0 = si no tienen hijos y 1 = si tienen hijos).

4.6. Prueba piloto

Fueron 37 personas seleccionadas inicialmente para la prueba piloto, con lo que se validó los instrumentos de horario flexible (Yucel,2019), apoyo del supervisor (Anderson, 2002) y conflicto trabajo-familia (Carlson, Kacmar and Williams, 2000). La confiabilidad de estos instrumentos, la pertinencia de los ítems por factor y la eliminación de algunos ítems fue posible gracias a este análisis.

El análisis de confiabilidad que se hace a un instrumento esta referido al grado en que la aplicación del instrumento a la misma muestra, caso o encuestado origina resultados iguales (Hernández-Sampieri et. al., 2017). La confiabilidad se calcula mediante el coeficiente Alpha de Cronbach. Este análisis mide en cuánto decrece la fiabilidad en la prueba al retirar alguna de las variables. Al respecto, Hernández et al (2014), indica que un Alpha de Cronbach de 0,25 indica una baja confiabilidad, un Alpha de 0,50 una confiabilidad media o regular, un Alpha de 0,75 una confiabilidad aceptable y un Alpha de 0,90 indica alta confiabilidad.

A continuación, observamos los resultados obtenidos:

En el caso de la variable “horario flexible”, se realizó el análisis para 4 elementos, obteniendo un Alpha de Cronbach de 0.896, mostrando un alto nivel de confiabilidad. A continuación, se podrá observar los resultados obtenidos:

Tabla N°4.1 Estadística de fiabilidad – dimensión horario flexible

Estadísticos de fiabilidad	
Alpha de Cronbach	Nro. Elementos
0.896	4

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de la variable “apoyo del supervisor”, se realizó el análisis para 6 elementos, obteniendo un Alpha de Cronbach de 0.969, mostrando un alto nivel de confiabilidad.

Tabla N°4.2 Estadística de fiabilidad – dimensión apoyo del supervisor

Estadísticos de fiabilidad	
Alpha de Cronbach	Nro. Elementos
0.969	6

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, en el caso de la variable “conflicto trabajo-familia”, se realizó el análisis para 9 elementos, obteniendo un Alpha de Cronbach de 0.920, mostrando un alto nivel de confiabilidad.

Tabla N°4.3 Estadística de fiabilidad – dimensión conflicto trabajo-familia

Estadísticos de fiabilidad	
Alpha de Cronbach	Nro. Elementos
0.920	9

Fuente: Elaboración propia.

4.7. Recopilación de datos

Para recopilar los datos, se utilizó el formulario de Google Forms, el cual es una herramienta que genera una hoja de procesamiento de datos que es de utilidad al momento de realizar el análisis estadístico.

Se realizó la recolección de datos de forma *online*, para obtener un mayor número de encuestados y cantidad de respuestas en el menor tiempo posible. La encuesta se realizó durante el mes de noviembre de 2021 a personas de ambos sexos que trabajen en el sector privado a nivel nacional. Se aplicó el cuestionario descrito en el anexo I.

4.8. Procesamiento de datos

Se utilizó el programa SPSS V5 para proceder los datos y realizar el análisis descriptivo, también se utilizó AMOS V23 para realizar el análisis factorial confirmatorio de los instrumentos utilizados.

Las transformaciones de las variables se realizaron para buscar la normalidad de la muestra, así como regresiones logísticas binarias intentando explicar el modelo, en función de los puntales de las variables predictoras horario flexible y apoyo del supervisor con relación a la variable dependiente categórica conflicto trabajo-familia.

A continuación, se procede con la descripción de las variables:

1. VD_CTF = Dimensión de conflicto trabajo-familia que señala la ausencia o presencia de conflicto en el participante. Se considera variable categórica (cualitativa). Se le asignó el valor “Bajo” (rango de puntajes entre 9 y 27) y “Alto” (rango de puntajes entre 28 y 45); cuando fue necesario para el procesamiento estadístico correspondiente, se la transformó asignándole los valores “0” a “Bajo”, y “1” a “Alto”. Los rangos se establecieron a partir de la suma de los puntajes de los ítems P11, P12, P13, P14, P15, P16, P17, P18, P19.
2. VI1_FLEX = Dimensión de horario flexible. Compuesta por el promedio calculado sobre los ítems P1, P2, P3 y P4.
3. VI2_ASV = Dimensión de apoyo del supervisor. Compuesta por el promedio calculado sobre los ítems P5, P6, P7, P8, P9 y P10.
4. VI3_MT = Modalidad de trabajo, tipo de trabajo que realiza el participante al momento de responder la encuesta. Esta categoría es autodefinida por el participante entre las categorías “Presencial”, “Teletrabajo” y “Mixto”. Se considera variable categórica (cualitativa).
5. vc_gen = Género del participante, clasificación definida por el género del participante. La clasificación distingue entre las opciones “Masculino” y “Femenino”. Se considera variable categórica (cualitativa).
6. vc_edad = Edad del participante. Se considera variable cuantitativa.

7. vc_carga = Carga familiar, clasificación definida por la presencia o ausencia de hijos. La clasificación distingue las opciones “Si” y “No”. Se considera variable categórica (cualitativa).

CAPÍTULO V: RESULTADOS

5.1. Descripción de la muestra

La muestra estuvo compuesta por 539 encuestados de sexo masculino y femenino que laboraban en el sector privado, con modalidades de trabajo que se distinguían entre presencial, teletrabajo y mixto.

Los encuestados fueron convocados de manera incidental (no probabilística) por los miembros del equipo de tesis, a través de sus respectivas redes de contacto.

A continuación, se procede a describir estadísticamente las características de esta muestra.

5.1.1. Variable dependiente: Conflicto trabajo-familia

Observamos que la presencia de conflicto “Alto” es menor a comparación que la ausencia de conflicto “Bajo”. El conflicto Alto representaría un 40.1% con respecto a la muestra total.

Tabla N°5.1 Conflicto trabajo-familia

Conflicto Trabajo-Familia		
	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	323	59,9
Alto	216	41,1

Fuente: Elaboración propia.

5.1.2. Variable independiente: Modalidad de trabajo

Sobre la distribución de la modalidad de trabajo observamos que hay más participantes que realizan la modalidad teletrabajo (44.9%) respecto a la presencial (32.7%). Considerando que el contexto actual juega un rol importante, podemos decir que la distribución responde a las exigencias mismas de una sociedad que fomenta el teletrabajo como alternativa principal.

Tabla N°5.2 Modalidad de trabajo

Modalidad de trabajo		
	Frecuencia	Porcentaje
Presencial	176	32,7
Teletrabajo	242	44,9
Mixto	121	22,4

Fuente: Elaboración propia.

5.1.3. Variable de control: Género

Sobre la distribución del género observamos que hay más presencia de mujeres (54.9%) que de hombres (45.1%) en la muestra.

Tabla N°5.3 Género

Género		
	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	243	45,1
Femenino	296	54,9

Fuente: Elaboración propia.

5.1.4. Variable de control: Carga familiar

Sobre la distribución de la carga familiar “Tiene hijos” se encontró que los participantes tenían más carga familiar (50.5%) respecto a la muestra total, aunque esta diferencia fue mínima respecto al otro grupo (49.5%).

Tabla N°5.4 Carga familiar

Carga familiar “Tiene hijos”		
	Frecuencia	Porcentaje
Si	272	50,5
No	267	49,5

Fuente: Elaboración propia.

5.2. Análisis descriptivo de las variables

Se presentan a continuación las estadísticas y gráficos para cada una de las siguientes variables: horario flexible, apoyo del supervisor y edad.

5.2.1. Horario flexible

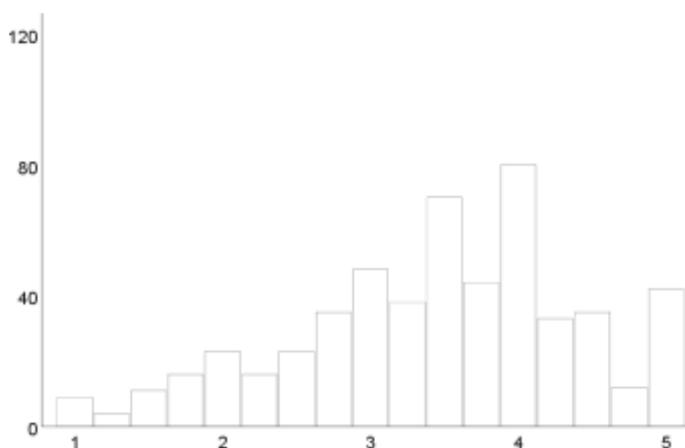
Como se aprecia en la Tabla N°5.5 se muestra el promedio (3.444) de la variable horario flexible.

