

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
UNIDAD DE POSGRADO

**FLEXIBILIDAD LABORAL Y BALANCE VIDA-TRABAJO SU
INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO MEDIANTE LA
FELICIDAD LABORAL EN LAS PYME INDUSTRIALES DE
LA ZONA CITRÍCOLA DE NUEVO LEÓN, MEXICO**



**PRESENTADA POR
LUZ ESMERALDA HERNÁNDEZ MARTÍNEZ**

**ASESORA
ZEIDY EDITH CHUNGA LIU**

**TESIS
PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTORA EN ADMINISTRACIÓN**

**LIMA – PERÚ
2023**



CC BY-NC-ND

Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
UNIDAD DE POSGRADO**

TESIS

**FLEXIBILIDAD LABORAL Y BALANCE VIDA-TRABAJO SU INFLUENCIA
EN EL DESEMPEÑO MEDIANTE LA FELICIDAD LABORAL EN LAS PYME
INDUSTRIALES DE LA ZONA CITRÍCOLA DE NUEVO LEÓN, MEXICO**

**PARA OPTAR
EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTADO POR
LUZ ESMERALDA HERNÁNDEZ MARTÍNEZ**

**ASESORA
DRA. ZEIDY EDITH CHUNGA LIU**

**LIMA, PERÚ
2023**

Hoja de firma de los integrantes del jurado

UNIVERSIDAD DE SAN MARTIN DE PORRES
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
UNIDAD DE POSGRADO

Comité doctoral de Tesis:

FLEXIBILIDAD LABORAL Y BALANCE VIDA-TRABAJO SU INFLUENCIA EN
EL DESEMPEÑO MEDIANTE LA FELICIDAD LABORAL EN LAS PYMES
INDUSTRIALES DE LA ZONA CITRÍCOLA DE NUEVO LEÓN

Aprobación de la Tesis:

Es el Director de Tesis
Dra. Zeidy Edith Chunga Liu

Miembro del Comité Tutorial
Secretario

Miembro del Comité Tutorial
Vocal 1

Profesor invitado interno
Vocal 2

Profesor invitado interno o externo
Vocal 3

Lima, Perú.

Julio, 2023

AGRADECIMIENTOS

A Dios:

Por haberme permitido llegar a este día, y que su luz siempre me siga guiando e iluminando en todos los aspectos de mi vida.

A Mis padres:

Ing. José Adrián Hernández Padilla y Socorro Martínez Reyes, por su paciencia y dedicación, porque con sus sabios consejos me han orientado en el camino de la vida, siempre con su amor y cariño me alientan a seguir adelante y nunca desistir; y contar con todo su apoyo en todo lo que emprendo.

A mis hermanos:

José Adrián y Ángel Raziel, por su cariño y siempre darme ánimos cuando más lo he necesitado.

A mi honorable comité tutorial:

Dra. Zeidy Edith Chunga Liu, Dra. Adriana Segovia Romo y Dr. Pedro Junior Ariza Ricaldi. Por su apoyo, sus sabios consejos y su acompañamiento durante este tiempo de estudios, además de ser un gran ejemplo a seguir.

Al Dr. Luis Alberto Villarreal Villareal director de la Facultad de Contaduría Pública y Administración de la UANL, quien creyó en mi para llevar a cabo este hermoso proyecto y me permitió vivir esta grandiosa y valiosa experiencia

A la Universidad de San Martín de Porres por permitirme ser parte de su institución.

A mis profesores por compartir sus conocimientos y experiencias tan valiosas y ser la guía para culminar con éxito esta etapa de mi vida.

A las empresas y a todas las personas que contribuyeron de una forma u otra a la realización de este valioso trabajo.

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Declaro solemnemente que el documento que enseguida presento es fruto de mi propio trabajo, y hasta donde estoy enterado no contiene material previamente publicado o escrito por otra persona, excepto aquellos materiales o ideas que por ser de otras personas les he dado el debido reconocimiento y los he citado debidamente en la bibliografía o referencias.

Declaro además que tampoco contiene material que haya sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro grado o diploma de alguna universidad o institución.

Nombre: Luz Esmeralda Hernández Martínez

Firma: 

Fecha: 05 de Mayo de 2023

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTOS	iii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	iv
ABREVIATURAS y TÉRMINOS TÉCNICOS.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
RESUMEN REPORTE DE SIMILITUD	xii
CONSTANCIA REVISIÓN ANTIPLAGIO	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. NATURALEZA Y DIMENSIÓN DEL ESTUDIO	3
1.1. Antecedentes del problema a investigar	3
1.1.1. Hechos actuales que contextualizan el problema.....	9
1.1.2. Causas y consecuencias del problema a investigar	14
1.1.3. Mapa conceptual del Problema a investigar	20
1.2. Planteamiento Teórico del Problema de Investigación	20
1.2.1. Antecedentes Teóricos del fenómeno a investigar (Desempeño laboral)	22
1.2.2. Relación Teórica variable Desempeño laboral con Flexibilidad laboral, Balance vida-trabajo y Felicidad laboral	25
1.2.3. Justificación teórica y/o aplicada a las variables independientes .	28
1.3. Pregunta central de investigación	29
1.4. Objetivo General de la Investigación.....	29
1.4.1. Objetivos Metodológicos de la Investigación	30
1.5. Hipótesis General de la Investigación	30
1.6. Metodología	31
1.7. Justificación de la investigación	32
1.8. Delimitaciones del estudio.....	34
1.9. Matriz de congruencia	35
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....	37
2.1 Marco Teórico de la variable dependiente Desempeño Laboral	40
2.1.1 Teorías, definiciones e investigaciones aplicadas	41
2.1.2. Estudios de investigaciones aplicadas de la variable dependiente con las independientes.....	47

2.2	Marco Teórico y Estudios de investigaciones aplicadas a las variables Independientes	49
2.2.1	Variable independiente X1 Flexibilidad laboral (Trabajo flexible) .	50
2.2.2	Variable independiente X2 Balance (equilibrio) vida/trabajo	59
2.2.3	Variable mediadora X3 Felicidad Laboral	67
2.3	Hipótesis Específicas y/u Operativas	78
2.3.1	Modelo Gráfico de la Hipótesis	79
2.3.2	Modelo de Relaciones teóricas con las Hipótesis	80
CAPÍTULO 3. ESTRATEGIA METODOLÓGICA.....		82
3.1.	Tipo y diseño de la investigación	82
3.1.1.	Tipos de Investigación	83
3.1.2.	Diseño de la Investigación	84
3.2.	Métodos de recolección de datos.....	85
3.2.1.	Elaboración del Instrumento	86
3.2.2.	Operacionalización de las variables de la hipótesis.....	87
3.3.	Población, marco muestral y muestra	92
3.3.1.	Tamaño de la muestra	93
3.3.2.	Sujetos de estudio	95
3.4.	Métodos de Análisis	96
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS		100
4.1	Prueba piloto	100
4.2.	Resultados finales	101
4.2.1.	Estadística descriptiva	102
4.2.2.	Análisis estadístico Modelación mediante Ecuaciones Estructurales PLS-SEM	105
4.2.2.1	Valoración modelo de medida: Constructo Formativo	106
4.2.2.2.	Valoración modelo de medida: Constructo Reflectivo	109
4.2.2.3.	Valoración del modelo estructural	112
4.2.3.	Efecto mediador.....	115
4.2.4.	Efecto moderador	116
4.3.	Comprobación de Hipótesis	118
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		120
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		131
Anexos		143
Anexo 1.....		143
Anexo 2.....		147

ABREVIATURAS y TÉRMINOS TÉCNICOS

APA:	American Psychological Association
AVE:	Average Variance Extracted (Varianza Extraída Media)
BVT:	Balance Vida-Trabajo
ENAPROCE:	Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad Empresarial
EUROFOUND:	Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo
HTMT:	Heterotrait-Monotrait Ratio
IMSS:	Instituto Mexicano del Seguro Social
INAFED:	Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal
INEGI:	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
OIT:	Organización Internacional del Trabajo
OMS:	Organización Mundial de la Salud
PEA:	Población Económicamente Activa
PIB:	Producto Interno Bruto
PyME:	Pequeñas y Medianas Empresas
PLS:	Partial Least Square (Mínimos Cuadrados Parciales)
RSE:	Responsabilidad Social Empresarial
SE:	Secretaría de Economía
SEM:	Structural Equation Models (Modelo de Ecuaciones Estructurales)
STPSS:	Secretaría del Trabajo y Previsión Social
TELM:	Tendencias del Entorno Laboral en México
TIC:	Tecnología de Información y Comunicación

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación de las pyme	6
Tabla 2. Matriz de Congruencia Metodológica	35
Tabla 3. Hipótesis específicas y/u operativas	79
Tabla 4. Tabla de Relación Estructural Hipótesis - Marco Teórico	80
Tabla 5. Variables de Investigación e Indicadores de Gestión	88
Tabla 6. Población de la investigación	92
Tabla 7. Valores de Alpha de Cronbach prueba piloto	101
Tabla 8. Prueba de normalidad variables de estudio.....	102
Tabla 9. Estadístico de colinealidad	107
Tabla 10. Valoración relevancia y significancia de los pesos.....	109
Tabla 11. Fiabilidad y validez de constructo	110
Tabla 12. Validez discriminante.....	111
Tabla 13. Matriz de correlación entre las variables de estudio	112
Tabla 14. Coeficiente de determinación.....	114
Tabla 15. Valoración del tamaño de los efectos.....	115
Tabla 16. Significación coeficientes Path (efectos directos e indirectos de las variables de estudio)	116
Tabla 17. Resultados de las hipótesis.....	119

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Indicadores de desempeño en las mipyme	10
Figura 2. Felicidad laboral de empleados por país	11
Figura 3. Nivel de felicidad laboral México	12
Figura 4. Renuncia de aumento salarial o promoción por trabajo flexible	13
Figura 5. Renuncia de aumento salarial o promoción por equilibrio trabajo-vida	14
Figura 6. Mapa Conceptual del Problema de Estudio	20
Figura 7. Modelo gráfico de variables	79
Figura 8. Perfil de encuestado por sexo	102
Figura 9. Perfil de encuestado rango de edad	103
Figura 10. Perfil de empresa ubicación.....	104
Figura 11. Perfil empresa por sector	104
Figura 12. Modelo estructural propuesto	106
Figura 13. Modelo estructural final.....	113
Figura 14. Moderación Sexo Mujer_Flexibilidad laboral - Felicidad laboral.....	117
Figura 15. Moderación Sexo Mujer_Felicidad laboral - Desempeño laboral	118

RESUMEN

La existencia de empresas en un país está ligada a su desarrollo y crecimiento económico, ya que son la fuente de empleo e ingresos de sus habitantes. Actualmente, la efectividad de las empresas depende del capital humano su más valioso activo al considerarle como elemento central en todas sus operaciones y es bajo esta premisa que es importante considerar aquellos aspectos que permitan su mejor desempeño, sobre todo en las pyme; y es debido a su constante expansión que las personas encargadas de ellas tengan conocimiento de lo que hoy en día se aplica en lo relativo a gestión de capital humano con el fin de lograr una mejor calidad de vida laboral para quienes laboran en las empresas. En este contexto en México cerca del 99% de las empresas son pyme. En este trabajo la investigación se enfoca en pyme industriales de la Zona Citrícola del Estado de Nuevo León y busca analizar la influencia que algunos componentes del salario emocional tienen sobre el desempeño de los mandos medios que trabajan en este tipo de empresas.

Se propone un modelo teórico que busca identificar la influencia que la flexibilidad laboral y el balance vida-trabajo como variables independientes y la felicidad laboral como variable mediadora, tienen sobre la variable dependiente desempeño laboral a una muestra representada por 200 mandos medios de pyme industriales de la Zona Citrícola, la cual está conformada por los municipios de Allende, Cadereyta Jiménez, Linares y Montemorelos; teniendo como resultado que de manera general la flexibilidad laboral, el balance vida-trabajo y la felicidad laboral influyen positivamente sobre el desempeño; el balance vida-trabajo mediante la felicidad laboral influye positivamente sobre el desempeño; la flexibilidad laboral mediante la felicidad influye en el desempeño con un efecto moderado pero por la cuestión del género relativo a las mujeres.

Palabras clave: Flexibilidad laboral, Balance vida-trabajo, Felicidad laboral, Desempeño laboral, pyme industriales.

ABSTRACT

The existence of companies in a country is linked to its development and economic growth, since they are the source of employment and income for its inhabitants. Currently, the effectiveness of companies depends on human capital, their most valuable asset, since it is considered as a central element in all their operations and it is under this premise that it is important to consider those aspects that allow their best performance, especially in SMEs; and it is due to their constant expansion that the people in charge of them have knowledge of what is applied today in terms of human capital management in order to achieve a better quality of working life for those who work in the companies. In this context, about 99% of the companies in Mexico are SMEs. In this work, the research focuses on industrial SMEs in the Citrus Zone of the state of Nuevo Leon and seeks to analyze the influence that some components of the emotional salary have on the performance of middle managers working in this type of company.

A theoretical model is proposed that seeks to identify the influence that labor flexibility and work-life balance as independent variables and labor happiness as a mediating variable have on the dependent variable labor performance in a sample represented by 200 middle managers of industrial SMEs in the Citrus Zone, which is made up of the municipalities of Allende, Cadereyta Jiménez, Linares and Montemorelos; The results show that, in general, work flexibility, work-life balance and work happiness have a positive influence on performance; work-life balance through work happiness has a positive influence on performance; work flexibility through happiness has a moderate effect on performance, but due to the gender issue in relation to women.

Keywords: Work flexibility, Work-life balance, Job happiness, Job performance, Industrial SMEs

RESUMEN REPORTE DE SIMILITUD

Reporte de similitud

NOMBRE DEL TRABAJO

**102. TESIS DOCTORADO - LUZ HERNÁN
DEZ - ASESORA DRA. ZEIDY CHUNGA.do
cx**

RECuento DE PALABRAS

40776 Words

RECuento DE CARACTERES

223403 Characters

RECuento DE PÁGINAS

160 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

1.4MB

FECHA DE ENTREGA

May 15, 2023 12:17 PM GMT-5

FECHA DEL INFORME

May 15, 2023 12:20 PM GMT-5

● 8% de similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos

- 7% Base de datos de Internet
- 2% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de Crossref
- Base de datos de contenido publicado de Crossref
- 5% Base de datos de trabajos entregados

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Bloques de texto excluidos manualmente
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 10 palabras)

Resumen

CONSTANCIA REVISIÓN ANTIPLAGIO



USMP
UNIVERSIDAD DE
SAN MARTÍN DE PORRES

Facultad de
Ciencias Administrativas
y Recursos Humanos

OFICINA DE GRADOS Y TÍTULOS

CONSTANCIA DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO TURNITIN

FECHA	NOMBRE DEL DOCENTE	CORREO DEL DOCENTE
23/05/2023	DRA. ZEIDY EDITH CHUNGA LIU	ZCHUNGAL@USMP.PE

NOMBRE DE LA TESIS
FLEXIBILIDAD LABORAL Y BALANCE VIDA-TRABAJO, SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO MEDIANTE LA FELICIDAD LABORAL EN LAS PYMES INDUSTRIALES DE LA ZONA CITRÍCOLA DE NUEVO LEÓN

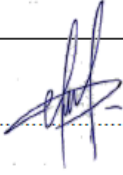
NOMBRE DEL ASESORADO(A)	TELÉFONO Y CORREO	ESCUELA PROFESIONAL
LUZ ESMERALDA HERNÁNDEZ MARTÍNEZ	8281142051 LUZ_HERNANDEZ1@USMP.PE	POSGRADO

RESULTADO:

08% (EXCLUYENDO CITAS Y BIBLIOGRAFÍA)

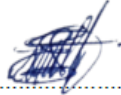
CONCLUSIÓN:

LA TESIS SE ENCUENTRA APTA PARA CONTINUAR CON EL SIGUIENTE TRÁMITE.

DRA. ZEIDY EDITH CHUNGA LIU.....


NOMBRE Y FIRMA DEL ASESOR

DNI: .09540506

LUZ ESMERALDA HERNÁNDEZ MARTÍNEZ.....

NOMBRE Y FIRMA DEL ASESORADO

DNI G36107440

REVISADO POR: MG. CARLOS ANTONIO ESCUDERO CIPRIANI 

INTRODUCCIÓN

Es sabido que la mayoría de las investigaciones en el ámbito empresarial versan sobre temas económicos y la manera en cómo hacer a todas las empresas más productivas y competitivas, pero para lograrlo se necesita del trabajo de las personas quienes conforman el capital humano que es necesario para el logro de las metas y objetivos en pro de un mayor rendimiento económico. Por lo que, actualmente, las organizaciones están dando más importancia a este capital, esto debido a la conciencia de poner la debida atención a las necesidades humanas y en consecuencia mejorar su desarrollo laboral.

Por ello, un término que recientemente está tomando auge dentro de las empresas y relativamente poco estudiado es el de felicidad, que tiene su origen en la psicología positiva creada por el Dr. Martin Seligman quien ha realizado estudios sobre las actitudes positivas de las personas, teniendo como punto de apoyo investigaciones hechas por el Dr. Mihály Csíkszentmihályi en relación a lo que se desea lograr o la interpretación que se den de las vivencias personales, lo cual hoy en día se ha llevado a las áreas de trabajo donde las personas se desenvuelven.

Por ende, en el campo laboral la felicidad ha ido tomando más relevancia así como el conocer aquellos factores que pueden influir en el logro de la misma, en la premisa de visualizar las bondades que la felicidad genera en el ámbito laboral y la influencia que ésta tiene en los empleados para garantizar su calidad y permanencia en las organizaciones, y es bajo este contexto que una persona feliz puede desarrollar sus competencias, talentos y habilidades dirigiéndolas a realizar actividades productivas de manera más creativa, mejorando su rendimiento y el bienestar laboral de la organización; radicando aquí la necesidad de llevar a cabo este estudio, por lo que se tiene en consideración los siguientes apartados del mismo:

En el primer capítulo, se presentan los antecedentes del problema a estudiar, en un breve contexto teórico del estudio en el que se menciona diversos estudios y estadísticas derivadas de investigaciones realizadas con antelación; así como las causas y consecuencias derivados del problema a estudiar. Se identifica el planteamiento del problema a investigar, el cual alude a llevar a cabo

el análisis de varios factores organizacionales que influyen en la felicidad laboral en pyme industriales en una región del Estado de Nuevo León; además, los antecedentes teóricos del fenómeno a estudiar y la relación que guarda con las variables que influyen en él, dando una breve descripción y justificación de cada uno de ellos.

A su vez, se establece la pregunta central de investigación y se establecen tanto el objetivo general como los objetivos metodológicos que darán direccionalidad al estudio. También se plantea la hipótesis general de investigación con la que se guiará el desarrollo del trabajo, además de establecer la metodología con la que se trabaja en cuanto a diseño de la investigación, así como la justificación y delimitación de este.

El segundo capítulo comprende el marco teórico, donde se establecen las teorías que dan soporte a la investigación, así como diversas investigaciones aplicadas relacionadas con cada una de las variables tanto independientes como dependientes, para con base en ello establecer las hipótesis operativas así como una representación gráfica de las mismas.

En el tercer capítulo se desarrolla la estructura metodológica de la investigación, abarcando desde su tipo hasta el alcance de la misma. También se lleva a cabo la elaboración del instrumento que servirá para el recojo de datos aplicándose a una muestra determinada, previo establecimiento de los sujetos de estudio pasando por los métodos de análisis que dan la validez requerida para llevarlo a cabo.

En el capítulo cuatro se explica cómo se lleva a cabo la prueba piloto, con la cual se le da la fiabilidad y validez al instrumento de medición al procesar los datos obtenidos de las n observaciones para hacer ajustes necesarios al cuestionario que posteriormente se aplicó a la muestra real para procesar los datos con la técnica PLS-SEM y con ello llegar a la comprobación de las hipótesis planteadas; posteriormente se desarrolla la discusión, limitantes, recomendaciones resultado del análisis de este capítulo.

CAPÍTULO 1. NATURALEZA Y DIMENSIÓN DEL ESTUDIO

En este capítulo se lleva a cabo una revisión general de los antecedentes sobre el desempeño laboral dentro de las pequeñas y medianas empresas (pyme) industriales de la Zona Citrícola de Nuevo León, México, a través de algunos elementos del salario emocional como la flexibilidad laboral y balance vida/trabajo a través de la felicidad laboral. Aunado a esto, se lleva a cabo el planteamiento del problema a investigar, el establecimiento de la pregunta de investigación, los objetivos de investigación, tanto general, como metodológicos; exponiéndose, además, la justificante para llevar a cabo dicha investigación y su importancia.

1.1. Antecedentes del problema a investigar

Hoy en día la efectividad de las empresas incluye saber cómo se encuentra su activo más valioso, el capital humano. Es por ello, que se le considera pieza clave en el cambio e innovación dentro de su funcionalidad, por ende, es importante considerar aquellos factores internos que permitan su adecuado desarrollo, sobre todo en las pyme. Por eso el capital humano se refiere al capital combinado de personas, talentos y habilidades (Chiavenato, 2011). Por consiguiente, todas las personas que contribuyen activamente a una empresa u organización conforman su capital humano, el cual debe ser protegido y desarrollado integralmente mediante la adecuada adopción de las nuevas tendencias que también permitan a cada individuo desempeñar sus funciones al más alto nivel.

Para llegar a conocer el alcance antes mencionado se referencia brevemente al comportamiento organizacional que es el estudio de las personas y los grupos que actúan e influyen en las empresas, y cómo influyen en ellos (Chiavenato, 2009). El cual muestra como es la interacción y la influencia que hay entre las personas y las organizaciones y viceversa.

Por ende, Muñiz & Álvarez (2013) consideran que el término felicidad y su aplicación debe tomarse en cuenta en las empresas, actualmente; un trabajador feliz es más productivo, por lo que las organizaciones deben entender qué es lo que los hace felices. Radicando aquí la importancia de considerar al desempeño laboral, expresado por Bittel (2000, pp. 256) como “desempeño del trabajador es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa”. Debido a esta circunstancia, es necesario confirmar empíricamente el valor predictivo de un grupo novedoso de variables potenciales tanto organizacionales como disposicionales para el desempeño laboral: trabajo flexible, balance trabajo-familia (Gabini S. , 2017)

Por lo mencionado anteriormente y debido a la creciente expansión de las pyme, es importante que quienes están el frente de ellas conozcan sobre las tendencias actuales en lo concerniente al salario emocional, “considerado cualquier forma de compensación, retribución, contraprestación no monetaria, que recibe un empleado a cambio de su aportación laboral; lo cual lleva a mencionar que se denomina salario porque se busca la identificación y la relación

con la contraprestación, reciprocidad, equidad y frecuencia en el entorno laboral; en referencia a la parte emocional por buscar la satisfacción suficiente a las necesidades personales” (Gay Puyal, 2006; pp. 45).

En relación a ello varios elementos que integran este tipo de salario, ya están en práctica en muchas organizaciones, sin dejar de lado que el desempeño laboral se considera la forma en que los empleados de una organización realizan sus actividades para lograr las metas y objetivos propuestos por la misma (Okoji, 2015). De ahí que hoy en día el capital humano ha ido ganando más relevancia, por lo tanto, cada vez son más las organizaciones que le están dando mayor importancia.

a) Pyme en México y Nuevo León

Según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2019), en México existen 4 millones 15 mil empresas de las cuales el 99.8% son pyme, que generan el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y el 72% de los empleos. pyme es un término económico que se refiere estrictamente a las pequeñas y medianas empresas, que se clasifican de acuerdo con la clasificación establecida en la fracción III del artículo 3 de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa emitida por la Secretaría de Economía (SE, 2019), tabla 1; y que, a su vez, tienen características propias, son una de las principales fuentes de empleo y representan una parte importante de la economía nacional, por lo que sus actividades, alcances y parte operativa están limitados por el Estado (Henkel, Arenas, & Aguilera, 2019).

Tabla 1.

Clasificación de las pyme

Tamaño de empresa	Giro	Número de trabajadores
Pequeña	Comercial	De 11 a 30
	Industrial	De 11 a 50
	Servicios	De 11 a 50
Mediana	Comercial	De 31 a 100
	Servicios	De 51 a 100
	Industrial	De 51 a 250

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la SE (2019)

Nuevo León es uno de los principales lugares de generación de pyme de México, los norteños tienen un gran espíritu emprendedor, sabiendo desarrollar ideas y convertirlas en negocios con permanencia durante generaciones (Castro, 2019), esto significa que el Estado de Nuevo León es un semillero donde las pyme emergen y su mercado constantemente se está expandiendo, colocando al estado dentro de los primeros lugares que generan empleos gracias a este tipo de empresas. Al ser Nuevo León un estado industrial en México, muchas de las pyme llegan a ubicarse dentro de este sector, debido a que su aceptación tiene que ver con su productividad y todo aquello que influya en su desarrollo, son empresas familiares generadoras de empleo, tienen un mercado delimitado, buscan su permanencia en el tiempo e incrementar su productividad (Canafoglia, 2014; Zevallos, 2003).

b) Nuevo León, su Zona Citrícola y las pyme

El Estado de Nuevo León es uno de los 32 estados que conforman las 32 entidades federativas de México (INAFED, 2010), tiene una superficie territorial de 64 156 km², una población total de 5 380 361 habitantes, de la cual el 50.08% es población económicamente activa (PEA) y dentro de esta, cerca del 96% es una PEA ocupada, aportando además el 7.6% del PIB nacional (INEGI, 2019;

SENL, 2020); su esperanza de vida es de 77 años y su crecimiento poblacional del 1.3% (INEGI, 2016). La entidad está conformada por 51 municipios los cuales integran zonas altamente diferenciadas, tanto por su medio físico como por su comportamiento socioeconómico, agrupando al estado en cinco regiones: Área metropolitana de Monterrey, Región citrícola, Región norte, Región periférica y Región Sur (Gob.N.L., 2016).

En Nuevo León la zona conocida con el nombre de Región Citrícola, “se ubica en un espacio en dos provincias fisiográficas; una corresponde con las llanuras costeras del Golfo Norte, que poseen lomeríos suaves con bajadas y llanuras de extensión considerable y una altitud promedio de 500 metros sobre el nivel del mar (msnm); la otra corresponde, por su parte poniente con la Sierra Madre Oriental, con altitudes máximas de 3,000 msnm, teniendo una extensión territorial de 7 209 km²” (López, Pando, García de León, & Livas, 2014); la población total de la región es 253 467 habitantes, de la cual el 46.2% es PEA y de esta el 96.8% es PEA ocupada (INEGI, 2016).

Debido a que el estado, colinda al norte con el estado de Texas, Estados Unidos; al este con Tamaulipas que cuenta con salida a las aguas del Golfo de México y al oeste con Coahuila que también limita con Estados Unidos; entonces se puede decir que su localización geográfica está en un contexto internacional, la economía en esta región es muy diversificada, desde actividades primarias a terciarias 9%, considerándose al sector secundario el más preponderante 91%, aportando 16.5% del PIB estatal, en el año 2019 Cadereyta Jiménez y Linares fueron los municipios que más contribuyeron al PIB estatal siendo 2,864 y 11,064

millones de dólares respectivamente su aportación; por lo que la integración a la globalización por parte de Nuevo León, implica que la internacionalización de las economías de los municipios que integran la región se pueden reflejar en las actividades manufactureras (García de León, 2014; SENL, 2021).

Por lo anterior es que Morales & Saavedra (2014) afirman que la zona citrícola resulta muy atractiva para la inversión de empresas, tanto nacionales como estadounidenses. Así que, de acuerdo con datos del gobierno de Nuevo León los municipios considerados para este estudio han exportado 317.6 millones de dólares durante el año 2021, de los cuales Allende exporta 14.7 millones [4.6%], Cadereyta Jiménez 40.2 millones [12.7%], Linares 229.3 millones [72.2%] y Montemorelos 33.3 millones [10.5%] (SENL, 2021).

Morales & Saavedra (2014) sostienen que Cadereyta Jiménez, Linares y Montemorelos son los municipios propiamente industriales de la región puesto que han tenido diversos esquemas de industrialización en el siglo XX. En el primero de estos municipios, la refinería de Petróleos Mexicanos determinó el proceso industrial desde fines de la década de los setenta; en el segundo por el proceso de incorporación a la nueva industria manufacturera automotriz de exportación e inauguración de la primera fase de un parque industrial en los ochentas y en el tercer municipio mencionado a fines de la primer década del siglo XXI diversas actividades manufactureras han surgido como resultado de la puesta en marcha de un parque industrial.

Los municipios considerados para este estudio y que son parte integrante de esta región, Cadereyta Jiménez, Allende, Montemorelos y Linares, en los

últimos años han tenido mayor crecimiento y expansión debido a las pyme del sector industrial ubicadas en esta zona, por lo que se considera importante que, además, observar el lado productivo de las mismas y la parte de su infraestructura, se tome en cuenta el capital humano para identificar que hace feliz a los trabajadores, lo que se verá reflejado en un mejor y mayor desempeño para poder lograr las metas y objetivos establecidos; además, contribuir a que haya un estudio focalizado en lo relativo al tema del desempeño laboral del capital humano que trabaja en las empresas anteriormente mencionadas.

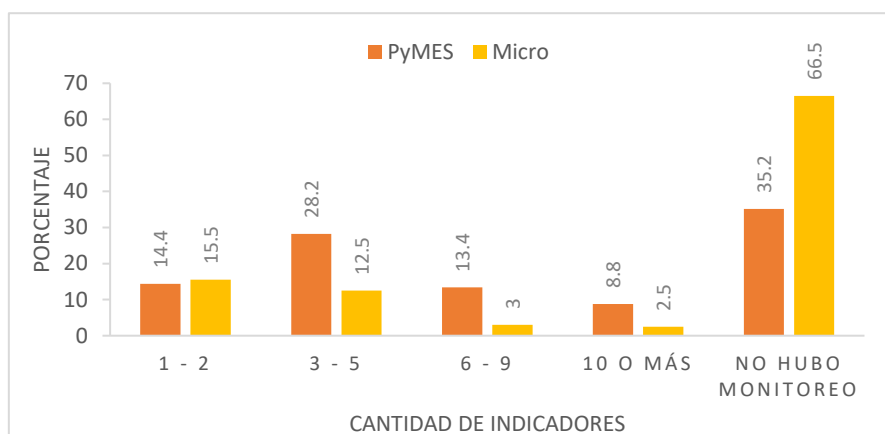
1.1.1. Hechos actuales que contextualizan el problema

Actualmente, las pyme estado en expansión, debido a que empiezan como negocios familiares y con el transcurso del tiempo buscan su permanencia en el mercado, por ello quienes las dirigen deben poseer la información más actualizada en lo relativo a las nuevas tendencias en la gestión del capital humano, para su retención y valorización. Por ello, se han llevado diversos estudios a nivel sobre el tema a investigar, a continuación, se muestran algunos de los antecedentes que se relacionan con ello.

Un estudio realizado por el INEGI (2019) destaca que la medición de la productividad laboral permite conocer y evaluar que tan eficiente es la contribución del trabajo al proceso productivo, obteniéndose los siguientes datos a nivel nacional con relación a las pyme. Durante el año 2018, se llevó a cabo la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE, 2019), teniendo como resultado que el

28.2% de las pyme monitorea de 3 a 5 indicadores claves del desempeño y un 8.8% observa 10 o más indicadores, mientras que un 66.5% de las micro empresas no lo hace, esto hace referencia al desempeño del factor humano que labora en esas empresas, como se muestra en la figura 1.

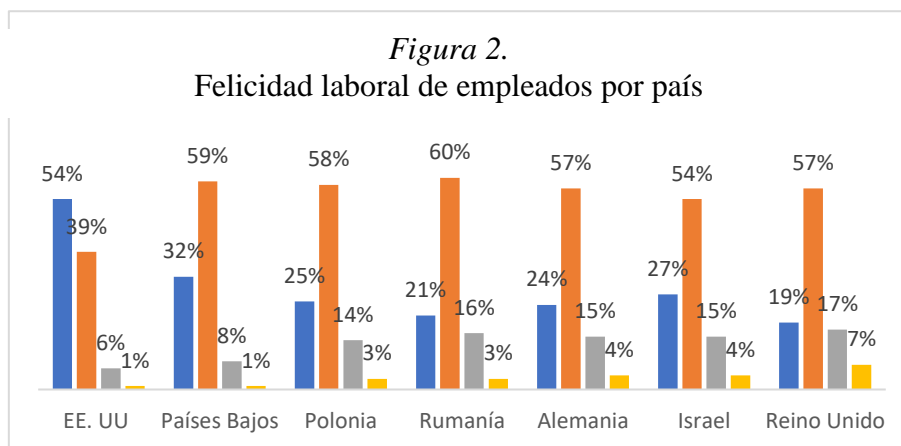
Figura 1.
Indicadores de desempeño en las MIPyME



Fuente: Elaboración propia datos tomados del INEGI (2018)

La encuesta Employee Happiness Survey 2019, realizada por la compañía Mindspace, menciona que en cierto sentido la felicidad es importante en los negocios de muchas más formas de las que se piensa, y es que las empresas pueden influir en la felicidad de sus empleados tomando acciones clave para lograrlo; aquí es donde radica la importancia de que las empresas tomen en consideración el impacto que tienen no solo en la sociedad con los productos y servicios que ofrecen, sino también en su fuerza laboral y el bienestar que le proporcione (Zakai, 2019).

Dentro de los resultados mostrados en la figura 2 se observa que en Estados Unidos el 97% de los empleados son felices en sus trabajos, seguido de Países Bajos con el 91%, siendo Reino Unido el país con menos empleados felices con solo el 76%. Asimismo, este mismo estudio arrojó resultados correspondientes a la percepción de los empleados en lo relativo a la felicidad laboral en las pequeñas empresas donde 67% dice ser feliz y en las medianas empresas el 77% dice serlo (MindSpace, 2019)



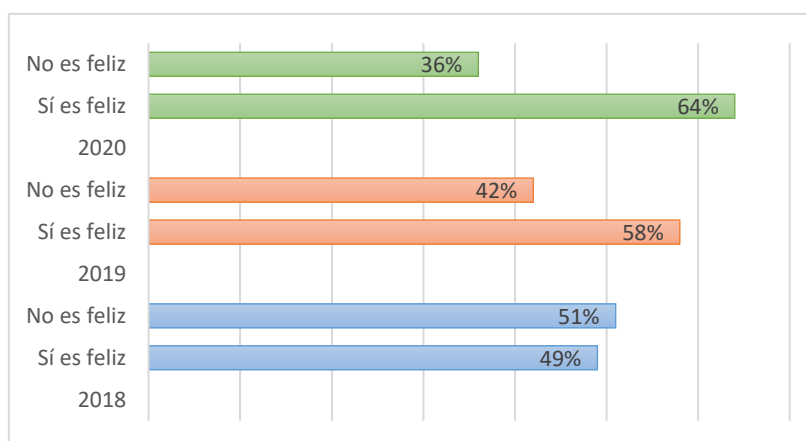
Fuente: Elaboración propia datos tomados de encuesta Employee Happiness Survey 2019

Aunado a lo anterior Kelly Services (2018) en su estudio Tendencias del Entorno Laboral en México (TELM), hace mención del capital humano como la principal fuerza laboral en las empresas, entonces es necesario que conozcan su entorno laboral para poder entender el mercado, ofrecer las condiciones adecuadas a la realidad actual para atraer al mejor talento, constituir equipos de trabajo sólidos y los mejores elementos para tener una considerable ventaja con respecto a la competencia.

Kelly Services (2020, pp.3) en su estudio TELM, refiere que “el éxito de una empresa depende de muchos aspectos y, de todos, la felicidad de sus

trabajadores constituye uno de los más importantes, ya que este factor podría aumentar la productividad del personal hasta en un 30%, además, reducir factores de riesgo e incrementar el sentido de pertenencia hacia la organización”. La aplicación de los resultados de la encuesta determina la posición de los miembros del equipo con respecto a la felicidad laboral y muestran que han ocurrido variaciones entre los estudios llevados a cabo en los años 2018, 2019 y 2020 como se muestra en la figura 3, donde lo más llamativo es el incremento de este indicador durante los últimos años puesto que el 64% de los encuestados dice sentirse feliz en su actual empleo.

Figura 3.
Nivel felicidad laboral México

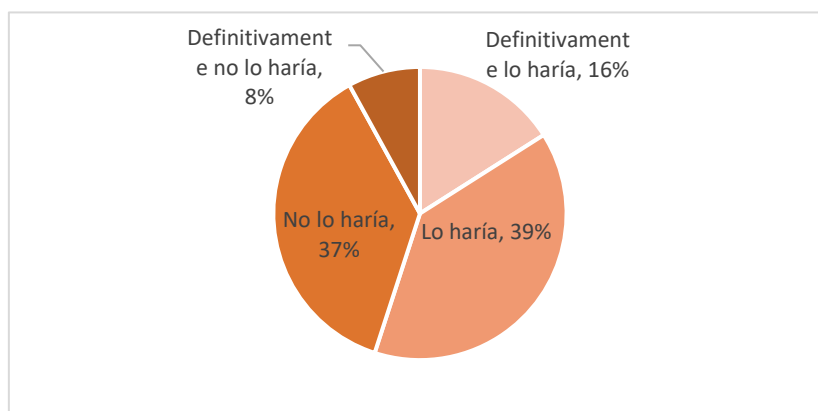


Fuente: Elaboración propia datos tomados de encuesta TELM (2020)

Según datos del Indicador de horas trabajadas OCDE en el año 2018, México es el país de la organización que más horas al año destina al trabajo 2,255 horas en promedio, además de ser el país con la menor tasa de productividad a nivel de pyme. En vista de ello el estudio TELM 2019 permite conocer la valoración de los profesionales locales respecto de un horario flexible,

donde el 55% de los encuestados afirmó que, en mayor o menor grado, renunciaría a un aumento o promoción por un horario laboral más flexible mostrado en la figura 4, revelando la importancia que esto tiene para los colaboradores locales (Kelly Services, 2019).

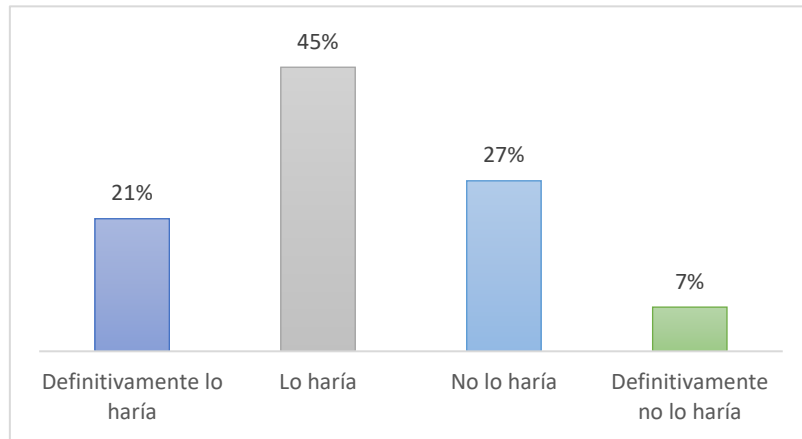
Figura 4.
Renuncia de aumento salarial o promoción por trabajo flexible



Fuente: Elaboración propia datos tomados de encuesta TELM (2019)

Siguiendo en esta línea, ¿qué hay de la vida personal versus un aumento o promoción? Como se aprecia en la figura 5, el 66% de los encuestados afirmó que dejaría un aumento salarial o promoción profesional para cambiar a un mayor equilibrio entre trabajo y vida personal, mientras que el 34% restante dijo lo contrario, demostrando la importancia que tiene este factor para el talento local (Kelly Services, 2019).

Figura 5.
Renuncia de aumento salarial o promoción por equilibrio trabajo-vida



Fuente: Elaboración propia datos tomados de encuesta TELM (2019)

Por lo mencionado anteriormente, es que el presente estudio pretende analizar y comprender la relación existente entre la flexibilidad laboral, el balance (equilibrio) vida-trabajo y el desempeño mediante la felicidad laboral dentro de las empresas, en este caso las pyme industriales ubicadas en la zona citrícola del Estado de Nuevo León.

1.1.2. Causas y consecuencias del problema a investigar

Warr (2013) señala que una gran exigencia laboral o el tratar con diversos procedimientos en el trabajo tienen repercusión en el desempeño y el bienestar de los trabajadores; de acuerdo con varios estudios se ha encontrado que esto tiene un origen multicausal, algunas de estas causas se mencionan a continuación (Mendoza A. S., 2020):

La retribución salarial, el pago puede no estar acorde al puesto que se está desempeñando. Las pasantías no remuneradas son el ejemplo más claro

de abuso laboral, y ya no es raro que las personas trabajen por salarios inferiores a los normales en épocas de bajo nivel de empleo.

Falta de reconocimiento y oportunidades de crecimiento, toda persona busca ser comprendida y valorada por sus cualidades únicas. Las personas que no se sienten reconocidas en su organización tienen un bajo rendimiento y se sienten incómodas en su entorno laboral.

Asimismo, la Organización Internacional del Trabajo (OIT O. I., 2019), en su informe Seguridad y salud en el centro del futuro del trabajo hace mención a las siguientes causas:

Horarios laborales muy extensos, tipo de ocupación y exagerada carga de trabajo, de un tiempo a la fecha es común que se superen las 48 horas laborales por semana, pudiendo ser por cambios en las modalidades del empleo turnos rotativos complicados o completar horas extra; el tipo de trabajo que se está desempeñando puede que esté muy por debajo de la formación profesional, que no identifique a la persona, que sea rutinario y que el trabajo que debiera ser desempeñado por dos o tres personas solamente sea realizado por una.

Hoy en día la inseguridad laboral, da pie a la incertidumbre de si se conservará o no el empleo dentro de unos meses. Presentándose sobre todo en aquellos trabajadores que tienen un trabajo a tiempo parcial o temporal que no haya sido por iniciativa propia puede generar algunos síntomas de estrés al ser formas atípicas de empleo.

De igual modo en el estudio Global Millennial Survey 2019 (Deloitte, 2019) se considera otra de las causas a las nuevas generaciones que laboran en las organizaciones. Algunas de las principales razones por las que más del 70% de ellos no son felices en sus trabajos, tienen que ver con la insatisfacción con el salario, falta de avance y pocas oportunidades de desarrollo, ocasionando que dejen sus puestos en el transcurso de los primeros dos años en que se incorporan a una organización, así las formalidades no van con estas generaciones.

En consecuencia, es muy frecuente escuchar que el personal no está contento desarrollando sus funciones, y las empresas al no poner la atención debida pueden verse afectadas y presentar graves efectos entre los que se encuentra el estrés laboral, siendo declarado por la Organización Mundial de la Salud [OMS], como epidemia mundial (OMS & Leka, 2004). De acuerdo con datos del Instituto Mexicano del Seguro Social [IMSS] “el 75% de los mexicanos padece fatiga, superando a países como China y Estados Unidos”. Dentro de las organizaciones se tiene que poner la debida atención puesto que el estrés laboral conocido como síndrome de Burnout, “es un tipo de tensión donde la creciente presión en el entorno laboral puede provocar la saturación física y/o mental del trabajador, generando diversas consecuencias que no sólo repercuten en su salud, sino también en el entorno más próximo generando un desequilibrio entre lo laboral y lo personal” (IMSS, 2020; párr. 3).

En los últimos años el estrés, la ansiedad y la depresión se han convertido en enfermedades comunes para los trabajadores de diversos sectores

económicos en México. Las empresas han implementado malas prácticas organizacionales y prácticas que impactan negativamente a los empleados a largo plazo, lo que indirectamente afecta a las empresas, en un esfuerzo por adaptarse a los efectos de la globalización y la modernización, llegando a tener altas tasas de ausentismo, rotación e incluso baja laboral (Maldonado, 2019).

Por esta razón, fue determinante para que por parte del gobierno y mediante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPSS, 2019), se estableciera la NOM-035-STPS-2018 Factores de riesgo psicosocial. Identificación, análisis y prevención, que entró en vigor el 23 de octubre de 2019; y que mediante la publicación de su guía informativa (pp. 4) su objetivo es el de “establecer los elementos para identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial, así como para promover un entorno organizacional favorable en los centros de trabajo”.

Desafortunadamente el 2020 marcó un antes y un después en la historia reciente, la aparición del COVID-19 sacudió a la sociedad más allá de lo sanitario, provocó un desajuste en todos los niveles socioeconómicos impactando en diversos grados al entorno empresarial y mercado laboral, lo que derivó en cambios que se pronostica que prevalecerán aun cuando la pandemia se haya controlado (Kelly Services, 2021). Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) los mercados laborales de todo el mundo sufrieron un impacto negativo sin precedentes en 2020, con 8,8% de horas perdidas a nivel mundial en comparación con el cuarto trimestre de 2019, según nuevas estimaciones anuales. Eso es el equivalente a 255 millones de puestos de trabajo a tiempo completo (OIT, 2021).

Un informe de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) menciona que los países de América Latina y el Caribe se han visto severamente impactados por la actual crisis económica, que ha golpeado una frágil estructura empresarial y productiva. La industria en su conjunto ha sufrido un impacto significativo; la actividad de las empresas de manufactura en México disminuyó un 10.9% en el primer cuatrimestre del año. A pesar de que la crisis afecta a todas las empresas, las microempresas y las pyme se ven, especialmente, afectadas por su importancia en la estructura empresarial. Esto se traduce en importantes pérdidas de puestos de trabajo y cierres de empresas, y la recuperación es más lenta de lo previsto inicialmente (CEPAL, 2020).

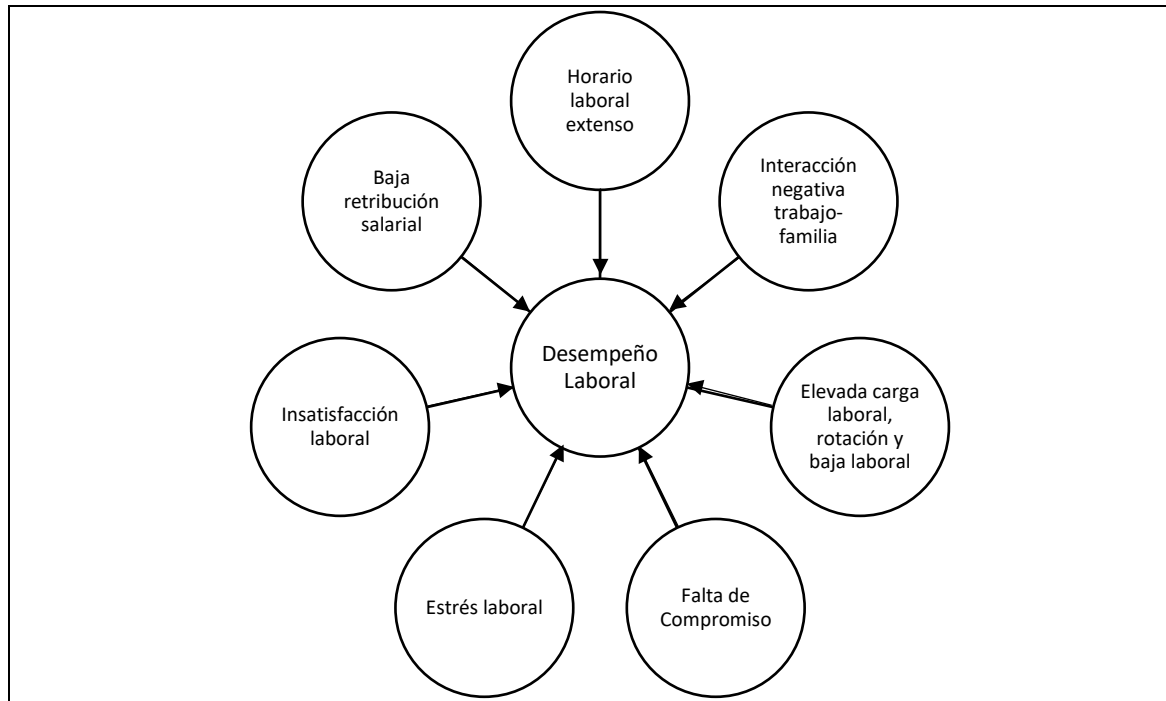
Aunado a lo anterior, Leyva & Mora (2021) puntualizan que la pandemia del COVID-19 ha generado retos a nivel mundial en el mercado de trabajo. Las medidas de confinamiento pusieron en práctica la modalidad de trabajar desde casa con la ayuda de las tecnologías de la información y la comunicación [TIC]. Pero después de tantos meses llevando esta práctica, parece que no ha sido la más eficiente como se esperaba; por lo que de acuerdo con la investigación llevada a cabo por la psicóloga Erika Villavicencio Ayub, según Saavedra (2020), mediante una encuesta a 5000 empleados, el 87% siente mermada su economía, 50% tiene trastorno del sueño y 44% tiene comunicación con los jefes después del horario laboral. Debido a esto, el aumento del burnout, el estrés postraumático y financiero, los trastornos de ansiedad y la depresión serán consideradas como las principales afectaciones que generarán un gran impacto en la población que trabaja a distancia por lo menos durante los siguientes dos años.

Asimismo, la reactivación económica derivada de la reanudación de las actividades laborales generará importantes cambios en la organización de las cadenas productivas en las empresas. Las TIC serán pieza clave para los nuevos modelos operativos en las empresas. Debido a esto, se ha propuesto una estrategia de gran impulso para la construcción de un nuevo modelo de desarrollo, que, a nivel sectorial y empresarial, significa implementar políticas industriales para desarrollar aquellos sectores que permitan un cambio estructural hacia una mayor innovación y productividad, una mayor creación de empleos de calidad e incrementar la sostenibilidad ambiental (CEPAL, 2020).

Como se ha podido observar, actualmente, los retos para las áreas de recursos humanos de las empresas son complejos, pues deben mejorar el desempeño de sus trabajadores mediante la felicidad laboral y la adopción de nuevas tendencias en gestión de capital humano, porque de seguir igual las consecuencias negativas podrían llevar a desestabilizarlas e inclusive cerrarlas, considerando además que la mayoría de la fuerza productiva labora en las pyme.

1.1.3. Mapa conceptual del Problema a investigar

Figura 6.
Mapa Conceptual del Problema de Estudio



Fuente: Elaboración propia

1.2. Planteamiento Teórico del Problema de Investigación

En México donde las jornadas laborales pueden ser de ocho o más horas se llega a considerar al lugar de trabajo como un segundo hogar (Ramírez, 2019), de ahí que, es importante considerar un factor que tiene un significado particular en la vida de todos y para cada organización: la felicidad de los empleados (Salas, Alegre, & Fernández, 2013) pudiendo considerarse el aspecto fundamental a lograr para tener una mejor calidad de vida en el trabajo diario, la manera en cómo éste se realiza y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores.

Tal como expresan Bautista, Cienfuegos & Aquilar (2020) el desempeño laboral ha sido objeto de estudio durante muchos años, pero esta disciplina siempre ha querido ser medida. Esto se debe a que el comportamiento de los empleados puede tener un impacto positivo o negativo en la empresa. Los resultados de la influencia están determinados por las competencias y habilidades exhibidas por el empleado. Siempre desea saber y comprender lo que se necesita para poder brindar estos recursos a sus empleados con el fin de mejorar su desempeño y alcanzar las metas establecidas por su organización.

Dentro de su investigación Mayorca, Mayorca & Mayorca (2020) afirman que el desempeño se manifiesta en la riqueza de la experiencia y el conocimiento que las personas adquieren a lo largo de años de práctica a través de la interacción con los demás y los objetos en el lugar de trabajo y otros espacios de su entorno. Es el ADN de la organización, la energía y el esfuerzo que visualiza la vida de la dinámica de la organización, percibida como un sistema energético que adapta, transforma y construye el actual sistema de relaciones y lo hace relevante para la era moderna; fortaleciendo la gestión de las organizaciones.

El desempeño constituye la estrategia individual para alcanzar los objetivos pretendidos (Chiavenato, 2011), el impulso de actuar y producir resultados es una característica propia de todos los organismos vivos, así que las evaluaciones de desempeño tienen diferentes significados según la perspectiva y las circunstancias imperantes en las que se desarrolla la actividad, siendo el desempeño de los trabajadores el eje central de su definición,

representado como un proceso sistemático y continuo de desarrollo individual (Álvarez, Alfonso & Indacochea, 2018).

Del mismo modo, ya no basta simplemente con comprender fenómenos como el bajo rendimiento, conductas laborales contraproducentes, el estrés, la adicción al trabajo, el acoso psicológico, el tecnoestrés y la falta de motivación. Entender la satisfacción laboral, el compromiso, la felicidad laboral y el buen ambiente laboral son los requerimientos actuales de la sociedad y sus negocios, que buscan evitar y controlar lo negativo para que la gestión de lo positivo tenga un impacto cada vez mayor (Sanín, 2017).

Así pues, para efecto de este trabajo se llevará a cabo el estudio e investigación de diversos factores que influyen en el desempeño laboral en las pyme industriales de la Zona Citrícola de Nuevo León.

1.2.1. Antecedentes Teóricos del fenómeno a investigar (Desempeño laboral)

El desempeño laboral es la variable dependiente final y la base de la gestión de recursos humanos. Debido a que las metas y objetivos organizacionales se miden en términos de desempeño, esta variable ha atraído mucha atención en el campo del comportamiento organizacional (Rana & Chadha, 2017; Choi, Miao, Oh, Berry & Kim, 2018). El desempeño de los empleados es uno de los conceptos que ha llamado mucho la atención de los investigadores en el campo de las ciencias de la gestión, debido a la importancia

del concepto de individuo y de organización (Abualoush, Obeidat, Tarhini, Masa'deh, & Al-Badi, 2017).

Por esta razón, los académicos han prestado mucha atención a medir con precisión el desempeño laboral, ampliando así el conocimiento sobre su estructura factorial o dimensionalidad. El modelo de desempeño laboral de Motowidlo, Borman & Schmit (1997) que distingue entre el rendimiento de la tarea y el rendimiento contextual, puede considerarse como uno de los más influyentes, por ello plantean la Teoría de las Diferencias Individuales en el Desempeño Contextual y de Tareas. Los modelos más recientes han conservado la distinción entre desempeño de tareas y desempeño contextual, proponiendo el comportamiento laboral contraproducente como tercer factor del desempeño laboral (Choi, Miao, Oh, Berry, & Kim, 2018).

Para Ahmad, Farrukh & Nazir (2015) el desempeño del trabajador se puede describir como el resultado en forma de hechos que muestran lo que el empleado ha aprendido y el tipo de adiestramiento que ha recibido. Por eso el desempeño de los empleados es un concepto cada vez más popular entre los estudiosos de las ciencias de la gestión, ya que es vital tanto para el individuo como para la organización contribuyendo así a la mejora general de sus procesos (Abualoush et al., 2017).

Asimismo, Ahmad, Farrukh, & Nazir (2015) señalan que el desempeño, es medible mediante diferentes mecanismos, y en general, engloba lo que hace o no hace el empleado. Por ende, desde mediados del siglo XX surgieron teorías

que se han podido relacionar con ello, tal es el caso de Heider que en 1958 propone la Teoría de la Atribución, en ella analiza como las personas perciben su propio comportamiento y el de los demás. Hacia 1994 Hacker desarrolla la Teoría de Desempeño Laboral y Proceso de Acción en la cual se describe cómo los trabajadores regulan su comportamiento a través de varios procesos cognitivos.

En vista de lo anterior para Motowidlo & Kell (2013) el desempeño laboral es el valor general esperado por la empresa para estructurar episodios discretos de comportamiento realizados por los individuos durante un determinado período de tiempo. Como señalan Abualoush et al., (2017) y Pawirosumarto, Sarjana & Muchtar (2017) el desempeño implica el resultado completo o el éxito de una persona durante períodos específicos de servicio en contraposición al estándar de trabajo predeterminado o establecido y los objetivos o criterios, son respuestas de comportamiento que reflejan lo que el empleado aprendió o en lo que fue capacitado, y es producto de sus habilidades mentales y psicológicas.

De acuerdo con Ahmad, Farrukh & Nazir (2015) hay varios factores que afectan el desempeño del empleado, tales como beneficios monetarios, programas de capacitación, beneficios no monetarios, y otros más. Enfocándose este estudio en los beneficios no monetarios de flexibilidad laboral, balance vida-trabajo y felicidad laboral como factores que influyen en él. Bautista, Cienfuegos & Aquilar (2020) afirman que el desempeño laboral es una herramienta fundamental para el desarrollo empresarial, ya que ayuda a elaborar estrategias y mejorar la eficacia de los empleados, lo que permitirá una mejora continua y

más competitividad. Por esta razón, las empresas se deben preocupar y prestar más atención al desempeño de cada empleado.

1.2.2. Relación Teórica variable Desempeño laboral con Flexibilidad laboral, Balance vida-trabajo y Felicidad laboral

Hoy en día para que las organizaciones puedan alcanzar una eficacia óptima y producir resultados requieren de un mejor desempeño laboral del recurso humano. Entre los factores a estudiar y que afectan al desempeño se encuentra la flexibilidad laboral, el balance vida/trabajo y la felicidad laboral; presentándose a continuación una breve descripción de cada uno de ellos considerándolos como las variables independientes y mediadora respectivamente.

X₁: Flexibilidad laboral

Muchos estudios han demostrado que la flexibilidad laboral, entendida solo como una medida para disminuir costos, afecta la calidad de vida de los trabajadores en lugar de resolver los problemas de desempleo y competitividad, por eso es importante repensar la necesidad de horarios de trabajo flexibles en las empresas (Restrepo, 2014). Planteándose la flexibilidad organizativa, flexibilidad de la organización del trabajo y la flexibilidad del mercado laboral como algunas dimensiones que pueden formar parte del concepto de flexibilidad laboral (Arancibia, 2011).

La idea de flexibilidad laboral puede interpretarse como modificaciones o ajustes a las relaciones laborales que permiten a los distintos participantes en el

mercado laboral responder a las cambiantes condiciones económicas, sociales, culturales y tecnológicas. Las empresas que cuenten con flexibilidad laboral serán más competitivas en este nuevo entorno y les permitirán alcanzar una mayor rentabilidad. Por el lado de los trabajadores, debe ser posible crear condiciones para que diferentes grupos de empleados encuentren una mayor compatibilidad para lograr diferentes objetivos [trabajo, sociedad, familia, etc.] (Morales & Castro, 2015).

X₂: Balance vida/trabajo

Las políticas de conciliación de la vida laboral y familiar tienen por objeto permitir que los trabajadores accedan a un trabajo decente mediante el reconocimiento y el apoyo de sus lugares de trabajo tomando en cuenta sus responsabilidades familiares, como parte de soluciones políticas a nivel nacional, local o empresarial. Estas medidas resultan más efectivas cuando son planteadas totalmente y se toman en cuenta las necesidades de todos los trabajadores y de sus familias durante su ciclo de vida laboral (OIT O. I., 2011).

Las organizaciones deben crear estrategias que fomenten el esparcimiento, la actividad física y los hábitos saludables, que apoyen la resolución de conflictos y ayuden a los empleados a alcanzar su máximo potencial y que, en última instancia, conduzcan al equilibrio biopsicosocial de la persona, o un nivel adecuado de bienestar laboral (Martínez & Rivera, 2019). Por lo que de acuerdo con estudios realizados por Geurts, Taris, Kompier, Dijkers, Van hooff & Kinnunen (2005) se consideran las siguientes dimensiones que, aplicadas al trabajo y a la vida ayudan a establecer el propio balance vida-trabajo: Interacción negativa trabajo-familia, Interacción negativa familia-trabajo,

Interacción positiva trabajo-familia e Interacción positiva familia-trabajo. “La vida laboral y familiar de una persona ocasiona un intercambio o transferencia de experiencias, de modo que lo que sucede en la familia puede extenderse al trabajo y lo que sucede en el trabajo puede extenderse a la familia” (Llanos & Martínez, 2019).

Z: Felicidad laboral

A menudo, las emociones están presentes en las cuestiones relativas al trabajo que se desempeña. No obstante, el término felicidad laboral o felicidad en el trabajo no ha sido, suficientemente, estudiado, así como sus dimensiones relacionadas al compromiso individual, compromiso organizativo y satisfacción laboral (Salas et al., 2013). El origen del estudio de la felicidad parte del punto de vista positivo del comportamiento humano, impulsada por la llamada Psicología Positiva, propuesta por el investigador Martin Seligman (Segura & Ramos, 2009).

Por esto se dan estudios iniciales con respecto a diversas teorías que fundamentan la base de la felicidad laboral entre las cuales están: la Teoría del Flow propuesta por el doctor en psicología, Mihály Csíkszentmihályi (1996). Teoría de la Autodeterminación propuesta por los doctores Ryan y Deci (2000). La Teoría de la Auténtica Felicidad de Seligman (2003) que en 2011 cambia a Teoría del bienestar o Modelo PERMA. La Teoría de las Demandas y Recursos Laborales (DRL) desarrollada por Bakker & Demerouti (2013) según la cual, los diferentes ambientes laborales o características del trabajo se pueden separar en dos grupos: demandas y recursos laborales. El modelo DRL se ha utilizado

para predecir el desempeño laboral como consecuencia del compromiso organizacional y el *engagement*.

1.2.3. Justificación teórica y/o aplicada a las variables independientes

En la actualidad el desempeño laboral puede ser visto como una fuente esencial que impulsa las distintas fuerzas de acción de las personas, es la interacción de los comportamientos de los empleados que están determinados por la interacción de sus esfuerzos, habilidades y la influencia de otros factores creando así experiencias únicas que les permita contar con el mejor talento humano. Se tiene que tomar en cuenta que el salario monetario es considerado un factor más que la empresa puede ofrecer, sobre todo para las nuevas generaciones y es debido a esto que se tiene que cuidar del trabajador para retenerlo. Debido a esto se busca analizar la influencia que tiene la flexibilidad laboral, el balance vida-trabajo y la felicidad laboral en el desempeño del capital humano de las empresas.

En los resultados del estudio llevado a cabo por Lefter, Casuneanu & Andreea-Oana (2018) para analizar el vínculo entre las principales formas de flexibilidad laboral, satisfacción laboral y desempeño en Rumania, se reveló que la flexibilidad del horario ya sea un programa flexible, teletrabajo o reducción de horas extras tiende a influir significativamente en la satisfacción, a su vez, en el desempeño laboral.

En relación con la variable balance vida-trabajo, el estudio llevado a cabo por Oyewobi, Oke, Adeneye & Jimoh (2019) demostró y evaluó el rol mediador del compromiso organizacional afectivo con el balance vida-trabajo y el desempeño de las mujeres profesionales de la construcción en la mediana y grande industria de la construcción de Nigeria.

Bataineh (2019) llevó a cabo una investigación la cual tuvo como propósito averiguar la relación entre la felicidad y el desempeño de los empleados de Med Pharma en Jordania. Obteniendo como resultado que existe una correlación positiva entre la felicidad en el trabajo y el desempeño de los empleados en esta organización.

1.3. Pregunta central de investigación

¿Cómo la flexibilidad laboral y el balance vida trabajo influyen en el desempeño laboral mediante la felicidad laboral?

1.4. Objetivo General de la Investigación

Determinar como la flexibilidad laboral y el balance vida-trabajo influyen en el desempeño mediante la felicidad laboral de los trabajadores en las pyme industriales de la zona citrícola del sureste del Estado de Nuevo León, que

comprende los municipios de Cadereyta Jiménez, Allende, Montemorelos y Linares.

1.4.1. Objetivos Metodológicos de la Investigación

1. Analizar si la relación entre la flexibilidad laboral, el balance vida/trabajo, la felicidad laboral y el desempeño es positiva.
2. Revisar y fundamentar teóricamente las variables que inciden en el desempeño laboral.
3. Elaborar un instrumento de medición aplicable a las variables independientes flexibilidad laboral, balance vida/trabajo, la variable mediadora felicidad laboral para ser correlacionadas con la variable dependiente desempeño laboral.
4. Aplicar y validar el instrumento en muestras representativas (población seleccionada y prueba piloto) dentro de las pyme industriales.
5. Analizar los resultados obtenidos para la aceptación o rechazo de la hipótesis.
6. Presentar las conclusiones y recomendaciones.

1.5. Hipótesis General de la Investigación

La flexibilidad laboral y el balance vida-trabajo influyen positivamente en el desempeño mediante la felicidad laboral de los trabajadores en las pyme industriales de la Zona Citrícola del sureste del Estado de Nuevo León, que comprende los municipios de Cadereyta Jiménez, Allende, Montemorelos y Linares.

1.6. Metodología

Esta investigación es de tipo aplicada y de alcance explicativo; ya que se busca describir la relación y el comportamiento que guardan las variables independientes y la variable mediadora, y su repercusión en la variable dependiente ya que se buscará identificar la influencia y la interrelación entre la flexibilidad laboral, el balance vida/trabajo y la felicidad laboral del capital humano que trabaja en las pyme para lograr un mejor y mayor desempeño, así como dar el entendimiento a la explicación del fenómeno que se va a analizar, exponiendo las razones del por qué ocurre y en qué condiciones se da la relación de las variables (Vara, 2012) .

Además de tener un diseño no experimental, al no haber una manipulación deliberada de las variables de estudio, no teniendo control directo ni influencia sobre éstas dado que tenderán a suceder al igual que sus efectos y transeccional, ya que a una muestra representativa de trabajadores administrativos que laboren en las pyme industriales, se aplica una encuesta en un momento determinado del tiempo de esta investigación utilizando la escala Likert para la medición de las respuestas. Siendo de enfoque cuantitativo debido a que se utilizarán los datos objetivos obtenidos de la aplicación de la herramienta, para probar la hipótesis planteada teniendo como base una medición matemática apoyada en un análisis de modelado de ecuaciones estructurales para la obtención de los resultados (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

1.7. Justificación de la investigación

El desarrollo de este estudio busca que en las pyme industriales se apliquen nuevas tendencias relacionadas con la gestión del capital humano, por eso se busca conocer la influencia que sobre el desempeño de los empleados a nivel medio tienen la flexibilidad laboral, el BVT y la felicidad laboral y con ello proponer una herramienta aplicable que indique cómo es la percepción que estos empleados tienen con respecto a estas prácticas y que permitan el bienestar de ellos buscando una relación de ganar-ganar en ambas partes.

1) Justificación práctica:

Esta investigación es de beneficio e importancia para las pyme industriales, ya que en base a los resultados que se obtengan de este estudio se busca medir y analizar la relación e influencia que las variables flexibilidad laboral, balance vida-trabajo mediante la felicidad laboral tengan sobre el desempeño de los trabajadores, y así aportar un estudio con el cual dar una guía sobre como poder aplicar estas tendencias sobre gestión de capital humano en esta época de postpandemia debido al diseño de trabajos híbridos y buscar tener una buena calidad de vida laboral dentro de estas empresas.

2) Justificación Teórica:

En este trabajo se enfatizará la aplicación de nuevas tendencias en la gestión del capital humano como el trabajo flexible, el balance vida-trabajo mediante la felicidad laboral para lograr un mejor desempeño en los trabajadores de las pyme industriales. Por ello, es que se analizan el modelo de la intersección

de la flexibilidad ofrecida y demandada, la teoría de las transferencias, así como la teoría de las demandas y recursos laborales como partemedular de esta investigación.

Es debido a lo anterior que se busca aportar información relevante y útil que contribuya a la generación nuevo conocimiento tanto para el área de la gestión del capital humano como para el comportamiento organizacional, que pueda coadyuvar con la solución de situaciones difíciles en estas áreas importantes para las empresas, puesto que la información relacionada con el tema de esta investigación es poca y con enfoques diferentes al propuesto en esta investigación.

3) Justificación Metodológica:

En este proyecto se sugiere una metodología de estudio y que a través de la aplicación de una encuesta permitir la medición de la influencia que tienen las variables independientes flexibilidad laboral y balance vida/trabajo, a través de la felicidad laboral como variable mediadora sobre el desempeño laboral de los sujetos de estudio; ya que las propuestas que se desarrollen servirán para que quienes laboren en las empresas tengan el beneficio de la calidad laboral, su permanencia en ellas y esto se vea reflejado en una mayor efectividad y productividad.

1.8. Delimitaciones del estudio

El presente proyecto contempla las siguientes delimitaciones en su estudio:

1) **Espaciales:** Esta investigación se realizará en la Zona Citrícola del sur este de Nuevo León, específicamente los municipios de Cadereyta Jiménez, Allende, Montemorelos y Linares, donde se sitúan las pyme industriales que son objeto de este estudio, ya que esta zona ha venido presentando un crecimiento en los últimos años, debido a la construcción de clústeres y parques industriales, dando paso a la diversificación de su industria.

2) **Demográficas:** Se analizará a las pyme del sector industrial de la Zona Citrícola de N.L. Siendo sujeto de estudio los empleados de nivel medio que laboran dentro de estas empresas.

3) **Temporales:** Se llevará a cabo una investigación de tipo transeccional ya que el instrumento de medición se aplicará en el tiempo que se requiera la recopilación de los datos para su posterior procesamiento.

4) **Teóricas:** Se revisará bibliografía de acuerdo con el fenómeno a investigar y las diversas teorías que apliquen actualmente en lo relacionado a flexibilidad laboral, balance vida/trabajo y felicidad laboral ya que éstas son las variables relevantes a efectos de llevar a cabo la investigación con relación al logro y mejoramiento del desempeño laboral y cómo repercutirá en las pyme.

1.9. Matriz de congruencia

Tabla 2.

Matriz de Congruencia Metodológica

Objetivo de Investigación	Pregunta de Investigación	Marco Teórico	Hipótesis	Variables
Determinar como la flexibilidad laboral y el balance vida-trabajo influyen en el desempeño mediante la felicidad laboral de los trabajadores en las PyMES industriales de la zona citrícola del sureste del estado de Nuevo León, que comprende los municipios de Cadereyta Jiménez, Allende, Montemorelos y Linares.	¿Cómo la flexibilidad laboral y el balance vida-trabajo influyen en el desempeño laboral mediante la felicidad laboral?	Ahmad, Farrukh & Nazir (2015) Álvarez, Alfonso & Indacochea (2018) Arancibia (2011) Bakker & Demerouti (2013) Bakker, Demerouti & Verbeke (2004) Bautista, Cienfuegos & Aquilar (2020) Choi, Miao, Oh, Berry & Kim (2018) Csíkszentmihályi (1996) Geurts, Taris, Kompier, Dijkers, Van hooff & Kinnunen (2005) Hacker (1994) Heider (1958) Mayorca, Mayorca & Mayorca (2020) Morales & Castro (2015) Motowidlo & Kell (2013) Motowidlo, Borman & Schmit (1997) OIT (2011) Restrepo (2014) Ryan & Deci (2000) Seligman (2003; 2011)	La flexibilidad laboral y el balance vida-trabajo influyen positivamente en el desempeño mediante la felicidad laboral de los trabajadores en las PyMES industriales de la Zona Citrícola del sureste del estado de Nuevo León, que comprende los municipios de Cadereyta Jiménez, Allende, Montemorelos y Linares.	Y Desempeño Laboral X1 Flexibilidad laboral X2 Balance vida/trabajo Z Felicidad laboral

Fuente: Elaboración propia

Como se ha podido apreciar el desempeño de los empleados es de suma importancia para la efectividad de las empresas, está determinado por las

conductas, comportamientos y capacidades de los colaboradores. Varios elementos que se consideran nuevas tendencias en la gestión de recursos humanos están teniendo actualmente un impacto en el desempeño. Dado que tener una buena calidad de vida laboral se reflejará en un mejor desempeño de los trabajadores para promover las fuerzas de acción en el mantenimiento, mejoramiento y supervivencia de las organizaciones, un número creciente de empresas están ofreciendo horarios flexibles de trabajo a ayudar a los empleados a equilibrar el trabajo y la vida personal para ser felices en ambos roles.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

Este capítulo marca la importancia de las teorías que darán sustento a esta investigación, por lo cual se presentan los antecedentes teóricos del tema a desarrollar como preámbulo al marco teórico que se desarrollará con la finalidad de dar el debido sustento a las variables de investigación tanto dependientes como independientes, enriqueciendo el acervo bibliográfico de cada una de ellas de manera general e interrelacionada así como también individual al igual que la mención de investigaciones aplicadas relativas a éstas mismas, para con ello dar pie al desarrollo de las hipótesis operativas y la elaboración del modelo gráfico que mostrará las variables sujetas de estudio.

Antes de ahondar en el desarrollo de cada una de las variables que intervienen en esta investigación es necesario conocer acerca de los sujetos de estudio los mandos medios, siendo considerados los puestos de subgerente, supervisor, jefe de área y encargado de departamento.