Mín	1er Cu.	Mediana	Prom.	3er Cu.	Máy
1.000	2.750	3.500	3.444	4.000	5.000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°5.5 Horario flexible

Figura 5.1 Histograma horario flexible



Fuente: Elaboración propia.

5.2.2. Apoyo del supervisor

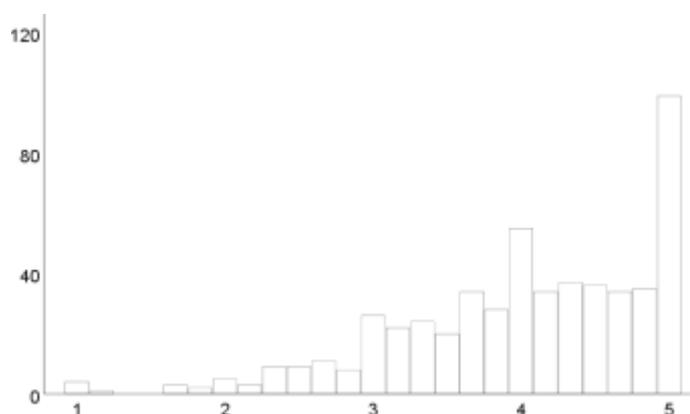
La variable Apoyo Supervisor tiene las siguientes características como se muestra en la Tabla N°5.6.

Tabla N°5.6 Apoyo del supervisor

Mín	1er Cu.	Mediana	Prom.	3er Cu.	Máy
1.000	3.500	4.167	4.012	4.667	5.000

Fuente: Elaboración propia.

Figura 5.2 Histograma Apoyo del supervisor



Fuente: Elaboración propia.

5.2.3. Edad

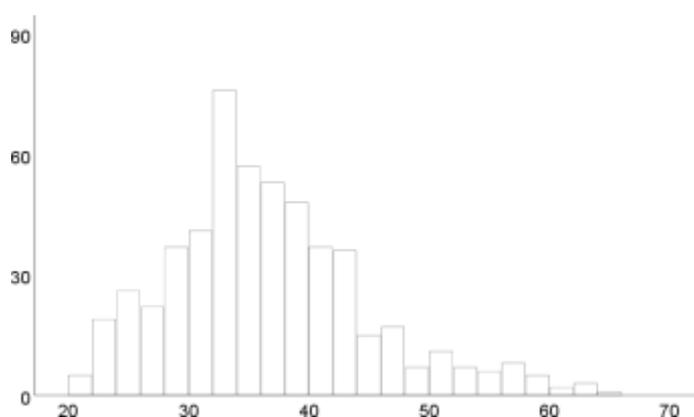
En la Tabla N°5.7 se muestra el promedio (36.10) de la variable edad, asimismo otros valores como sigue:

Tabla N°5.7 Edad

Mín	1er Cu.	Mediana	Prom.	3er Cu.	Máy
21	31	35	36.10	40	64

Fuente: Elaboración propia.

Figura 5.3 Histograma Edad



Fuente: Elaboración propia.

5.3. Análisis de validez de los instrumentos

Para realizar el análisis de validez de las variables se utilizó el Análisis Factorial Confirmatorio (CFA, por sus siglas en inglés), ya que se cuentan con escalas validadas trabajadas previamente.

Este análisis (CFA) define la estructura de variables latentes (o factores) para cada instrumento, para luego evaluar si el comportamiento de cada conjunto de ítems sigue el patrón factorial esperado. Esta técnica previamente ya posee una estructura factorial que ha sido definida y verificada en investigaciones previas, esto lo diferencia del Análisis Factorial Exploratorio que se enfoca en buscar determinar la estructura factorial que mejor explique el comportamiento de los datos de las escalas estudiadas.

La escala de horario flexible (Yucel,2019) que se utilizó en la investigación se describió en el capítulo 4.5 en la descripción de instrumentos.

La escala de apoyo del supervisor que se utilizó en la presente investigación (Karatepe & Kilic, 2005) se describió respecto a su composición en el capítulo 4.5 en la descripción de instrumentos.

La escala de conflicto trabajo-familia (CTF), originalmente formada por:

- Tres ítems de evaluación de la percepción de conflicto en torno a la afectación del tiempo de las actividades familiares por la demanda del trabajo. Estos ítems corresponderían a la categoría CTF Time.

- Tres ítems de evaluación de la percepción de conflicto en torno a la afectación de salud o bienestar de los empleados. Estos ítems corresponderían a la categoría CTF Strain, y
- Tres ítems de evaluación de la percepción de conflicto en torno a la afectación del rol familiar, ya que no puede derivarse del rol laboral. Estos ítems corresponderían a la categoría CTF Behavior.

La estructura factorial que se pretende confirmar es la siguiente:

- Para el instrumento de investigación, evaluaremos una solución de cinco factores, correspondientes a las dimensiones horario flexible, apoyo del supervisor, y las sub-dimensiones del conflicto trabajo-familia descritas anteriormente (CTF Time, CTF Strain y CTF Behavior). La definición de los ítems que corresponden a estos tres factores ya fue establecida separadamente en los análisis descriptivos y de frecuencia de las variables, capítulos 4.2.1, 4.2.2 y 4.1.1 respectivamente.

Estrategia y criterios generales de interpretación:

Se emplearon las mismas pautas y estrategia para explicar los diversos resultados de los CFA.

1. Con el modelo de variables latentes se corrió el CFA para verificar si se ajusta al comportamiento de los datos. En primera instancia no se realizó ajuste alguno y posteriormente se relacionó la covarianza de los errores para lograr un mejor ajuste al modelo.
2. El modelo fue evaluado utilizando diversos indicadores de bondad de ajuste: (Chi Cuadrado, GFI, AGFI, RMR, RMSEA, CFI, NFI y TLI). Debemos tener en cuenta que, pese a estar hablando de criterios estadísticos, no existe un único criterio “rígido” o “prueba ácida” para determinar de modo unívoco la validez de un modelo. Por ello se utiliza usualmente varios de los índices mencionados anteriormente; especialistas recomiendan variados criterios. En este caso, verificaremos con especial atención cada uno de los índices para asumir que contamos con un “buen” modelo. De esta manera,

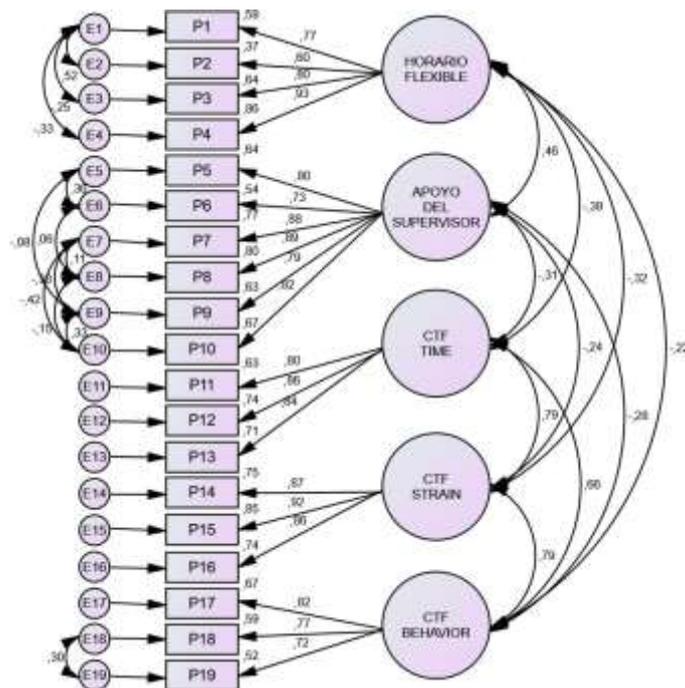
mientras más índices o, en su defecto, la totalidad de índices cumplan los criterios asumiremos que existe un ajuste del modelo óptimo.

3. En caso de que el modelo teórico inicial no se ajustara al modo en que se distribuyen los datos reales, se procederá a realizar un ajuste. Se tomarán en cuenta las cargas las cargas factoriales de cada ítem, para ajustar el modelo. Los ítems con carga factorial inferior a 0.7 (en especial aquellos inferiores a 0.6) serán considerados para su eliminación de la solución final.

Análisis de validez de los instrumentos

La siguiente es una representación gráfica de los ítems y la estructura factorial cuya existencia buscamos confirmar:

Figura 5.4 Análisis factorial confirmatorio – Instrumentos



Fuente: Elaboración propia.