Tal como Montoya (2011) menciona es a partir de este nuevo siglo que en las empresas se han implementado nuevas prácticas de gestión que han hecho que los mandos medios cobren mayor importancia dentro de las organizaciones, ocasionando con ello que su conceptualización varíe de empresa en empresa sobre todo en el sector industrial. En primera instancia, Floyd y Wooldridge (1992) definen a la gerencia media como la coordinación de las actividades diarias de una unidad organizativa con las actividades del grupo relacionado verticalmente. Por su parte y después de llevar a cabo su investigación, Huy (2001) define a los mandos medios como cualquier gerente dos niveles por

debajo del CEO y un nivel por encima de los trabajadores y profesionales de línea.

Para Rivas (2002) los mandos medios realizan la supervisión directa como primera línea de mando sobre el personal operativo. De acuerdo con el Bussiness Dictionary (2021) un mando medio “es un empleado de una organización o empresa que administra al menos un nivel subordinado de gerentes y reporta a un nivel superior de gerentes dentro de la organización”. Los deberes de un gerente intermedio generalmente incluyen llevar a cabo las directivas estratégicas de los gerentes de nivel superior a nivel operativo, supervisar a los gerentes subordinados y a los empleados para asegurar que la empresa tenga un buen funcionamiento.

En vista de lo anterior para Montoya y Kehoe (2011) cada vez es más notorio el hecho de que los mandos medios son cruciales para la capacidad de crecimiento de una empresa y que sin este nivel jerárquico, lo que conocemos como organización del trabajo no existiría. En relación con lo anterior y a continuación se definen los puestos seleccionados dentro de mandos medios tomando como referencia al Bussiness Dictionary (2021):

Subgerente: “Un empleado de una organización con algún nivel de autoridad gerencial o de supervisión, que está subordinado y trabaja con uno o más gerentes de nivel superior. Los deberes de un subgerente pueden incluir la supervisión directa del personal, la evaluación de los empleados, el contacto

disciplinario inicial y la realización de otras tareas gerenciales cuando el gerente no está disponible” (párr. 1).

Supervisor: “Persona de la dirección de primera línea que supervisa y regula a los empleados en el desempeño de las tareas asignadas o delegadas. Generalmente están autorizados a recomendar y / o efectuar la contratación, disciplina, promoción, castigo, recompensa y otras actividades asociadas con respecto a los empleados en sus departamentos” (párr. 1).

Jefe de área: “Responsable de cumplir las solicitudes de los superiores de la empresa. Tiene que cumplir los objetivos que se le plantean sobre determinadas áreas y velar por satisfacer las demandas de la empresa. Entre sus funciones se encuentra el organizar las tareas que se tienen que realizar en cada área y cumplir sus objetivos, supervisar las actividades que realiza el equipo y mantener una buena imagen del área a su cargo” (párr. 1).

Encargado de departamento: “Supervisa su departamento en la organización; puede reportar a la alta gerencia, vicepresidentes u otro directivo. Son responsables de garantizar que sus divisiones en toda la organización estén bien administradas”. Se espera que sean tomadores de decisiones y solucionen problemas, utilicen su experiencia para anticipar las necesidades del departamento que lideran y propongan nuevas ideas para que sus departamentos aprovechen al máximo los recursos de la organización.

2.1 Marco Teórico de la variable dependiente Desempeño Laboral

En la primera etapa de evolución del término desempeño laboral Maristany (2000) refiere al hecho de que apareció en los Estados Unidos a principios del siglo XX y se aplicó por primera vez a los vendedores empleados por el gobierno. De igual forma, se aplicó al Ejército de los Estados Unidos en 1916. En la siguiente etapa y con el transcurso de los años, Méndez (2000) señala que este término se ha convertido en una herramienta para evaluar el rendimiento de los empleados en cada puesto del área productiva, no olvidando que los empleados requieren retroalimentación en función de los resultados obtenidos y la necesidad de sentirse seguros y valorados por su empleador.

Según Flores (2007), las técnicas para evaluar el desempeño laboral también deben tener en cuenta la historia laboral previa y las acciones que reflejan la eficacia de un lugar de trabajo. El crecimiento actual de la eficacia y el éxito en las organizaciones está respaldado por el desempeño laboral. Como resultado, los gerentes de recursos humanos están muy interesados en las características que les permitan medirlo y mejorarlo (Bautista, Cienfuegos, & Aquilar, 2020).

Para Chambers (2016) el impulso de actuar y producir resultados es una característica innata de todos los seres vivos. Por ello el desempeño laboral es un constructo importante que ha sido ampliamente utilizado en muchas teorías de la psicología organizacional industrial, el comportamiento organizacional y

gestión de recursos humanos, también se utiliza como una variable dependiente importante en psicología industrial / organizacional.

2.1.1 Teorías, definiciones e investigaciones aplicadas

a) Teorías y Definiciones de la variable dependiente Desempeño Laboral

El desempeño laboral de los colaboradores se considera necesario, al permitir la medición del logro de los objetivos establecidos y dar la retroalimentación adecuada al trabajador sobre su comportamiento y desempeño; siendo también un componente importante para las empresas al ayudar a implementar estrategias y mejorar su eficacia. En apoyo a lo mencionado se muestra a continuación algunas de las teorías sobre desempeño laboral relacionadas a ello.

Heider (1958) propone la Teoría de la Atribución, en ella se examina cómo las personas ven su propio comportamiento y el de otras personas, argumentando que se cree que todo comportamiento está influenciado por factores internos o personales. (capacidad, esfuerzo, habilidad, etc.), de los cuales tiene su propio control, decide cómo comportarse y sentirse responsable; y externos o ambientales (dificultad de la tarea, suerte, etc.), los cuales no están bajo su control y no se siente responsable de su comportamiento.

La Teoría de Desempeño Laboral y Proceso de Acción de Hacker (1994), se especializa en entornos laborales; ésta describe cómo los trabajadores regulan su comportamiento a través de varios procesos cognitivos, incluido el desarrollo y la selección de objetivos, la orientación interna y externa, la planificación, el seguimiento de la ejecución y el procesamiento de la retroalimentación.

Motowidlo, Borman & Schmit (1997) plantean la Teoría de las Diferencias Individuales en el Desempeño Contextual y de Tareas, en la cual los episodios conductuales en la parte del dominio de tarea están determinados por conocimientos, habilidades y hábitos que son diferentes de los que afectan a los episodios conductuales en la parte del dominio contextual. Los rasgos de personalidad afectan el desempeño contextual a través de sus efectos sobre el conocimiento, las habilidades y los hábitos contextuales.

Para los autores antes mencionados el desempeño de tareas, se refiere específicamente al comportamiento relacionado con el trabajo y el desempeño contextual, a acciones que no son parte del trabajo pero que contribuyen al logro de las metas organizacionales. Esta teoría divide al desempeño laboral en dos dimensiones desempeño de tareas y desempeño contextual.

De acuerdo con Pedraza, Amaya, & Conde (2010) el desempeño de los empleados ha sido reconocido como la base para lograr la efectividad y el éxito de una organización; dado que este aporte de valor se anticipa a partir de los diversos comportamientos que un individuo realiza a lo largo del tiempo. Por tal

motivo es que se han considerado las teorías sobre desempeño laboral descritas líneas arriba como base en la construcción para esta variable de estudio, poniendo mayor énfasis en la teoría de las diferencias individuales en el desempeño contextual y de tareas.

El desempeño laboral es un fenómeno complejo que en tiempos actuales es considerado la variable dependiente definitiva en la gestión de recursos humanos, convirtiendo su evaluación y análisis en algo vital para diferentes procesos organizativos tales como selección de personal, compensación y recompensas, o capacitación. Por ello, es importante ser capaz de medirlo y evaluarlo con instrumentos adecuados, ya que independientemente del propósito de la evaluación, las empresas necesitan calificaciones precisas del mismo dado que los comportamientos controlados contribuyen a los objetivos organizacionales (Ramos, Barrada, Fernández, & Koopmans, 2019).

En las siguientes líneas se darán algunas *definiciones* sobre desempeño laboral de acuerdo con diferentes autores y año de aparición: Murphy & Kroecker (1988) definen el desempeño laboral como los comportamientos que son pertinentes a los objetivos de la organización o unidad organizativa donde trabaja una persona. Para Campbell (1990), se refiere al conjunto de conductas esperados de un empleado; es la causa por la cual se contrata a alguien. Motowidlo, Borman, & Schmit (1997) lo definen como el valor agregado para la organización derivado del comportamiento que una persona realiza durante un intervalo de tiempo. Aguirre (2000), define al desempeño laboral como un un

proceso estructurado y metódico para evaluar, influir y medir las características, acciones y resultados relacionados con el trabajo.

Bittel (2000), indica que Las expectativas del empleado para el trabajo, las actitudes hacia el éxito y el deseo de armonía tienen un gran impacto en el desempeño. Para Viswesvaran & Ones (2000) se refiere a acciones, conductas y resultados alcanzables en los que los trabajadores colaboran y que contribuyen al logro de los objetivos de la organización. Por su parte, Faria (2004) lo considera como el resultado de cómo actúan los empleados en relación con los deberes, responsabilidades y actividades que forman parte de sus roles y dependen de un proceso de negociación o regulación entre ellos y la organización. Para Pedraza (2010) el desempeño es la cualidad necesaria para organizar los diversos episodios de comportamiento en los que se involucra un individuo en el transcurso de un período de tiempo determinado.

Motowidlo & Kell (2013) mencionan al desempeño laboral como la suma de todos los valores esperados para los eventos discretos de comportamiento en los que se involucra una persona en el transcurso de un período de tiempo. Koopmans et al., (2013) lo definen como los comportamientos o acciones que son fundamentales para el cumplimiento de los objetivos de la organización y están controlados por el individuo. Rodríguez, Ramírez, Fernández & Bustos (2018) se refieren al desempeño como como las acciones que ayudan a la organización a lograr sus objetivos al mejorar el entorno organizacional, psicológico y/o social en el que se realiza el trabajo.

En estas definiciones se observa que los comportamientos o conductas pueden tener consecuencias en la parte productiva así como para mantener y mejorar el contexto psicológico, social y organizativo del trabajo. Por ello tomando como punto de partida lo descrito por Murphy & Kroecker (1988), Motowidlo, Borman & Schmit (1997), Koopmans et al. (2013) y Rodríguez, Ramírez, Fernández & Bustos (2018) se define al desempeño laboral como: conductas y comportamientos que los trabajadores muestran en la realización de sus funciones, cuyo valor agregado contribuye con el desarrollo y crecimiento de la organización permitiendo la consecución de las metas y objetivos organizacionales establecidos.

En vista de todo lo anterior se puede observar que el desempeño laboral es un elemento de importancia en la gestión del capital humano, puesto que describe la contribución de una persona al éxito general de una organización. Actualmente, con los cambios continuos en el mundo laboral se espera que los colaboradores vayan más allá de lo que esté establecido en la descripción de su trabajo, y con un el resultado de un buen desempeño aporten más a las empresas para contribuir a lograr una mayor eficiencia organizacional.

b) Investigaciones aplicadas de la variable dependiente Desempeño Laboral

Campbell, McHenry & Wise (1990) llevaron a cabo un examen de desempeño laboral en una muestra de 19 puestos de trabajo dentro de especialidades ocupacionales militares, usaron variadas técnicas de análisis de

puestos y medición, llegando a generar más de 200 indicadores de desempeño, empleados para la evaluación del desempeño de otra muestra de trabajos que se sometieron a una prueba de bondad de ajuste a través de LISREL VI. Después de tener en cuenta dos componentes de la varianza del método, posteriormente, discutir el alcance de los resultados y la técnica de modelado para futuras investigaciones en desempeño laboral

Viswesvaran & Ones (2000) examinaron los modelos actuales de desempeño laboral, destacando las conexiones entre el desempeño de tareas, el desempeño contextual y los comportamientos de ciudadanía organizacional. Se exploró la implicación de estos modelos para la evaluación del desempeño y la gestión del capital humano, indicando que las diferentes dimensiones del desempeño laboral individual hipotetizadas en la literatura están correlacionadas positivamente, sugiriendo la presencia de un factor general que representa una varianza común compartida en todas sus facetas.

Koopmans et al., (2013) en su estudio desarrollaron un cuestionario breve y genérico para medir el desempeño laboral a nivel individual: el Cuestionario de Desempeño Laboral Individual. Éste se basó en un marco conceptual de cuatro dimensiones, desempeño de tareas, contextual, adaptativo y comportamiento laboral contraproducente. Posterior, a la prueba piloto, se aplicó el instrumento de 47 ítems a una muestra representativa de 1,181 trabajadores holandeses. Se aplicó el análisis factorial de Rasch para validar las dimensiones, resultando que las escalas genéricas si pueden medir el desempeño laboral de manera individual en los diferentes sectores ocupacionales.

Ramos, Barrada, Fernández & Koopmans (2019) en su estudio analizan el funcionamiento de una escala auto informada breve de 18 ítems, del cuestionario de desempeño laboral individual, que mide el desempeño de tarea, desempeño contextual y comportamientos contra productivos en el trabajo como dimensiones del desempeño laboral en una amplia variedad de trabajos. La muestra estuvo conformada por 368 colaboradores y se trabajó con estadística descriptiva, modelos exploratorios de ecuaciones estructurales y correlación. Mostrándose así que los cuestionarios son una herramienta adecuada para medir el desempeño laboral de manera concisa y asertiva, pero con un fuerte enfoque en los comportamientos dirigidos hacia la organización.

2.1.2. Estudios de investigaciones aplicadas de la variable dependiente con las independientes

En su tesis doctoral Sheppard (2016) presentó un caso de estudio de tipo cualitativo explicativo cuyo propósito fue explorar los programas de balance entre el trabajo y la vida personal (BVT). Los datos se recopilaron a través de entrevistas semiestructuradas de una muestra intencionada de 10 gerentes y 10 empleados no gerenciales que trabajan en una organización de escuelas autónomas en Harlem, Nueva York. La recopilación de datos también incluyó registros organizacionales archivados en programas, pautas de políticas y programas actuales de BVT. Según los resultados del estudio, los programas de equilibrio entre la vida personal y laboral podrían ayudar a mejorar la cultura organizacional y el desempeño, general, de los empleados.

El estudio de caso llevado a cabo por Obisi (2017) examinó la relación entre los arreglos laborales flexibles y el desempeño de los empleados, en las escuelas públicas del estado de Lagos. El estudio adoptó una encuesta como herramienta de investigación; se seleccionó a un total de 160 empleados. El análisis se realizó con SPSS y el coeficiente de correlación de Pearson, el cual fue de 0.720 y el valor de p de 0.000, se descubrió que existía una relación significativa entre la modalidad de trabajo flexible y el desempeño de los empleados en las escuelas públicas del Estado de Lagos.

Al-Ali, Ameen, Isaac, Khalifa & Ahmed (2019) realizaron un estudio de tipo cuantitativo que tuvo como objetivo examinar el efecto mediador del factor felicidad laboral en la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño de los empleados en la industria del petróleo y el gas en los Emiratos Árabes Unidos (EAU). Se utilizaron 722 cuestionarios administrados a los encuestados; y se adoptó el enfoque de modelado de ecuaciones estructurales (SEM). El análisis de datos reveló que la felicidad laboral tiene un efecto muy significativo y positivo en el desempeño laboral ($\beta = 0.523$; C.R = 12.866; P = 0.000); aceptando su H3. También se aprecia que la satisfacción laboral tiene efectos indirectos significativos sobre el desempeño laboral a través de su influencia en la felicidad laboral, con un coeficiente estimado de 0.243, aprobando su H6. La felicidad laboral juega un papel de mediación parcial entre la satisfacción y el desempeño laboral.

Es conveniente continuar realizando investigaciones con el fin de enriquecer su campo de estudio, sobre todo con las nuevas tendencias que

surgen para realizar una adecuada gestión del recurso humano, particularmente, en los tiempos que vivimos, dadas las teorías y estudios previamente analizada en cuanto al desempeño laboral y siendo considerada como un constructo importante para el desarrollo y crecimiento tanto de los trabajadores como de las empresas.

2.2 Marco teórico y estudios de investigaciones aplicadas a las variables Independientes

En la actualidad, para que las empresas puedan alcanzar una eficacia óptima y producir resultados requieren de considerar dos términos que últimamente han ido tomando mayor fuerza dentro de la gestión del capital humano, la felicidad y el desempeño laboral. De acuerdo con estudios realizados por Kelly Services (2018, 2019, 2020) el éxito de una empresa depende de muchos aspectos. Para mantener un buen nivel de vida, puede ser esencial tener un trabajo estable y un ingreso mensual fijo, los trabajadores también tienen claras sus prioridades al respecto y es debido a esto que para retener al mejor talento emergen factores preponderantes como el trabajo flexible, balance vida-trabajo y la felicidad laboral que pueden derivar en un mejor desempeño de los trabajadores. Por ello, es que los factores antes mencionados han sido considerados para conformar esta investigación como variables de estudio, presentándose, a continuación, una descripción teórico-aplicada de cada una de ellas.

2.2.1 Variable independiente X1 Flexibilidad laboral (Trabajo flexible)

La década de 1970 estuvo marcada por una serie de conflictos económicos y geopolíticos que afectaron negativamente el crecimiento económico de cada país, uno de los múltiples problemas fue el desempleo. Por lo tanto, desde mediados de la década de 1970 se ha planteado la hipótesis de que esta situación es resultado del diferente comportamiento de los mercados laborales de los países europeos y estadounidenses, considerando que son poco adaptables o demasiado rígidos, y que este es el factor que explica por las altas tasas de desempleo haciendo reflexionar sobre la exigencia de iniciar el proceso de "flexibilización" en el mercado laboral (Chávez, 2001).

Los cambios demográficos, sociales, culturales y económicos que se han producido en los últimos 20 años han tenido efectos diversos en las condiciones de trabajo tradicionales. En relación a esto, se ha sugerido que el trabajo flexible debe: (a) incluir una política o práctica de recursos humanos y diseños de trabajo con características que permitan altas percepciones de autonomía sobre cómo realizar el trabajo; (b) tener una cultura organizacional que sustente el hecho de que la gran mayoría de los empleados reciban estos beneficios; (c) basarse en la iniciativa de los empleados y presentarse como una opción para ser utilizada a discreción del trabajador; y (d) diferenciarse de los horarios laborales tradicionales. (Kossek & Michel, 2010; Giannikis & Mihail, 2011).

En el escenario actual de gestión estratégica de recursos humanos, donde los empleados se consideran un activo en lugar de solo trabajadores; se vuelve realmente importante centrarse en los aspectos psicológicos de los empleados. La felicidad de los empleados es una de esas construcciones psicológicas que está ganando terreno por lo que era necesario incorporar este concepto a la reciente tendencia de gestión que es la flexibilidad en el lugar de trabajo. Así también se considera al desempeño laboral como elemento central dentro de la psicología industrial y organizacional, por lo que la flexibilidad en el lugar de trabajo es una necesidad creciente en las empresas para contratar al mejor personal y aumentar el rendimiento entre los empleados (Khurram & Kiran, 2018; Davidescu, Apostu, Paul & Casuneanu, 2020). Por lo que en la siguiente sección se desarrolla la influencia que este constructo tiene sobre la felicidad y el desempeño laboral.

Gabini (2016) refiere que en las últimas décadas se han propuesto varios modelos de flexibilidad laboral. La mayoría de ellos propone categorizar los tipos de trabajo flexible disponibles en relación con ciertos criterios basados en la orientación del empleado o del empleador, mostrándose a continuación el desarrollo de cada modelo.

El modelo de Atkinson de la "empresa flexible" fue, probablemente, la primera contribución relevante a la conceptualización de la flexibilidad. Atkinson (1984) propone la combinación de tres tipos de flexibilidad: flexibilidad numérica, funcional y financiera. Posteriormente, McIlroy, Marginson & Regalia (2004) desarrollaron un modelo dicotómico que oponía la flexibilidad interna a la

flexibilidad externa. Otro modelo surgido años después propuesto por Kerkhofs, Chung & Ester (2008) identificaron seis dimensiones de flexibilidad caracterizados por diferentes tipos de acuerdos de trabajo: “flexibilidad orientada al trabajador, flexibilidad orientada a la compañía, baja flexibilidad, flexibilidad para la vida, flexibilidad día a día y el perfil que involucra los acuerdos por fuera de hora”. De manera más reciente Cañibano (2011) postula el modelo del punto donde se ofrece y se demanda flexibilidad, también conocido como matriz de flexibilidad, que da como resultado cuatro tipos diferentes de arreglos de trabajo flexibles en general, incluye flexibilidad baja, flexibilidad orientada al empleado, flexibilidad orientada a la empresa y flexibilidad mutua.

Para lograr que las organizaciones cambien sus estrategias para tener éxito y alguna ventaja competitiva, Gittleman, Horrigan y Joyce (1998) proponen que las organizaciones se vuelvan muy flexibles para dar una respuesta rápida a un entorno incierto. Estas estrategias dan como resultado altas ganancias, productos y servicios de calidad mejorada, así como empleados productivos y felices. Tomándose como dimensiones la flexibilidad organizativa, flexibilidad de la organización del trabajo y la flexibilidad del mercado laboral (Arancibia, 2011):

[1] Flexibilidad del mercado laboral: enumera los aspectos de la flexibilidad laboral que son posibles gracias a las leyes laborales de una nación o región y cuyo objetivo es dar a las empresas una amplia libertad en las relaciones laborales que establecen con sus empleados. Dentro de esta se pueden encontrar las denominadas flexibilidad interna y flexibilidad externa (De la Garza, 2003).

[i] López (2005) refiere que la flexibilidad externa es la relación entre la capacidad de contratar trabajadores bajo diferentes modalidades de contrato y la capacidad otorgada por las leyes laborales de un país o región para cambiar el número de empleados en una organización de manera rápida y económica. A diferencia del contrato con duración indefinida.

[ii] De acuerdo con Perelló (2006) La flexibilidad interna es la relación entre la capacidad que otorga la legislación laboral a las empresas para celebrar contratos de trabajo distintivos que permitan modificar algunos aspectos de las condiciones de trabajo dentro de los límites permitidos por la ley. Estaría compuesta por: “la flexibilidad salarial, la flexibilidad en los horarios de trabajo, la flexibilidad en la jornada de trabajo y la flexibilidad funcional”, que Casuneanu (2013) propone como dimensiones de la flexibilidad laboral.

[2] Flexibilidad de la organización del trabajo: tiene que ver la fuerza laboral de la empresa moderna debe poder adaptarse rápidamente a los cambios en la demanda y tomar medidas directas o indirectas para elevar la calidad de la producción de los bienes y servicios terminados, considerando la flexibilidad cuantitativa [que implica cambios en el número de empleados y horas de trabajo] y flexibilidad cualitativa [que involucra el contenido de competencia y calidad del trabajo] (Perelló, 2006; Origo & Pagani, 2006).

[3] Flexibilidad organizativa: Se trata de la relación entre dos o más empresas que contratan con una empresa diferente para producir una etapa o la totalidad de un bien o servicio bajo subcontrato. La empresa contratada utilizaría sus propios recursos financieros, materiales y humanos para llevar a cabo la producción o el servicio en sus instalaciones (Arancibia, 2011).

Una investigación llevada a cabo por Way, Tracey, Fay, Wright, Snell, Chang, Gong en 2015, identificaron otras cinco dimensiones del constructo flexibilidad laboral: “(a) flexibilidad de recursos en prácticas de recursos humanos; (b) flexibilidad de recursos en las habilidades y comportamientos de los empleados; (c) flexibilidad en la coordinación en prácticas de recursos humanos; (d) flexibilidad en la coordinación de las habilidades y comportamientos de los trabajadores contingentes; y (e) flexibilidad en la coordinación de las habilidades y comportamientos de los empleados permanentes”.

Para la integración de esta variable de estudio se toma como base para su desarrollo el modelo de la intersección de la flexibilidad ofrecida y demandada al mostrar relaciones balanceadas entre los altos y bajos niveles de flexibilidad, así como en favor de los trabajadores y las organizaciones. Siguiendo una integración de la flexibilidad interna expuesta por Perelló (2006) y por Way et al. (2015) en lo relativo a la flexibilidad de recursos en prácticas de recursos humanos.

El término “flexibilidad laboral” ha tenido un carácter muy variado en su definición desde su origen en la década de 1970, siendo considerando hasta la actualidad un concepto tan vasto como confuso, y que bajo este concepto se ha dado lugar a iniciativas empresariales recientes que tienen un impacto en las relaciones laborales, ya que intentan dotar a las unidades productivas de mayor flexibilidad y adaptabilidad (Chávez, 2001). El concepto de flexibilidad laboral puede verse desde diferentes perspectivas con base en las diversas autorías teóricas que existen sobre el tema.

Una de las definiciones más conocidas es la otorgada por Ralph Dahrendorf, citado por Chávez (2001, pp. 68) en la que entiende por flexibilidad “la capacidad de los individuos, en la vida económica y en particular en el mercado de trabajo, de renunciar a sus hábitos y adaptarse a las nuevas circunstancias”. Para la OCDE (1992,), La flexibilidad laboral es entendida como un mercado en el que el trabajo no está regulado lo suficiente (en salarios, horas de trabajo, despidos) y no hay limitaciones en la generación de empleos a tiempo parcial mal pagados a través de contratos con una duración determinada. Resultando en una alta tasa de rotación. Los empleadores son menos exigentes a la hora de contratar. Para Yáñez (1999) la flexibilidad laboral se puede definir como, la capacidad de adaptarse a circunstancias cambiantes tanto dentro como fuera de la empresa.

Palacio y Álvarez (2004) señalan que la flexibilidad laboral puede verse como la capacidad de modificar, con poca o ninguna restricción regulatoria, la cantidad, estructura, función y/o costo de los componentes de mano de obra utilizados en un proceso de producción. Sánchez (2007) refiere que es la capacidad de reconfigurar recursos para responder a la dinámica ambiental. Svensson (2011) define la flexibilidad del lugar de trabajo como la adaptabilidad a entornos dinámicos. En tanto que Morales & Castro (2015) aluden a que es una un cambio o ajuste de las relaciones laborales que permita a los distintos participantes del mercado laboral —las empresas como ‘demanda’ y los trabajadores como ‘oferta’— responder a las nuevas condiciones económicas, sociales, culturales y tecnológicas. Por su parte Gabini (2016) lo expone como un beneficio que los empleadores ofrecen a los trabajadores al darles cierto

grado de flexibilidad sobre dónde y cuándo trabajar en lugar de apegarse a la jornada laboral convencional.

En virtud de la literatura revisada y puesto que aún no se conceptualiza de manera concisa a la flexibilidad laboral, se propone la siguiente definición basada en lo establecido por Morales & Castro (2015) y Gabini (2016), por lo que flexibilidad laboral son aquellas prácticas empresariales que conllevan una modificación o ajuste en las relaciones laborales que permitan a los empleados tener cierto control de sus jornadas de trabajo y generar las condiciones necesarias para enfrentar al mercado laboral cambiante.

Por lo descrito en líneas anteriores es posible observar que los tipos o acuerdos de flexibilidad laboral no pueden ser implementados totalmente en las empresas y, tal vez, en menor grado en las pyme, debido a la influencia de la diversidad de dimensiones que la integran, por ello es que este constructo ha empezado a ser visto como un factor importante dentro de la gestión del recurso humano puesto que al llegar a aplicarse se muestran indicios que a las organizaciones les preocupa las conductas y capacidades de su personal llevando con esto al proceso de poder adaptarse y trabajar con éxito en los entornos laborales, cada vez más dinámicos y poder influir, positivamente, en su desempeño.

***a) Investigaciones Aplicadas de la variable independiente X1
Flexibilidad laboral***

De Menezes & Kelliher (2017) llevaron a cabo un estudio en Reino Unido de tipo transversal, en el cual examinaron los posibles efectos indirectos de los

arreglos laborales flexibles sobre el desempeño del empleado a través de la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. El artículo se basa en datos de cuestionarios aplicados a 2617 encuestados en cuatro organizaciones multinacionales de los sectores farmacéutico, de servicios públicos, bancario y de consultoría. Los resultados demostraron que los arreglos informales y de trabajo remoto tienen efectos indirectos positivos a través del compromiso organizacional (estimación = 0.02) y la satisfacción laboral en el desempeño del trabajador (0,016) validando así sus hipótesis.

El estudio realizado por Govender, Migiro & Kyule (2018) tuvo como objetivo establecer la relación entre los arreglos laborales flexibles, el desempeño y la satisfacción laboral en el departamento de servicios compartidos de Durban Westville Eskom, Sudáfrica. Se utilizó un cuestionario en línea para recopilar datos de una muestra de 92 empleados. Los datos analizados mediante correlación de Pearson mostraron $R = 0.585$, $p < 0.05$ y $R = 0.327$, $p < 0.01$; sugiriendo que el desempeño tiene una fuerte relación positiva con los arreglos laborales flexibles y la satisfacción laboral respectivamente.

Lefter, Casuneanu & Andreea-Oana (2018) realizaron un estudio con el objetivo de analizar el vínculo entre las principales formas de flexibilidad laboral, satisfacción laboral y desempeño en Rumania, utilizando una muestra representativa nacional de 220 personas. Los resultados empíricos obtenidos mediante el uso de frecuencias y estadística descriptiva revelaron que la flexibilidad del horario (un programa flexible, teletrabajo o reducción de horas

extras) tiende a influir significativamente en la satisfacción y el desempeño laboral para el 77% de los empleados rumanos.

Conradie & De Klerk (2019) llevaron a cabo una investigación en el sector de desarrollo de software en Sudáfrica para percibir el uso de acuerdos laborales flexibles (ALF) y su relación con el compromiso y el desempeño de los empleados. Utilizaron un estudio transversal de tipo cuantitativo, obteniendo los datos de una encuesta vía web de 260 empleados, mediante el análisis de regresión múltiple escalonada se pudo observar que los ALF apoyan y predicen el desempeño a través del compromiso como variable mediadora [$R^2 = 0.10$, $F(2, 159) = 25.078$, $p < 0,001$].

Davidescu, Apostu, Paul & Casuneanu (2020) realizaron un estudio en Rumania con el objetivo investigar el vínculo entre el desarrollo de los empleados, el tiempo de trabajo y la flexibilidad del espacio de trabajo con la satisfacción laboral y el desempeño para identificar cómo rediseñar la gestión de recursos humanos frente a los desafíos del trabajo futuro, especialmente, en tiempos actuales de restricciones por la crisis del coronavirus. Se aplicó una encuesta sociológica cuantitativa en una muestra representativa a nivel nacional de 220 personas; donde el análisis de regresión logística utilizado mostró que la flexibilidad funcional, las horas de trabajo y la flexibilidad en el lugar de trabajo, junto con la medida compuesta de flexibilidad, contribuyeron a mejorar la satisfacción laboral y el desempeño de los empleados.

Después de analizar lo anteriormente expuesto se puede inferir que aún y cuando los acuerdos de trabajo permanente son aplicables en la mayor parte

de las empresas el mercado laboral actual ha venido cambiando en la última década al buscar de parte de los empleados nuevas formas de trabajo no estandarizado siendo una de ellas la flexibilidad en cualquiera de sus modalidades, en la actualidad para este tipo de arreglos laborales y en el contexto de crisis por coronavirus que se vive el uso de ésta puede beneficiar no solo a los empleados sino también a las organizaciones que la ofrecen, puesto que se busca tener mayores niveles de satisfacción que se vea reflejado en un mejor desempeño de parte de ellos.

2.2.2 Variable independiente X2 Balance (equilibrio) vida/trabajo

Con el crecimiento de la economía del mercado industrial durante los últimos 300 años, se inició una tendencia que segmentaba las actividades asociadas a la generación de ingresos y el cuidado de los miembros de la familia. Cuanto más industrializada se volvía la economía de mercado hubo diversidad en el empleo y en las situaciones familiares. En la década de 1970, la investigación sobre el trabajo y las familias reflejaba un enfoque de sistemas abiertos, donde los investigadores asumían que los eventos en el trabajo afectaban a los eventos en el hogar y viceversa (Campbell S. , 2000).

Fue así como, a fines de la década la expresión Balance Vida-Trabajo (BVT) se utilizó por primera vez para describir el equilibrio entre el trabajo y la vida personal de un individuo. Comenzó con los empleados, especialmente, las mujeres trabajadoras, quienes experimentaban dificultades para equilibrar las obligaciones de la familia y las asignaciones laborales. Cerca del siglo XXI, el problema ya no se limitaba a las empleadas, ya que más hombres y parejas de

trabajadores tenían dificultades para cumplir con ambos roles puesto que debido a la tecnología fueron contactables incluso durante las horas familiares, lo que provocó un conflicto y el cruce de los dos dominios. Al mismo tiempo, los empleados, además de la familia, valoraban otros componentes de la vida: entretenimiento, pasatiempos, amigos, comunidad, etc., (Fayaz & Iqbal, 2016).

Las políticas de conciliación de la vida laboral y familiar tienen por objeto permitir que los trabajadores accedan a un trabajo decente mediante el reconocimiento, el apoyo, la expresión y el apoyo sistemático en sus responsabilidades familiares, siendo estas soluciones políticas a nivel nacional, local o empresarial. Tales medidas son más efectivas cuando se abordan en su totalidad y cuando los temas de responsabilidad familiar toman en cuenta las necesidades de todos los trabajadores y sus familias a lo largo del ciclo de vida. (OIT O. I., 2011).

La gestión de la conciliación de la vida laboral y familiar y / o el conflicto de intereses laborales y familiares de los empleados se ha encontrado entre los aspectos primordiales que debe abordar la organización como forma de preservar los recursos humanos (Au & Ahmed, 2014). El equilibrio entre la vida laboral y personal abarca un equilibrio entre dos roles completamente separados desempeñados por una persona, a saber, los roles del trabajo y los roles de la familia, y al titular de los roles, ambos brindan satisfacción (Shaffer, Reiche, Dimitrova, Lazarova, Chen, Westman & Wurtz, 2016).

Para aumentar la felicidad y satisfacción de los empleados, facilitar la resolución de conflictos y ayudarlos a alcanzar su máximo potencial, las organizaciones deben desarrollar estrategias que fomenten la recreación, la

actividad física y los hábitos saludables. Esto conduce al desarrollo de un equilibrio biopsicosocial en el individuo un estado suficiente para realizar el trabajo. (Martínez & Rivera, 2019). Tanto la vida laboral como la familiar de una persona resultan en un intercambio o transferencia de experiencias, por lo que lo que sucede en uno puede afectar al otro (Llanos & Martínez, 2019).

a) Teorías y definiciones de la variable X2 Balance (equilibrio) vida/trabajo

En la disciplina de la gestión de recursos humanos, el balance vida-trabajo (WLB por sus siglas en inglés) es un aspecto que involucra el bienestar de los empleados que son el activo clave de cualquier empresa. Esto ha animado a los académicos a lo largo de los años a realizar estudios exhaustivos sobre varios aspectos de WLB. Sin embargo, a pesar de las numerosas teorías y modelos para diferentes aspectos del equilibrio entre el trabajo y la vida personal, no existe un marco o constructo básico común y universalmente aceptado. Por tanto, las organizaciones utilizan el modelo de WLB que mejor se adapta a sus objetivos (Guest, 2002; Rincy & Panchanatham, 2014). En vista de lo anterior, a continuación, se enuncian las teorías más utilizadas hasta la actualidad.

Spillover theory o Teoría de las transferencias, establece que a pesar de la separación entre trabajo y familia, cada una de estas esferas transfiere sus emociones y creencias a la otra (Champoux, 1978; citado por Llanos & Martínez, 2019)

La Teoría de la Compensación plantea que el trabajo y la familia están inversamente correlacionados, y los empleados hacen concesiones para

compensar las deficiencias de una esfera a la luz de las ventajas de la otra (Staines, 1980).

Border theory o Teoría de la frontera propuesta por Clark (2000) mira a WLB desde una nueva dimensión. Los supuestos de esta teoría son que el rol de las personas ocurre en los confines de ciertos dominios de la vida que están separados por una división temporal, corporal o emocional conocida como fronteras.

Cabe mencionar que esta variable ha sido medida también desde diferentes dimensiones, Bataineh (2019) refiere que la línea entre el trabajo y la vida ha sido objeto de interés entre académicos y profesionales en la actualidad. Una persona puede vivir una vida feliz, saludable y exitosa cuando existe un equilibrio entre el trabajo y la vida. En este sentido el equilibrio entre la vida laboral y personal se ha convertido en una preocupación primordial para quienes desean tener una buena calidad de vida. Por lo que de acuerdo con estudios realizados por Geurts et al., (2005, pp. 322) se consideran las siguientes dimensiones que aplicadas al trabajo y a la vida ayudan a establecer el propio balance vida-trabajo:

1. “Interacción negativa trabajo-familia: las reacciones de carga negativas desarrolladas en el trabajo dificultan el funcionamiento en el hogar”.
2. “Interacción negativa familia-trabajo: las reacciones de carga negativas desarrolladas en el hogar dificultan el funcionamiento en el trabajo”.

3. “Interacción positiva trabajo-familia: las reacciones de carga positivas desarrolladas en el trabajo facilitan el funcionamiento en el hogar”.
4. “Interacción positiva familia-trabajo: las reacciones de carga positivas desarrolladas en el hogar facilitan el funcionamiento en el trabajo”.

Dado que existen variedad de teorías relacionadas al BVT en este estudio se considera como base para la construcción de esta variable la Teoría de las transferencias o Spillover theory, puesto que se ha podido observar que las interacciones de la parte laboral y personal se afectan mutuamente al funcionar como una entidad donde el grado de relación entre el trabajo y la familia puede ser positivo o negativo, debido a que las personas tienden a transferir sus emociones, comportamientos y actitudes de su parte familiar a la laboral y viceversa. Además de concordar con las dimensiones propuestas para su medición.

Con respecto a la construcción de su definición existen diferentes estudios como el de Romeo, Yepes-Baldó, & Berger (2014) quienes han expuesto en las últimas tres décadas, sobre la relación entre el trabajo y la familia o el trabajo y la vida ha crecido de manera espectacular por lo que, a continuación, se presentan definiciones propuestas por algunos autores.

Geurts y Demerouti (2003, pp. 289), para quienes el equilibrio vida-trabajo es “el proceso en el cual el funcionamiento de un trabajador en un dominio (laboral-work o no laboral-home) es influenciado positiva o negativamente por las situaciones vividas en el otro dominio”. Para Greenhaus, Collins y Shaw (2003, pp. 513) el balance trabajo-familia “es el nivel en el cual el individuo está comprometido e igualmente satisfecho con su rol laboral y familiar”. Clark, citado

por Sturges y Guest (2004, pp. 6) ha definido el balance trabajo-vida como “el buen funcionamiento en aspectos laborales y en aspectos personales con un mínimo conflicto de roles”. En el trabajo de Grzywacz y Carlson (2007), el equilibrio entre la vida laboral y personal se describe como el logro de expectativas relacionadas con el rol intercambiadas y compartidas entre las personas y sus compañeros en el ámbito del trabajo y la familia. Emslie y Hunt (2009) afirmaron que el equilibrio se logra cuando el dominio del trabajo y el de la vida están en armonía.

Mientras tanto, Greenhaus y Allen (2010) definen el equilibrio entre el trabajo y la familia como una evaluación general del grado en que la efectividad y la satisfacción del individuo en los roles laborales y familiares son consistentes con sus valores de vida en un momento dado. Por su parte Chang, McDonald & Burton (2010) lo entienden como el equilibrio entre los dominios del trabajo y de la vida. Lawson, Davis, Crouter & O’Neill, (2013) consideran que el equilibrio entre la vida laboral y personal abarca la relación de tiempo compartido de un empleado entre el trabajo y la familia. Haar (2013) aborda el constructo balance trabajo-vida como la qué tan bien una persona puede manejar las diversas funciones de su vida en relación con sus responsabilidades en el trabajo, en el hogar y en otros lugares.

Para el desarrollo de este estudio se propone una definición teniendo como base lo expuesto por Geurts y Demerouti (2003) así como por Greenhaus y Allen (2010), por lo que BVT es un proceso donde la efectividad y el funcionamiento de una persona se ve influenciada positiva o negativamente por

el grado de relación entre el trabajo y la familia de acuerdo con situaciones vividas en un rol o en otro en un momento determinado.

Para concluir, cuando el trabajo cobra mayor importancia y es prioritario debido a las exigencias del logro de las metas laborales, las necesidades de la familia se van relevando, generando problemas que afectan tanto el trabajo como la vida familiar de la persona. Por ello encontrar el equilibrio adecuado entre el ámbito laboral y el personal diariamente es un desafío que afrontan todos los trabajadores. Debido a esto las empresas tienen que generar y aplicar políticas que ayuden a combinar con éxito ambos roles puesto que un entorno laboral que facilita el equilibrio entre el trabajo y la vida personal no solo beneficia la vida personal de los empleados, sino que también conduce a un mejor desempeño laboral.

b) Investigaciones aplicadas de la variable independiente X2 Balance (equilibrio) vida trabajo

Kim (2014) llevó a cabo un estudio en Corea, siendo su propósito investigar el efecto del balance trabajo - vida en el compromiso afectivo y el desempeño de los empleados y explorar el papel mediador del compromiso afectivo para vincular el balance trabajo - vida y el desempeño de los empleados en el contexto coreano. Se utilizaron 293 encuestas contestadas completamente aplicadas a empleados de un complejo industrial, de los datos obtenidos se llevó a cabo el análisis mediante ecuaciones estructurales confirmando el papel

mediador del compromiso afectivo en la relación entre el equilibrio entre la vida laboral y personal y el desempeño de los empleados ($B = .06$, $z = 2.52$, $p = .01$).

El estudio realizado por Abdirahman, Najeemdeen, Abidemi & Ahmad (2018) tuvo como propósito examinar la relación entre el balance vida - trabajo, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional sobre el desempeño de los empleados entre el personal administrativo de las universidades de la región norte de Malasia. Se encuestó a una muestra de 271 empleados administrativos analizando los datos mediante el uso de análisis de correlación de Pearson, análisis de regresión múltiple. Los resultados de la regresión para todas las variables independientes balance vida - trabajo ($\beta = 0.183$, $t = 3.604$, $sig = 0.000$), satisfacción laboral ($\beta = 0.174$, $t = 3.105$, $sig = 0.000$) y compromiso organizacional ($\beta = 0.487$, $t = 8.533$, $sig = 0.000$), se correlacionan positivamente con la variable dependiente que es el desempeño de los empleados.

El estudio transversal llevado a cabo por Oyewobi, Oke, Adeneye & Jimoh (2019) tuvo el propósito de evaluar el papel mediador del compromiso organizacional afectivo en la relación entre el balance trabajo - vida (WLB) y el desempeño organizacional de las mujeres profesionales en la mediana y grande industria de la construcción de Nigeria. Se utilizaron como muestra 120 encuestas, el análisis de los datos recopilados revelaron que el compromiso organizacional afectivo media el impacto de WLB en el desempeño organizacional valor de VAF de 0,652, comprobando con ello su segunda hipótesis de este estudio.

Como se ha observado con anterioridad el balance entre el trabajo y la vida personal refiere a la capacidad de las personas para combinar con éxito el área laboral como la personal. para lograrlo tanto las empresas como sus trabajadores deben buscar maneras de gestionar adecuadamente ambos roles puesto que tienen importantes implicaciones tanto para la felicidad, el desempeño laboral y el funcionamiento familiar, radicando ahí la importancia de seguir investigando sobre este tema.

2.2.3 Variable mediadora X3 Felicidad Laboral

Antes de iniciar con la felicidad en el área laboral, se le debe dar el significado primigenio a la propia palabra y que ha sido motivo de reflexión de parte del ser humano el poder alcanzarla. En la investigación llevada a cabo por Salas (2013), se menciona que la humanidad desde tiempos antiguos ha luchado por conseguir la felicidad; por lo que los orígenes de este concepto se remontan a la antigua Grecia, donde Demócrito (460–370 a. C.) presenta su propia definición personal de felicidad, que sostiene que la felicidad no depende únicamente de factores externos sino también de la perspectiva de cada individuo.; así también Platón (427-347 A.C.) la definió de manera más objetiva como el aseguramiento de lo que es bueno y bello, Aristóteles (384-322 A.C.) a su vez como lo que se debe de hacer para crecer como personas.

En tiempos modernos, el término felicidad ha sido objeto de estudio de parte de diversas disciplinas ya que las emociones están presentes en cada aspecto de la vida del ser humano, por lo que para algunos autores como Argyle

(2001) La felicidad es un estado emocional provocado por los logros personales de una persona. Puede variar desde sentimientos de paz interior y bienestar percibidos hasta procesos mentales complejos que pueden involucrar emociones como el compromiso y la responsabilidad.; y que también es capaz de producir pensamientos positivos y una mayor creatividad para la solución de problemas. Por ello, el interés por la felicidad se ha extendido a las experiencias laborales (Fisher, 2010).

Partiendo de los estudios realizados por Seligman (2011) sobre psicología positiva, es que surge la necesidad de conocer más sobre el bienestar que es de donde se desprende el término felicidad laboral o en el trabajo; de interés para enriquecer y mejorar las prácticas de gestión de personas. Así, aquellos que tienen pensamientos positivos han exhibido una mayor propensión a involucrarse en situaciones o escenarios novedosos mientras están más involucrados en el trabajo. (Gabini S. , 2018).

Es por ello que, “no es lo mismo ser feliz por tener un trabajo que ser feliz en el trabajo o sentirse feliz con el trabajo realizado. La felicidad en el trabajo debe trascender la idea de poseer, tener o disfrutar una actividad encomendada para encaminarse hacia el sentido de la labor realizada. Es decir, asumir el trabajo como una actividad de autorrealización plena de nuestro potencial como seres humanos” (Porrás & Parra, 2019, pp. 194-195).

a) Teorías y definiciones de la variable mediadora Felicidad laboral

La felicidad en el ámbito laboral se considera un tema importante y de reciente aparición, que se genera por las nuevas tendencias y necesidades del nuevo milenio; siendo esta una razón por la que hay poca literatura científica sobre este tema para sustentarlo y fortalecerlo desde el campo laboral. En consecuencia, los instrumentos diseñados para medir la felicidad no fueron pensados para el ámbito laboral, por lo que se han hecho esfuerzos al realizar adaptaciones y combinaciones para lograr cubrir los criterios que permitan medir la felicidad en el área empresarial, obteniendo niveles de fiabilidad y validez aceptados por la comunidad científica (Moreno, Castellano, Trejo, & Silva, 2018).

En su investigación Cabanas & Sánchez (2016) mencionan que los primeros estudios de la Psicología Positiva emergen de las teorías humanistas y tiene relación con la motivación humana en especial de la Teoría motivacional de Maslow, que elevó las necesidades humanas y la felicidad al estado de constructos psicológicos de primer orden, ayudando con esto a consolidar la idea de que la dirección de activos motivacionales, emocionales y sociales de los trabajadores es de gran beneficio para las organizaciones, radicando ahí el éxito de esta teoría, debido a la relación tan estrecha con el comportamiento humano.

Estos mismos autores refieren que en años recientes la influencia de la psicología positiva en el ámbito laboral ha sido importante en la medida en que la aplicación de técnicas basadas en la felicidad están cambiando la manera del pensamiento organizacional, siendo necesario cambiar también el enfoque de los antiguos puntos de vista gerenciales e intervenir más en la felicidad de los

colaboradores como la manera más eficiente de aumentar el desempeño laboral y mejorar las condiciones de trabajo en las empresas.

Existen algunas teorías que tienen relación con el estudio de la felicidad y que pueden ser llevadas al ámbito laboral, tales como la Teoría de la Autodeterminación (TAD) propuesta por los doctores Ryan y Deci (2000) en la década de 1970 y que se actualizó en el 2000. La autodeterminación puede ser vista como la capacidad de un individuo para elegir y realizar acciones con base en su decisión. La Teoría del Flow o teoría de la experiencia óptima de Csíkszentmihályi (2011) quien empezó a estudiarla a partir de 1975, donde refiere que las personas son más felices cuando están en un estado de "flujo", enfocadas o totalmente inmersas en su actividad o en la situación en la que se encuentran.

La Teoría de la Auténtica Felicidad de Seligman (2002), propone el desarrollo de las fortalezas y características propias para alcanzarla, además ha referido que las personas serán más felices si sienten un vínculo entre lo que hacen en el trabajo y un propósito superior o de valor significativo. Por ello en 2011 cambia a Teoría del bienestar o Modelo PERMA que engloba los 5 factores principales sobre los que circunda dicha teoría.

- P: "Positive Emotions". Emociones positivas.
- E: "Engagement". Compromiso.
- R: "Relationships". Relaciones positivas.
- M: "Meaning and purpose". Propósito y significado.
- A: "Accomplishment". Éxito y sentido del logro.

Tanto Seligman (1999) como Higgs & Dulewicz (2014) refieren que, para las ciencias sociales, la felicidad se considera comúnmente en el sentido de bienestar como el núcleo del comportamiento organizacional positivo, y para Luthans (2002) como el uso de rasgos psicológicos que se orientan positivamente y se encuentran en los recursos humanos que se pueden medir, desarrollar y administrar para mejorar el desempeño en el trabajo. Relacionado con ello está la Teoría de las Demandas y Recursos Laborales (TDRL) desarrollada por Bakker & Demerouti (2013) según la cual, las demandas y los recursos laborales son dos categorías distintas que se pueden utilizar para clasificar diversos entornos o características laborales.

El modelo de demandas y recursos laborales [JDR] toma en cuenta dos procesos. El primero de ellos se basa en la idea de que los trabajadores están sobrecargados de trabajo debido a las altas demandas laborales. Las demandas laborales son los aspectos organizacionales, sociales, psicológicos, físicos y psicológicos del lugar de trabajo que exigen un esfuerzo constante y fomentan actitudes desfavorables. La segunda tiene en cuenta que existe un proceso de motivación, en el cual los recursos con que cuenta el trabajador le permiten lograr resultados favorables, como un desempeño óptimo y un aumento en el compromiso, satisfacción y calidad laborales (Bakker & Demerouti, 2013).

Posteriormente, se da un modelo que “asumiendo que los empleados están física y mentalmente sanos” (Reijseger, Schaufeli, Peeters, & Taris, 2013, pág. 292) incorpora al compromiso con un rol mediador entre los recursos laborales y el desempeño [JDR-WE].

Por su parte los recursos laborales son resultado del puesto de trabajo y son importantes para satisfacer las demandas de la fuerza de trabajo. Éstos se refieren a los aspectos físicos [equipo de oficina, tecnología adaptada]; de tarea [desempeño, claridad de rol]; psicológicos; organizacionales [participación en proyectos retadores]; sociales [apoyo de colegas, participación en toma de decisiones]; trabajo-familia o familia-trabajo y flexibilidad del trabajo que pueden resultar en actitudes positivas (Schaufeli & Bakker, 2004; Salanova & Schaufeli, 2008; Bakker & Demerouti, 2013; Orgambidez, Borrego, & Mendoza, 2014). Por lo tanto, esta teoría puede ser aplicada a todos los entornos de trabajo y profesiones (Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004).

Aún y cuando el término felicidad laboral o felicidad en el trabajo no ha sido suficientemente estudiado, Salas et al., (2013) proponen como sus dimensiones de estudio a la satisfacción laboral, el compromiso individual y el compromiso organizacional, por lo que es claro que las actitudes son importantes para las organizaciones.

- La satisfacción laboral [job satisfaction] concepto actitudinal positivo más conocido, está directamente relacionada con el funcionamiento organizativo y mejora el desempeño laboral (Weiss y Cropanzano, 1996; Rowden, 2002). También se relaciona con cómo se sienten las personas con respecto a sus trabajos y sus diferentes aspectos (Al-dalahmeh, Masa´deh, Abu-Khalf, & Obeidat, 2018).
- El compromiso individual [engagement] que para Macey y Schneider (2008) mide la afectividad positiva asociado con el trabajo, su dedicación

y entusiasmo; y como Fisher (2010) menciona, el compromiso connota o denota abiertamente un sentido de persistencia, alerta, energía, vigor, dedicación, absorción, entusiasmo, así como orgullo.

- El compromiso organizacional [organisational commitment] mide el compromiso con la empresa, y cuando se mide con la escala de Allen y Meyer (1990) puede tener en cuenta aspectos afectivos para con la empresa. El compromiso organizacional afectivo se puede describir como el apego de una persona a una organización, el creer en los objetivos establecidos por la misma y el trabajo a realizar para lograrlos mientras forma parte de esa organización. (Ammari, Al Kurdi, Alshurideh, Obeidat, Abu Hussien, Alrowwad, 2017).

En vista de lo anterior es que estos términos han sido reportados como los componentes principales de la felicidad en el trabajo (Salas, Cabrales, Vidal, & Guerrero, 2017), complementando la Teoría de las Demandas y Recursos Laborales.

En su libro Baker, Hemingway & Greenberg (2008) exponen que una empresa feliz es donde los colaboradores de todos los niveles jerárquicos contribuyen con sus fortalezas, trabajan en equipo para el logro de objetivos comunes y encuentran sentido y satisfacción en las acciones realizadas e influyendo positivamente en su vida. Así encuentran motivación para lograr un objetivo y sentirse felices y satisfechos. Lo que lleva a concluir que las teorías antes mencionadas en su conjunto han contribuido con sus investigaciones y evolución para el diseño de esta variable de estudio.

En lo concerniente a las *definiciones* para felicidad laboral varios autores proponen algunas como a continuación se muestra: La felicidad para Argyle (2001) es un estado emocional desencadenado por logros personales, que van desde el bienestar y la tranquilidad hasta procesos mentales complejos que involucran emociones como la responsabilidad y el compromiso. Para Seligman (2002) la felicidad es vivir una buena vida como resultado de usar las fortalezas propias para lograr muchas recompensas en áreas clave de la vida, como el trabajo, el amor, la familia y el logro de metas. Pryce-Jones (2010) propone que es una mentalidad que permite la acción para maximizar el rendimiento y alcanzar el potencial.

En tanto que Chaiprasit & Santidhirakul (2011) mencionan que la felicidad en el lugar de trabajo se refiere a una situación en la que los empleados son felices y productivos y logran objetivos específicos, tanto a nivel personal como organizacional, mientras disfrutan de su trabajo y no sienten que están trabajando. Cabañas & Sánchez (2016) refieren a la felicidad como estado de ánimo necesario que todo trabajador debe alcanzar y desarrollar si la meta es el éxito. Para Salas (2017) la felicidad es una emoción genuina que fomenta la armonía, la pasión, el compromiso y el sentido de pertenencia a una organización, por lo que trasciende la satisfacción laboral.

Venkat, Lakshmi, & Goswami (2017) sostienen que la felicidad en el lugar de trabajo es el nivel de satisfacción de los empleados y sus sentimientos hacia el trabajo y el rendimiento. En cuanto a Collazos & Corrales (2019, pp. 172) la felicidad laboral “es uno de los valores que contribuyen a los actores de una

empresa en moldear conductas y comportamientos que se reflejan en el bienestar integral de la comunidad laboral y contribuye con la formación de seres excelentes, capaces de impactar positivamente en las relaciones humanas, la comunicación y el mundo laboral”.

Para efectos de este estudio se tomará como base lo expuesto por Pryce-Jones (2010), Salas (2017), Venkat, Lakshmi & Goswami (2017) y Collazos & Corrales (2019) para definir felicidad laboral como la mentalidad y el valor que contribuyen a moldear las conductas y comportamientos de los empleados que les permiten alcanzar su potencial, lograr un mayor nivel de satisfacción, compromiso y sentimiento de pertenencia en la organización, para maximizar su desempeño en su ámbito laboral.

La felicidad, probablemente, es algo a lo que todo individuo quiere aspirar, y más aun cuando este concepto se asocia al trabajo puesto que influye en el comportamiento de las personas que le asocian con la satisfacción laboral y puede ser considerada como un factor decisivo para los resultados organizacionales. Cabe hacer mención que la gente que es feliz tiende a aumentar el compromiso que tienen con su trabajo, con la empresa, ayudándole a enriquecer sus relaciones interpersonales con sus compañeros, además de desarrollar sus capacidades y encaminarlas hacia una mejor ejecución de sus actividades logrando con esto ser más participativos para tener un mayor desempeño laboral.

b) Investigaciones aplicadas de la variable mediadora Felicidad Laboral

De acuerdo con Salas (2013) los estudios previos acerca de la felicidad laboral son escasos y hay pocas investigaciones enfocadas a la contribución que puedan hacer las personas a su felicidad en el trabajo. Para el logro de un mejor desempeño laboral la felicidad suele estar considerada por las dimensiones que integran el constructo; por lo que en las siguientes líneas se exponen algunas investigaciones referentes a felicidad laboral o a las dimensiones que la integran y su incidencia en el desempeño.

Springer (2011) realizó un estudio con el fin de examinar la relación entre las variables motivación laboral y satisfacción laboral para determinar sus efectos en el desempeño laboral en empleados bancarios. Aplicando una encuesta por e-mail a 70 empleados de varios bancos a lo largo de EEUU. Se aplicó un análisis de regresión múltiple para el tratamiento de los datos. Los resultados del estudio sugieren una correlación positiva y significativa entre la motivación y la satisfacción laboral con el desempeño laboral $p < 0.05$ ($r = 0.29$).

El propósito del trabajo de Sharma & Dhar (2016) fue examinar los factores que influyen en el compromiso afectivo del personal de enfermería y su posterior impacto en su desempeño laboral realizando un estudio basado en encuestas de 349 miembros del personal de enfermería en seis institutos de salud pública en Uttarakhand, India. Por medio del modelado de ecuaciones estructurales se estudió el efecto mediador del compromiso afectivo y su correlación con los constructos utilizados en la investigación, además, observar

que el compromiso afectivo tiene una relación positiva y directa con el desempeño laboral ($\beta = 0.70$, $p \leq 0.001$).

En el estudio cuantitativo de Pongton & Suntrayuth (2019) investigó las relaciones e impactos de la satisfacción de la comunicación, compromiso de los empleados, satisfacción laboral y desempeño en instituciones de educación superior en Tailandia. Los datos de la encuesta se recopilaron de 400 miembros de la facultad y de *staff* en universidades públicas y privadas en Tailandia. Los resultados de los análisis de regresión simple y múltiple mostraron que la satisfacción laboral tiene un impacto positivo en el compromiso de los empleados y el desempeño laboral ($p = 0.001$, $\beta = 0.191$, $t = 3.284$); y el compromiso de los empleados tiene un impacto positivo en el desempeño laboral ($p = 0.000$, $\beta = 0.394$, $t = 6.632$).

La investigación llevada a cabo por Bataineh (2019) tuvo como propósito investigar la relación entre la felicidad y el desempeño de los empleados. En consecuencia, se diseñó una encuesta basada en un cuestionario para probar el modelo antes mencionado basado en un conjunto de datos de 289 empleados de (Med Pharma), Industrias farmacéuticas en Jordania. Con los resultados obtenidos se observa que existe una correlación positiva ($r = 0.4599$) entre la Felicidad en el trabajo y el Desempeño de los empleados en Med Pharma.

Idris, Adi, Soetjipto & Supriyanto (2020) llevaron a cabo un estudio cuyo objetivo fue examinar el papel mediador de la satisfacción laboral en la compensación, el entorno laboral y el desempeño de los empleados en las

universidades estatales politécnicas de East Java, Indonesia. Se aplicó un cuestionario a 155 encuestados y se utilizó Partial Least Square (PLS) como análisis de datos. Teniendo como resultados, que la satisfacción laboral no puede mediar la compensación y el desempeño del empleado; pero si hay mediación entre el entorno laboral y el desempeño de los empleados, coeficiente de trayectoria= 0,258; T-Statistics= 6,381. También influye positiva y significativamente en el desempeño de los empleados; coeficiente 0,756; T-Statistics 27,901>1,96. Por tanto, la satisfacción laboral directa o indirectamente puede ser un mediador de la relación entre el entorno laboral y el desempeño de los empleados.

Para finalizar este apartado y haciendo alusión al contenido del mismo, es conveniente para las empresas introducir prácticas sobre felicidad laboral para así poder analizar su efecto sobre el desempeño laboral; considerando esto como una nueva forma de gestionar a las personas en un entorno donde el capital humano aumenta su importancia. Tomando punto de referencia los estudios revisados se puede observar de este constructo y sus dimensiones que los trabajadores felices tienen un mejor desempeño ayudando con esto al logro de los objetivos organizacionales.

2.3 Hipótesis específicas y/u operativas

Una vez analizada la información anterior, demostradas las relaciones entre las variables independientes, la felicidad y el desempeño laboral mostradas

por otros autores, y definida cada variable de estudio, se plantean las siguientes hipótesis.

Tabla 3.

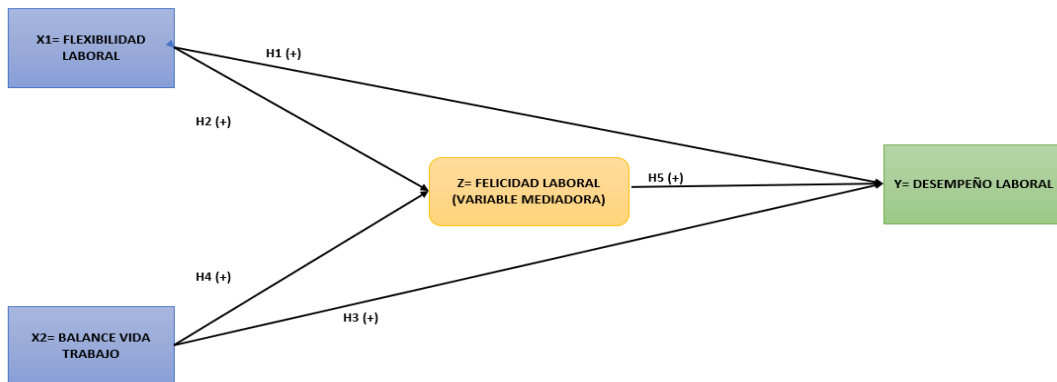
Hipótesis específicas y/u operativas

Hipótesis	Declaración
H1.	La flexibilidad laboral influye positivamente en el desempeño laboral
H2.	La flexibilidad laboral influye positivamente en el desempeño laboral, mediante la felicidad laboral
H3.	El balance vida-trabajo influye positivamente en el desempeño laboral
H4.	El balance vida-trabajo influye positivamente en el desempeño laboral, mediante la felicidad laboral
H5.	La felicidad laboral influye positivamente en el desempeño laboral

Fuente: Elaboración propia

2.3.1 Modelo Gráfico de la Hipótesis

Figura 7. Modelo gráfico de variables



Fuente: Elaboración propia

2.3.2 Modelo de Relaciones teóricas con las hipótesis

Tabla 4.

Tabla de Relación Estructural Hipótesis - Marco Teórico

Referencia	X1 Flexibilidad Laboral	X2 Balance Vida/ Trabajo	X3 Felicidad Laboral	Y Desempeño Laboral
Abdirahman, Najeemdeen, Abidemi & Ahmad (2018)		x	x	x
Al-Ali, Ameen, Isaac, Khalifa & Ahmed (2019)			x	x
Bataineh (2019)			x	x
Campbell, McHenry & Wise (1990)				x
Conradie & De Klerk (2019)	x		x	x
Davidescu, Apostu, Paul & Casuneanu (2020)	x		x	x
Govender, Migiro & Kyule (2018)	x		x	x
Idris, Adi, Soetjipto & Supriyanto (2020)			x	x
Kim (2014)		x	x	x
Koopmans et al., (2013)				x
Lefter, Casuneanu & Andreea-Oana (2018)	x		x	x
Menezes & Kelliher (2017)	x		x	x
Obisi (2017)	x			x
Oyewobi, Oke, Adeneye & Jimoh (2019)		x	x	x
Pongton & Suntrayuth (2019)			x	x
Ramos, Barrada, Fernández & Koopmans (2019)				x
Sharma & Dhar (2016)			x	x
Sheppard (2016)		x		x
Springer (2011)			x	x
Viswesvaran & Ones (2000)				x

Fuente: Elaboración propia

Para concluir, el marco teórico, elaborado a partir de investigaciones realizadas sobre las variables de estudio ya establecidas sigue en proceso de desarrollo, debido a que estos temas están siendo cada vez más del interés de

los investigadores del comportamiento organizacional, debido a que se pueden aplicar en diferentes ámbitos organizacionales de acuerdo a la dimensionalidad de cada constructo, como se pudo apreciar son muy diversas las teorías y dimensiones que sientan las bases de cada una de las variables ya que conforman temas muy subjetivos y cuyas investigaciones aún no están dirigidas a empresas pequeñas y medianas del tipo industrial, por lo que con este estudio se busca aportar una nueva generación de conocimiento que enriquezca y complemente a la teoría ya establecida.

CAPÍTULO 3. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

En este capítulo se describe el diseño de la investigación, la manera en que se llevó a cabo la recolección de los datos, así como la identificación de la población del estudio, el procedimiento para el cálculo de la muestra, la elaboración del instrumento aplicado, así como el análisis de validez y confiabilidad de éstos, por último, la utilización y justificación de los métodos estadísticos de análisis desarrollados para probar las hipótesis planteadas. Todo ello en relación con el estudio que se lleva a cabo el cual busca determinar la influencia que tienen la flexibilidad laboral y el balance vida-trabajo como variables independientes sobre el desempeño laboral como variable dependiente mediante la variable felicidad, de los trabajadores de las pyme industriales en la zona citrícola de Nuevo León, México

3.1. Tipo y diseño de la investigación

El diseño de investigación constituye el plan y la estructura a seguir, concebido para obtener respuestas a las preguntas de investigación, el diseño junto con las hipótesis de investigación produce una respuesta confiable y válida, y también especifica qué prueba estadística se debe aplicar para analizar los datos recopilados de ese diseño (Kerlinger & Lee, 2002). En los siguientes apartados se describe, detalladamente, el tipo y diseño de investigación empleado para este estudio.

3.1.1. Tipos de Investigación

La presente investigación es de tipo aplicada, tiene un enfoque cuantitativo, que como infiere Hernández, Fernández & Baptista (2014) utilizan la recopilación de datos para probar hipótesis las cuales se basan en mediciones numéricas y análisis estadísticos para identificar patrones de comportamiento y evaluar teorías. Por ello que se utilizan datos objetivos cuyas referencias numéricas se conseguirán de la aplicación de una encuesta para probar las hipótesis planteadas, teniendo como base una medición matemática apoyada en un análisis estadístico por medio de ecuaciones estructurales para la ratificación de los datos, el probar las hipótesis desarrolladas y fundamentar los resultados obtenidos.

Siguiendo con los autores antes mencionados se establece el alcance de investigación como:

- 1) **Exploratoria:** Antes de la investigación descriptiva, correlacional o explicativa, existe la investigación exploratoria. Cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación que ha recibido poca atención o es nuevo (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).
- 2) **Descriptiva:** Busca identificar rasgos clave y características de cualquier fenómeno que se esté estudiando. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Esta investigación se orienta hacia la especificación de propiedades, características y rasgos importantes de las variables de

estudio, así como a los sujetos a quienes se les aplicará el instrumento para la recolección de datos.

- 3) **Correlacional:** Asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población, exponiendo las razones del por qué ocurre y en qué condiciones se da la relación de las variables, determinando el grado de asociación entre ellas (Vara, 2012; Hernández, Fernández & Baptista, 2014).
- 4) **Explicativa:** Busca identificar las causas subyacentes de los fenómenos, sucesos o sucesos objeto de estudio. Las investigaciones explicativas, también exploran, describen y establecen correlaciones (Vara, 2012; Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

Para efectos de este estudio se pasa por los alcances descriptivo y correlacional hasta llegar al máximo alcance que es el explicativo ya que se busca medir la relación entre las variables independientes flexibilidad laboral y balance vida-trabajo con la variable dependiente desempeño laboral mediante la variable felicidad laboral; para encontrar la influencia de las primeras por medio de la variable mediadora en la variable dependiente para comprobar la hipótesis de investigación.

3.1.2. Diseño de la Investigación

Haciendo referencia a Hernández, Fernández & Baptista (2014) el diseño de la presente investigación es no experimental, al no haber una manipulación deliberada de las variables de estudio, no teniendo control directo ni influencia sobre éstas dado que tenderán a suceder al igual que sus efectos; y de corte transeccional, ya que a una muestra representativa de trabajadores

administrativos que laboran en las pyme industriales, se aplicó una encuesta con escala Likert en un momento determinado del tiempo de esta investigación recolectando datos de tipo cuantitativo y analizando el alcance e interrelación que guardan las variables involucradas en el estudio.

En relación con las técnicas de recolección de información fueron de tipo documental, bibliográfica y de campo. Documental al realizarse una búsqueda de información teórica y empírica de las variables de estudio. Bibliográfica al consultarse literatura referente a recursos humanos, comportamiento organizacional y administración, en diferentes bases de datos con las que cuenta la Universidad de San Martín de Porres (USMP), la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL) así como páginas oficiales del gobierno mexicano. De campo porque se recopiló la información en un ambiente real no controlado mediante la aplicación de una encuesta, al objeto y sujeto de estudio que fueron los empleados de nivel medio que laboran en las empresas antes mencionadas.

3.2. Métodos de recolección de datos

En esta sección se detalla cómo se obtuvieron los datos de esta investigación, que al ser de tipo cuantitativo se optó por la técnica de encuesta, la cual tiene como finalidad recabar la información de la realidad de cada una de las variables estudiadas (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) siendo aplicada a los empleados de nivel medio en las pyme industriales mediante un cuestionario cuyas respuestas en escala tipo Likert de cinco ítems favorecieron

el entendimiento de las mismas y facilitaron la aplicación del mismo, vía correo electrónico y acudiendo a las empresas de manera presencial.

Se mantuvo un contacto inicial mediante correo electrónico y personalmente con el personal de las empresas extendiendo la invitación a participar en este estudio que forma parte de una investigación a nivel doctoral de la USMP en convenio con la UANL, y cuyos resultados podrán ser consultados por las empresas participantes.

3.2.1. Elaboración del Instrumento

El instrumento para la recolección de datos es una encuesta que fue aplicada al personal de nivel medio en pyme industriales. La encuesta estructurada para esta investigación tiene un total de cincuenta y siete preguntas, contando con una breve introducción y tres secciones para perfil del encuestado, perfil de la empresa y la sección de preguntas relacionadas con las variables de estudio (ver Anexo 1).

- Perfil del encuestado: Esta primera sección consta de seis preguntas correspondientes al perfil demográfico del encuestado.
- Perfil de la empresa: La segunda sección recaba información relacionada con el objeto de estudio está integrada por tres preguntas que recaban datos relativos al perfil demográfico de la empresa.
- Preguntas de las variables: En esta última sección se recaba información corresponde con las variables de estudio y está integrada por cuarenta y ocho preguntas de las cuales diez miden la variable

dependiente Desempeño laboral (DL), nueve integran a la variable independiente Flexibilidad laboral (FixL), doce para la variable independiente Balance vida-trabajo (BVT); las últimas diecisiete preguntas corresponden a la variable mediadora Felicidad laboral (FL) distribuidas entre sus tres dimensiones.

Considerando el estudio de Dawis (2000) en lo concerniente a los métodos de construcción de escalas se optó por el más conveniente que es el método Likert donde las escalas de calificación ancladas de cinco puntos se utilizaron como opciones de respuesta para cada ítem de las variables de estudio en la encuesta. Por lo que las opciones de escala utilizadas en este instrumento fueron: 1=Nunca, 2=Casi nunca, 3=Ocasionalmente, 4=Casi siempre y 5=Siempre; esta escala fue utilizada por Gabini (2017) en la elaboración de su instrumento de medición.

3.2.2. Operacionalización de las variables de la hipótesis

En relación a la operacionalización de las variables de estudio Del Cid, Méndez & Sandoval (2011) refieren que ésta se enfoca en enumerar los atributos (indicadores) que contiene cada una de éstas y que interesa medir en la investigación que se está llevando a cabo, puesto que es a partir de ellos que se elaboran los ítems o preguntas que forman parte del instrumento de investigación. La siguiente tabla muestra cada variable, así como su definición e indicadores de medición con lo cual se desarrolló la encuesta.

Con el fin de asegurar la validez de los ítems que integran la herramienta se emplearon preguntas de instrumentos ya aplicados en otras investigaciones y cuyos resultados han tenido un alto grado de confianza, el apartado de Desempeño laboral se integró por los ítems desarrollados por Koopmans (2014), en Flexibilidad laboral el instrumento diseñado por Gabini (2017), para Balance vida-trabajo el cuestionario llevado a cabo por Geurts et al. (2005) y en Felicidad laboral la herramienta elaborada por Salas (2017). Cabe mencionar que los cuestionarios referentes al DL, FlxL y BVT fueron, además, validados en la tesis doctoral realizada por Gabini (2016).