Modelo

Chi Cuadrado = 254.556

Grados de Libertad = 130

Nivel de Significancia = .000

Tabla N°5.8 Modelo AFC – Instrumento

Modelo	Chi-cuadrado	GFI	AGFI	RMR	RMSEA	CFI	NFI	TLI
Modelo 1	254.556	0.952	0.929	0.061	0.042	0.983	0.965	0.977

Fuente: Elaboración propia.

Se evidencia que la dimensionalidad de cada ítem en relación a sus factores se evidencia en los resultados (todos los ítems muestran una carga factorial mayor a 0.60, y en todos los casos se trata de una carga factorial estadísticamente significativa). Este es un primer indicio positivo para el modelo.

Los resultados nos indican lo siguiente:

1. Como es típico, el Chi Cuadrado resulta estadísticamente significativo.

Lo anterior supone que el modelo no representa adecuadamente los datos.

2. El GFI está definitivamente dentro de los niveles óptimos. Esto apunta un primer indicio positivo para el modelo.
3. El AGFI está definitivamente dentro de los niveles óptimos.
4. El RMR está por encima de los niveles óptimos.
5. El RMSEA está definitivamente dentro de los niveles óptimos.
6. El CFI está definitivamente dentro de los niveles óptimos.
7. El NFI está definitivamente dentro de los niveles óptimos.
8. El TLI está definitivamente dentro de los niveles óptimos.

El modelo teórico inicial sí cuenta con niveles buenos o aceptables en 7 de los 8 índices; por ende, puede determinarse que representa un modelo aceptable de los datos.

En conclusión, se puede afirmar que el instrumento queda validado y mantiene su estructura inicial original.

5.4. Análisis de confiabilidad

Se utilizó el estadístico Alpha de Cronbach para determinar la confiabilidad de las escalas, según la validez obtenida como resultado del AFC.

Para el caso de la variable “horario flexible” se realizó el análisis para 4 elementos, obteniendo un Alpha de Cronbach de 0.859, mostrando un alto nivel de confiabilidad.

Tabla N°5.9 Estadística de fiabilidad – variable horario flexible

Estadísticos de fiabilidad	
Alpha de Cronbach	Nro. Elementos
0.859	4

Fuente: Elaboración propia.

Para el caso de la variable “apoyo del supervisor” se realizó el análisis para 6 elementos, logrando un Alpha de Cronbach de 0.919, mostrando un alto nivel de confiabilidad.

Tabla N°5.10 Estadística de fiabilidad – variable apoyo del supervisor

Estadísticos de fiabilidad	
Alpha de Cronbach	Nro. Elementos
0.919	6

Fuente: Elaboración propia.

Para el caso de la variable “conflicto trabajo-familia” se realizó el análisis para 9 elementos, consiguiendo un Alpha de Cronbach de 0.920, evidenciando un alto nivel de confiabilidad.

Tabla N°5.11 Estadística de fiabilidad – variable conflicto trabajo-familia

Estadísticos de fiabilidad	
Alpha de Cronbach	Nro. Elementos
0.920	9

Fuente: Elaboración propia.

5.5. Correlación entre las variables de estudio

A continuación, se indican las correlaciones encontradas entre la variable dependiente (Conflicto trabajo-familia) y las variables independientes (Teletrabajo, horario flexible y apoyo del supervisor), así como las variables de control.

Tabla N° 5.12 Matriz de correlaciones Rho de Spearman

	1	2	3	4	5	6
1 Género	1					
2 Edad	-.042	1				
3 Carga familiar	.055	-.448**	1			
4 Teletrabajo	.158**	-.025	.098*	1		
5 Horario flexible	-.104*	-.063	.121**	.135*	1	
6 Apoyo del supervisor	-.057	-.075	.115**	.048	.452**	1
7 Conflicto trabajo-familia	.003	.039	-.053	-.015	-.255**	-.219**

** *significante en el nivel 0.01 (bilateral)*

* *significante en el nivel 0.05 (bilateral)*

Como se puede apreciar en la Tabla N° 5.12, el horario flexible está negativamente asociado con el conflicto trabajo-familia. De manera similar, el apoyo del supervisor está negativamente asociado con el conflicto trabajo-familia. Además, es posible observar asociaciones entre las variables independientes. Por ejemplo, el teletrabajo y el horario flexible están positivamente relacionados, así como el apoyo del supervisor y el horario flexible que se asocian positivamente.

5.6. Análisis de regresión logística binaria jerárquica

La intención del análisis de regresión logística binaria jerárquica nos permite observar como la entrada o adición de nuevas variables transforma el modelo de regresión inicial, lo cual genera que podamos comparar o establecer diferencias respecto a varios modelos diferentes. En este caso, se estableció tres niveles o pasos de comparación: Un primer modelo con las variables de control (género, edad y carga familiar), el segundo modelo que añade las variables moderadoras (horario flexible y apoyo del supervisor), así como la variable independiente modalidad de trabajo. Por último, un tercer modelo que añade las variables de interacción congruentes a nuestras hipótesis de estudio planteadas.

Tabla N°5.13 Resultados de regresión logística binaria jerárquica

Variable independiente	Modelo 1			Modelo 2			Modelo 3		
	B	Wald's χ^2	Exp (B)	B	Wald's χ^2	Exp (B)	B	Wald's χ^2	Exp (B)
Género									
Masculino GR									
Femenino	0.024	0.019	1.025	-0.146	0.590	0.864	-0.097	0.251	0.908
Edad	0.006	0.241	1.006	0.005	0.174	1.005	0.002	0.037	1.002
Carga familiar									
No GR									
Si	0.176	0.806	1.192	0.019	0.008	1.019	0.052	0.062	1.054
Modalidad de trabajo (MT)									
Presencial GR									
Teletrabajo				0.009	0.002	1.009	2.801	6.308*	16.468
Mixto				-0.324	1.551	0.723	1.354	1.103	3.875
Horario flexible (HF)				-0.498	19.464**	0.608	-0.600	10.304**	0.549
Apoyo del supervisor (ASV)				-0.259	4.607*	0.772	0.191	0.880	1.211
Interacción (HF x MT)									
HF x Presencial GR									
HF x Teletrabajo							-0.013	0.002	0.987
HF x Mixto							0.430	1.752	1.537
Interacción (ASV x MT)									
ASV x Presencial GR									
ASV x Teletrabajo							-0.692	6.249*	0.500
ASV x Mixto							-0.797	5.422*	0.451
Prueba de Hosmer y Lemeshow (Chi-cuadrado)		5.195			10.174			6.931	
Logaritmo de la verosimilitud -2		724.056			678.594			668.286	
R cuadrado de Cox y Snell		.003			.084			.101	
R cuadrado de Nagelkerke		.004			.113			.137	
Porcentaje de clasificación		59.9%			67%			65.3%	

*p<.05, **p<.001 GR: Grupo de referencia

El modelo 2 y 3 fueron estadísticamente significativos, $\chi^2 (7, 539) = 45,46$, $p < .001$ “y” $\chi^2 (11, 539) = 57,54$, $p < .001$, respectivamente. Esto

significa que se pueden distinguir aquellos que presentan un conflicto alto y bajo. Sin embargo, el modelo 1 no fue estadísticamente significativo, lo cual se traduce en la falta de ajuste que proporcionan las variables de control en el modelo. Asimismo, se evaluó un segundo parámetro de ajuste del modelo a través de la prueba de Hosmer y Lemeshow. Tanto el modelo 1 ($\chi^2(8) = 5.195$, $p=.737$), como el modelo 2 ($\chi^2(8) = 10.174$, $p=.253$) y el modelo 3 ($\chi^2(8) = 6.931$, $p=.544$) presentaron un adecuado ajuste del modelo al ser no significantes.

De la misma manera que el R-cuadrado de la regresión lineal, el modelo 1 explicó mínimamente entre 0.3% (R cuadrado de Cox y Snell) y 0.4% (R cuadrado de Nagelkerke) de la varianza en la variable dependiente y correctamente clasificó 59.9% de los casos. Por el contrario, el modelo 2 explicó entre 8.4% (R cuadrado de Cox y Snell) y 11.3% (R cuadrado de Nagelkerke) de la varianza en la variable dependiente y correctamente clasificó 67% de los casos. Igualmente, el modelo 3 explicó entre 10.1% (R cuadrado de Cox y Snell) y 13.7% (R cuadrado de Nagelkerke) de la varianza en la variable dependiente y correctamente clasificó 65.3% de los casos.