Tabla 5.

Variables de Investigación e Indicadores de Gestión

Variable	Definición	Unidad de Medición	Confiabilidad
Flexibilidad laboral	Prácticas empresariales que conllevan una modificación o ajuste en las relaciones laborales que permitan a los empleados tener cierto control de sus jornadas de trabajo y generar las condiciones necesarias para enfrentar al mercado laboral cambiante (Morales & Castro, 2015; Gabini, 2016)	“En qué medida su trabajo le permite: 1. Elegir los horarios que más le convengan para realizar sus tareas. 2. Trabajar por tareas u objetivos. 3. No tener que cumplir las horas si no tiene nada que hacer ese día. 4. Cumplir con sus obligaciones familiares durante el horario laboral. 5. Realizar algunas tareas desde su hogar. 6. Acumular días de descanso para salir de vacaciones. 7. Capacitarse o estudiar. 8. Compensar las horas de trabajo si un día no puede ir. 9. Trabajar la misma cantidad de horas semanales en menos días. 10. Organizar su agenda laboral según su conveniencia. 11. Ausentarse por una cuestión de salud familiar.	Probado en Rosario, Argentina (2016), aplicado a 383 trabajadores de diversos sectores; teniendo un $\alpha = .89$ (Gabini, 2017)

		12. Ausentarse de sus labores por un malestar físico”.	
		Adaptado de Gabini, (2017, pp. 9)	
Balance vida-trabajo	Proceso donde la efectividad y el funcionamiento de una persona se ve influenciada positiva o negativamente por el grado de relación entre el trabajo y la familia de acuerdo con situaciones vividas en un rol o en otro en un momento determinado (Geurts & Demerouti, 2003; Greenhaus y Allen, 2010)	<p>“Interacción negativa trabajo-familia</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mi trabajo me tensiona de tal manera que me impide cumplir con los deberes familiares 2. Tengo que cancelar planes con mi pareja/familia/amigos debido a compromisos laborales 3. Mi trabajo me quita tiempo que me hubiera gustado pasar con pareja/familia/amigos” <p>“Interacción negativa familia-trabajo</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Me resulta difícil concentrarme en mi trabajo porque estoy preocupado por asuntos domésticos 2. Los problemas que tengo con mi pareja/familia/amigos hacen que no tenga ganas de trabajar 3. La situación en casa me hace estar tan irritable que descargo mi enojo en mis compañeros de trabajo”. <p>“Interacción positiva trabajo-familia</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El tener que organizar mi tiempo en el trabajo ha hecho que aprenda a organizar mejor mi tiempo en casa 2. Después de un día o una semana de trabajo agradable, me siento de mejor humor para realizar actividades con mi pareja/familia/amigos 3. Tengo más autoconfianza en las tareas de mi casa porque mi vida laboral está bien organizada” <p>“Interacción positiva familia-trabajo</p>	<p>Probado en Dinamarca (1993-2003) a una muestra de 2472 empleados de 5 sectores; Madrid, España (2008) en 283 profesionales de emergencias; aplicado a 203 empleados de 12 países de habla hispana (2013); en Rosario, Argentina (2015) en 434 trabajadores de organizaciones públicas y privadas. Obteniendo INTF $\alpha = .89$ INFT $\alpha = .84$ IPTF $\alpha = .77$ IPFT $\alpha = .85$</p> <p>(Geurts et al., 2005)</p>

1. Tengo más autoconfianza en el trabajo porque mi vida en casa está bien organizada
2. Después de pasar un fin de semana divertido con mi pareja/familia/amigos, mi trabajo me resulta más agradable
3. El tener que organizar mi tiempo en casa ha hecho que aprenda a organizar mejor mi tiempo en el trabajo”

Adaptado de Geurts et al.
(2005)

Felicidad laboral	Mentalidad y valor que contribuyen a moldear las conductas y comportamientos de los empleados que les permiten alcanzar su potencial, lograr un mayor nivel de satisfacción, compromiso y sentimiento de pertenencia en la organización. (Pryce-Jones, 2010; Salas 2017; Venkat, Lakshmi & Goswami 2017; Collazos & Corrales, 2019)	<p>“Compromiso individual</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. En mi trabajo, me siento con energía. 2. En mi trabajo soy entusiasta. 3. Para mí, mi trabajo es desafiante 4. Encuentro el trabajo que hago lleno de significado y propósito 5. Siento orgullo por el puesto que tengo” <p>“Satisfacción laboral</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estoy satisfecho con la naturaleza de mi trabajo. 2. Estoy satisfecho con las oportunidades de promoción que existen en mi empresa. 3. En general, estoy satisfecho con mi trabajo. 4. Estoy satisfecho con la supervisión de mi superior 5. Estoy satisfecho con la interacción con mis compañeros de trabajo 6. Estoy satisfecho con el sueldo que percibo” <p>“Compromiso organizativo afectivo</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sería muy feliz si pasara el resto de mi vida profesional en esta empresa 2. Me siento emocionalmente ligado a esta empresa. 	<p>Probado en España a 234 profesionales médicos especialistas en alergias. En cada dimensión se obtuvo:</p> <p>CI $\alpha = .84$ SL $\alpha = .94$ COA $\alpha = .90$</p>
----------------------	--	--	---

3. Tengo un fuerte sentimiento de pertenencia a esta organización
4. Me gusta hablar de mi empresa con personas ajenas a ella
5. Me siento parte de la familia de mi organización
6. Realmente siento que los problemas de esta organización son míos”

Adaptado de Salas et al., (2013)

Desempeño laboral	Comportamientos y conductas que los trabajadores muestran en la realización de sus funciones, cuyo valor agregado contribuye con el desarrollo y crecimiento de la organización permitiendo la consecución de las metas y objetivos organizacionales establecidos. (Murphy & Kroeker, 1988; Motowidlo, Borman & Schmit, 1997; Koopmans et al., 2013; Rodríguez, Ramírez, Fernández & Bustos, 2018)	<p>“En los últimos 3 meses... Desempeño de tareas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planifiqué mi trabajo de manera tal que pude hacerlo en tiempo y forma. 2. Fui capaz de hacer bien mi trabajo porque le dediqué el tiempo y el esfuerzo necesarios. 3. En mi trabajo, pude separar las cuestiones principales de las secundarias. 4. Logré los objetivos propuestos 5. Los resultados obtenidos de mi trabajo fueron de calidad” <p>“Desempeño contextual</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajé para mantener mis habilidades laborales actualizadas. 2. Se me ocurrieron soluciones creativas frente los nuevos problemas. 3. En mi trabajo realicé tareas que representaron un reto 4. Fui proactivo (a) y comencé nuevas tareas sin que me lo pidieran 5. Trabajé para mantener mis conocimientos laborales actualizados” 	<p>Probado en Holanda (2012) en 1424 trabajadores de tres sectores ocupacionales; en Rosario, Argentina (2015) en 434 trabajadores de organizaciones públicas y privadas; en Zaragoza, España (2017) en 368 empleados de diferentes empresas. Obteniendo para DT $\alpha = .79$ DC $\alpha = .83$ (Koopmans et al., 2014)</p>
		Adaptado de Koopmans et al. (2014)	

Fuente: Elaboración propia

3.3. Población, marco muestral y muestra

De acuerdo con datos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) cuya información es validada previamente por el INEGI (2021) en el estado de Nuevo León hay 187 279 empresas de todos los sectores y tamaños que participan en el mercado nacional, de esta totalidad el 8.08% pertenece al sector industrial manufacturero, de las cuales el 77% son micro, 10.6% pequeñas, 9.3% medianas y 3.1% grandes empresas. La unidad de análisis en este estudio serán las pequeñas y medianas empresas industriales ubicadas en municipios que conforman la Zona Citrícola del estado ya mencionado, considerando para este sector el 6.9% pequeñas y el 6.6% medianas empresas, el 86.5% restante son micro y grandes empresas. El tamaño total de la población se muestra en la tabla siguiente.

Tabla 6.

Población de la investigación

Criterios / Segmentación	Cantidad	Grandes	Medianas	Pequeñas	Micro	Muestra
Unidades económicas	187279	1142	7288	14609	164240	NA
Industria manufacturera	15145	467	1406	1600	11672	NA
Allende	92		4	6		10
Cadereyta	213		22	21		43
Jiménez						
Linares	260		8	15		23
Montemorelos	131		12	6		18
Zona citrícola	696		46	48		94

Fuente: Elaboración propia datos tomados del DENUE (2021)

Como se aprecia en la tabla anterior, los datos que están resaltados corresponden al marco muestral y la muestra con la que se estará trabajando en esta investigación, comprendiendo el tamaño de las empresas, los municipios de

la zona citrícola que son considerados y la muestra correspondiente a cada uno de ellos.

Canafoglia (2014) puntualiza que Nuevo León es uno de los principales lugares de generación de la pyme en México, por lo que muchas de estas empresas se ubican dentro del sector industrial debido a que su acepción tiene que ver con su productividad y todo aquello que influya en su desarrollo, son generadoras de empleo, con un mercado delimitado y buscan su permanencia en el tiempo. Así también Morales & Saavedra (2014) afirman que la zona citrícola de este estado resulta muy atractiva para la inversión de empresas tanto nacionales como estadounidenses. Radicando aquí la importancia de tomar para este estudio a las pyme industriales de esta región.

3.3.1. Tamaño de la muestra

Hernández, Fernández & Baptista (2014) refieren que para llevar a cabo el proceso cuantitativo de investigación hay que seleccionar una muestra, que, por ser representativa de una población, es un subgrupo de la población de interés para la que se recogerán datos y se define con precisión o delimita de antemano. Para la determinación de la muestra en este estudio se utilizará el muestreo no probabilístico por cuotas se considera como un tipo de muestreo estratificado porque implica dividir la población en subgrupos separados, donde se deben determinar las proporciones de estos subgrupos, teniendo en cuenta el criterio del investigador y calcular el tamaño de la muestra teniendo en cuenta la distribución de la población. El investigador es quien elige los elementos representativos o adecuados de la población para los fines de la investigación. (Vara, 2012; Treviño, 2019).

Para calcular el tamaño de la muestra, a partir de la población obtenida en la sección anterior, y considerando la recomendación de Rositas (2014) donde denota que el tamaño de la muestra se decide según el método y el tipo de variable (dicotómica, continua o tipo Likert) y que en este estudio será una encuesta con preguntas cuyas respuestas manejan la escala tipo Likert de 5 puntos. Por lo que siguiendo la metodología utilizada por Segovia (2014) se utilizaron tres procedimientos para determinar la muestra final, mostrando primero el seleccionado para este estudio al ser el que estima el mejor número muestral. La fórmula con la cual se determina la muestra en base a una población finita es la de muestreo aleatorio simple:

Ecuación 1. Cálculo del tamaño de la muestra.

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

n = Tamaño de muestra buscado

N = Tamaño de la población o universo

Z = Desviación estándar, parámetro estadístico que depende el Nivel de Confianza (NC), [para un intervalo de confianza de 95 es 1.96]

e = Error de estimación máximo aceptado (0.05)

p = Probabilidad de que ocurra el evento estudiado (éxito)

$q = (1 - p)$ = Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado

Considerando los valores de $N= 94$, $p=0.5$, $q=0.5$, tomando el error e igual a 0.05 y $Z=1.96$, se sustituye en la formula (1), dando como resultado 76 que serán las empresas a las que se les aplicará la encuesta.

Por lo que:

$$n = \frac{94 * 3.8414 * 0.5 * 0.5}{0.0025 * (94 - 1) + 3.8414 * 0.5 * 0.5} = 76$$

Chin (1998) menciona que el requisito de tamaño de la muestra es diez veces la variable con mayor número de indicadores formativos o reflectivos, el que sea mayor, lo que sería en este caso tomar un total de 20 observaciones considerando las variables independientes formativa y la reflectiva. En referencia a Hair, Hult, Ringle & Sarstedt (2014), el nivel específico de complejidad del modelo ruta PLS, la variable dependiente desempeño laboral tiene un máximo de tres flechas en su ruta, siendo necesarias 59 observaciones como mínimo con una probabilidad de error del 5% para lograr una potencia estadística en la cual se detecten valores mínimos de R^2 , siendo este procedimiento obsoleto actualmente.

3.3.2. Sujetos de estudio

Del Cid, Méndez & Sandoval (2011, pp. 84 y 85) mencionan que “las fuentes primarias de información son las que proporcionan información de primera mano y su utilización permite conocer los fenómenos tal y como suceden en la realidad. A las fuentes de información conformadas por personas se les llama sujetos de estudio o de investigación”.

Como sujetos de estudio se seleccionarán específicamente a quienes trabajan en las áreas administrativas en mandos medios de las pyme, ya que se considera que ellos pueden proporcionar la información necesaria de la unidad

(objeto) de análisis para esta investigación, al tener conocimientos relacionados con las preguntas formuladas en la encuesta y tomar en cuenta sus percepciones en torno a ella, para esto se buscó la aplicación de por lo menos 3 encuestas por empresa con la finalidad de que fuera efectivamente contestada por los sujetos de estudio.

Una vez obtenido el diseño de la encuesta, se procedió a la validación por expertos en el área de recursos humanos, para su posterior aplicación en una prueba piloto en el mes de septiembre de 2021 asegurando la comprensión y fiabilidad del instrumento.

3.4. Métodos de Análisis

Con base en la literatura previamente consultada, los métodos de análisis estadísticos que se consideran adecuados para el procesamiento de los datos recolectados se muestran a continuación:

Validez de contenido: Haciendo referencia a Mendoza & Garza (2009) una de las propiedades básicas de la medición empírica es la validez, y la relación que hay entre el indicador y el constructo, es decir, que la validez de contenido esté conectada con la adecuada selección de los ítems que conformaron el instrumento de medición. Con el fin de asegurar esta validez y de acuerdo con Salas et al. (2013) hay literatura que ya ha utilizado previamente las escalas que miden las variables que intervienen en este estudio (Tabla 5).

Es así que en este trabajo se utilizaron las escalas originales propuestas por Koopmans (2014), Gabini (2017), Geurts et al. (2005) y Salas (2013) para medir el Desempeño laboral, la Flexibilidad laboral, el Balance vida-trabajo y Felicidad laboral respectivamente. Aunado a que en la tesis doctoral de Gabini (2017) se tradujeron al español los instrumentos de las primeras tres variables de estudio mencionadas anteriormente, siendo aprobados y validados para su utilización en diversos contextos laborales; de igual manera Salas (2017) hizo lo propio para la construcción de su instrumento.

Asimismo, se llevó a cabo la validación de esos cuestionarios por medio de expertos en recursos humanos a través de un formato (Anexo 2) en el cual se ordenaron las variables para su evaluación y su posterior utilización en el contexto mexicano, más precisamente el Estado de Nuevo León, mediante una prueba piloto. Los resultados obtenidos tuvieron en general coincidencia con las escalas establecidas en los instrumentos previamente desarrollados.

Validez de constructo: De acuerdo con Kerlinger & Lee (2002), la validez de constructo intenta validar la teoría detrás de las pruebas. La validez de la herramienta de medición se demuestra si una medida se correlaciona positivamente con otras medidas de los conceptos que se pretende medir. Así se evalúa el instrumento (Bernal, 2010). Por ello se buscó la relación de los constructos en la realización de una prueba piloto donde se correlacionaron todas las dimensiones entre sí y dichas conexiones se verificaron estadísticamente y los hallazgos respaldaron la teoría y proporcionaron pruebas de la validez de constructo del instrumento desarrollado, reforzando con ello la validez de contenido.

Para efectos de este estudio se llevó a cabo un análisis inicial de validez mediante la aplicación de un análisis de correlación ejecutado por el programa SPSS V25 a las variables independientes Flexibilidad laboral y Balance vida-trabajo, con la variable dependiente Desempeño laboral y la variable Felicidad laboral como mediadora, encontrándose correlación entre ellas.

Confiabilidad del instrumento (análisis de confiabilidad): Mendoza & Garza (2009) consideran que cuando los ítems de una escala exhiben una fuerte correlación con la variable latente, esto sugiere que los elementos de la escala también exhibirán una fuerte correlación entre sí, y para medir esta confiabilidad en los instrumentos se utiliza el coeficiente alfa de Cronbach. Para dar mayor validez y confiabilidad al instrumento utilizado dentro del contexto donde fue aplicado se llevó a cabo la prueba piloto en la cual se midió los parámetros de correlación entre las variables encontrándose como resultado buenos niveles de alfa de Cronbach.

Estadística: Para estudiar la normalidad y característica de las variables estudiadas se aplica la estadística inferencial para realizar un análisis factorial por medio del software SPSS V25. Posteriormente con los datos obteniendo de la muestra real, se utiliza el software Smart PLS 4, para el modelado de ecuaciones estructurales PLS-SEM basado en varianza puesto que hay teoría menos desarrollada y se busca explicar las relaciones entre los diversos constructos que integran el modelo (Rigdon, 2012).

En lo concerniente a este estudio y de acuerdo con Hair et al. (2014) este es un método no paramétrico, no hay problema en identificar los datos no importando el tamaño de la muestra; combinar fácilmente modelos reflectivos y formativos, y además llevar a cabo análisis de mediación a través de efectos directos e indirectos, buscando validar las hipótesis planteadas en esta investigación.

Este capítulo de la estrategia metodológica se concluye con una descripción del tipo y diseño de la investigación, la técnica de recolección de datos a utilizar, el instrumento de medición y su elaboración a partir de las variables de estudio. Además, se calculó el tamaño óptimo de la muestra de estudio en base a la población y se determinó los sujetos que serán encuestados y las técnicas de análisis que se aplicarán a los datos, las cuales serán desarrolladas en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Este capítulo tiene como propósito mostrar el análisis de los datos obtenidos mediante la aplicación del instrumento de medición, inicialmente, en una prueba piloto con la cual poder validar la confiabilidad del instrumento y proceder a su posterior aplicación a la muestra real. Como primer paso se llevó a cabo un análisis cuantitativo utilizando el Alpha de Cronbach y correlación para la prueba piloto, presentado los resultados obtenidos de la utilización del software SPSS V25 para cada una de las variables de este estudio. Posteriormente, se utilizó Smart PLS 4 para el procesamiento de los datos reunidos después de aplicar las encuestas para la obtención del modelo de medida así como de los resultados y la significancia de cada variable, por último, conocer el resultado de cada hipótesis planteada.

4.1 Prueba piloto

De acuerdo con Hernández (2014, pp. 210)) “la prueba piloto consiste en administrar el instrumento a una pequeña muestra para probar su pertinencia y eficacia, así como las condiciones de la aplicación y los procedimientos involucrados”. Por ello para probar la confiabilidad del instrumento elaborado y validado por expertos en el área de recursos humanos, se llevó a cabo una prueba piloto con una muestra de $n=20$ observaciones en diversas pyme industriales y con la información recabada se procedió a realizar el cálculo del Alpha de Cronbach y correlación para cada una de las variables y sus dimensiones para probar su fiabilidad. Para ello se tomó como base valores

aceptables que Celina & Campo (2005) encontraron dentro del rango de 0.7 como mínimo aceptable, 0.8 bueno y 0.9 excelente.

En la tabla 7 se puede observar que todas las variables muestran fiabilidad aceptable y consistente de acuerdo con el Alpha de Cronbach con valor superior a 0.800; esto debido a que en los resultados obtenidos de la aplicación de la prueba piloto en las variables Flexibilidad laboral, Balance vida-trabajo y Felicidad laboral no fue necesario eliminar ningún ítem mostrando correlación en ellos; para la variable desempeño laboral se eliminaron tres ítems para la consistencia interna del instrumento final a ser aplicado en la muestra real.

Tabla 7.

Valores de Alpha de Cronbach prueba piloto

Variable	Ítems eliminados	Ítems considerados	Resultados Alpha de Cronbach
X ₁ Flexibilidad laboral	0/12	Todos se consideran	>0.800
X ₂ Balance Vida-Trabajo	0/12	Todos se consideran	>0.800
Z Felicidad Laboral	0/17	Todos se consideran	>0.800
Y Desempeño Laboral	3/13	10, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 20	>0.800

Fuente: Elaboración propia

4.2. Resultados finales

Antes de proceder a realizar los cálculos correspondientes para la obtención de resultados y contrastar las hipótesis planteadas se efectuó la prueba de normalidad a cada variable de estudio para determinar si los datos obtenidos de la muestra de 200 observaciones tienen una distribución normal ($p > 0.05$) o no normal ($p < 0.05$) en base a su nivel de significancia, aplicando la

prueba Kolmogorov-Smirnov se obtuvo una significancia de 0.000 para cada variable lo cual indica una distribución no normal en los datos, mostrándose en la tabla 8 los resultados de cada variable.

Tabla 8.

Prueba de normalidad variables de estudio

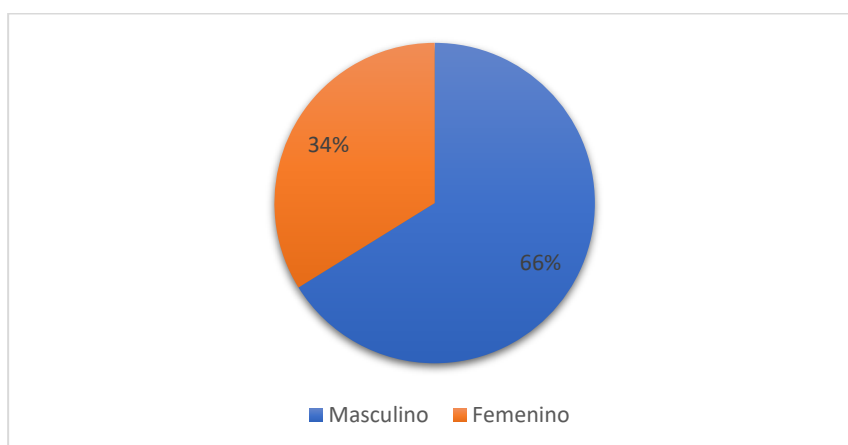
Variable	Significancia
Flexibilidad laboral	0.000
Balance vida-trabajo	0.000
Felicidad laboral	0.000
Desempeño laboral	0.000

Fuente: Elaboración propia.

4.2.1. Estadística descriptiva

A continuación, se presentan datos con respecto al perfil de los encuestados y las empresas en estudio, posteriormente, se incluye la estadística descriptiva relativa a cada variable de estudio. En la figura 8 se presentan los resultados con respecto al género de los encuestados donde se observa que el 66% son del género masculino y 34% del género femenino.

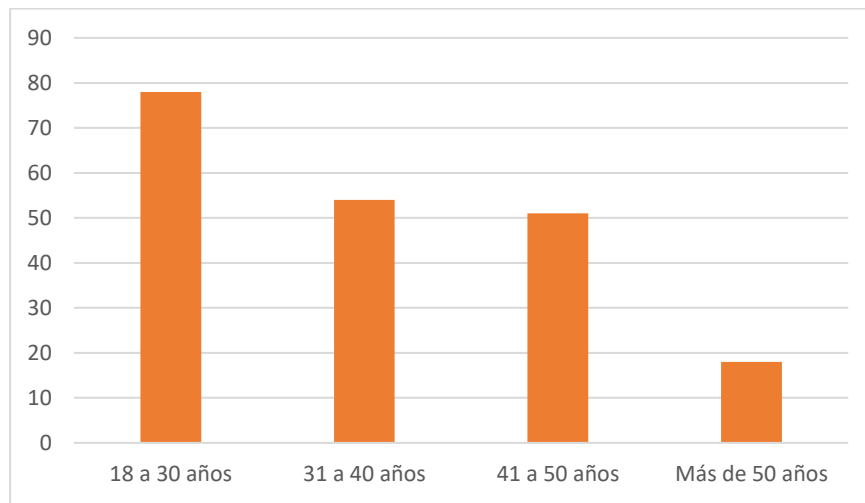
Figura 8. Perfil de encuestado por sexo



Fuente: Elaboración propia

En relación con el rango de edad de los encuestados se observa que actualmente mayormente quienes ocupan los puestos de nivel medio tienen en promedio hasta 30 años, seguidos de empleados en un rango de edades que oscilan entre los 31 y 50 años o más, como se puede observar en la figura 9.

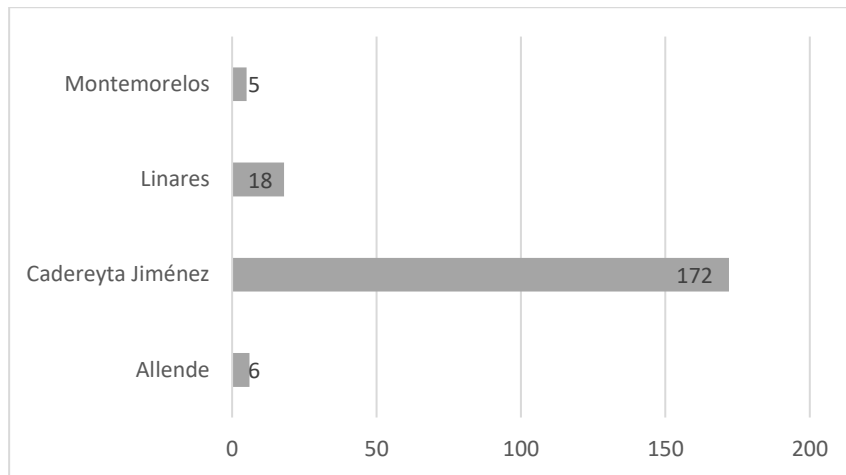
Figura 9. Perfil de encuestado rango de edad



Fuente: Elaboración propia

En la figura 10 se muestran los municipios de la Región Citrícola y la participación de encuestados que se tuvo en cada uno de ellos. Como se observa, de los cuatro municipios considerados Cadereyta Jiménez es donde más sujetos de estudio colaboraron, esto debido a que en este municipio se cuenta con mayor número de pymes industriales debido a su extensión territorial y su ubicación dentro de esta región, así como en los demás municipios que están teniendo un crecimiento en cuanto a empresas debido a su ubicación tal como refiere García de León (2014).

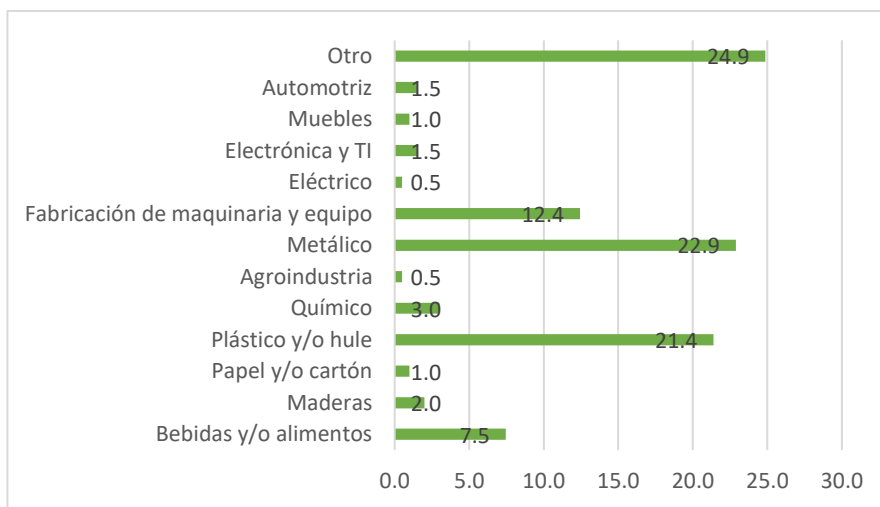
Figura 10. Perfil de empresa ubicación



Fuente: Elaboración propia

La figura 11 muestra los diferentes sectores en que se dividen las pymes industriales donde fueron aplicadas las encuestas a los sujetos de estudio, observándose que la industria metálica y del plástico son donde el 44% de los sujetos de estudio prestan sus servicios, seguido de cerca del 25% de otros tipos de pyme industriales entre los que se encuentran la fabricación de arenas sílicas y vidrio, escobas, materiales para la construcción. Lo que muestra que la región está teniendo crecimiento económico de acuerdo con datos de SENL (2021).

Figura 11. Perfil empresa por sector



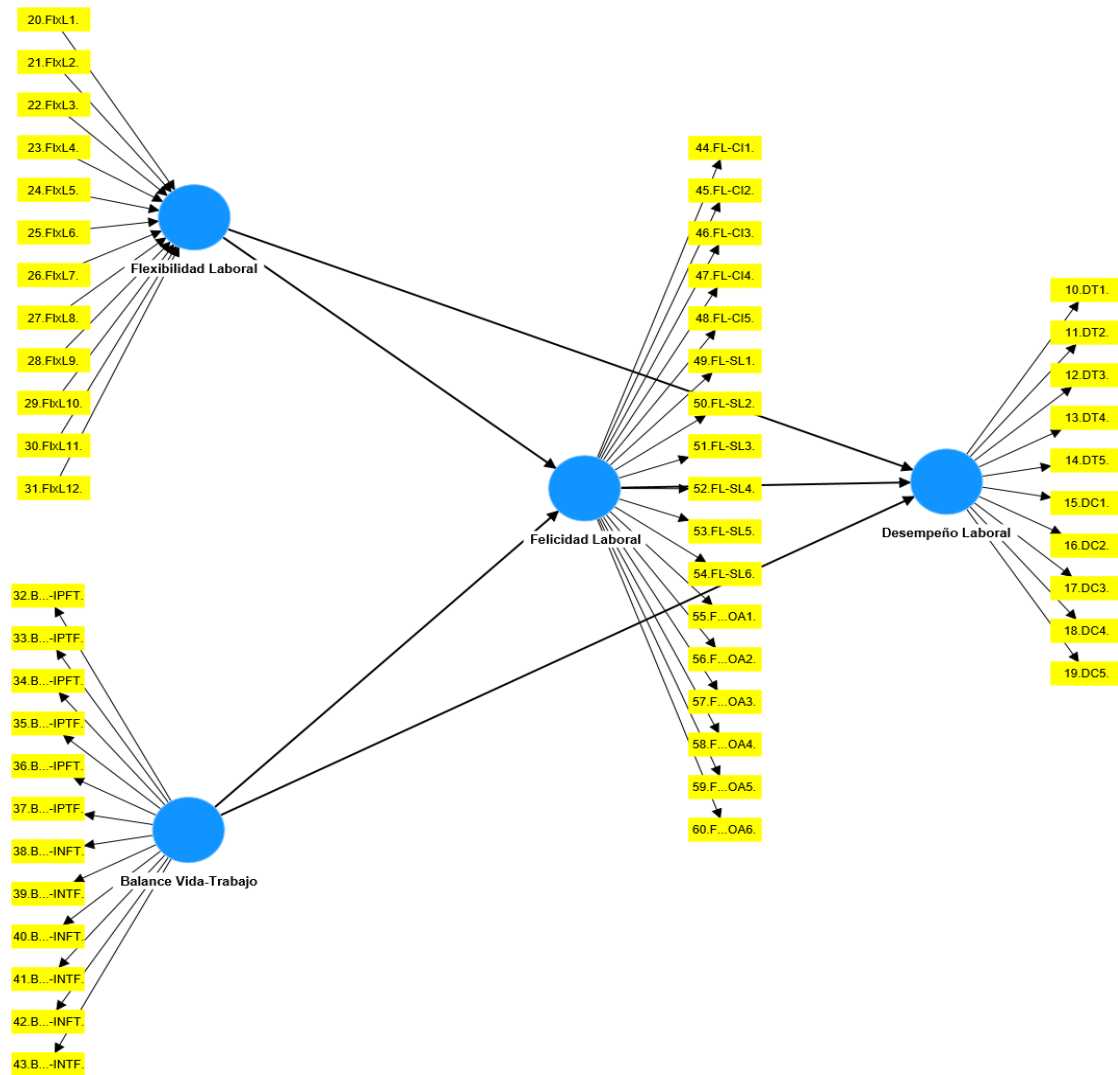
Fuente: Elaboración propia

4.2.2. Análisis estadístico Modelación mediante Ecuaciones Estructurales PLS-SEM

Se ha utilizado el análisis de modelación de ecuaciones estructurales [Structural Equation Models, SEM] ya que de acuerdo con Chin (1998) este enfoque es muy útil en la investigación en ciencias sociales. Al ser un método no paramétrico no hay problema de identificación de los datos independientemente del tamaño de muestra; incorpora fácilmente modelos de medida reflectivos y formativos, realiza análisis de mediación a través de efectos directos e indirectos y efectos de moderación (Hair et al., 2014), con ello se busca la validación de las hipótesis planteadas; por tanto, como Henseler (2018) menciona este tipo de análisis sirve a los propósitos de la investigación exploratoria, descriptiva y explicativa que han sido mencionados en el capítulo 3.

Debido a lo anterior es que se ha utilizado el software SmartPLS 4 trabajando con PLS-SEM para la valoración de los modelos de medida y del modelo estructural con el fin de determinar la influencia que la flexibilidad laboral y el balance vida-trabajo tienen en el desempeño mediante la felicidad laboral de los mandos medios que trabajan en pymes industriales ubicadas en los municipios de Allende, Cadereyta Jiménez, Linares y Montemorelos. Dichas valoraciones se realizaron partiendo del modelo inicial propuesto, figura 12.

Figura 12. Modelo estructural propuesto



Fuente: Elaboración propia utilizando PLS

4.2.2.1 Valoración modelo de medida: Constructo Formativo

En lo que respecta la variable formativa y de acuerdo con lo que Roldán y Cepeda (2019) mencionan se considera a este tipo de variable a aquella cuyos indicadores forman al constructo al considerar que cada indicador mide aspectos diferentes del mismo, para ello en su medición se considera la valoración de su multicolinealidad, valoración magnitud de sus pesos y valoración significancia de sus pesos.

a) Valoración multicolinealidad

Para el diagnóstico de colinealidad la medida más utilizada es el de Factor de Inflación de la Varianza o VIF por sus siglas en inglés, a través de una prueba estadística. Con base en lo descrito por Diamantopoulos y Sigauw (2006) valores de VIF superiores a 3.3 indican alta colinealidad, pero según Hair, Black, Babin & Anderson (2019) el valor a considerar debe ser 3, aplicable en PLS-SEM. Como se muestra en la tabla 9 al depurar los ítems con alta colinealidad, es decir, que resultaban redundantes en su medición, se aprecia que todos los indicadores están muy por debajo de 3 dando una buena relación de la medición de cada uno de ellos.

Tabla 9.

Estadístico de colinealidad

Ítem	VIF
20.FlxL1.	1.659
21.FlxL2.	1.480
22.FlxL3.	1.465
23.FlxL4.	1.626
24.FlxL5.	1.578
25.FlxL6.	1.462
26.FlxL7.	1.530
27.FlxL8.	1.280
28.FlxL9.	1.514
29.FlxL10.	1.698
31.FlxL12.	1.331

Fuente: Elaboración propia

b) Valoración de los pesos

Con respecto a la valoración de los pesos, en la tabla 10 se muestran los pesos de cada uno de los ítems que conforman el constructo. Así también Roldán y Cepeda (2019) mencionan que la valoración de los pesos ayuda a tener comprensión de la estructura o composición de cada variable, ya que se identifica a aquellos indicadores que tienen mayor peso dentro de cada constructo, para jerarquizarlos y ver la importancia que tienen dentro del constructo de acuerdo a su significado.

Considerando la valoración de significancia de los pesos de cada ítem los pesos externos para ver el nivel de significancia deben ser iguales o menores de 0.05 (Roldán y Cepeda, 2019), así que para obtener estas medidas se realizó un *bootstrapping* de 5000 submuestras basado en Hair et al. (2011) con una distribución t de *Student* testeado a dos colas por ser un constructo formativo, con un nivel de significancia de 0.05 para su intervalo de confianza tal como se muestra en la tabla, indicándose los ítems con mayor peso que dan estructura a este constructo.

Tabla 10.

Valoración relevancia y significancia de los pesos

Ítem	Pesos de				
	los ítems	Muestra original	Desviación estándar	Estadísticos t	P Valores
20.FlxL1. -> Flexibilidad Laboral	0.211	0.211	0.164	1.282	0.200
21.FlxL2. -> Flexibilidad Laboral	0.528	0.528	0.126	4.178	0.000
22.FlxL3. -> Flexibilidad Laboral	0.250	0.250	0.144	1.729	0.084
23.FlxL4. -> Flexibilidad Laboral	0.000	0.000	0.132	0.001	0.999
24.FlxL5. -> Flexibilidad Laboral	-0.068	-0.068	0.160	0.426	0.670
25.FlxL6. -> Flexibilidad Laboral	-0.160	-0.160	0.131	1.221	0.222
26.FlxL7. -> Flexibilidad Laboral	0.347	0.347	0.145	2.390	0.017
27.FlxL8. -> Flexibilidad Laboral	-0.262	-0.262	0.136	1.931	0.054
28.FlxL9. -> Flexibilidad Laboral	-0.103	-0.103	0.130	0.789	0.430
29.FlxL10. -> Flexibilidad Laboral	0.322	0.322	0.147	2.192	0.028
31.FlxL12. -> Flexibilidad Laboral	-0.084	-0.084	0.140	0.601	0.548

Fuente: Elaboración propia

4.2.2.2. Valoración modelo de medida: Constructo Reflectivo

En lo que respecta a la valoración del modelo de medida para variables reflectivas se consideran como criterios de medición a la fiabilidad individual de cada indicador, esto es las cargas externas que deben ser ≥ 0.707 ; la consistencia interna integrada por Alpha de Cronbach, fiabilidad compuesta y Dijkstra-Henseler's cuyos indicadores deben ser ≥ 0.707 ; la validez convergente cuya medida debe ser ≥ 0.5 ; así como la validez discriminante mediante Heterotrait-Monotrait Ratio conocido comúnmente como HTMT ratio (Dijkstra & Henseler, 2015; Henseler, Ringle & Sarstedt, 2016).

a) Fiabilidad y validez

Para calcular las medidas antes mencionadas se trabaja con el modelo propuesto para la investigación y correr el algoritmo PLS. Como se puede apreciar en la tabla 11 si hay consistencia interna en el modelo, ya que las medidas indican que todos sus componentes están por encima del índice establecido que es 0.707. Esto debido a que los ítems de manera individual se sometieron a un análisis de fiabilidad eliminándose aquellos con cargas externas muy bajas, quedando así los ítems depurados que componen el modelo final ajustado y ejecutando nuevamente el algoritmo PLS para obtener nuevos resultados. Asimismo, en relación con la validez convergente se observa que está en buen nivel, ya que es mayor de 0.5 para cada constructo, mostrando con ello que la varianza compartida de un constructo con sus indicadores es mayor del 50% de su varianza.

Tabla 11.

Fiabilidad y validez de constructo

	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta	rho_A	Varianza extraída media (AVE)
Desempeño Laboral	0.760	0.848	0.760	0.583
Balance Vida-Trabajo	0.871	0.903	0.877	0.610
Felicidad Laboral	0.924	0.936	0.930	0.620

Fuente: Elaboración propia

b) Validez discriminante

La validez discriminante, es una medida que indica que los constructos están midiendo cosas distintas unos de otros, esto es, las medidas de cargas cruzadas que componen los constructos; con el criterio Fornell y Larcker (1981) mostrado en la tabla 12, se aprecia que los constructos miden cosas diferentes puesto que la diagonal representa la raíz cuadrada del AVE y esta debe ser superior a la correlación que tiene el constructo con los otros constructos, viéndose así que en este caso si existe validez discriminante de parte de este criterio.

Asimismo, en la tabla 12 se muestra el criterio HTMT Ratio, que de acuerdo con Henseler et al. (2016), este se considera más estricto en cuestión de medición ya que muestra en qué medida las correlaciones que tienen los indicadores pertenecen a un mismo constructo, y si esas correlaciones debieran ser mayores a las que tienen con los indicadores de otros constructos en la tabla se aprecia que las correlaciones son diferentes y están por debajo del umbral de 0.85 indicando con ello que si hay validez discriminante.

Tabla 12.

Validez discriminante

Constructo	BVT	Des. Lab.	Fel. Lab.
Criterio Fornell y Larcker:			
Balance Vida-Trabajo	0.781		
Desempeño Laboral	0.587	0.763	
Felicidad Laboral	0.506	0.427	0.787
Criterio Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) :			
Balance Vida-Trabajo			
Desempeño Laboral	0.709		
Felicidad Laboral	0.549	0.500	

Fuente: Elaboración propia

La tabla 13 muestra las medias, las desviaciones estándar y las correlaciones entre todas las variables del estudio. Todas las relaciones entre las variables fueron positivas y significativas estadísticamente.

Tabla 13.

Matriz de correlación entre las variables de estudio

VARIABLES	\bar{X}	DE	1 DL	2 BVT	3 FL	4FLxL
1. Desempeño Laboral	4.264	0.539	1			
2. Balance Vida-Trabajo	4.112	0.693	0.587**	1		
3. Felicidad Laboral	4.117	0.275	0.427**	0.506**	1	
4. Flexibilidad Laboral	2.155	2.136	0.544*	0.499*	0.372*	1

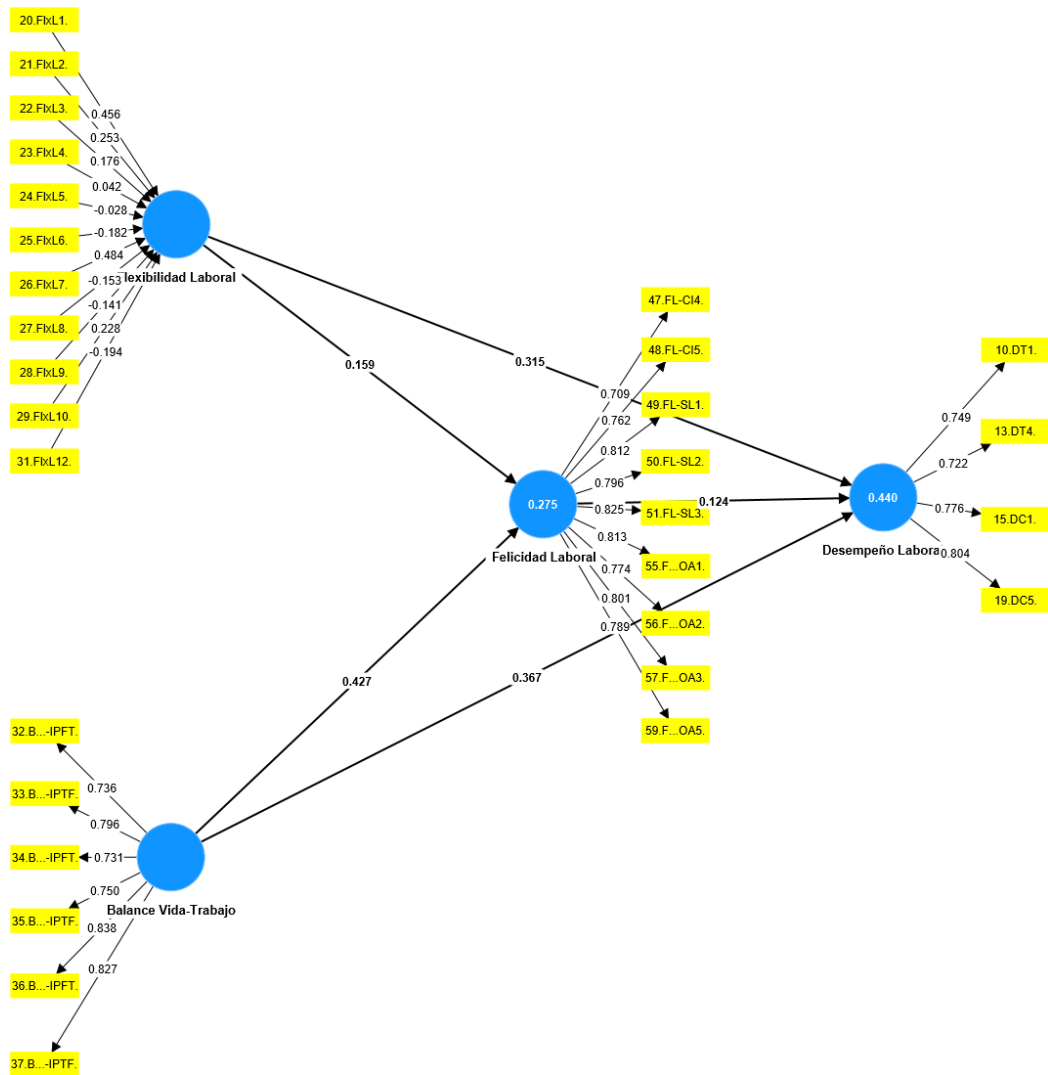
Nota: **p<.01, *p<.05

Fuente: Elaboración propia

4.2.2.3. Valoración del modelo estructural

Para Hair et al. (2019) la capacidad de un modelo para predecir uno o más constructos se puede determinar mediante la evaluación del modelo estructural, por medio de una serie de medidas entre las que se consideran la valoración del coeficiente de determinación (R^2), el tamaño del efecto (f^2) y el coeficiente path como los más representativos para esta medición. Para proceder a realizar este análisis se trabaja con el modelo final ya depurado como resultado de las valoraciones de medida como se muestra en la figura 13.

Figura 13. Modelo estructural final



Fuente: Elaboración propia utilizando PLS

a) Coeficiente de determinación R²

Tal como señala Hair et al. (2019) la medida más utilizada para evaluar el modelo estructural es el coeficiente de determinación (R²) que representa una medida de poder predictivo en la muestra cuyos rangos oscilan entre 0 y 1. En base a lo que refieren Falk y Miller (1992) un modelo con un nivel mínimo de poder explicativo presenta un valor ≥ 0.10 , observándose en la tabla 14 que el

modelo estructural está explicado en un 44% para desempeño laboral y en 27.5% para felicidad laboral indicando con esto que es un buen modelo al tener un coeficiente de determinación mayor al 20%.

Tabla 14.

Coeficiente de determinación

Ítem	R ²
Desempeño Laboral	0.440
Felicidad Laboral	0.275

Fuente: Elaboración propia

b) Tamaño del efecto f²

El tamaño del efecto “valora el grado con el que un constructo exógeno contribuye a explicar un determinado constructo endógeno en términos de R²; los valores que se estiman para f² son: 0.02 ≤ f² <0.15 Efecto Pequeño; 0.15 ≤ f² <0.35 Efecto Moderado; y f² ≥0.35 Efecto Grande”, indicado por Cohen (citado en Hair et al. 2019). La tabla 15 muestra los valores para f² para todas las combinaciones de los constructos endógenos (columnas) y los correspondientes constructos exógenos (filas) la relación BVT - Desempeño laboral; y BVT- Felicidad laboral muestran un efecto moderado. En tanto, que las relaciones Felicidad laboral-Desempeño laboral; Flexibilidad laboral-Desempeño laboral, y Flexibilidad laboral-Felicidad laboral muestran un efecto pequeño.

Tabla 15.

Valoración del tamaño de los efectos

Variable	Balance Vida- Trabajo	Desempeño Laboral	Felicidad Laboral	Flexibilidad Laboral
Balance Vida-Trabajo		0.151	0.189	
Desempeño Laboral				
Felicidad Laboral		0.020		
Flexibilidad Laboral		0.130	0.026	

Fuente: Elaboración propia

c) Coeficiente Path

Para Hair et al. (2019) la valoración de la significación de los efectos permite conocer si las relaciones significativas son diferentes de cero, por ello los coeficientes path (coeficientes de regresión estandarizados) dan una estimación de la relación del modelo estructural, esto es, la relación hipotética entre sus constructos, y para valorar la precisión de estas estimaciones se aplicó el Bootstrapping, a un nivel de significancia del 5%, mostrándose en la tabla 16 los resultados obtenidos donde se observa que la flexibilidad laboral, el balance vida-trabajo y la felicidad laboral influyen significativamente en el desempeño laboral.

4.2.3. Efecto mediador

Cuando una tercera variable mediadora (Z) se interpone entre otros dos constructos relacionados, la variable independiente (X) y la variable dependiente (Y), hay mediación. El análisis de intensidad de las relaciones de la variable mediadora con los otros constructos permite una mejor comprensión de las relaciones entre la variable independiente y la variable dependiente. Cabe

mencionar que la mediación considera sólo una variable mediadora, pero según el modelo puede tener múltiples variables mediadoras que pueden analizarse simultáneamente (Hair et al., 2019).

La tabla 16 ofrece información sobre las relaciones de las variables de estudio a través de la mediación de la felicidad laboral. Como se observa, de los resultados obtenidos del bootstrapping, solo hay una relación con efecto indirecto, por lo que para determinar otras posibles relaciones se utilizarán variables moderadoras dentro del modelo.

Tabla 16.

Significación coeficientes Path (efectos directos e indirectos de las variables de estudio)

Análisis de ruta	Path	DE	Estadísticos t	Valores p	IC	
					5.00%	95.00%
Efecto directo:						
Flexibilidad Laboral -> Desempeño Laboral	0.315	0.074	4.274	0.000	0.163	0.410
Balance Vida-Trabajo -> Desempeño Laboral	0.367	0.074	4.942	0.000	0.250	0.493
Felicidad Laboral -> Desempeño Laboral	0.124	0.067	1.852	0.032	0.031	0.249
Efecto indirecto:						
Flexibilidad Laboral -> Felicidad Laboral -> Desempeño Laboral	0.020	0.017	1.185	0.118	0.000	0.053
Balance Vida-Trabajo -> Felicidad Laboral -> Desempeño Laboral	0.053	0.030	1.741	0.041	0.016	0.126

Fuente: Elaboración propia

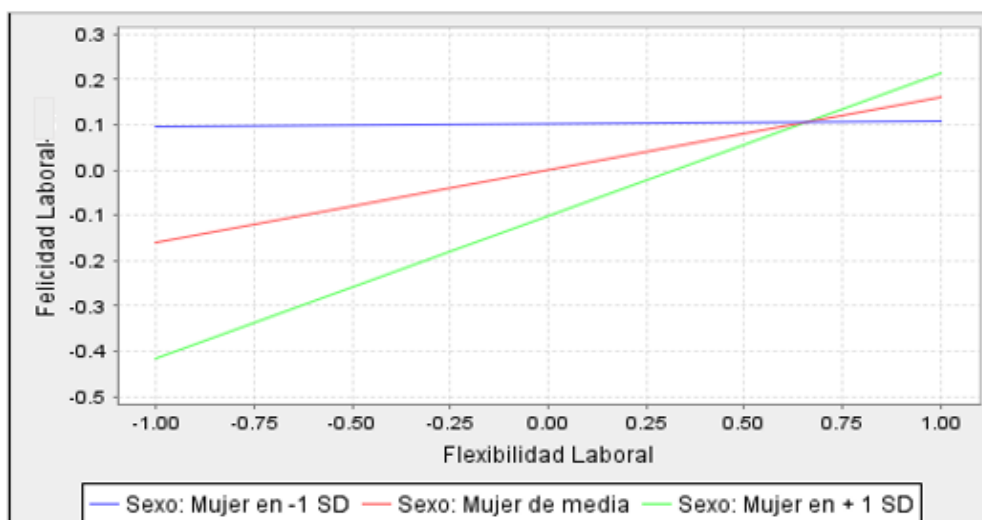
4.2.4. Efecto moderador

Con la finalidad de enriquecer la investigación sobre la relación existente entre las variables flexibilidad, felicidad y desempeño laboral se ha analizado los

efectos moderadores que la variable de control referente al sexo tiene sobre la relación antes mencionada. Hair et al. (2019) indican que la moderación se da cuando la intensidad o el sentido de una relación entre dos constructos depende de otra variable. Cabe mencionar que debido a que se trabaja con mediación, se deben combinar ambos análisis por ello se utiliza la mediación moderada, la cual se da cuando una variable moderadora interactúa con una variable mediadora de manera que el efecto indirecto cambia en función del valor de la variable moderadora.

Según Lepinteur (2019), acortar la jornada laboral tiene un efecto positivo en los indicadores de satisfacción laboral y de descanso de hombres y mujeres, pero el efecto es más pronunciado para las mujeres. Por lo que los resultados obtenidos muestran que la variable sexo-mujer tiene una función moderadora en la variable flexibilidad laboral como se puede observar en las figuras 14 y 15

Figura 14. Moderación Sexo Mujer_Flexibilidad laboral - Felicidad laboral

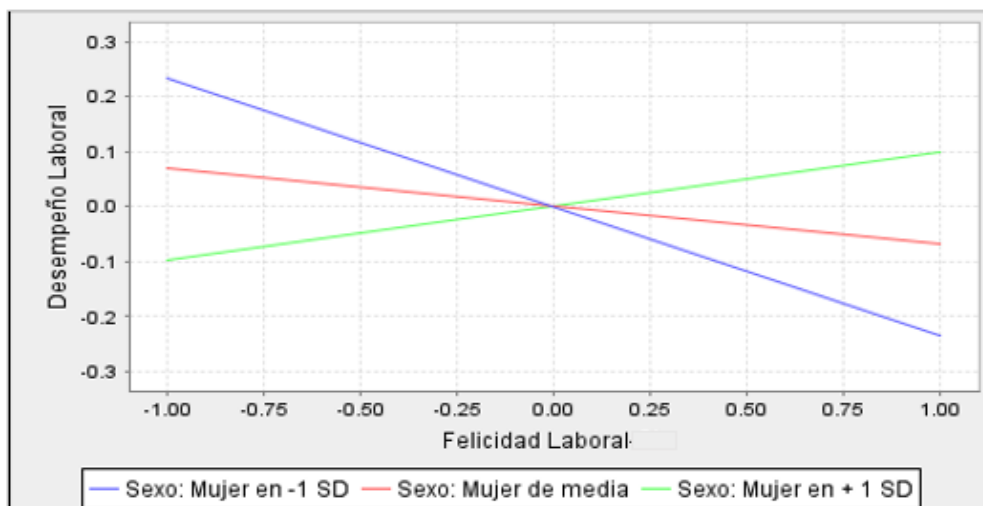


Fuente: Elaboración propia utilizando PLS

En la figura 14 se distingue que la pendiente de flexibilidad laboral en las mujeres (línea verde) es positiva lo que muestra que a mayor flexibilidad tendrá

más efecto en la felicidad laboral; por el contrario en el caso de los hombres (línea azul) la pendiente es neutra puesto que no se muestra ningún efecto entre ambas variables indicando que para ellos no se presentan cambios en los niveles de felicidad laboral si tienen mayor flexibilidad en su trabajo.

Figura 15. Moderación Sexo Mujer_Felicidad laboral - Desempeño laboral



Fuente: Elaboración propia utilizando PLS

En la figura 15 se observa que la pendiente relativa a las mujeres (línea verde) tiene un efecto positivo entre la felicidad y el desempeño laborales esto es que a mayor felicidad laboral aumentará el desempeño laboral; en cambio para los hombres se advierte que sucede lo contrario, ya que el gráfico tiene pendiente negativa (línea azul) lo cual en este caso indica que a mayor felicidad laboral implica menor desempeño laboral.

4.3. Comprobación de Hipótesis

Tomando en consideración la característica del estudio y que se optó por trabajar con PLS-SEM para contrastar las hipótesis planteadas mediante la

utilización del software SmartPLS 4 en la tabla 17 se muestran los resultados obtenidos del procesamiento de 200 encuestas aplicadas a mandos medios en pymes industriales de la zona citrícola de Nuevo León.

Tabla 17.

Resultados de las hipótesis

Hipótesis general	Resultado	
La flexibilidad laboral y el balance vida-trabajo influyen positivamente en el desempeño mediante la felicidad laboral de los trabajadores en las PyMES industriales de la Zona Citrícola del sureste del estado de Nuevo León, que comprende los municipios de Cadereyta Jiménez, Allende, Montemorelos y Linares.	Aceptada parcialmente	
Hipótesis específicas	Efecto	Resultados
H1. La flexibilidad laboral influye positivamente en el desempeño laboral	Efecto directo	Aceptada
H2. La flexibilidad laboral influye positivamente en el desempeño laboral, mediante la felicidad laboral	Mediación parcial	Aceptada parcialmente
H3. El balance vida-trabajo influye positivamente en el desempeño laboral	Efecto directo	Aceptada
H4. El balance vida-trabajo influye positivamente en el desempeño laboral, mediante la felicidad laboral	Mediación	Aceptada
H5. La felicidad laboral influye positivamente en el desempeño laboral	Efecto directo	Aceptada

Fuente: Elaboración propia

En vista de los resultados obtenidos y en la revisión de la literatura cuatro hipótesis se aceptaron totalmente y una fue aceptada parcialmente debido al efecto moderador de otra variable; por lo que derivado de ello la hipótesis general de investigación es aceptada parcialmente.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente apartado se realiza la descripción de lo que se logró en cada uno de los objetivos metodológicos que fueron planteados en el capítulo 1.

El primer objetivo busca analizar si las relaciones entre las variables independientes, la mediadora y la dependiente son positivas a lo cual se descubrió que no todas las relaciones cumplen este punto. Relacionado al segundo objetivo se buscó literatura que fundamentara a las variables que conforman la investigación, tal como Motowidlo, Borman & Schmit (1997) plantearon la Teoría de las Diferencias Individuales en el Desempeño Contextual y de Tareas siendo Koopmans et al. (2013) quienes continuaron con la aplicación de su estudio para desarrollar un cuestionario aplicable a la medición de esta variable, Gabini (2016) ha sido quien ha enfocado sus estudios a la flexibilidad laboral, desarrollando un instrumento para su medición.

Geurts et al., (2005) llevaron a cabo sus investigaciones en el ámbito BVT llevando sus investigaciones al diseño de una herramienta de medición para esta variable dando cuenta de las diferentes interacciones que se pueden tener entre la familia y el trabajo. Seligman (2002, 2011) ha sido el iniciador y promotor de los estudios sobre la felicidad, aunque otros autores han llevado a cabo estudios sobre esta variable no se cuenta con la suficiente literatura enfocada al ámbito laboral siendo Fisher (2010) quien inició con esta investigación; por lo que Salas et al., (2013) en sus investigaciones proponen la dimensionalidad de esta variable y el desarrollo de un instrumento de medición de la felicidad aplicable al ámbito laboral.

Posteriormente, para el cumplimiento del tercer objetivo se elaboró un instrumento de medición en el cual convergen todas las variables de estudio tomando como base los instrumentos desarrollados por los autores antes mencionados. Para el logro del cuarto objetivo se llevó a cabo la validación del instrumento en el contexto donde se llevó a cabo la aplicación en la muestra real teniendo como parte inicial la validación del cuestionario por expertos en el área de recursos humanos. Lo que lleva al cumplimiento del quinto objetivo respondiendo a la pregunta de investigación: ¿Cómo la flexibilidad laboral y el balance vida trabajo influyen en el desempeño laboral mediante la felicidad laboral?, así como también el objetivo general de investigación mediante el procesamiento y análisis de los datos utilizando ecuaciones estructurales como método estadístico para contrastar las hipótesis planteadas.

a) Síntesis y discusión de resultados

En el desarrollo de esta sección se lleva a cabo la discusión de los resultados obtenidos de la investigación realizada.

Para el análisis de la validez de la metodología utilizada se elaboró una encuesta para la obtención de los datos tomando como base cuestionarios ya validados, y previo a su aplicación fue revisada y validada por tres jueces expertos en recursos humanos; y se aseguró la fiabilidad y consistencia luego de la prueba piloto. Se contó con una base de datos de la DENUE (2022), pero estaba desactualizada, se envió por medios electrónicos la encuesta a los correos que sí estaban vigentes, pero no hubo respuesta, siendo esta una

limitante; posteriormente se procedió a visitar a las empresas objeto de estudio para la aplicación del instrumento en los municipios delimitados, debido a que el levantamiento de datos se hizo de manera personal y recorriendo los municipios se tuvo que considerar una muestra no aleatoria, lo que podría significar algún sesgo dentro de los resultados obtenidos.

En cuanto a la población no se contaba con una información sobre la cantidad de mandos medios por lo que la estimación se hizo en base al número de empresas, por ello, no se tiene la seguridad de que sea una muestra estadísticamente representativa, sin embargo, se han hecho las pruebas de potencia correspondientes. En cada empresa se ha tenido que hacer una breve explicación sobre que son los mandos medios para asegurar que los encuestados cumplieran con el perfil de la población para esta investigación.

Sobre la generalización de la metodología, esta puede ser aplicable a otras investigaciones de sectores no industriales, comerciales o de servicios, pudiéndose aplicar en empresas grandes y medianas, pero no así a microempresas donde no suele haber personal de mandos medios.

Sobre la validez de los resultados, al tener recabada la información y después de haber efectuado el procesamiento de los datos obtenidos mediante la técnica de PLS-SEM utilizando el software SmartPLS 4, y haber realizado la prueba de potencia correspondiente se encontró que la flexibilidad laboral, el balance vida-trabajo y la felicidad laboral tienen una relación significativa directa sobre el desempeño laboral; así también el balance vida-trabajo mediante la felicidad tiene una relación significativa indirecta sobre el desempeño laboral. En

el caso de la relación entre la flexibilidad laboral y el desempeño mediante la felicidad laboral no tiene relación significativa indirecta.

La primera hipótesis H1 plantea que la flexibilidad laboral influye positivamente en el desempeño laboral, esta hipótesis fue aceptada demostrando una relación positiva y estadísticamente significativa (path=0.315; p=0.000), esto concuerda con los estudios realizados por Lefter, Casuneanu & Andreea-Oana (2018) y Davidescu et al. (2020) quienes han comprobado influencia directa y positiva de la flexibilidad en el desempeño laboral en empleados de diferentes sectores en Rumania; en el caso de Conradie & De Klerk (2019) también han comprobado influencia tanto directa como indirecta de la flexibilidad sobre el desempeño laboral en desarrolladores de software en Sudáfrica. En el caso de esta investigación para empleados de nivel medio la flexibilidad laboral fue significativa al permitirseles trabajar por tareas, poder capacitarse y poder elegir horarios para llevar a cabo sus tareas, lo cual tiene relación con el que pudieron mantener conocimientos y habilidades actualizados, planear adecuadamente la realización de sus actividades y con ello lograr los objetivos organizacionales, reflejándose en un impacto positivo en su desempeño laboral.

La segunda hipótesis H2 plantea que la flexibilidad laboral influye positivamente en el desempeño laboral mediante la felicidad laboral, esta hipótesis ha sido aceptada parcialmente, esto tiene coincidencia con el estudio llevado a cabo por Conradie & De Klerk (2019) quienes encontraron una influencia de manera parcial de la flexibilidad sobre el desempeño en diversos

empleados de empresas multinacionales de servicios; en la relación planteada por la hipótesis de esta investigación, el efecto indirecto específico no es significativo estadísticamente (path=0.020; p=0.118), pero la relación de la flexibilidad a la felicidad es significativa (path=0.159; p=0.038) al igual que la relación de la felicidad hacia el desempeño (path=0.124; p=0.032), aunado a que de parte de quienes fueron entrevistados expresaron que se tuvo oportunidades de flexibilidad lo que fue positivo así que sintieron mejora en su desempeño, por lo que para esclarecer la relación de influencia de las primeras dos variables hacia desempeño se aplicó un efecto moderador de género y se descubrió que en el grupo de mujeres si existe esta relación, al contrario que para el grupo de hombres, lo cual expresa que para las mujeres al haber mayor flexibilidad en sus trabajos son más felices y esto lleva a tener una influencia positiva en el desempeño de sus labores siendo más productivas.

Para la hipótesis H3 el balance vida-trabajo influye positivamente en el desempeño laboral, esta hipótesis fue aceptada teniendo una relación positiva y estadísticamente significativa (path=0.367; p=0.000), concordando con los resultados obtenidos de la investigación de Abdirahman et al. (2018) cuya relación fue estadísticamente significativa entre estas dos variables. Para quienes fueron entrevistados para este estudio el BVT fue considerado como un factor de buen impacto para su desempeño, puesto que la interacción negativa familia-trabajo, trabajo-familia no presentó cargas significativas en la variable. Esto sugiere que los trabajadores pudieron compaginar el aspecto laboral y personal organizando sus tiempos de trabajo y de familia, sus actividades laborales y sociales, lo que les daba la confianza y la certeza de realizar bien sus

tareas de trabajo y en el hogar, lo cual en la parte personal significó menos estrés y en el trabajo un mejor desempeño laboral, ello en la época de regreso a actividades presenciales cuando se llevó a cabo la aplicación de la encuesta.

La cuarta hipótesis H4 plantea que el balance vida-trabajo influye positivamente en el desempeño laboral, mediante la felicidad laboral queda confirmada al tener resultados estadísticamente significativos (path=0.053; $p=0.041$), y se explica con lo propuesto por Kim (2014) en Corea, por Abdirahman et al. (2018) en Malasia y por Oyewobi et al. (2019) en Nigeria, en sus estudios encontraron que la satisfacción laboral y el compromiso organizacional afectivo, dimensiones de la felicidad median la relación entre el BVT y el desempeño laboral. Lo que para este estudio significó que dentro de las Pymes industriales el BVT y la felicidad en términos de compromiso organizacional afectivo y satisfacción laboral tuvieron una influencia positiva sobre el desempeño de los mandos medios, ya que al considerar equilibrados el rol laboral y personal mantuvieron un buen desempeño laboral considerándose más satisfechos con su trabajo y comprometidos con su empresa, en el sentido de pertenencia a la misma, siendo tiempo de postpandemia y vuelta reciente a los trabajos de manera presencial cuando se procedió al levantamiento de estos datos.

La quinta hipótesis H5 plantea que la felicidad laboral influye positivamente en el desempeño laboral quedando demostrada teniendo un resultado estadísticamente significativo (path=0.124; $p=0.032$), concordando con los resultados obtenidos por Al-Ali et al. (2019) y Bataineh (2019) cuyos análisis

de datos comprobaron que la felicidad laboral tiene un efecto significativo y positivo en el desempeño laboral en grandes empresas industriales, pudiendo observarse que esta relación también se presentó en este estudio en empleados de nivel medio, lo cual denotó en que la felicidad laboral junto con sus dimensiones tiene influencia positiva en el desempeño laboral ciertamente en mayor grado con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional afectivo, mostrando con esto que estos empleados están satisfechos con sus trabajos y las oportunidades de crecimiento que hay en ellos, así como el tener ese sentido de pertenencia, lealtad a su empresa y compromiso con la organización, sobre todo en el momento de regresar a las actividades presenciales completamente.

En esta investigación se tomó como base la Teoría de las Demandas y los Recursos Laborales de Bakker & Demerouti (2013), estableciendo que los recursos laborales predicen con mayor precisión las actitudes positivas como la felicidad (Salas-Vallina, Pozo-Hidalgo, & Gil-Monte, 2020). A modo de complementar esta teoría, la Teoría del Intercambio Social (Blau, 1964; citado por Pozo, 2021), establece que cuando los empleados sienten que están siendo tratados de manera justa y positiva en su empresa, exhiben comportamientos positivos que influyen en un mejor desempeño en el trabajo dado que en la organización se promueve su bienestar a través de aplicar mejores prácticas de recursos humanos, lo cual satisface sus necesidades.

Adicionalmente, esta investigación contribuye al constructo propuesto por Salas-Vallina el cual considera a la variable felicidad laboral como un constructo

unidimensional incorporando al mismo el compromiso individual, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional afectivo ya que ha dado resultado.

Por tanto, los resultados obtenidos del estudio aplicado a los empleados de nivel medio que laboran en pyme industriales dentro del contexto mexicano demuestran su cumplimiento en las hipótesis H1, H3, H4 y H5 observándose que los recursos laborales (flexibilidad laboral, el BVT y la felicidad laboral) han influido sobre el desempeño de manera significativa como respuesta a la demanda laboral (necesidad de las empresas de organizarse durante la pandemia). Así también en la H2 se identificó una relación indirecta, mediada y moderada por la variable sexo entre los recursos laborales (flexibilidad y felicidad laborales) sobre el desempeño, significativo, para las mujeres.

b) Implicaciones prácticas

Esta investigación tiene implicaciones prácticas que radican en el potencial de que se implemente la flexibilidad laboral, políticas de BVT, medición de la felicidad mediante sus dimensiones para con ello influir de buena manera en el desempeño de los empleados en las pyme industriales. Actualmente, esto es importante debido a que el proceso pandémico ha afectado sobremanera la vida socioeconómica en el mundo provocando con esto muchos cambios en los ámbitos laboral, económico, de salud, educativo y social que están influyendo en todos los procesos organizacionales.

Considerar lo mencionado es de suma importancia para las empresas, tal como Berber, Gasic, Katic & Borocki (2022) mencionan, ya que para una buena gestión del capital humano el permitir a sus empleados decidir sobre dónde, cómo y cuándo llevar a cabo sus actividades mediante arreglos de trabajo flexible, que no trastoquen la supervisión que los mandos medios tienen sobre el nivel operativo, implementar políticas de BVT que no interfieran con los roles familia-trabajo, trabajo-familia manteniendo su equilibrio.

Esto considerando que a través de las dimensiones de la felicidad en el ámbito laboral se pueda generar una influencia positiva en el desempeño de estos empleados. Por ello es por lo que las empresas como parte de sus estrategias actuales deben analizar, planear, verificar e implementar estas estrategias para poder ofrecerlas a sus empleados y con ello enfrentar los nuevos retos que se están presentando en el contexto laboral a causa de la crisis sanitaria vivida en los dos años anteriores, para que puedan quedar establecidas como parte de su cultura organizacional.

c) Limitaciones de la investigación

Cabe hacer mención que la investigación tuvo sus limitantes entre las que se encuentra la pandemia del Covid-19, cuyo impacto a nivel empresarial fue muy fuerte, el tiempo para la recolección de la data, la no disposición a participar de varias empresas, el factor económico, vacíos literarios de investigaciones de este tipo sobre todo en México, aunque en otros países se han estudiado algunas

de las relaciones planteadas estas no tienen el mismo modelo de relaciones propuesto.

d) Recomendaciones

Tomando como referencia el modelo propuesto en esta investigación el cual ha demostrado que es estable y tiene una buena explicación en las relaciones presentadas, se recomienda a las empresas la correcta aplicación de nuevas estrategias y políticas relacionadas a la gestión del capital humano en beneficio de sus trabajadores, considerando la guía de la NOM-035-STPS-2018 Factores de riesgo psicosocial, para promover un entorno organizacional favorable en los centros de trabajo.

Los resultados demuestran que el desempeño laboral mejora debido al impacto que directamente la flexibilidad laboral, el BVT y la felicidad laboral tienen sobre éste, así como también de manera indirecta estas variables influyen positivamente sobre el desempeño de los mandos medios, lo cual indica que la buena aplicación de estas tendencias actuales para la gestión del capital humano en las pyme reporta buenos índices laborales. De ahí que quienes están al frente de las empresas consideren el tener ambientes laborales sanos teniendo un salario emocional como parte de su sistema de compensaciones y cuyo resultado sea una mejora e incremento en el desempeño organizacional.