La tabla N° 5.13 nos aporta una mirada más global y detallada a comparación del modelo integrado de regresión logística descrito en el apartado anterior. En el modelo 2 es posible apreciar que tanto el horario flexible ($b=-0.498$, Wald $\chi^2(1) = 19.464$, $p<.001$) como el apoyo del supervisor ($b=-0.259$, Wald $\chi^2(1) = 4.607$, $p=.032$) son predictores negativos y significantes de la probabilidad que un participante experimente conflicto trabajo-familia alto. Sin embargo, el teletrabajo no resulta ser un predictor positivo ni significativo de esta probabilidad.

Por otro lado, al observar el modelo 3 encontramos que al ser el teletrabajo una variable implicada en la interacción con las variables moderadoras (horario flexible y apoyo del supervisor), esta se torna positiva y significativa ($b=2.801$, Wald $\chi^2(1) = 6.308$, $p=.012$) y nos permite validar nuestra hipótesis de estudio. Además, se encontró que la interacción del apoyo del supervisor y el teletrabajo resultó ser un predictor negativo y significativo ($b=-0.692$, Wald $\chi^2(1) = 6.249$, $p=.012$) de la probabilidad de que un participante experimente conflicto trabajo-familia alto, por lo que podemos confirmar que el

apoyo del supervisor modera la relación entre el teletrabajo y el conflicto trabajo-familia. Finalmente, es posible observar que el apoyo del supervisor en este modelo no resulta ser un predictor significativo del conflicto trabajo-familia alto, lo cual es esperado y explicado de manera más detallada en el apartado anterior.

5.7. Análisis de regresión logística binaria

Se utilizó el análisis de regresión logística binaria para examinar si el horario flexible y el apoyo del supervisor estaban asociados con la probabilidad de presentar un conflicto trabajo-familia alto y así poder comprobar las hipótesis planteadas. Asimismo, tomamos en cuenta las interacciones y las variables de control (género, edad y carga familiar) en el análisis.

Tabla N°5.14 Resultados de regresión logística binaria prediciendo variable conflicto trabajo-familia

Variable independiente	B	Wald's χ^2	Exp (B)
Género			
Masculino GR			
Femenino	-0.097	0.251	0.908
Edad	0.002	0.037	1.002
Carga familiar			
No GR			
Si	0.052	0.062	1.054
Modalidad de trabajo (MT)			
Presencial GR			
Teletrabajo	2.801	6.308*	16.468
Mixto	1.354	1.103	3.875
Horario flexible (HF)	-0.600	10.304**	0.549
Apoyo del supervisor (ASV)	0.191	0.880	1.211
Interacción (HF x MT)			
Horario flexible x Presencial GR			
Horario flexible x Teletrabajo	-0.013	0.002	0.987
Horario flexible x Mixto	0.430	1.752	1.537
Interacción (ASV x MT)			
Apoyo del supervisor x Presencial GR			
Apoyo del supervisor x Teletrabajo	-0.692	6.249*	0.500
Apoyo del supervisor x Mixto	-0.797	5.422	0.451
Prueba de Hosmer y Lemeshow (Chi-cuadrado)	6.931		
Logaritmo de la verosimilitud -2	668.286		
R cuadrado de Cox y Snell	.101		
R cuadrado de Nagelkerke	.137		

La variable dependiente conflicto trabajo-familia fue tratada como binaria o dicotómica para señalar presencia o ausencia de conflicto trabajo familia. Se codificó como “1” al existir un conflicto “Alto” y “0” al existir un conflicto “Bajo”.

El modelo fue estadísticamente significativo, $\chi^2(11, 539) = 57,54$, $p < .001$ sugiriendo que se pueden distinguir aquellos que presentan un conflicto alto y bajo. También, se observó un adecuado ajuste del modelo a través de la no significancia de la prueba de Hosmer y Lemeshow ($\chi^2(8) = 6.931$, $p = .544$).

El modelo explicó entre 10.1% (R cuadrado de Cox y Snell) y 13.7% (R cuadrado de Nagelkerke) de la varianza en la variable dependiente y correctamente clasificó 65.3% de los casos.

Como se puede observar en la Tabla N°5.14 el teletrabajo es un predictor positivo y significativo de la probabilidad que un participante experimente conflicto trabajo-familia alto ($b = 2.801$, Wald $\chi^2(1) = 6.308$, $p = .012$). Por otro lado, el horario flexible es un predictor negativo y significativo de la probabilidad que un participante experimente conflicto trabajo-familia alto ($b = -0.600$, Wald $\chi^2(1) = 10.304$, $p < .001$).

Asimismo, se encontró que el apoyo del supervisor modera la relación entre el teletrabajo y el conflicto trabajo-familia. Como se observa en la tabla N°5.12 esta interacción resultó ser un predictor negativo y significativo de la probabilidad que un participante experimente conflicto trabajo-familia alto ($b = -0.692$, Wald $\chi^2(1) = 6.249$, $p = .012$).

Cabe resaltar que, de acuerdo al modelo presentado, el apoyo del supervisor no resulta ser un predictor significativo en el conflicto trabajo-familia. Sin embargo, en un modelo de regresión logística binaria sin considerar las variables de interacción el apoyo del supervisor se convierte en un predictor negativo y significativo de la probabilidad que un participante experimente conflicto trabajo-familia alto ($b = -0.259$, Wald $\chi^2(1) = 4.607$, $p = .032$). Este cambio se debería a que la interacción explicaría mejor el modelo de regresión, por lo que la variable original quedara muy simplificada. Además de que la

variable original estaría absorbiendo variabilidad residual, lo que originaría un aumento en el poder estadístico en la variable de interacción.

Respecto a la validación de hipótesis, podemos sostener que todas las hipótesis se respaldan con excepción de la H4 (ver Tabla N°5.14). Para confirmar la H1 podemos observar que cada vez que un nuevo participante señala que su modalidad de trabajo es el teletrabajo se incrementa en 16.468 veces la probabilidad de que un participante experimente conflicto trabajo-familia alto.

En la H2 observamos que cada vez que se incrementa una unidad en horario flexible la probabilidad de que un participante experimente conflicto trabajo-familia alto decrece en 0.549 veces.

Para validar la H3 tomaremos el modelo sin las variables de interacción. De esta manera, observamos que cada vez que se incrementa una unidad en apoyo del supervisor la probabilidad de que un participante experimente conflicto trabajo-familia alto decrece en 0.772 veces.

Finalmente, en la H5 observamos que cada vez que se incrementa una unidad en la interacción del apoyo del supervisor y el teletrabajo la probabilidad de que un participante experimente conflicto trabajo-familia decrece en 0.500 veces.

Tabla N°5.15 Resumen de hipótesis

Resumen de confirmación de hipótesis		
Hipótesis	Confirma da	No confirmada
H1.- El teletrabajo aumenta el conflicto trabajo-familia	X	
H2.- El horario flexible disminuye el conflicto trabajo-familia	X	
H3.- El apoyo del supervisor disminuye el conflicto trabajo-familia	X	
H4.- El horario flexible modera la relación entre el teletrabajo y el conflicto trabajo-familia		X
H5.- El apoyo del supervisor modera la relación entre el teletrabajo y el conflicto trabajo-familia	X	

CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN

6.1. Discusión de resultados

En primer lugar, se confirmó la hipótesis H1 “El teletrabajo aumenta el conflicto trabajo-familia”. Como se ha visto, se sabe que el conflicto trabajo-familia tiende a aparecer o aumentar cuando los roles de cada dimensión se entrecruzan de forma desequilibrada (Greenhaus & Beutell, 1985; Kahn et.al, 1964; Asbari et.al, 2020). Estudios como los de Allen et.al, 2000; Kossek & Lee, 2017 y Sarbu, 2018, han reportado que efectivamente la presencia del teletrabajo aumenta la probabilidad de que las actividades laborales interfieran con las familiares y viceversa, lo que origina el conflicto trabajo-familia

En este sentido, es razonable concluir que la implementación forzada de la modalidad del teletrabajo por el COVID-19 ha generado que los colaboradores tengan que adaptar sus roles de familia y trabajo en un mismo espacio físico (en este caso, el hogar) y de forma apresurada.

Ahora bien, es importante destacar que, a pesar de los beneficios reportados del teletrabajo (Martínez, Cote, Dueñas y Camacho, 2017; Da Costa,

De Oliveira y Pinheiro, 2020 y Lemos, Barbosa & Monzano, 2021), esta modalidad ha sido implementada por necesidad, por lo que las organizaciones tienen la oportunidad de reformular las políticas asociadas a esta modalidad con el fin de no afectar la dimensión familiar de sus colaboradores y, a su vez, protegerlos del contagio frente al COVID-19. El hallazgo de esta investigación contribuye a la discusión sobre si el teletrabajo como modalidad es suficiente para promover satisfacción laboral entre los colaboradores de una organización.