En cuanto a la metodología es necesario considerar el llevar a cabo el estudio considerando una comparativa antes y después de la pandemia, por

género, por antigüedad laboral, poder replicarlo en todos los niveles jerárquicos de las empresas teniendo en cuenta la adaptación y ajuste de las preguntas del instrumento para su correcta aplicación, para determinar un resultado más focalizado en cuanto a la aplicación de estas estrategias y poder observar las percepciones de los trabajadores y partiendo de ahí poder realizar estudios en otro tipo de empresas, sectores y regiones puesto que se contribuye con un instrumento de medición validado para su utilización práctica en otros estudios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abdirahman, H., Najeemdeen, I., Abidemi, B., & Ahmad, R. (2018). The Relationship between Job Satisfaction, Work-Life Balance and Organizational Commitment on Employee Performance. *IOSR Journal of Business and Management*, 20(5), 76-81. doi: 10.9790/487X-2005077681
- Abualoush, S., Obeidat, A., Tarhini, A., Masa'deh, R., & Al-Badi, A. (2017). The role of Employees' Empowerment as an intermediary variable between Knowledge Management and Information Systems on Employees' Performance. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 48(2), 217-237. doi:10.1108/VJIKMS-08-2017-0050
- Ahmad, T., Farrukh, F., & Nazir, S. (2015). Capacity building boost employees performance. *Industrial and Commercial Training*, 47(2), 61-66. doi:10.1108/ICT-05-2014-0036
- Al-Ali, W., Ameen, A., Isaac, O., Khalifa, G., & Ahmed, H. (2019). The mediating effect of job happiness on the relationship between job satisfaction and employee performance and turnover intentions: A case study on the oil and gas industry in the united arab emirates. *Journal of Business and Retail Management Research*, 13(4), 103-116. doi:10.24052/JBRMR/V13IS04/ART-09
- Al-dalahmeh, M., Masa'deh, R., Abu-Khalf, R., & Obeidat, B. (2018). The Effect of Employee Engagement on Organizational Performance via the Mediating Role of Job Satisfaction: The Case of IT Employees in Jordanian Banking Sector. *Modern Applied Science*, 12(6), 17-43. doi:https://doi.org/10.5539/mas.v12n6p17
- Allen, T., & Rush, M. (1998). The effects of organizational citizenship behavior on performance judgments: A field study and a laboratory experiment. *Journal of Applied Psychology*, 83, 247-260.
- Álvarez, B., Alfonso, D., & Indacochea, B. (2018). El desempeño laboral: un problema social de la ciencia. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, IX(2), 1-12.
- Ammari, G., Al Kurdi, B., Alshurideh, M., Obeidat, B., Abu Hussien, A., & Alrowwad, A. (2017). Investigating the Impact of Communication Satisfaction on Organizational Commitment: A Practical. *International Journal of Marketing Studies*, 9(3), 113-133. doi:https://doi.org/10.5539/ijms.v9n2p113
- Anne Eline, F., Jan, A., & Marte, R. (2020). Happiness at work: a phenomenological study of the experiences of hospitality industry employees. *Research in Hospitality Management*, 10(1), 63-66. doi:10.1080/22243534.2020.1790212
- Anyim, F., Shadare, O., & Adio, L. (2020). Work-Life Balance and Employee Performance in Selected Insurance Companies in Lagos State. *Academic Journal of Economic Studies*, 6(2), 88-95.
- Arancibia, F. (2011). Flexibilidad laboral: Elementos teórico-conceptuales para su análisis. *Revista de Ciencias Sociales (CI)*(26), 39-55. Recuperado el 14 de Junio de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70822578003>
- Argyle, M. (2001). *The Psychology of Happiness* (Segunda ed.). New York: Routledge.
- Atkinson, C., & Hall, L. (2011). Flexible working and happiness in the NHS. *Employee Relations*, 33(2), 88-105. doi: 10.1108/01425451111096659
- Au, W., & Ahmed, P. (2014). Sustainable people management through work-life balance: a study of the Malaysian Chinese context. *Asian-Pacific Journal of Business Administration*, 6(3), 262-282. doi:https://doi.org/10.1108/APJBA-02-2014-0024

- Avalos, J. (2019). *El significado de la felicidad laboral en los trabajadores en relación a la posición jerárquica*. UNAM. México: UNAM-Dirección General de Bibliotecas . Recuperado el 12 de Mayo de 2020
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, 107-115. doi:10.5093/tr2013a16
- Bakker, A., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands–Resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83–104. doi: 10.1002/hrm
- Bataineh, K. (2019). Impact of Work-Life Balance, Happiness at Work, on Employee Performance. *International Business Research*, 12(2), 99-112. doi: <https://doi.org/10.5539/ibr.v12n2p99>
- Bautista, R., Cienfuegos, R., & Aquilar, J. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 7(7), 54-60. doi:<https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1417>
- Berber, N., Gašić, D., Katić, I., & Borocki, J. (2022). The Mediating Role of Job Satisfaction in the Relationship between FWAs and Turnover Intentions. *Sustainability*, 1-14.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (Tercera ed.). Bogotá: Pearson Educación.
- Biedma, J., & Medina, J. (2014). Impacto de la conciliación laboral y familiar en el desempeño organizativo. *Inangible Capital*, 10(3), 448-466. doi:<http://dx.doi.org/10.3926/ic.506>
- Bittel, L. (2000). *Administración de Personal*. México: Continental.
- Business Dictionary. (29 de Abril 2022). Business Dictionary for 21 st century. Obtenido de <https://businessdictionary.info/>
- Cabanas, E., & Sánchez, J. (2016). Inverting the Pyramid of Needs: Positive Psychology's New Order for Labor Success. *Psicothema*, 28(2), 107-113. doi:10.7334/psicothema2015.267
- Caicedo, Y. (2017). *Felicidad y productividad: un aporte a la gestión del talento humano en las organizaciones del siglo XXI*. <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/12265/25283996%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Camarena, M., & Saavedra, M. (2018). Las prácticas de capital humano en las Pymes de la Ciudad de México. *Fórum Empresarial*, 23(1), 5-33. Recuperado el 22 de Febrero de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6661188>
- Campbell, J., McHenry, J., & Wise, L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*, 43(2), 313-333. doi:10.1111/j.17446570.1990.tb01561.x
- Campbell, S. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770. doi:10.1177/0018726700536001
- Canafoglia, E. (2014). Productive capital formation constraints: an analysis based on regional economy SMEs. *Revista GPT*, 20-26.
- Cañibano, A. (2011). Exploring the Negative Outcomes of Flexible Work Arrangements. The case of a consultancy firm in Spain. *Journal of Management*, 31(4), 622-640.
- Castro, F. (16 de Agosto de 2019). Pymes de Nuevo León podrán crecer 28% anual si consiguen acceso al crédito: Konfío. (L. Flores, Entrevistador) Recuperado el 9 de Febrero de 2020, de

- <https://www.eleconomista.com.mx/sectorfinanciero/Pymes-de-Nuevo-Leon-podran-crecer-28-anual-si-consiguen-acceso-al-credito-Konfio-20190816-0041.html>
- Cășuneanu, I. (2013). Improvement of labor flexibility in Romanian companies using practices in the field in some EU countries. *Theoretical and Applied Economics*, vol. 0(8(585)), 125-136.
- CEPAL. (2020). *Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación*. Santiago: NU.CEPAL. Obtenido de <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/45734>
- CEPAL, C. E. (2020). *Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación*. Santiago: NU.CEPAL. Obtenido de <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/45734>
- Chaiprasit, K., & Santidhirakul, O. (2011). Happiness at Work of Employees in Small and Medium-sized Enterprises, Thailand. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*(25), 189-200. doi:10.1016/j.sbspro.2011.10.540
- Chávez, P. (2001). Flexibilidad en el mercado laboral: orígenes y concepto. *Aportes*, VI(17), 57-74.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modelling. In Marcoulides, G. A. (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295–336). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Chinedu, O., Ogechukwu, N., & Olohi, E. (2019). Flexible time and employee performance in manufacturing firms in Anambra State of Nigeria. *European Journal of Business and Innovation Research*, 7(5), 42-56.
- Choi, J., Miao, C., Oh, I.-S., Berry, C., & Kim, K. (2018). Relative Importance of Major Job Performance Dimensions in Determining Supervisors' Overall Job Performance Ratings. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue canadienne des sciences de l'administration*, 36(1), 1-13. doi: 10.1002/CJAS.1495
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770. doi:10.1177/0018726700536001
- Collazos, C., & Corrales, Y. (2019). Towards the construction of a theory of Labor Happiness 3.0 on the basis of Bertrand Russell. *Dictamen Libre*(24), 209-213.
- Conradie, W., & De Klerk, J. (2019). To flex or not to flex? Flexible work arrangements amongst software developers in an emerging economy. *SA Journal of Human Resource Management*, 17, 1-12. doi:<https://doi.org/10.4102/sajhrm.v17i0.1175>
- Csikszentmihalyi, M. (1996). *FLOW*. Barcelona: Editorial Kairós, S.A. Recuperado el 25 de Mayo de 2020
- Csikszentmihalyi, M. (2011). *FLOW*. Barcelona: Editorial Kairós, S.A.
- Czikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The Psychology of optimal experience*. Harper & Row.
- Davidescu, A., Apostu, S., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance among Romanian Employees Implications for Sustainable Human Resource Management. *Sustainability*, 1-53. doi:10.3390/su12156086

- De la Garza, E. (2003). La flexibilidad del trabajo en América Latina. En *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo* (págs. 148-178). México: Fondo de Cultura Económica.
- De Menezes, L., & Kelliher, C. (2011). Flexible working and performance: A systematic review of the evidence for a business case. *International Journal of Management Reviews*, 13(4), 452-474.
- Del Castillo, E., Fuchs, R., Vera, S., Arizkuren, A., & Agarwala, T. (2011). Balance trabajo-familia: Cultura, nivel de conflicto y voluntad de permanencia en la empresa. *Journal of Business*, 3(1), 3-14. Recuperado el 8 de Junio de 2020
- Del Cid, A., Méndez, R., & Sandoval, F. (2011). *Investigación. Fundamentos y metodología*. (Segunda ed.). México: Pearson.
- Deloitte. (2019). *The Deloitte Global Millennial Survey 2019, Societal discord and technological transformation create a "generation disrupted"*. Londres: Deloitte. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/human-capital/articles/encuesta-millennial.html>
- Demerouti, E., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *The Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. doi:10.1037/0021-9010.86.3.499
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal* (Octava ed.). México: Perason Educación.
- Diamantopoulos, A., & Siguaw, J. a. (2006). Formative Versus Reflective Indicators in Organizational Measure Development: A Comparison and Empirical Illustration. *British Journal of Management*, 17(4), 263–282
- Dijkstra, T.K., & Henseler, J. (2015) Consistent Partial Least Squares Path Modeling. *MIS Quarterly* 39 (2), 297 - 316
- Emslie, C., & Hunt, K. (2009). Live to work or work to live? *The Australian and New Zealand Journal of Organizational Psychology*, 3, 54-65.
- ENAPROCE. (2 de Septiembre de 2019). *INEGI*. Obtenido de [inegi.org.mx: https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2019/especiales/ENAPROCE2018.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2019/especiales/ENAPROCE2018.pdf)
- Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). *A primer for soft modeling*. Akron, OH: The University of Akron.
- Faria, F. (2004). *Desarrollo Organizacional. Enfoque integral*. México: LIMUSA.
- Fayaz, O., & Iqbal, A. (2016). Work life balance: A conceptual review. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 5(2), 20-25.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 384-412. doi:10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x
- Flores, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación XX1*, 10, 83-106.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: a research note. *Strategic Management Journal* (1986-1998), 13, 153.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *JMR, Journal of Marketing Research*, 18, 39–50.
- Gabini, S. (2016). Trabajo Flexible: Conceptualización y Estado del Arte del Constructo. *Investigación Administrativa*, 46(118), 1-27. doi:<https://doi.org/10.35426/IAv45n118.05>
- Gabini, S. (2017). Adaptación y validación de un instrumento para medir felicidad en el trabajo. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 36(2), 36-45. doi:10.21772/ripo.v36n2a03

- Gabini, S. (2017). Flexible work: Development, and validation of an instrument to their measurement. *Revista Iberoamericana de Psicología*, 10(2), 3-11. doi:<https://doi.org/10.33881/2027-1786.rip.10201>
- Gabini, S. (2017). *Potenciales predictores del rendimiento laboral: Una exploración empírica*. Tesis doctoral, La Plata.
- Gabini, S. (2018). Happiness at work: Brief update from positive psychology. *Revista de Psicología*, 14(27), 69-75. Recuperado el 21 de Marzo de 2020
- García de León, A. (2014). Capítulo 14. Participación de los sectores productivos en la economía regional. En UANL, *Región Citrícola de Nuevo León: su complejidad territorial en el marco global* (págs. 235-254). México: Lito Roda.
- Gay Puyal, F. (2006). El salario emocional: clave para reducir el estrés. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*(33), 44-47.
- Geurts, S., & Demeroti, E. (2003). Work/non-work interface: A review of theories and findings. (J. Shabracq, & C. Cooper, Edits.) *The handbook of work and health psychology*, 279-312.
- Geurts, S., Taris, T., Kompier, M., Dijkers, J., Van Hooff, M., & Kinnunen, U. (2005). Work-home interaction from a work psychological perspective: Development and validation of a new questionnaire, the SWING. *Work & Stress*, 19(4), 319-339. doi: 10.1080/02678370500410208
- Giannikis, S., & Mihail, D. (2011). Flexible work arrangements in Greece: A study of employee perceptions. *The International Journal of Human, II*(22), 417-432.
- Gittleman, M., Horrigan, M., & Joyce, M. (1998). 'Flexible' Workplace Practices: Evidence from a Nationally Representative Survey. *ILR Review*, 52(1), 99-115. doi:<https://doi.org/10.1177/001979399805200106>
- Gob.N.L. (2016). *Economía Incluyente*. Obtenido de nl.gob.mx: <https://www.nl.gob.mx/publicaciones/capitulo-4-economia-incluyente>
- Govender, L., Migiro, S., & Kyule, A. (2018). Flexible Work Arrangements, Job Satisfaction and Performance. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 10(3(J)), 268-277. doi:10.22610/jeb.v10i3.2333
- Greenhaus, G., & Allen, T. (2010). Work-family balance: a review and extension of the literature. (L. Tetrick, & J. Quick, Edits.) *Handbook of Occupational Health Psychology*, 165-183.
- Greenhaus, J., Collins, K., & Shaw, J. (2003). The relations between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 510-531.
- Grijalva, M., Castro, J., & Guamán, M. (2019). Desempeño laboral como vector ocupacional. *MktDescubre*, 22-30.
- Grzywacz, J., & Carlson., D. (2007). Conceptualizing work-family balance: implications for practice and research. *Advances in Developing Human Resources*, 9(4), 455-471. doi:<https://doi.org/10.1177/1523422307305487>
- Guest, D. (2002). Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: Building the worker into HRM. *The Journal of Industrial Relations*, 44(3), 335-358. doi:<https://doi.org/10.1111/1472-9296.00053>
- Hair, J., Black, W., Babin, B. & Anderson, R. (2019). *Multivariate data analysis*. Hampshire, UK: Cengage Learning
- Hair, J., Hult, T., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Estados Unidos: SAGE Publications.
- Heider, F. (1958). *The psychology of Interpersonal Relations*. New York: Wiley.
- Henkel, A., Arenas, R., & Aguilera, G. (2019). Legal, social and economic analysis of the factors that allow the creation of Small and Medium Enterprises in the State of Mexico. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 1-22.

- Henseler, J. (2018). Partial least squares path modeling: Quo vadis. *Quality & Quantity*.
- Henseler, J., Ringle, C.M. & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43 (1), 115-135
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Huy, Quy. (2001). In praise of middle managers. *Harvard business review*. 79. 72-9, 160.
- Idowu, S. (2020). Role of Flexible Working Hours' Arrangement on Employee Job Performance and Retention in Manufacturing Industries in Agbara, Nigeria. *Economic Insights – Trends and Challenges*, 9(3), 23-37.
- Idris, I., Adi, K., Soetjipto, B., & Supriyanto, A. (2020). The mediating role of job satisfaction on compensation, work environment, and employee performance: Evidence from India. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(2), 735-750. doi:10.9770/jesi.2020.8.2(44)
- IMSS. (28 de Febrero de 2020). *Salud en línea*. Obtenido de imss.gob.mx: <http://www.imss.gob.mx/salud-en-linea/estres-laboral>
- INAFED. (2010). *Enciclopedia de los municipios de México*. Obtenido de inafed.gob.mx: <http://siglo.inafed.gob.mx/enciclopedia/EMM19nuevoleon/index.html>
- INEGI. (2016). *Cuéntame de México*. Obtenido de [www.cuentame.org.mx](http://www.cuentame.org.mx/poblacion/esperanza.aspx?tema=P#:~:text=Como%20puedes%20observar%20en%20la,y%20Oaxaca%20con%2073%20a%C3%B1os)
- INEGI. (2016). *Data Nuevo León*. Obtenido de <http://datos.nl.gob.mx/n-l-poblacion-total-y-por-municipio/>
- INEGI. (2016). *Estructura económica de Nuevo León en síntesis*. Aguascalientes: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- INEGI. (10 de Septiembre de 2019). *Comunicado de Prensa. Indicadores de productividad laboral*. Obtenido de [inegi.org.mx](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2019/ipl/ipl2019_09.pdf)
- INEGI. (16 de Diciembre de 2019). *PIB POR ENTIDAD FEDERATIVA 2018*. Obtenido de Sistema de Cuentas Nacionales de México: <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2019/OtrTemEcon/PIBEntFed2018.pdf>
- INEGI. (13 de Febrero de 2020). *ENOE*. Obtenido de ENCUESTA NACIONAL DE OCUPACIÓN Y EMPLEO: https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/enoe_ie/enoe_ie2020_02.pdf
- INEGI. (2021). *DENUE Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- Jensen, S., & Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: impact on employees' attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 646-666. doi:10.1108/01437730610709273
- Karamanis, K., & Gogos, C. (2020). The impact of flexible working at firm level. Evidence from Greek labor market. *Journal of International Studies*, 13(2), 9-24. doi:10.14254/2071-8330.2020/13-2/1
- Karasek, R. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308. doi:<https://doi.org/10.2307/2392498>

- Kehoe, R. (08 de Abril de 2011). Youtube: Why is middle management so critical? Obtenido de YouTube: SCUBusinessSchool: <https://www.youtube.com/watch?v=NDgRTIii43s>
- Kelly Services. (2018). *Tendencias del entorno laboral en México (TELM)*. México: Kelly Services.
- Kelly Services. (2019). *Tendencias del entorno laboral en México (TELM)*. México: Kelly Services.
- Kelly Services. (2021). *Tendencias del Entorno Laboral Mexicano (TELM)*. México: Kelly Services.
- Kelly, & Services. (2020). *Tendencias del Entorno Laboral en México*. México: Kelly Services.
- Kerlinger, F., & Lee, H. (2002). *Investigación del Comportamiento: Métodos de Investigación en Ciencias Sociales* (Cuarta ed.). México: McGraw-Hill.
- Khurram, S., & Kiran, M. (2018). Flexitime and Employee Happiness at Workplace in Software Houses. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 12(3), 1008-1024.
- Kim, H. (2014). Work-Life Balance and Employees' Performance: The Mediating Role of Affective Commitment. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 6(1), 37-51.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Buuren, S. v., Beek, A. v., & de Vet, H. (2013). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6-28. doi: 10.1108/17410401311285273
- Kossek, E., & Michel, J. (2010). Flexible Work Schedules. *APA Handbook of industrial and organizational psychology*, 1, 535-572.
- Lawson, K., Davis, K., Crouter, A., & O'Neill, J. (2013). Understanding work-family spillover in hotel managers. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 273-281. doi:http://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.09.003
- Lefter, V., Casuneanu, I., & Andreea-Oana, E. (2018). Analyzing the Link Between Work Flexibility, Job Satisfaction and Job Performance Among Romanian Employees. "Ovidius" *University Annals, Economic Sciences Series*, XVIII(2), 477-482.
- Lepinteur, A. (2018). The shorter workweek and worker wellbeing: Evidence from Portugal and France. *Labour Economics*, 1-46.
- Leyva, G., & Mora, I. (29 de Septiembre de 2021). *¿Qué tan altas (bajas) son las posibilidades de hacer teletrabajo en México?* Obtenido de <https://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-prensa/documentos-de-investigacion-del-banco-de-mexico/resumenes-ejecutivos/%7B9DF61418-28EE-5F33-A83B-876B29399A06%7D.pdf>
- Llanos, L., & Martínez, L. (2019). La distribución del tiempo de las actividades de los trabajadores se relaciona con el balance trabajo-familia. *Gestión y estrategia*(55), 43-61.
- López, Á., Pando, M., García, A., & Livas, J. (2014). Capítulo 1. Delimitación territorial. En UANL, *Región Citrícola de Nuevo León: su complejidad territorial en el marco global* (págs. 17-27). México: Lito Roda.
- López, D. (2005). Mitos, alcances y perspectivas de la flexibilización laboral: Un debate permanente. En J. Insignia (Ed.), *Mitos y realidades del mercado laboral en Chile* (págs. 37-57). Santiago.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*(23), 695–706. doi: 10.1002/job.165

- Maldonado, A. (21 de Mayo de 2019). *Forbes México*. Obtenido de forbes.com.mx: <https://www.forbes.com.mx/estres-laboral-y-porque-es-normativo-atenderlo/>
- Martínez, J. A., & Rivera, D. (2019). Factores que influyen en el bienestar de las personas dentro de su contexto laboral. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, 81-85. Recuperado el 8 de Abril de 2020
- Mayorca, D., Mayorca, E., & Mayorca, M. (2020). El desempeño: fuente esencial para el mantenimiento y supervivencia de las organizaciones. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 16(31), 1-13. doi:10.18270/cuaderlam.v16i31.3151
- Méndez, J. (2000). *Evaluación del desempeño y servicio civil de carrera en la administración pública y los organismos Electorales*. Toluca de Lerdo: INAP/IFE.
- Mendoza, A. S. (13 de Enero de 2020). *Siglo nuevo*. Obtenido de siglonuevo.mx: <https://www.siglonuevo.mx/nota/2025.empleados-infelices-empresas-improductivas>
- Mendoza, J., & Garza, J. (2009). La medición en el proceso de investigación científica: Evaluación de validez de contenido y confiabilidad. *InnOvaciOnes de NegOciOs*, 17-32.
- MindSpace. (2019). *Employee Happiness Survey 2019*. Montenegro: MindSpace Magazine.
- Moccia, S. (2016). Happiness at work. *Papeles del Psicólogo*, 143-151. Recuperado el 22 de Febrero de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=778/77846055007>
- Morales, B., & Castro, D. (2015). La flexibilidad del mercado de trabajo: causas, conceptualización y expresión. *Equilibrio Económico, Revista de Economía, Política y Sociedad*, 7-40. Recuperado el 9 de Abril de 2020
- Morales, J., & Saavedra, E. (2014). Capítulo 16. Proceso industrial. En UANL, *Región Citrícola de Nuevo León: su complejidad territorial en el marco global* (págs. 271-291). México: Lito Roda.
- Moreno, Z., Castellano, M., Trejo, G., & Silva, H. (2018). Felicidad laboral y PyMES: Miradas desde un contexto latinoamericano en conflicto. *Opción Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 1037-1068. Recuperado el 21 de Febrero de 2020, de <http://produccioncientifica.luz.edu.ve/index.php/opcion/article/view/25052>
- Moreno-Freites, Z., & Castellano, M. I. (2019). *Felicidad laboral y PyMES: Miradas desde un contexto latinoamericano en conflicto*. Recuperado el 21 de 2 de 2020, de <http://produccioncientifica.luz.edu.ve/index.php/opcion/article/view/25052>
- Motowidlo, S., & Kell, H. (2013). Job performance. En *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 12, págs. 82-103). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Motowidlo, S., Borman, W., & Schmit, M. (1997). A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance. *Human Performance*, 10(2), 71-83.
- Muñiz, J., & Álvarez, A. (2013). Happiness and development of culture in organizations, a psychosocial approach. *Revista de comunicación*, 7-31.
- Obisi, C. (2017). Impact of Flexible Work Arrangement on Employees Performance in Public Schools in Lagos State, Nigeria. *BVIMSR's Journal of Management Research*, 9(2), 157-166.
- OCDE. (2019). *OECD Better Life Index*. Obtenido de <http://www.oecdbetterlifeindex.org>
- OIT. (2011). *Conciliación del trabajo y la vida familiar*. Ginebra. Recuperado el 9 de Abril de 2020, de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_163643.pdf

- OIT. (2019). *Seguridad y salud en el centro del futuro del trabajo*. Ginebra: ILO. Recuperado el 14 de Marzo de 2020, de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_686762.pdf
- OIT. (2021). *Observatorio de la OIT: La COVID-19 y el mundo del trabajo. Séptima edición*. Ginebra: ILO.
- OIT, O. I. (2011). *Conciliación del trabajo y la vida familiar*. Ginebra: ILO. Recuperado el 9 de Abril de 2020, de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/--relconf/documents/meetingdocument/wcms_163643.pdf
- OIT, O. I. (2019). *Seguridad y salud en el centro del futuro del trabajo*. Ginebra: ILO. Recuperado el 14 de Marzo de 2020, de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_686762.pdf
- OIT-EUROFOUND. (2019). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. Ginebra: Publicaciones OIT. Recuperado el 11 de Mayo de 2020, de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_712531.pdf
- Okoji, O. (2015). Relationship between school principal's leadership styles and teacher's job performance in Ondo State, Nigeria. *Ife Psychologia*, 23(2), 133-138.
- OMS, & Leka, S. (2004). *La organización del trabajo y el estrés*. Ginebra: OMS Oficina de Publicaciones. Recuperado el 18 de Marzo de 2020
- Orgambidez, A., Borrego, Y., & Mendoza, I. (2014). Role Stress and Work Engagement as Antecedents of Job Satisfaction in Spanish Workers. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 7(1), 360-372. doi:<http://dx.doi.org/10.3926/jiem.992>
- Origo, F., & Pagani, L. (2006). *Is Work Flexibility a Stairway to Heaven? The Story Told by Job Satisfaction in Europe*. Working Papers, Università degli Studi di Milano - Bicocca, Dipartimento di Economia Politica, Milán.
- Oyewobi, L., Oke, A., Adeneye, T., & Jimoh, R. (2019). Influence of organizational commitment on work-life balance and organizational performance of female construction professionals. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 26(10), 2243-2263. doi: 10.1108/ECAM-07-2018-0277
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P., & Muchtar, M. (2017). Factors Affecting Employee Performance of PT. Kiyokuni Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(4), 203-221. doi:10.1108/IJLMA-03-2016-0031
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XVI(3), 493-505.
- Perelló, N. (2006). Reformas laborales: Empleo vs Flexibilización. Nuevos paradigmas del derecho del trabajo. *Gaceta Laboral*, 12(3), 386-403.
- Pierce, J., & Newstrom, J. (1980). Toward a conceptual clarification of employee responses to flexible working hours: A work adjustment approach. *Journal of Management*, 117-134.
- Pongton, P., & Suntrayuth, S. (2019). Communication satisfaction, employee engagement, job satisfaction and job performance in higher education institutions. *ABAC Journal*, 39(3), 90-110.
- Porras, N., & Parra, L. (2019). La felicidad en el trabajo: entre el placer y el sentido. *Equidad y Desarrollo*, 181-197. doi:<https://doi.org/10.19052/eq.vol1.iss34.9>
- Pozo, M. (2021). Tesis Doctoral. *El lado humano de la gestión de recursos humanos: el papel de las actitudes positivas en el desempeño*. Valencia, España.

- Pryce-Jones, J. (2010). *Happiness at Work: Maximizing Your Psychological Capital For Success*. doi:10.1002 / 9780470666845
- Ramírez, L. C. (12 de Enero de 2019). *Relaciones interpersonales en el ámbito laboral*. Tlaquepaque, Jalisco, México: Repositorio Institucional del ITESO.
- Ramos, P., Barrada, J., Fernández, E., & Koopmans, L. (2019). Assessing job performance using brief self-report scales: The case of the individual work performance questionnaire. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(3), 195-205. doi:10.5093/jwop2019a21
- Rana, S., & Chadha, N. (2017). Effect of optimism in job performance. *Indian Journal of Health and Wellbeing*, 8(7), 605-607.
- Reijseger, G., Schaufeli, W. B., Peeters, M. C., & Taris, T. W. (2013). READY, SET, GO! A Model of the Relation between Work Engagement and Job Performance. *Occupational Health Psychology: From burnout to well-being*, 287-306.
- Restrepo, P. L. (2014). *Flexibilidad laboral y salario emocional*. <http://revistas.curnvirtual.edu.co/index.php/aglala/article/view/502/408>
- Rigdon, E. (2012) Rethinking partial least squares path modeling: In praise of simple methods. *Long Range Planning*, 45, 341-358
- Rincy, M., & Panchanatham, N. (2014). Work life balance: A short review of the theoretical and contemporary concepts. *Continental J. Social Sciences*, 7(1), 1-24. doi:10.5707/cjsocsci.2014.7.1.1.24
- Rodríguez, A., & Sanz, A. (2011). La Felicidad en el Trabajo. *Mente y Cerebro*, 42-49.
- Rodríguez, C., Ramírez, R., Fernández, M., & Bustos, C. (2018). Psychological capital, contextual performance, and social support at work in primary health. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 34(3), 123-133. doi:https://doi.org/10.5093/jwop2018a15
- Roldán, J. & Cepeda, G. (2019). Seminario PLS-SEM online (CFP) 3ª Ed. – Universidad de Sevilla
- Romeo, M., Yepes-Baldó, M., & Berger, R. (2014). Contribución española e Iberoamericana al estudio del "work life balance": claves para la intervención. *Papeles del Psicólogo*, 35(1), 48-58.
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. doi:10.1037110003-066X.55.1.68
- Ryan, R., & Deci, E. (2003). On assimilating identities to the self: A self-determination theory perspective on internalization and integrity within cultures. En *Handbook of self and identity* (págs. 253-272). New York: Guilford.
- Salanova, M., Martínez, I., Cifre, E., & Schaufeli, W. (2005). ¿Se pueden vivir experiencias óptimas en el trabajo? Analizando el Flow en contextos laborales. *Psicología general y aplicada*, 89-100.
- Salas, A. (2017). La felicidad en el trabajo: un reto alcanzable para las empresas. *Capital Humano*(325), 75-79.
- Salas, A., Alegre, J., & Fernández, R. (2013). La medición de la felicidad en el trabajo y sus antecedentes: un estudio empírico en el área de alergología de los hospitales públicos españoles. *Trabajo: Revista Iberoamericana de Relaciones Laborales*, 83-116. Recuperado el 31 de Marzo de 2020
- Salas, A., Cabrales, Á., Vidal, J., & Guerrero, R. (2017). On the road to Happiness at Work (HAW): Transformational Leadership and Organizational Learning Capability as drivers of HAW. *Personnel Review*, 314-338. doi:10.1108 / PR-06-2015-0186

- Salas-Vallina, A., Pozo-Hidalgo, M., & Gil-Monte, P. (2020). High involvement work systems, happiness at work (HAW) and absorptive capacity: a bathtub study. *Employee Relations*, 42(4), 949-970. doi:<https://doi.org/10.1108/ER-09-2019-0366>
- Sanín, A. (Enero de 2017). *Felicidad y optimismo en el trabajo. Hallazgos de investigaciones científicas*. Tesis doctoral, Universitat Jaume-I.
- Sanín, A., Salanova, M., & Vera, P. (2019). Satisfacción con la Vida: El rol de la Felicidad en el Trabajo y la Vida. *Revista Interamericana de Psicología*, 38(1), 55-66. Recuperado el 9 de Abril de 2020
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315. doi:10.1002/job.248
- SE, S. d. (2 de Febrero de 2019). *Diario Oficial de la Federación*. Recuperado el 31 de Mayo de 2020, de [dof.gob.mx: https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5551413&fecha=28/02/2019&print=true](https://dof.gob.mx/https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5551413&fecha=28/02/2019&print=true)
- Segovia, A. (2014) El liderazgo, la compensación variable, el empowerment psicológico y su impacto en la efectividad del empleado: un enfoque de modelación mediante ecuaciones estructurales. Doctorado thesis, Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Segura, M., & Ramos, V. (2009). Happiness of the psychology. *Unife, Revista de Psicología*, 9-22. Recuperado el 3 de Abril de 2020, de <https://www.unife.edu.pe/pub/revpsicologia/mdelcsegura.pdf>
- Seligman, M. (2002). Positive Psychology, positive prevention and positive therapy. En *Handbook of positive psychology* (págs. 3-9). Nwe York: Oxford University Press.
- Seligman, M. (2003). *La auténtica felicidad*. Barcelona: Vergara.
- Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14. doi:10.1037/0003-066X.55.1.5
- Services, K. (2021). *Tendencias del Entorno Laboral en México*. México: Kelly Services.
- SETNL. (20 de Junio de 2020). *Secretaría de Economía de Nuevo León*. Obtenido de Data Nuevo León: <http://datos.nl.gob.mx/>
- Shaffer, M., Reiche, B., Dimitrova, M., Lazarova, M., Chen, S., Westman, M., & Wurtz, O. (2016). Work and family role adjustment of different types of global professionals: Scale development and validation. *Journal of International Business Studies*, 47(2), 113-139. doi:<https://doi.org/10.1057/jibs.2015.26>
- Sharma, J., & Dhar, R. (2016). Factors influencing job performance of nursing staff Mediating role of affective commitment. *Personnel Review*, 45(1), 161-182. doi:10.1108/PR-01-2014-0007
- Shaufeli, W., & Taris, T. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. *Bridging occupational, organizational and public health*, 43-68.
- Sheppard, G. (2016). *Work-life balance programs to improve employee performance*. Minnesota: ProQuest Dissertations Publishing.
- Springer, G. (2011). A study of job motivation, satisfaction and performance among bank employees. *Journal of Global Business Issues*, 5(1), 29-42.
- Staines, G. (1980). Spillover versus compensation: A review of the literatura on the relationship between work and nonwork. *Human Relations*, 33(2), 111-129. doi:10.1177/001872678003300203

- STPSS. (2019). *NOM-035-STPS-2018 , Factores de riesgo psicosocial, identificación, análisis y prevención*. México: Dirección General de Previsión Social. Recuperado el 29 de Febrero de 2020, de <https://www.gob.mx/stps/documentos/guia-informativa-nom-035>
- Svensson, S. (2011). Temporary Agency Workers and Their Psychological Contracts. *Employee Relations*, 32(2), 184-199.
- Treviño, R. (2019) El Empowerment Estructural y Psicológico en docentes de educación media superior. Doctorado thesis, Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Uglanova, E., & Dettmers, J. (2018). Sustained effects of flexible working time arrangements on subjective well-being. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 19(6), 1727–1748. doi:<https://doi.org/10.1007/s10902-017-9894-6>
- Vara, A. (2012). Paso 4: Diseñando el método de investigación. En *Desde la idea hasta la sustentación: 7 pasos para una tesis exitosa* (págs. 202-210). Lima: Instituto de Investigación Administrativa USMP.
- Venkat, G., Lakshmi, V., & Goswami, R. (2017). A STUDY ON FACTORS OF WORKPLACE HAPPINESS. *International Journal of Marketing & Financial Management*, V(8), 27-42.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. (2000). Perspectives on Models of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226. doi: 10.1111/1468-2389.00151
- Warr, P. (2013). Sources of happiness and unhappiness in the workplace: A combined perspective. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 99-106. Recuperado el 13 de Abril de 2020, de <https://www.elsevier.es/en-revista-revista-psicologia-del-trabajo-las-370>
- Way, S., Tracey, J., Fay, C., Wright, P., Snell, S., Chang, S., & Gong, Y. (2015). Validation of a multidimensional HR flexibility measure. *Journal of Management*, 41(4), 1098-1131. doi:10.1177/0149206312463940
- Zakai, D. (10 de Diciembre de 2019). Encuesta global de Mindspace encuentra que los trabajadores estadounidenses son más felices. (AllWork, Entrevistador) Obtenido de AllWork.Space-Prensa: <https://allwork.space/2019/12/global-poll-by-mindspace-finds-us-workers-are-happiest/>
- Zevallos, E. (2003). Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en América Latina. *Revista de la CEPAL*, 53-70.

Anexos

Anexo 1

ENCUESTA



La presente encuesta forma parte del proyecto de investigación titulado “**Flexibilidad Laboral y Balance Vida-Trabajo su influencia en el Desempeño mediante la Felicidad Laboral en las Pymes Industriales de la Zona Citrícola de Nuevo León**”, el cual se desarrolla como Tesis Doctoral en la Universidad de San Martín de Porres, división de estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas y de Recursos Humanos, en Lima Perú, en convenio con la Universidad Autónoma de Nuevo León.

Agradecemos la participación del personal del área administrativa en el llenado de esta encuesta. La información es de carácter estrictamente confidencial y anónima; su uso será única y exclusivamente con propósitos de investigación académica.