En segundo lugar, se confirmó la hipótesis H2 “El horario flexible disminuye el conflicto trabajo-familia”. Estos resultados son consistentes con estudios previos (Lucas & Heady, 2002; Dilmaghani, 2020). Claramente, una variable como el horario flexible permite a los colaboradores regular su jornada de trabajo bajo ciertos parámetros del empleador. Así, este beneficio resulta relevante al momento de establecer prioridades entorno a la familia y al trabajo según la necesidad de cada trabajador, lo que contribuye a la reducción del conflicto trabajo-familia.

Asimismo, resulta relevante comentar que la reducción del conflicto trabajo-familia por horario flexible no se registró en los participantes que se encuentran laborando bajo la modalidad presencial ni mixta. Es posible que la asistencia física al lugar de trabajo y sus posibles consecuencias en torno al COVID-19 tengan un especial efecto en esta relación, donde el “malestar” por asistir al trabajo de forma presencial, como una mayor exposición al contagio o invertir tiempo en el transporte, debilita los beneficios de tener una política de horario flexible.

En tercer lugar, la hipótesis H3 “El apoyo del supervisor disminuye el conflicto trabajo-familia” fue confirmada. Así, el apoyo del supervisor parece ser fundamental para reducir este conflicto. Esto es coherente con investigaciones asociadas a esta variable, donde se ha manifestado que el apoyo del supervisor puede ayudar a la reducción del estrés laboral, contribuye a una menor tasa de conflictos en el trabajo y a una mayor satisfacción laboral, lo que repercute en la dimensión familiar del colaborador (Carlson y Perrewé, 1999; Chen et al., 2009). Esto dado que el conflicto trabajo-familia es un fenómeno dinámico y con una relación bidireccional.

De esta forma, las organizaciones tienen una oportunidad importante para institucionalizar sus políticas entorno a la gestión de colaboradores desde el rol del supervisor. Además, para que, dentro de sus planes de capacitación, puedan incluir el desarrollo de habilidades blandas que promuevan un mejor entendimiento entre líderes y los miembros de sus equipos. Así, los supervisores podrían brindar apoyo a sus colaboradores comprendiendo sus necesidades laborales y personales, utilizando habilidades sociales como la empatía (Kim et.al, 2015).

En cuarto lugar, se confirmó la hipótesis H5 “El apoyo del supervisor modera la relación entre el teletrabajo y el conflicto trabajo-familia”. Como se ha revisado, el teletrabajo puede ser un factor promotor del conflicto trabajo-familia por las circunstancias explicadas anteriormente. No obstante, conforme a lo reportado en líneas anteriores, el apoyo del supervisor cobra especial relevancia no solo en el trabajo presencial, sino también en otras modalidades como el teletrabajo. De esta forma, este hallazgo refuerza la idea de que una buena gestión de equipo desde los supervisores favorecerá la satisfacción laboral

entre los colaboradores y, sobre todo, permitirá la reducción del conflicto trabajo-familia (Maier & Brunstein, 2001; Pomaki, Maes, & ter Doest, 2004).

Así, es importante considerar que para que el apoyo del supervisor realmente funcione, los directivos de la organización deben brindar el apoyo instrumental y psicológico para que los empleados puedan gestionar adecuada y responsablemente sus labores. Por el contrario, la presencia de un supervisor o una organización con una cultura poco flexible y demandante, lejos de aportar al balance trabajo/familia podría generar un esfuerzo adicional en el cumplimiento de las labores o síndrome de burnout (Meguella, Abdul Khalil, Ahmad y MohdNor, 2017).

Por último, la hipótesis H4 “El horario flexible modera la relación entre el teletrabajo y el conflicto trabajo-familia” no fue confirmada. Aunque estudios previos, por el contrario, establecen que el horario flexible favorece una mayor satisfacción laboral y reduce el conflicto trabajo-familia (Dilmaghani, 2020), este hallazgo puede explicarse bajo el entendimiento del contexto en el que se encuentra el país. La pandemia de COVID-19 obligó a la mayoría de las organizaciones a adaptar sus modalidades de trabajo, originando que el teletrabajo sea la forma de trabajo predominante en muchas empresas (Yarnold Límón, 2021). Este cambio forzoso pudo haber relegado la reflexión en torno a la aplicación del teletrabajo como tal (Nieto, 2020). Como se ha observado, las empresas se enfocaron en mantener la productividad de sus operaciones sin necesariamente considerar que, sin una adecuada estructura organizacional para el teletrabajo, los colaboradores asumieron una mayor carga laboral pues la gestión de trabajo no ha sido óptima. En otras palabras, no es lo mismo implementar un sistema de teletrabajo bajo un contexto de pandemia y de forma apresurada que implementarlo en condiciones más convenientes. Adicionalmente, el contexto de pandemia incorpora otros elementos al conflicto trabajo-familia como, por ejemplo, la presencia a tiempo completo de los hijos dentro del hogar debido al cierre de las instituciones educativas, deportivas, entre otras (Dilmaghani, 2020).

Aun con ello, la pandemia ha brindado la oportunidad de que las organizaciones puedan replantear sus esquemas de trabajo para futuro y enmarcar sus políticas como horario flexible o el fortalecimiento del rol del

supervisor para que sean más eficientes en tanto la gestión de colaboradores y el conflicto trabajo-familia.

6.2. Conclusiones del estudio

Se evidenció que el teletrabajo aumenta la probabilidad que se presente el conflicto trabajo-familia, principalmente en los participantes que tienen carga familiar.

Se encontró que el horario flexible y el apoyo del supervisor resultan ser variables que favorecen la reducción de este conflicto. Se observó, asimismo, que el apoyo del supervisor modera la relación entre teletrabajo y conflicto trabajo familia; no obstante, ello no se evidenció en lo que respecta al horario flexible. Ambas variables favorecen al trabajador y empleador ya que contribuyen a minimizar las interferencias que experimentan los trabajadores en los roles laborales y familiares y, por ende, a reducir el estrés y aumentar la satisfacción laboral y productividad.

Para que el apoyo del supervisor contribuya significativamente a reducir el conflicto trabajo-familia, debe implementarse de forma tal que los colaboradores perciban realmente este apoyo. Resulta indispensable una buena gestión de personas a través de sus líderes respectivos.

No se pudo evidenciar que el horario flexible modera la relación entre el teletrabajo y el conflicto trabajo familia, el resultado no fue significativo. Para que el horario flexible se sienta como un beneficio debe ir de la mano con la carga laboral equilibrada y políticas efectivas de desconexión digital.

No se encontró que las variables de control sean significativas para el modelo planteado, ni el género, ni la edad, ni tener o no hijos tiene impacto en las relaciones planteadas.

6.3. Implicaciones prácticas

Los resultados de la presente investigación contribuyen a la ejecución de medidas prácticas que las organizaciones pueden tomar entorno al teletrabajo, el conflicto trabajo-familia, el apoyo del supervisor y el horario flexible.

Por un lado, considerando que el teletrabajo puede aumentar el conflicto trabajo-familia, las organizaciones deben considerar estrategias o recursos que

aminoren este hecho. Por ejemplo, aplicar y respetar sus políticas de desconexión digital; es decir, evitar reuniones e interacciones de trabajo luego de la jornada laboral.

Esto se contradice con otro resultado hallado en la investigación, donde se observa que el horario flexible favorece la reducción del conflicto trabajo-familia, por lo que, adicionalmente, las empresas podrían implementar políticas y buenas prácticas asociadas al horario, posibilitando a sus empleados que escojan su horario de ingreso y salida dentro de ciertos parámetros establecidos por el empleador. Esta flexibilidad podría ser muy favorable para los colaboradores.

En complemento a lo anterior, se sabe que bajo la modalidad teletrabajo, la variable apoyo del supervisor cobra especial relevancia, pues permite aliviar conflicto trabajo-familia. En este sentido, las organizaciones pueden fortalecer el rol de los supervisores capacitándolos en la importancia de sus funciones no solo a nivel de funciones, sino también en cuanto a gestión de personas se refiere.