POR FAVOR, NO PONGA SU NOMBRE EN EL CUESTIONARIO, SOLO CONTESTE O MARQUE CON UNA X LA OPCION CORRESPONDIENTE A LA SIGUIENTE INFORMACION:

I. PERFIL DEL ENCUESTADO

1.- Edad:

- 18 a 20
- 21 a 30
- 31 a 40
- 41 a 50
- Más de 50

2.- Sexo:

- Masculino
- Femenino

3.- Estado civil

- Soltero/a
- Casado/a
- Divorciado/a
- Otro: _____

4.- Escolaridad:

- Técnico superior
- Licenciatura
- Maestría

5.- Posición en la empresa:

- Jefe de área
- Supervisor
- Subgerente
- Encargado de departamento

6.- Antigüedad laboral:

- Menos de 1 año
- Entre 1 y 5 años
- Entre 6 y 10 años
- Más de 10 años

II. PERFIL DE LA EMPRESA

7.- Número de empleados:

- 11 a 30
- 31 a 50
- 51 a 100
- 101 a 250

8.- Municipio donde se ubica la empresa:

- Allende
- Cadereyta Jiménez
- Linares
- Montemorelos

9.- Sector al que pertenece la empresa:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Bebidas y/o alimentos | <input type="checkbox"/> Metálico |
| <input type="checkbox"/> Textil y de vestido | <input type="checkbox"/> Fabricación de maquinaria y equipo |
| <input type="checkbox"/> Maderas | <input type="checkbox"/> Eléctrico |
| <input type="checkbox"/> Papel | <input type="checkbox"/> Electrónica y TI |

- () Plástico y/o hule
 () Químico
 () Agroindustria

- () Muebles
 () Automotriz
 () Otro: _____

III. VARIABLES

Indicaciones: A continuación encontrará un conjunto de oraciones referidas a los sentimientos que la gente experimenta acerca de su trabajo. Le pedimos que indique en qué medida cada oración refleja lo que Ud. Siente. No existen respuestas correctas o incorrectas sólo queremos saber su opinión. Marque con una **X** el número que representa su opinión o respuesta. Considere lo siguiente:

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Casi siempre	Siempre

Y. Desempeño laboral		1	2	3	4	5
		Nunca	Casi nunca	Ocasional-mente	Casi siempre	Siempre
	En los últimos tres meses...					
10.	DT. Planifiqué mi trabajo de manera tal que pude hacerlo en tiempo y forma	[]	[]	[]	[]	[]
11.	DT. Fui capaz de hacer bien mi trabajo porque le dediqué el tiempo y el esfuerzo necesarios	[]	[]	[]	[]	[]
12.	DT. En mi trabajo, pude separar las cuestiones principales de las secundarias	[]	[]	[]	[]	[]
13.	DT. Logré los objetivos propuestos	[]	[]	[]	[]	[]
14.	DT. Los resultados obtenidos fueron de calidad	[]	[]	[]	[]	[]
15.	DC. Trabajé para mantener mis habilidades laborales actualizadas	[]	[]	[]	[]	[]
16.	DC. Se me ocurrieron soluciones creativas frente los nuevos problemas	[]	[]	[]	[]	[]
17.	DC. En mi trabajo, realicé tareas que representaron un reto	[]	[]	[]	[]	[]
18.	DC. Fui proactivo(a) y comencé nuevas tareas sin que me lo pidieran	[]	[]	[]	[]	[]
19.	DC. Trabajé para mantener mis conocimientos laborales actualizados	[]	[]	[]	[]	[]

X1. Flexibilidad laboral		1	2	3	4	5
	En qué medida su trabajo le permite ...	Nunca	Casi nunca	Ocasional-mente	Casi siempre	Siempre
20.	No tener que cumplir las horas si no tiene nada que hacer ese día	[]	[]	[]	[]	[]
21.	Cumplir con sus obligaciones familiares durante el horario laboral	[]	[]	[]	[]	[]
22.	Realizar algunas tareas desde su hogar	[]	[]	[]	[]	[]
23.	Acumular días de descanso para salir de vacaciones	[]	[]	[]	[]	[]
24.	Compensar las horas de trabajo si un día no puede ir	[]	[]	[]	[]	[]

25.	Trabajar la misma cantidad de horas semanales en menos días	[]	[]	[]	[]	[]
26.	Organizar su agenda laboral según su conveniencia	[]	[]	[]	[]	[]
27.	Ausentarse por una cuestión de salud familiar	[]	[]	[]	[]	[]
28.	Ausentarse de sus labores por un malestar físico	[]	[]	[]	[]	[]

X2. Balance vida/trabajo		1	2	3	4	5
		Nunca	Casi nunca	Ocasional-mente	Casi siempre	Siempre
29.	IPF-T. Tengo más autoconfianza en el trabajo porque mi vida en casa está bien organizada	[]	[]	[]	[]	[]
30.	IPT-F. El tener que organizar mi tiempo en el trabajo ha hecho que aprenda a organizar mejor mi tiempo en casa	[]	[]	[]	[]	[]
31.	IPF-T. Después de pasar un fin de semana divertido con mi pareja/familia/amigos, mi trabajo me resulta más agradable	[]	[]	[]	[]	[]
32.	IPT-F. Después de un día o una semana de trabajo agradable, me siento de mejor humor para realizar actividades con mi pareja/familia/amigos	[]	[]	[]	[]	[]
33.	IPF-T. El tener que organizar mi tiempo en casa ha hecho que aprenda a organizar mejor mi tiempo en el trabajo	[]	[]	[]	[]	[]
34.	IPT-F. Tengo más autoconfianza en las tareas de mi casa porque mi vida laboral está bien organizada	[]	[]	[]	[]	[]
35.	INF-T. Me resulta difícil concentrarme en mi trabajo porque estoy preocupado por asuntos domésticos	[]	[]	[]	[]	[]
36.	INT-F. Mi trabajo me tensiona de tal manera que me impide cumplir con los deberes familiares	[]	[]	[]	[]	[]
37.	INF-T. Los problemas que tengo con mi pareja/familia/amigos hacen que no tenga ganas de trabajar	[]	[]	[]	[]	[]
38.	INT-F. Tengo que cancelar planes con mi pareja/familia/amigos debido a compromisos laborales	[]	[]	[]	[]	[]
39.	INF-T. La situación en casa me hace estar tan irritable que descargo mi enojo en mis compañeros de trabajo	[]	[]	[]	[]	[]
40.	INT-F. Mi trabajo me quita tiempo que me hubiera gustado pasar con pareja/familia/amigos	[]	[]	[]	[]	[]

Z. Felicidad laboral		1	2	3	4	5
		Nunca	Casi nunca	Ocasional-mente	Casi siempre	Siempre

41.	CI. En mi trabajo, me siento con energía	[]	[]	[]	[]	[]
42.	CI. En mi trabajo soy entusiasta.	[]	[]	[]	[]	[]
43.	CI. Para mí, mi trabajo es desafiante	[]	[]	[]	[]	[]
44.	CI. Encuentro el trabajo que hago lleno de significado y propósito	[]	[]	[]	[]	[]
45.	CI. Siento orgullo por el puesto que tengo	[]	[]	[]	[]	[]
46.	SL. Estoy satisfecho con la naturaleza de mi trabajo.	[]	[]	[]	[]	[]
47.	SL. Estoy satisfecho con las oportunidades de promoción que existen en mi empresa.	[]	[]	[]	[]	[]
48.	SL. En general, estoy satisfecho con mi trabajo.	[]	[]	[]	[]	[]
49.	SL. Estoy satisfecho con la supervisión de mi superior	[]	[]	[]	[]	[]
50.	SL. Estoy satisfecho con la interacción con mis compañeros de trabajo	[]	[]	[]	[]	[]
51.	SL. Estoy satisfecho con el sueldo que percibo	[]	[]	[]	[]	[]
52.	COA. Sería muy feliz si pasara el resto de mi vida profesional en esta empresa.	[]	[]	[]	[]	[]
53.	COA. Me siento emocionalmente ligado a esta empresa.	[]	[]	[]	[]	[]
54.	COA. Tengo un fuerte sentimiento de pertenencia a esta organización.	[]	[]	[]	[]	[]
55.	COA. Me gusta hablar de mi empresa con personas ajenas a ella	[]	[]	[]	[]	[]
56.	COA. Me siento parte de la familia de mi organización	[]	[]	[]	[]	[]
57.	COA. Realmente siento que los problemas de esta organización son míos	[]	[]	[]	[]	[]

Muchas gracias por su amable participación.

Anexo 2



FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

INSTRUCCIONES:

Para validar el Instrumento debe colocar en el casillero de los criterios: suficiencia, claridad, coherencia y relevancia, el número que según su evaluación corresponda de acuerdo a la rúbrica.

RÚBRICA PARA LA VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

Criterios	Escala de valoración			
	1	2	3	4
1. SUFICIENCIA: Los ítems que pertenecen a una misma dimensión o indicador son suficientes para obtener la medición de ésta.	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión o indicador.	Los ítems miden algún aspecto de la dimensión o indicador pero no corresponden a la dimensión total.	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión o indicador completamente.	Los ítems son suficientes.
2. CLARIDAD: El ítem se comprende fácilmente, es decir su sintáctica y semántica son adecuadas.	El ítem no es claro.	El ítem requiere varias modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
3. COHERENCIA: El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión o indicador.	El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión o indicador.	El ítem tiene una relación regular con la dimensión o indicador que está midiendo	El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión o indicador que está midiendo.
4. RELEVANCIA: El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión o indicador.	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que éste mide.	El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Fuente: Adaptado de: www.humana.unal.co/psicometria/files/7113/8574/5708/articulo3_juicio_de_experto_27-36.pdf

Variable	Definición	Operacionalización	Dimensiones
X₁ Flexibilidad laboral	Prácticas empresariales que conllevan una modificación o ajuste en las relaciones laborales que permitan a los empleados tener cierto control de sus jornadas de trabajo y generar las condiciones necesarias para enfrentar al mercado laboral cambiante (Morales & Castro, 2015; Gabini, 2016)	Prácticas empresariales que conllevan una modificación o ajuste en las relaciones laborales que permitan generar las condiciones necesarias para enfrentar al mercado laboral cambiante	Flexibilidad del trabajo
X₂ Balance vida-trabajo	Proceso donde la efectividad y el funcionamiento de una persona se ve influenciada positiva o negativamente por el grado de relación entre el trabajo y la familia de acuerdo con situaciones vividas en un rol o en otro en un momento determinado (Geurts & Demerouti, 2003; Greenhaus y Allen, 2010)	Proceso donde la efectividad y el funcionamiento de una persona se ve influenciada positiva o negativamente por el grado de relación entre el trabajo y la familia de acuerdo con situaciones vividas en un rol o en otro en un momento determinado	Interacción negativa trabajo-familia Interacción negativa familia-trabajo Interacción positiva trabajo-familia Interacción positiva familia-trabajo
X₃ Felicidad laboral	Mentalidad y valor que contribuyen a moldear las conductas y comportamientos de los empleados que les permiten alcanzar su potencial, lograr un mayor nivel de satisfacción, compromiso y sentimiento de pertenencia en la organización. (Pryce-Jones, 2010; Salas 2017; Venkat, Lakshmi & Goswami 2017; Collazos & Corrales, 2019)	Mentalidad y valor que contribuyen a moldear las conductas y comportamientos de los empleados que les permiten alcanzar su potencial, lograr un mayor nivel de satisfacción, compromiso y sentimiento de pertenencia en la organización, para maximizar su desempeño	Compromiso individual Satisfacción laboral Compromiso organizacional afectivo
Y Desempeño laboral	Comportamientos y conductas que los trabajadores muestran en la realización de sus funciones, cuyo valor agregado contribuye con el desarrollo y crecimiento de la organización permitiendo la consecución de las metas y objetivos organizacionales establecidos. (Murphy & Kroeker, 1988; Motowidlo, Borman & Schmit, 1997; Koopmans et al., 2013; Rodríguez, Ramírez, Fernández & Bustos, 2018)	Comportamientos y conductas que los trabajadores muestran en la realización de sus funciones para contribuir con el desarrollo y crecimiento de la organización permitiendo la consecución de las metas y objetivos organizacionales establecidos	Desempeño de tareas Desempeño contextual

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

TABLA N° 1
VARIABLE 1 FLEXIBILIDAD LABORAL

Nombre del Instrumento motivo de evaluación:	Encuesta para tesis: Flexibilidad laboral y Balance vida-trabajo su influencia en el Desempeño mediante la Felicidad laboral en las Pymes industriales de la Zona Citrícola de Nuevo León					
Autor del Instrumento	Sebastian Gabini (2017)					
Variable 1: (Especificar si es variable dependiente o independiente)	Independiente					
Población:	Empleados de nivel medio en Pymes industriales					
Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
	En qué medida su trabajo le permite:					
D1- Flexibilidad del trabajo	Elegir los horarios que más le convengan para realizar sus tareas	4	4	4	4	
	Trabajar por tareas u objetivos		4	4	4	
	No tener que cumplir las horas si no tiene nada que hacer ese día		4	4	4	
	Cumplir con sus obligaciones familiares durante el horario laboral		4	4	4	
	Realizar algunas tareas desde su hogar		4	4	4	
	Acumular días de descanso para salir de vacaciones		4	4	4	
	Capacitarse o estudiar		4	4	4	
	Compensar las horas de trabajo si un día no puede ir		4	4	4	
	Trabajar la misma cantidad de horas semanales en menos días		4	4	4	
	Organizar su agenda laboral según su conveniencia		4	4	4	
	Escaparse de la rutina	4	4	4		

Validado por:

Apellidos y Nombres	Firma
Dra. Nancy Reyes Fajardo	N.R.F
Fecha: 29/AGO/2021	

TABLA N° 2
VARIABLE 2 BALANCE VIDA-TRABAJO

Nombre del Instrumento motivo de evaluación:	Encuesta para tesis: Flexibilidad laboral y Balance vida-trabajo su influencia en el Desempeño mediante la Felicidad laboral en las Pymes industriales de la Zona Citrícola de Nuevo León					
Autor del Instrumento	Geurts					
Variable 2: (Especificar si es variable dependiente o independiente)	Independiente					
Población:	Empleados de nivel medio en Pymes industriales					
Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherenci	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
D1- Interacción positiva trabajo-familia	IPT-F. El tener que organizar mi tiempo en el trabajo ha hecho que aprenda a organizar mejor mi tiempo en casa	4	4	4	4	
	IPT-F. Después de un día o una semana de trabajo agradable, me siento de mejor humor para realizar actividades con mi pareja/familia/amigos		4	4	4	
	IPT-F. Tengo más autoconfianza en las tareas de mi casa porque mi vida laboral está bien organizada		4	4	4	
D2- Interacción positiva familia-trabajo	IPF-T. Tengo más autoconfianza en el trabajo porque mi vida en casa está bien organizada	4	4	4	4	
	IPF-T. Después de pasar un fin de semana divertido con mi pareja/familia/amigos, mi trabajo me resulta más agradable		4	4	4	
	IPF-T. El tener que organizar mi tiempo en casa ha hecho que aprenda a organizar mejor mi tiempo en el trabajo		4	4	4	
D3- Interacción negativa trabajo-familia	INT-F. Mi trabajo me tensiona de tal manera que me impide cumplir con los deberes familiares	4	4	4	4	
	INT-F. Tengo que cancelar planes con mi pareja/familia/amigos debido a compromisos laborales		4	4	4	
	INT-F. Mi trabajo me quita tiempo que me hubiera gustado pasar con pareja/familia/amigos		4	4	4	

D4- Interacción negativa familia-trabajo	INF-T. Me resulta difícil concentrarme en mi trabajo porque estoy preocupado por asuntos domésticos	4	4	4	4	
	INF-T. Los problemas que tengo con mi pareja/familia/amigos hacen que no tenga ganas de trabajar		4	4	4	
	INF-T. La situación en casa me hace estar tan irritable que descargo mi enojo en mis compañeros de trabajo		4	4	4	

Validado por:

Apellidos y Nombres	Firma
Dra. Nancy Reyes Fajardo	N.R.F.
Fecha: 29/AGO/2021	

TABLA N° 3
VARIABLE 3 FELICIDAD LABORAL

Nombre del Instrumento motivo de evaluación:	Encuesta para tesis: Flexibilidad laboral y Balance vida-trabajo su influencia en el Desempeño mediante la Felicidad laboral en las Pymes industriales de la Zona Citrícola de Nuevo León					
Autor del Instrumento	Andrés Salas y colaboradores (2013)					
Variable 3: (Especificar si es variable dependiente o independiente)	Mediadora					
Población:	Empleados de nivel medio en Pymes industriales					
Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
D1- Compromiso individual	CI. En mi trabajo, me siento fuerte y vigoroso.	4	3	4	4	
	CI. En mi trabajo soy entusiasta.		4	4	4	
	CI. Siento que el tiempo no pasa mientras trabajo.		4	4	4	
	CI. Para mí, mi trabajo es desafiante		4	4	4	
	CI. Encuentro el trabajo que hago lleno de significado y propósito		4	4	4	
	CI. Estoy orgulloso del trabajo que hago		4	4	4	
D2- Satisfacción Laboral	SL. Estoy satisfecho con la naturaleza de mi trabajo.	4	4	4	4	
	SL. Estoy satisfecho con las oportunidades de promoción que existen en mi empresa.		4	4	4	
	SL. En general, estoy satisfecho con mi trabajo.		4	4	4	
	SL. Estoy satisfecho con la supervisión de mi superior		4	4	4	
	SL. Estoy satisfecho con la interacción con mis compañeros de trabajo		4	4	4	
	SL. Estoy satisfecho con el sueldo que percibo		4	4	4	
D3- Compromiso Organizacional Afectivo	COA. Sería muy feliz si pasara el resto de mi vida profesional en esta empresa.	4	4	4	4	
	COA. Me siento emocionalmente ligado a esta empresa.		4	4	4	
	COA. Tengo un fuerte sentimiento de pertenencia a esta organización.		4	4	4	
	COA. Me gusta hablar de mi empresa con personas ajenas a ella		4	4	4	
	COA. Me siento parte de la familia de mi organización		4	4	4	

	COA. Realmente siento que los problemas de esta organización son míos		4	4	4	
--	---	--	---	---	---	--

Validado por:

Apellidos y Nombres	Firma
Dra. Nancy Reyes Fajardo	N.R.F.
Fecha: 29/AGO/2021	

TABLA N° 4
VARIABLE 4 DESEMPEÑO LABORAL

Nombre del Instrumento motivo de evaluación:	Encuesta para tesis: Flexibilidad laboral y Balance vida-trabajo su influencia en el Desempeño mediante la Felicidad laboral en las Pymes industriales de la Zona Citrícola de Nuevo León					
Autor del Instrumento	Linda Koopmans (2014)					
Variable 4: (Especificar si es variable dependiente o independiente)	Dependiente					
Población:	Empleados de nivel medio en Pymes industriales					
Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
	En los últimos 3 meses:					
D1- Desempeño de tareas	DT. Planifiqué mi trabajo de manera tal que pude hacerlo en tiempo y forma	4	4	4	4	
	DT. Fui capaz de hacer bien mi trabajo porque le dediqué el tiempo y el esfuerzo necesarios		4	4	4	
	DT. En mi trabajo, pude separar las cuestiones principales de las secundarias		4	4	4	
	DT. Mi planificación laboral fue óptima		4	4	4	
	DT. En mi trabajo, tuve en mente los resultados que debía lograr		3	3	3	
D2- Desempeño contextual	DC. Trabajé para mantener mis habilidades laborales actualizadas	4	4	4	4	
	DC. Asumí más responsabilidades laborales de las que me correspondían		4	4	4	
	DC. Se me ocurrieron soluciones creativas frente los nuevos problemas		4	4	4	
	DC. Cuando pude, realicé tareas laborales desafiantes		4	4	4	
	DC. Cuando terminé con el trabajo asignado, comencé nuevas tareas sin que me lo pidieran		3	3	4	No tengo clara la definición de esta dimensión pero esta pregunta me parece se ajusta más a la dimensión anterior.
	DC. Trabajé para mantener mis conocimientos laborales actualizados		4	4	4	
	DC. Seguí buscando nuevos desafíos en mi trabajo		4	4	4	
	DC. Participé activamente de las reuniones laborales		4	4	4	

Validado por:

Apellidos y Nombres	Firma
Dra. Nancy Reyes Fajardo	N.R.F.
Fecha: 29/AGO/2021	

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

TABLA N° 1
VARIABLE 1 FLEXIBILIDAD LABORAL

Nombre del Instrumento motivo de evaluación:	Encuesta para tesis: Flexibilidad laboral y Balance vida-trabajo su influencia en el Desempeño mediante la Felicidad laboral en las Pymes industriales de la Zona Citrícola de Nuevo León					
Autor del Instrumento	Sebastian Gabini (2017)					
Variable 1: (Especificar si es variable dependiente o independiente)	Independiente					
Población:	Empleados de nivel medio en Pymes industriales					
Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
	En qué medida su trabajo le permite:					
D1- Flexibilidad del trabajo	Elegir los horarios que más le convengan para realizar sus tareas	4	4	4	4	
	Trabajar por tareas u objetivos		4	4	4	
	No tener que cumplir las horas si no tiene nada que hacer ese día		4	4	4	
	Cumplir con sus obligaciones familiares durante el horario laboral		4	4	4	
	Realizar algunas tareas desde su hogar		4	4	4	
	Acumular días de descanso para salir de vacaciones		4	4	4	
	Capacitarse o estudiar		4	4	4	
	Compensar las horas de trabajo si un día no puede ir		4	4	4	
	Trabajar la misma cantidad de horas semanales en menos días		4	4	4	
	Organizar su agenda laboral según su conveniencia		4	4	4	
	Escaparse de la rutina	4	4	1		

Validado por:

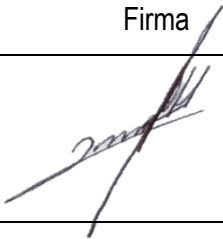
Apellidos y Nombres	Firma
Hernández Hernández María Magdalena	
Fecha: 09 de Septiembre del 2021	

TABLA N° 2
VARIABLE 2 BALANCE VIDA-TRABAJO

Nombre del Instrumento motivo de evaluación:	Encuesta para tesis: Flexibilidad laboral y Balance vida-trabajo su influencia en el Desempeño mediante la Felicidad laboral en las Pymes industriales de la Zona Citrícola de Nuevo León					
Autor del Instrumento	Geurts					
Variable 2: (Especificar si es variable dependiente o independiente)	Independiente					
Población:	Empleados de nivel medio en Pymes industriales					
Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
D1- Interacción positiva trabajo-familia	IPT-F. El tener que organizar mi tiempo en el trabajo ha hecho que aprenda a organizar mejor mi tiempo en casa	4	4	4	4	
	IPT-F. Después de un día o una semana de trabajo agradable, me siento de mejor humor para realizar actividades con mi pareja/familia/amigos		4	4	4	
	IPT-F. Tengo más autoconfianza en las tareas de mi casa porque mi vida laboral está bien organizada		4	4	4	
D2- Interacción positiva familia-trabajo	IPF-T. Tengo más autoconfianza en el trabajo porque mi vida en casa está bien organizada	4	4	4	4	
	IPF-T. Después de pasar un fin de semana divertido con mi pareja/familia/amigos, mi trabajo me resulta más agradable		4	4	4	
	IPF-T. El tener que organizar mi tiempo en casa ha hecho que aprenda a organizar mejor mi tiempo en el trabajo		4	4	4	
D3- Interacción negativa trabajo-familia	INT-F. Mi trabajo me tensiona de tal manera que me impide cumplir con los deberes familiares		4	4	4	
	INT-F. Tengo que cancelar planes con mi pareja/familia/amigos debido a compromisos laborales		4	4	4	
	INT-F. Mi trabajo me quita tiempo que me hubiera gustado pasar con pareja/familia/amigos		4	4	4	

D4- Interacción negativa familia-trabajo	INF-T. Me resulta difícil concentrarme en mi trabajo porque estoy preocupado por asuntos domésticos	4	4	4	4	
	INF-T. Los problemas que tengo con mi pareja/familia/amigos hacen que no tenga ganas de trabajar		4	4	4	
	INF-T. La situación en casa me hace estar tan irritable que descargo mi enojo en mis compañeros de trabajo		4	4	4	

Validado por:

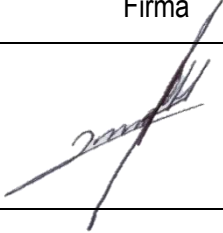
Apellidos y Nombres	Firma
Hernández Hernández María Magdalena	
Fecha: 09 de Septiembre del 2021	

TABLA N° 3
VARIABLE 3 FELICIDAD LABORAL

Nombre del Instrumento motivo de evaluación:	Encuesta para tesis: Flexibilidad laboral y Balance vida-trabajo su influencia en el Desempeño mediante la Felicidad laboral en las Pymes industriales de la Zona Citrícola de Nuevo León					
Autor del Instrumento	Andrés Salas y colaboradores (2013)					
Variable 4: (Especificar si es variable dependiente o independiente)	Mediadora					
Población:	Empleados de nivel medio en Pymes industriales					
Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
D1- Compromiso individual	CI. En mi trabajo, me siento fuerte y vigoroso.	4	4	4	4	
	CI. En mi trabajo soy entusiasta.		4	4	4	
	CI. Siento que el tiempo no pasa mientras trabajo.		4	4	4	
	CI. Para mí, mi trabajo es desafiante		4	4	4	
	CI. Encuentro el trabajo que hago lleno de significado y propósito		4	4	4	
	CI. Estoy orgulloso del trabajo que hago		4	4	4	
D2- Satisfacción Laboral	SL. Estoy satisfecho con la naturaleza de mi trabajo.	4	4	4	4	
	SL. Estoy satisfecho con las oportunidades de promoción que existen en mi empresa.		4	4	4	
	SL. En general, estoy satisfecho con mi trabajo.		4	4	4	
	SL. Estoy satisfecho con la supervisión de mi superior		4	4	4	
	SL. Estoy satisfecho con la interacción con mis compañeros de trabajo		4	4	4	
	SL. Estoy satisfecho con el sueldo que percibo		4	4	4	
D3- Compromiso Organizacional Afectivo	COA. Sería muy feliz si pasara el resto de mi vida profesional en esta empresa.	4	4	4	4	
	COA. Me siento emocionalmente ligado a esta empresa.		4	4	4	
	COA. Tengo un fuerte sentimiento de pertenencia a esta organización.		4	4	4	
	COA. Me gusta hablar de mi empresa con personas ajenas a ella		4	4	4	
	COA. Me siento parte de la familia de mi organización		4	4	4	

	COA. Realmente siento que los problemas de esta organización son míos		4	4	4	
--	---	--	---	---	---	--

Validado por:

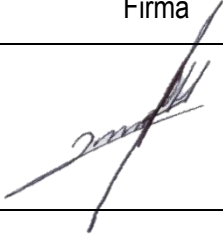
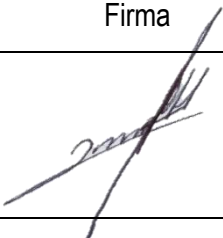
Apellidos y Nombres	Firma
Hernández Hernández María Magdalena	
Fecha: 09 de Septiembre del 2021	

TABLA N° 4
VARIABLE 4 DESEMPEÑO LABORAL

Nombre del Instrumento motivo de evaluación:	Encuesta para tesis: Flexibilidad laboral y Balance vida-trabajo su influencia en el Desempeño mediante la Felicidad laboral en las Pymes industriales de la Zona Citrícola de Nuevo León					
Autor del Instrumento	Linda Koopmans y colaboradores (2014)					
Variable 4: (Especificar si es variable dependiente o independiente)	Dependiente					
Población:	Empleados de nivel medio en Pymes industriales					
Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
	En los últimos 3 meses:					
D1- Desempeño de tareas	DT. Planifiqué mi trabajo de manera tal que pude hacerlo en tiempo y forma	4	4	4	4	
	DT. Fui capaz de hacer bien mi trabajo porque le dediqué el tiempo y el esfuerzo necesarios		4	4	4	
	DT. En mi trabajo, pude separar las cuestiones principales de las secundarias		4	4	4	
	DT. Mi planificación laboral fue óptima		4	4	2	Este punto puede tener relación con el primer ítem de este indicador
	DT. En mi trabajo, tuve en mente los resultados que debía lograr		4	4	4	
D2- Desempeño contextual	DC. Trabajé para mantener mis habilidades laborales actualizadas	4	4	4	4	
	DC. Asumí más responsabilidades laborales de las que me correspondían		4	4	4	
	DC. Se me ocurrieron soluciones creativas frente los nuevos problemas		4	4	4	
	DC. Cuando pude, realicé tareas laborales desafiantes		4	4	4	
	DC. Cuando terminé con el trabajo asignado, comencé nuevas tareas sin que me lo pidieran		4	4	4	
	DC. Trabajé para mantener mis conocimientos laborales actualizados		4	4	4	
	DC. Seguí buscando nuevos desafíos en mi trabajo		4	4	4	
	DC. Participé activamente de las reuniones laborales		4	4	3	

Validado por:

Apellidos y Nombres	Firma
Hernández Hernández María Magdalena	
Fecha: 09 de Septiembre 2021	

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

TABLA N° 1
VARIABLE 1 FLEXIBILIDAD LABORAL

Nombre del Instrumento motivo de evaluación:	Encuesta para tesis: Flexibilidad laboral y Balance vida-trabajo su influencia en el Desempeño mediante la Felicidad laboral en las Pymes industriales de la Zona Citrícola de Nuevo León					
Autor del Instrumento	Sebastian Gabini (2017)					
Variable 1: (Especificar si es variable dependiente o independiente)	Independiente					
Población:	Empleados de nivel medio en Pymes industriales					
Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
D1- Flexibilidad del trabajo	En qué medida su trabajo le permite:	4				
	Elegir los horarios que más le convengan para realizar sus tareas		4	4	4	
	Trabajar por tareas u objetivos		4	4	4	
	No tener que cumplir las horas si no tiene nada que hacer ese día		4	4	4	
	Cumplir con sus obligaciones familiares durante el horario laboral		4	4	4	
	Realizar algunas tareas desde su hogar		4	4	4	
	Acumular días de descanso para salir de vacaciones		4	4	4	
	Capacitarse o estudiar		4	4	4	
	Compensar las horas de trabajo si un día no puede ir		4	4	4	
	Trabajar la misma cantidad de horas semanales en menos días		4	4	4	
	Organizar su agenda laboral según su conveniencia		4	4	4	
	Escaparse de la rutina	4	4	4	Aquí no se tomarán en cuenta los problemas de salud? Veo que hay de ocio y familiares pero por alguna complicación de salud no hay.	

Validado por:

Apellidos y Nombres	Firma
LIC. ANDREA NIETO OLGUÍN	A.N.O.
Fecha: Septiembre 15, 2021	

TABLA N° 2
VARIABLE 2 BALANCE VIDA-TRABAJO

Nombre del Instrumento motivo de evaluación:	Encuesta para tesis: Flexibilidad laboral y Balance vida-trabajo su influencia en el Desempeño mediante la Felicidad laboral en las Pymes industriales de la Zona Citrícola de Nuevo León					
Autor del Instrumento	Geurts y colaboradores (2005)					
Variable 2: (Especificar si es variable dependiente o independiente)	Independiente					
Población:	Empleados de nivel medio en Pymes industriales					
Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
D1- Interacción positiva trabajo-familia	IPT-F. El tener que organizar mi tiempo en el trabajo ha hecho que aprenda a organizar mejor mi tiempo en casa	4	4	4	4	
	IPT-F. Después de un día o una semana de trabajo agradable, me siento de mejor humor para realizar actividades con mi pareja/familia/amigos		4	4	4	
	IPT-F. Tengo más autoconfianza en las tareas de mi casa porque mi vida laboral está bien organizada		4	4	4	
D2- Interacción positiva familia-trabajo	IPF-T. Tengo más autoconfianza en el trabajo porque mi vida en casa está bien organizada	4	4	4	4	
	IPF-T. Después de pasar un fin de semana divertido con mi pareja/familia/amigos, mi trabajo me resulta más agradable		4	4	4	
	IPF-T. El tener que organizar mi tiempo en casa ha hecho que aprenda a organizar mejor mi tiempo en el trabajo		4	4	4	
D3- Interacción negativa trabajo-familia	INT-F. Mi trabajo me tensiona de tal manera que me impide cumplir con los deberes familiares	4	4	4	4	
	INT-F. Tengo que cancelar planes con mi pareja/familia/amigos debido a compromisos laborales		4	4	4	
	INT-F. Mi trabajo me quita tiempo que me hubiera gustado pasar con pareja/familia/amigos		4	4	4	
D4- Interacción negativa familia-trabajo	INF-T. Me resulta difícil concentrarme en mi trabajo porque estoy preocupado por asuntos domésticos	4	4	4	4	

	INF-T. Los problemas que tengo con mi pareja/familia/amigos hacen que no tenga ganas de trabajar	4	4	4	
	INF-T. La situación en casa me hace estar tan irritable que descargo mi enojo en mis compañeros de trabajo	4	4	4	

Validado por:

Apellidos y Nombres	Firma
LIC. ANDREA NIETO OLGUÍN	A.N.O.
Fecha: Septiembre 15, 2021	

TABLA N° 3
VARIABLE 3 FELICIDAD LABORAL

Nombre del Instrumento motivo de evaluación:	Encuesta para tesis: Flexibilidad laboral y Balance vida-trabajo su influencia en el Desempeño mediante la Felicidad laboral en las Pymes industriales de la Zona Citrícola de Nuevo León					
Autor del Instrumento	Andrés Salas y colaboradores (2013)					
Variable 3: (Especificar si es variable dependiente o independiente)	Mediadora					
Población:	Empleados de nivel medio en Pymes industriales					
Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
D1- Compromiso individual	CI. En mi trabajo, me siento fuerte y vigoroso.	4	4	4	4	
	CI. En mi trabajo soy entusiasta.		4	4	4	
	CI. Siento que el tiempo no pasa mientras trabajo.		4	4	4	
	CI. Para mí, mi trabajo es desafiante		4	4	4	
	CI. Encuentro el trabajo que hago lleno de significado y propósito		4	4	4	
	CI. Estoy orgulloso del trabajo que hago		4	3	4	Esta debería ir más en satisfacción
D2- Satisfacción Laboral	SL. Estoy satisfecho con la naturaleza de mi trabajo.	4	4	4	4	
	SL. Estoy satisfecho con las oportunidades de promoción que existen en mi empresa.		4	4	4	
	SL. En general, estoy satisfecho con mi trabajo.		4	4	4	
	SL. Estoy satisfecho con la supervisión de mi superior		4	4	4	
	SL. Estoy satisfecho con la interacción con mis compañeros de trabajo		4	4	4	
	SL. Estoy satisfecho con el sueldo que percibo		4	4	4	
D3- Compromiso Organizacional Afectivo	COA. Sería muy feliz si pasara el resto de mi vida profesional en esta empresa.	4	4	4	4	
	COA. Me siento emocionalmente ligado a esta empresa.		4	4	4	
	COA. Tengo un fuerte sentimiento de pertenencia a esta organización.		4	4	4	
	COA. Me gusta hablar de mi empresa con personas ajenas a ella		4	4	4	
	COA. Me siento parte de la familia de mi organización		4	4	4	

	COA. Realmente siento que los problemas de esta organización son míos		4	4	4	
--	---	--	---	---	---	--

Validado por:

Apellidos y Nombres	Firma
LIC. ANDREA NIETO OLGUÍN	A.N.O.
Fecha: Septiembre 15, 2021	

TABLA N° 4
VARIABLE 4 DESEMPEÑO LABORAL

Nombre del Instrumento motivo de evaluación:	Encuesta para tesis: Flexibilidad laboral y Balance vida-trabajo su influencia en el Desempeño mediante la Felicidad laboral en las Pymes industriales de la Zona Citrícola de Nuevo León					
Autor del Instrumento	Linda Koopmans y colaboradores (2014)					
Variable 4: (Especificar si es variable dependiente o independiente)	Dependiente					
Población:	Empleados de nivel medio en Pymes industriales					
Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
	En los últimos 3 meses:					
D1- Desempeño de tareas	DT. Planifiqué mi trabajo de manera tal que pude hacerlo en tiempo y forma	4	4	4	4	
	DT. Fui capaz de hacer bien mi trabajo porque le dediqué el tiempo y el esfuerzo necesarios		4	4	4	
	DT. En mi trabajo, pude separar las cuestiones principales de las secundarias		4	4	4	
	DT. Mi planificación laboral fue óptima		3	4	4	Óptima para terminar los objetivos? O pendientes laborales?
	DT. En mi trabajo, tuve en mente los resultados que debía lograr		4	4	4	
D2- Desempeño contextual	DC. Trabajé para mantener mis habilidades laborales actualizadas	4	4	4	4	
	DC. Asumí más responsabilidades laborales de las que me correspondían		4	4	4	
	DC. Se me ocurrieron soluciones creativas frente los nuevos problemas		4	4	4	
	DC. Cuando pude, realicé tareas laborales desafiantes		3	4	4	Desafiantes en que aspecto?
	DC. Cuando terminé con el trabajo asignado, comencé nuevas tareas sin que me lo pidieran		4	4	4	
	DC. Trabajé para mantener mis conocimientos laborales actualizados		4	4	4	
	DC. Seguí buscando nuevos desafíos en mi trabajo		4	4	4	
	DC. Participé activamente de las reuniones laborales		4	4	4	

Validado por:

Apellidos y Nombres	Firma
LIC. ANDREA NIETO OLGUÍN	A.N.O.
Fecha: Septiembre 15, 2021	