Adicional a ello, para que el apoyo del supervisor sea beneficioso para los trabajadores y organizaciones, es necesario que estos últimos realicen cambios en los objetivos para que sean evaluados por resultados, así se podrá medir la productividad de los trabajadores, indistintamente de cuánto tiempo inviertan en alcanzarlos, también deben evaluar los puestos a los que aplicaría esta modalidad y brindar facultades a los supervisores para que puedan gestionar los requerimiento de sus colaboradores (equipos, información, accesos) de manera rápida y oportuna, finalmente preparar a los trabajadores para que puedan autogestionarse brindándoles capacitaciones sobre procrastinación, manejo de tiempo y trabajos con equipos mixtos (Aquiye, 2018).

Además, las empresas pueden otorgar facilidades para que los supervisores tengan mayor autonomía en el otorgamiento de permisos, así como flexibilizar sus políticas en torno a la toma de vacaciones o de ausencias justificadas.

Finalmente, el apoyo del supervisor y las prácticas asociadas no debe limitarse únicamente a una gestión entorno a la presencialidad, sino que debe extenderse y adecuarse a tiempos actuales, donde el teletrabajo ha predominado.

Así, mantener mayor comunicación a pesar de las distancias físicas resultará fundamental para que su aporte favorezca la moderación del conflicto trabajo-familia en los colaboradores.

El rol del líder en el contexto de la virtualidad: las competencias indispensables para un liderazgo ágil

En el nuevo contexto de la virtualidad, muchas empresas han tenido que cambiar sus antiguos esquemas de trabajo hacia un nuevo modelo virtual, donde ha tomado fuerza la importancia del logro de objetivos. En este contexto, el rol de líder ágil cobra gran relevancia, pues está presente en todas las áreas de la organización, preparando al personal para los retos próximos.

Previo al inicio de la pandemia, el 32% de ejecutivos consultados en una encuesta de Deloitte realizaban esfuerzos para diseñar sus empresas bajo nuevos sistemas en busca de la agilidad (Conexión ESAN, Mayo 2019). Tras el inicio de la pandemia, aumentó la tendencia, la Alta Dirección recurrió a recursos humanos para la gestión de la crisis y la estrategia relacionada a la fuerza laboral. Las organizaciones, tras la pandemia, deben ser ágiles, flexibles y decididas. Es importante entender hasta qué punto ha impactado la crisis del COVID-19 en el rendimiento de los colaboradores., Para tal fin el rol del líder presenta grandes retos, y, por ello, se espera que posean las siguientes competencias propuestas por los autores: Hyland, P., PhD.; Komm, A., Maor, D., & Pollner, F., publicadas en el portal web de la consultora Mercer (Julio,2021)

Comunicación:

Los problemas internos y externos en una compañía pueden originarse por una inadecuada comunicación. Por ello, la claridad y transparencia son características muy valiosas. Esto puede visualizarse en temas tan relevantes como determinar el rumbo de una organización.

Flexibilidad:

Ser capaz de romper paradigmas de estilos de metodologías desfasadas y cambiarlas. Algunos líderes piensan que los acuerdos de trabajo flexible tienen como consecuencia una baja en el desempeño; sin embargo, de acuerdo a diversas investigaciones se ha demostrado que no es así. Investigadores de la Universidad de Stanford han encontrado que los empleados de *call-centers* que

trabajan desde casa son un 13% más productivos que sus compañeros que trabajan en la oficina (Hyland, P., PhD. Mercer,2021). Adicionalmente, investigadores de la Universidad de Texas han encontrado que los empleados que trabajan a distancia le dedican más horas a su trabajo, que sus compañeros de oficina (Hyland, P., PhD. Mercer,2021).

Apoyo:

Se expresa en el aseguramiento de que los empleados a su cargo posean buenas condiciones laborales. De esta forma, poder combatir el estrés del equipo en momentos de crisis.

Sentido de Comunidad y Empatía:

Se define como la capacidad para mantener al personal emocionalmente saludable sin importar las distancias. Es importante que se mantenga un sentido de comunidad y conexión. Estudios demuestran que el apoyo social aumenta la resistencia y capacidad frente a situaciones problemáticas que se presentan cada día (Komm, A., Maor, D., & Pollner, F., Julio,2021).

6.4. Limitaciones y futuras investigaciones

En cuanto a las limitaciones del presente estudio, no se contempló a trabajadores del sector público. En este sentido, sería importante ampliar el alcance del estudio en futuras investigaciones enfocado en esta población. Otra limitación es que la data se tomó en un solo momento, lo cual no permite determinar causalidad.

Como se menciona previamente, los resultados de las variables de control no fueron significativos para nuestro estudio, y el no haber considerado otras variables pudo ser una limitante de esta investigación. Sería relevante utilizar otras variables de control como el nivel de educación de los participantes y el estado civil, ya que según Karatepe y Kilic (2005) las personas casadas reportan más conflicto trabajo-familia que las solteras.

Respecto a la variable de carga familiar, esta investigación se limitó a la presencia de hijos, sin embargo, no se especificó la edad de los hijos, ni nivel de estudios o si el participante es la persona que se encarga del cuidado del hijo, ya que, si bien podría tener hijos, el cuidado puede estar a cargo de otra persona.

Por otro lado, habría sido interesante profundizar en el rol de los participantes en el ámbito laboral (como la jerarquía del puesto), Gasser (2017) concluye que el tener una posición de liderazgo (tener gente a cargo) incrementa la percepción de conflicto trabajo familia.

Del mismo modo, futuras investigaciones podrían brindar más información acerca del rol del apoyo del supervisor y el horario flexible e incluso identificar nuevas variables que contribuyan a reducir este conflicto como, por ejemplo, liderazgo o comunicación efectiva.

Asimismo, se recomienda el empleo de una metodología de corte cualitativa e involucramiento a otros actores como los supervisores y representantes del área de Gestión Humana para profundizar en ciertos aspectos como, por ejemplo, las estrategias específicas empleadas por las organizaciones para aliviar el estrés laboral provocado por la sobrecarga de horas del teletrabajo.

Por otro lado, conocer las estrategias empleadas por trabajadores que presentan una carga familiar (familiares a su cargo) permitiría identificar cuáles de ellas realmente reducen el conflicto trabajo-familia dependiendo de las características sociodemográficas de los trabajadores (modalidad de trabajo, carga familiar, cargo en la empresa, nivel socioeconómico, entre otros).

Referencias

Alias, E. S. B. (2021). Supervisor Support as a Moderator between Flexible Working Arrangement and Job Performance—Malaysia Evidence. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(3), 525-539.

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>

Aquije, C. (2018). Home Office como estrategia para la motivación y eficiencia organizacional.

Armstrong, M. (2020). Human resource management practice.

Asbari, M., Bernarto, I., Pramono, R., Purwanto, A., Hidayat, D., Sopa, A., Alamsyah, V. U., Senjaya, P., Fayzhall, M., & Mustofa. (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.

Badawy, P.J. and Schieman, S. (2021), With Greater Power Comes Greater Stress? Authority, Supervisor Support, and Work-Family Strains. *J. Marriage Fam*, 83: 40-56.

Barney, C. E., & Elias, S. M. (2010). Flex-time as a moderator of the job stress-work motivation relationship: A three nation investigation. *Personnel Review*.

Baudraz, J. F. (1975). El horario flexible de trabajo. Reverte.

Casper, A., & Sonnentag, S. (2020). Feeling exhausted or vigorous in anticipation of high workload? The role of worry and planning during the evening. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(1), 215-242.

Boz, M., Martínez, I., & Munduate, L. (2009). Breaking negative consequences of relationship conflicts at work: The moderating role of work family enrichment and supervisor support. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 25(2), 113-121.

- Cabral, B., & García, C. (2000). Masculino/Femenino...¿ Y yo? Identidad o identidades de género. Mérida, 10, 1, 16.
- Carlson, D. S., & Perrewé, P. L. (1995). Institutionalization of organizational ethics through transformational leadership. *Journal of business ethics*, 14(10), 829-838.
- Carlson, D. S., & Perrewé, P. L. (1999). The role of social support in the stressor-strain relationship: An examination of work-family conflict. *Journal of management*, 25(4), 513-540.
- Chen, Z., Eisenberger, R., Johnson, K. M., Sucharski, I. L., & Aselage, J. (2009). Perceived organizational support and extra-role performance: which leads to which?. *The Journal of social psychology*, 149(1), 119-124.
- Chou, K. L., & Cheung, K. C. K. (2013). Family-friendly policies in the workplace and their effect on work-life conflicts in Hong Kong. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(20), 3872-3885.
- Christensen, K. E., & Staines, G. L. (1990). Flextime: A viable solution to work/family conflict? *Journal of Family issues*, 11(4), 455-476.
- Contreras, O. E., & Rozo Rojas, I. (2015). Teletrabajo y sostenibilidad empresarial. Una reflexión desde la gerencia del talento humano en Colombia. *Suma de negocios*, 6(13), 74-83
- Dalton, D. R., & Mesch, D. J. (1990). The impact of flexible scheduling on employee attendance and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 370-387.
- DECRETO DE URGENCIA No 127-2020. (2020, 1 noviembre). El Peruano. Recuperado 1 de noviembre de 2020, de <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-de-urgencia-que-establece-el-otorgamiento-de-subsidi-decreto-de-urgencia-n-127-2020-1899077-1>
- DECRETO DE URGENCIA No 026-2020. (2020, 15 marzo). El Peruano. <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-de-urgencia-que-establece-diversas-medidas-excepcion-decreto-de-urgencia-n-026-2020-1864948-1>

Delliaux, S., Delaforge, A., Deharo, J. C., & Chaumet, G. (2019). Mental workload alters heart rate variability, lowering non-linear dynamics. *Frontiers in physiology*, 10, 565.

Denison, M. B., Banks, D., Bosley, E., Hyduke, B., James, K., Lefkowitz, E., ... & Ward, B. (2014). Effective engagement strategies for an increasingly dispersed workforce. *Public Manager*, 43(3), 62.

Desrochers, S., & Sargent, L. D. (2004). Boundary/Border theory and work-family Integration1. *Organization Management Journal*, 1(1), 40-48.

Dilmaghani, M. (2020). There is a time and a place for work: comparative evaluation of flexible work arrangements in Canada. *International Journal of Manpower*.

Duran Vila, Nadia Iris. (2020). El Teletrabajo y la conciliación con el entorno de convivencia familiar durante la Pandemia COVID-19. *Revista de Investigacion Psicologica, (Especial)*, 68-72.

Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of management review*, 25(1), 178-199.

El rol del líder ágil en la transformación agile de una empresa | Conexión ESAN. (2019, 29 mayo). <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el-rol-del-lider-agil-en-la-transformacion-agile-de-una-empresa#:~:text=Un%201%C3%ADder%20C3%A1gil%20siempre%20est%C3%A1,recursos%20o%20desarrollo%20de%20estrategias>. Recuperado 29 de mayo de 2019

Falco, A., Girardi, D., Dal Corso, L., De Carlo, A., & Di Sipio, A. (2020). Does Workload Moderate the Association Between Perfectionism and Workaholism?. *Journal of Personnel Psychology*.

Fan, J., & Smith, A. P. (2017, June). The impact of workload and fatigue on performance. In *International symposium on human mental workload: Models and applications* (pp. 90-105). Springer, Cham.

Fonner, K. L., & Roloff, M. E. (2010). Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38(4), 336-361.

Friedman, D. E., & Galinsky, E. (1992). *Work and family issues: A legitimate business concern*. Jossey-Bass.

Fung, L. K. H., Hui, R. T. Y., & Yau, W. C. W. (2020). Work-life balance of Chinese knowledge workers under flextime arrangement: the relationship of work-life balance supportive culture and work-life spillover. *Asian Journal of Business Ethics*, 1-17.

Gallacher, G., & Hossain, I. (2020). Remote work and employment dynamics under COVID-19: Evidence from Canada. *Canadian public policy*, 46(S1), S44-S54.

Gariety, B. S., & Shaffer, S. (2001). Wage differentials associated with flextime. *Monthly Lab. Rev.*, 124, 68.

Gasser, M. (2017). Time spent on child care by fathers in leadership positions: The role of work hours and flextime. *Journal of Family Issues*, 38(8), 1066-1088.

Grant, C. A., Wallace, L. M., Spurgeon, P. C., Tramontano, C., & Charalampous, M. (2019). Construction and initial validation of the E-Work Life Scale to measure remote e-working. *Employee Relations*.

Greenhaus, J. H., Allen, T. D., & Spector, P. E. (2006). Health consequences of work–family conflict: The dark side of the work–family interface. In *Employee health, coping and methodologies*. Emerald Group Publishing Limited.

Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). 'Aatdemy of MamD^menl Revieiv Sources of Conflict Between Work and Family Roles^'. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88. <http://amr.aom.org/content/10/1/76.full.pdf>

Greer, T. W., & Payne, S. C. (2014). Overcoming telework challenges: Outcomes of successful telework strategies. *The Psychologist-Manager Journal*, 17(2), 87.

Hammer, L. B., Kossek, E. E., Zimmerman, K., & Daniels, R. (2007). Clarifying the construct of family-supportive supervisory behaviors (FSSB): A multilevel perspective. In *Exploring the work and non-work interface*. Emerald Group Publishing Limited.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Pilar, D., & Lucio, B. (2006). *Metodología de la investigación Cuarta edición*.

Hill, E., Hawkins, A., & Miller, B. (1996). Work and Family in the Virtual Office: Perceived Influences of Mobile Telework. *Family Relations*, 45(3), 293-301.

Hyland, P., PhD. (2021, 1 mayo). ¿Cómo liderar durante una pandemia? | Mercer. <https://www.latam.mercer.com/our-thinking/mantente-informado-sobre-el-coronavirus/como-liderar-durante-una-pandemia.html>.

Jijena-Michel, R. D., & Michel, C. E. J. (2011). El rol moderador de la flexibilidad del horario de trabajo en la relación del enriquecimiento trabajo familia y la satisfacción docente. *Horizontes Empresariales*, 10(2), 41-56.

Jostell, D., & Hemlin, S. (2018). After hours teleworking and boundary management: Effects on work-family conflict. *Work*, 60(3), 475-483.

Kang, S. W., & Kang, S. D. (2016). High-commitment human resource management and job stress: Supervisor support as a moderator. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 44(10), 1719-1731.

Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, 285-308.

Karatepe, O. M., & Kilic, H. (2007). Relationships of supervisor support and conflicts in the work-family interface with the selected job outcomes of frontline employees. *Tourism management*, 28(1), 238-252.

Kim, S. L., Lee, S., Park, E., & Yun, S. (2015). Knowledge sharing, work-family conflict and supervisor support: Investigating a three-way effect. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(19), 2434-2452.

Kossek, E. E., Hammer, L. B., Kelly, E. L., & Moen, P. (2014). Designing work, family & health organizational change initiatives. *Organizational dynamics*, 43(1), 53.

Kossek, E. E., & Lee, K. H. (2017). Work-family conflict and work-life conflict. In *Oxford research encyclopedia of business and management*.

Kossek, E. E., & Thompson, R. J. (2016). Workplace flexibility: Integrating employer and employee perspectives to close the research-practice implementation gap. *The Oxford handbook of work and family*, 255.

Komm, A., Maor, D., & Pollner, F. (2021, 23 julio). “De vuelta a lo humano”: por qué los líderes de RR.HH. quieren volver a centrarse en las

personas. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/back-to-human-why-hr-leaders-want-to-focus-on-people-again/es-ES>

Lavassani, K. M., & Movahedi, B. (2014). Developments in theories and measures of work-family relationships: from conflict to balance. *Contemporary Research on Organization Management and Administration*, 2(1), 6-19.

Lemos, A. H. D. C., Barbosa, A. D. O., & Monzato, P. P. (2021). Women in home office during the Covid-a9 pandemic and the work-family conflict configurations. *Revista de administração de empresas*, 60, 388-399.

LEY No 30036. (2013, 5 junio). El Peruano. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-regula-el-teletrabajo-ley-n-30036-946195-3/>

Limón, E. Y. (2021). La situación actual y el futuro del teletrabajo en el Perú. *Not. CIELO*, 1(2).

Lucas, J. L., & Heady, R. B. (2002). Flextime commuters and their driver stress, feelings of time urgency, and commute satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 16(4), 565-571.

Madsen, S. R. (2003). The effects of home-based teleworking on work-family conflict. *Human Resource Development Quarterly*, 14(1), 35-58.

Maier, G. W., & Brunstein, J. C. (2001). The role of personal work goals in newcomers' job satisfaction and organizational commitment: A longitudinal analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 1034.

Martínez-Cárdenas, B., Cote-Rangel, Ó., Dueñas, Z., & Camacho-Ramírez, A. (2017). Telecommuting: A new option to increase maternity leave in Colombia. *Revista de Derecho*, (48), 7-20.

Maruyama, T., & Tietze, S. (2012). From anxiety to assurance: Concerns and outcomes of telework. *Personnel Review*.

Metzger, J. L., & Cléach, O. (2004). Le télétravail des cadres: entre suractivité et apprentissage de nouvelles temporalités. *Sociologie du travail*, 46(4), 433-450.

Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I., & Goštautaitė, B. (2019). Working from home: characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*.

Narayanan, L., Menon, S., & Spector, P. E. (1999). Stress in the workplace: A comparison of gender and occupations. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 20(1), 63-73.

Nieto, L. A. F. (2020). El teletrabajo: de actor secundario a protagonista en el escenario del COVID-19. *Diario La Ley*, (9708), 1.

Organizacion internacional del trabajo. (2020). El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella – Guía práctica (N.o 1). https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf

Organización Internacional del trabajo. (2021, julio). Desafíos y oportunidades del teletrabajo en américa latina y el caribe (N.o 1). OIT. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_811301.pdf

Perez Sanchez, C., & Galvez Mozo, A. M. (2009). Telework and daily life: Its pros and cons for work-life balance. *ATHENEA DIGITAL*, (15), 57-79.

Pigini, C., & Staffolani, S. (2019). Teleworkers in Italy: who are they? Do they make more?. *International Journal of Manpower*.

Piotrkowski, C. S. (1979). *Work and the family system*. Collier Macmillan.

Pomaki, G., Maes, S., & Ter Doest, L. (2004). Work conditions and employees' self-set goals: Goal processes enhance prediction of psychological distress and well-being. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(6), 685-694.

Russell, D. W., Altmaier, E., & Van Velzen, D. (1987). Job-related stress, social support, and burnout among classroom teachers. *Journal of applied psychology*, 72(2), 269.

Sánchez, C. P. (2010). El teletrabajo: ¿Más libertad o una nueva forma de esclavitud para los trabajadores? *IDP. Revista de internet, Derecho y Política*, (11), 24-33.

Sanz-Vergel, A. I., Demerouti, E., & Galvez Herrer, M. (2013). La conciliación de la vida laboral y familiar. *Salud Laboral. Riesgos laborales psicosociales y bienestar laboral*, 419-436.

Sarbu, M. (2018). The role of telecommuting for work-family conflict among German employees. *Research in Transportation Economics*, 70, 37-51.

Schuler, R. S., Aldag, R. J., & Brief, A. P. (1977). Role conflict and ambiguity: A scale analysis. *Organizational Behavior and Human Performance*, 20(1), 111-128.

Shaw, S. M., Andrey, J., & Johnson, L. C. (2003). The struggle for life balance: Work, family, and leisure in the lives of women teleworkers. *World Leisure Journal*, 45(4), 15-29.

Soomro, A. A., Breiteneker, R. J., & Shah, S. A. M. (2018). Relation of work-life balance, work-family conflict, and family-work conflict with the employee performance-moderating role of job satisfaction. *South Asian Journal of Business Studies*.

Swanzy, E. K. (2020). The Impact of Supervisor Support on Employees' Psychological Wellbeing: A Parallel Mediation Analysis of Work-To-Family Conflict and Job Satisfaction. *International Business Research*, 13(11), 41-53.

Tian, Q., Zhang, L., & Zou, W. (2014). Job insecurity and counterproductive behavior of casino dealers—the mediating role of affective commitment and moderating role of supervisor support. *International Journal of Hospitality Management*, 40, 29-36.

Thomas, L. T., & Ganster, D. C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of applied psychology*, 80(1), 6.

Vasic, M. (2020). Challenges of teleworking during the COVID-19 pandemic. *Anali Ekonomskog Fakulteta U Subotici*, 56(44), 63-79.

Viswesvaran, C., Sanchez, J. I., & Fisher, J. (1999). The role of social support in the process of work stress: A meta-analysis. *Journal of vocational behavior*, 54(2), 314-334.

Wickramasinghe, V. (2012). Supervisor support as a moderator between work schedule flexibility and job stress: Some empirical evidence from Sri Lanka. *International Journal of Workplace Health Management*, 5(1), 44-55.

Wong, K. S., & Cheuk, W. H. (2005). Job-related stress and social support in kindergarten principals: the case of Macau. *International Journal of Educational Management*.

Xu, S., Wang, Y. C., Ma, E., & Wang, R. (2020). Hotel employees' fun climate at work: Effects on work-family conflict and employee deep acting through a collectivistic perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 102666.

Yucel, D. (2019). Job autonomy and schedule flexibility as moderators of the relationship between work-family conflict and work-related outcomes. *Applied Research in Quality of Life*, 14(5), 1393-1410.

Zhang, S., Moeckel, R., Moreno, A. T., Shuai, B., & Gao, J. (2020). A work-life conflict perspective on telework. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 141, 51-68.

Anexo 1

Cuestionario

La presente investigación busca estudiar la percepción de las distintas modalidades de trabajo.

La información brindada será utilizada con fines académicos, garantizando anonimato y confidencialidad.

¿Desea participar en esta investigación?

- Si
- No

*Obligatorio

Sección 1:

1. ¿Estás trabajando actualmente? *
 - Si
 - No
2. ¿En qué sector? *
 - Privado
 - Público
3. ¿Cuánto tiempo tienes en actual trabajo? (meses) *
 - de 1 a 12 meses
 - De 13 a 24 meses
 - Más de 24 meses
4. Género *
 - Femenino
 - Masculino
5. Edad *
6. ¿Tienes hijos?
 - Si
 - No

Sección 2:

1. ¿Qué de modalidad de trabajo tiene?
 - Presencial
 - Teletrabajo (home office)
 - Mixto (presencial y teletrabajo)
2. ¿Con qué intensidad realizas teletrabajo en la semana?
 - 0 días
 - 1 día
 - 2 días
 - 3 días
 - 4 días
 - 5 días
 - 6 días

Sección 3:

Marcar con una X de 1 a 5, tomando en cuenta que 1 es nada cierto y 5 muy cierto

1. Tengo la flexibilidad de horarios que necesito en el trabajo para administrar mis responsabilidades personales y familiares
2. Mi horario o turno de trabajo satisface mis necesidades.

Marcar con una X de 1 a 5, tomando en cuenta que 1 es muy difícil y 5 para nada difícil

3. ¿Qué tan difícil es para usted tomarse un tiempo libre durante su día de trabajo para ocuparse de asuntos personales o familiares?

Marcar con una X de 1 a 5, tomando en cuenta que 1 para nada flexible y 5 muy flexible

4. ¿Qué tan flexible es su horario de trabajo para tomarse un tiempo libre para ocuparse de asuntos personales o familiares?

Sección 4:

Marcar con una X de 1 a 5, tomando en cuenta que 1 es muy en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo

1. Mi supervisor me apoya cuando tengo un problema laboral

2. Mi supervisor es justo y no muestra favoritismo cuando atiende las necesidades personales o familiares de los empleados.
3. Mi supervisor me da las facilidades cuando debo ocuparme de un asunto familiar o personal –por ejemplo, citas médicas, reuniones con el profesor del niño, etc.
4. Mi supervisor es comprensivo cuando hablo de temas personales o familiares que afectan mi trabajo
5. Me siento cómodo abordando temas personales o familiares con mi supervisor
6. Mi supervisor realmente se preocupa de los efectos que las exigencias de trabajo tienen en mi vida personal y familiar.

Sección 5:

Marcar una de las siguientes opciones en la escala del 1 al 5, tomando en cuenta que la escala va del número 1 (uno) que corresponde a "muy en desacuerdo" hasta el número 5 (cinco) que corresponde a muy de acuerdo

1. Mi trabajo me impide realizar actividades familiares más de lo que me gustaría.
2. El tiempo que debo dedicar a mi trabajo me impide participar de manera equitativa en las responsabilidades y actividades del hogar.
3. No puedo asistir a actividades familiares debido a la cantidad de tiempo que debo dedicar a mis responsabilidades laborales.
4. Cuando termino de trabajar, a menudo estoy demasiado agotado para participar en las actividades / responsabilidades familiares.
5. A menudo, cuando termino de trabajar, estoy tan agotado emocionalmente que me impide contribuir con mi familia.
6. Debido a todas las presiones en el trabajo, a veces, cuando termino de trabajar, estoy demasiado estresado para hacer las cosas que me gustan.
7. Los comportamientos para resolver problemas que utilizo en mi trabajo no son efectivos para resolver problemas en casa.
8. Los comportamientos que realizo y que me hacen efectivo en el trabajo no me ayudan a ser un mejor padre y cónyuge.
9. Un comportamiento que sea efectivo y necesario para mí en el trabajo sería contraproducente en casa.

¡Gracias por participar en nuestra investigación!

Te pedimos por favor dejarnos tu correo electrónico, para compartir los resultados de nuestra investigación.