

Las intervenciones organizacionales y el balance vida-trabajo en la industria manufacturera

Organizational interventions and work-life balance in the manufacturing industry

Elsy Guadalupe Parada-Ruiz¹, Jaime Olea-Miranda², Luis Felipe Romero-Dessens³

Resumen

El objetivo del estudio es identificar las intervenciones organizacionales más significativas que promueven el balance vida-trabajo (BVT) en la industria manufacturera. El método es cuantitativo de tipo transversal causal aplicado a una muestra de 139 empleados operativos en industrias manufactureras del Estado de Sonora, México; los análisis se realizaron en SPSS. Los resultados presentan una correlación positiva entre las intervenciones organizacionales de capacitación, desarrollo, comunicación, trabajo en equipo, empoderamiento, recompensas financieras y no financieras y BVT, identificándose como variables predictoras del BVT, las intervenciones de capacitación y trabajo en equipo. Los hallazgos obtenidos pueden ser útiles para implementar intervenciones que contribuyan al balance de vida y trabajo de las personas y el desarrollo de las organizaciones. Los resultados presentan una aportación original en un área del conocimiento sin explorar en organizaciones industriales en México. La resistencia por parte de las industrias y el temor de los trabajadores a expresar su opinión representa un reto y una limitación en un mundo que requiere estrategias de adaptación ante los cambios demográficos, sociales y de competitividad.

Palabras clave: *balance vida-trabajo; intervenciones organizacionales; industria manufacturera.*

Abstract

The objective of the study is to identify the most significant organizational interventions that promote work-life balance (BVT) in the industry. The method is quantitative, causal and cross sectional, applied to a sample of 139 operational employees in manufacturing industries in Sonora, México; the analysis were carried out in SPSS. The results present a positive correlation between the organizational interventions of training, development, communication, teamwork, empowerment, financial and non-financial interventions. The findings obtained can be useful to implement interventions that contribute to the balance of life and work of people and development of organizations. The results present an original contribution in an unexplored area of knowledge in industrial organizations in Mexico. The resistance by the industries and the fear of the workers to express their opinion represents a challenge and a limitation in a world that requires adaptation strategies in face of demographic, social and competitive changes.

Keywords: *work-life balance, organizational interventions, manufacturing industry.*

Códigos JEL: J24, J28, M12

Artículo Recibido: 15 de agosto de 2020
Artículo Aceptado: 26 de enero de 2021

¹Doctora en Ciencias Administrativas; Profesora-Investigadora, Departamento de Ingeniería Industrial, Unidad Regional Centro, Universidad de Sonora; líneas de investigación: balance vida-trabajo, estrategia competitiva, mejora de la productividad; elsy.parada@unison.mx, ORCID: 0000-0003-1966-0749

² Doctor en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología; Maestro de Tiempo Competo Titular, Departamento de Ingeniería Industrial, Unidad Regional Centro, Universidad de Sonora; líneas de investigación: estrategia competitiva, mejora de la productividad; jaimolea@unison.mx, ORCID: 0000-0003-0415-1351

³ Doctor en Ingeniería; Maestro de Tiempo Completo Titular, Departamento de Ingeniería Industrial, Unidad Regional Centro, Universidad de Sonora; líneas de investigación: estrategia competitiva, mejora de la productividad; luisfelipe.romero@unison.mx, ORCID: 0000-0002-8431-6365



Introducción

El desarrollo de la industria manufacturera es fundamental para el crecimiento económico de los países. Este sector comprende las unidades económicas que transforman los materiales o sustancias en artículos terminados, ensamblan, reconstruyen y mezclan productos para obtener otros diferentes. En México representa 12% de los establecimientos, 24% del personal ocupado, 35% de las remuneraciones, 37% de los ingresos y 49% de la producción bruta total nacional (INEGI, 2020).

Según la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (UNIDO, 2020) México ocupa el lugar número 20 de 152 países en el Índice de rendimiento industrial competitivo, con un PIB de \$1,254 billones de dólares y \$9,939 dólares per cápita. Destaca su posición número 4 en el Índice de manufactura de exportación en actividades de media y alta tecnología y su posición número 9 en el Índice de calidad de exportación industrial.

En el panorama mundial el sector manufacturero ha experimentado un crecimiento modesto pero constante. Este nivel de crecimiento ha contribuido a revertir la tendencia negativa en el empleo manufacturero proveniente del final de la década anterior, con efectos positivos a partir de 2012. Es de esperarse que el crecimiento del empleo tenga como efecto un crecimiento en la productividad, sin embargo, estos presentan una relación inversa. A mayor tasa de crecimiento del empleo, más baja la productividad. Por ello, la ONUDI (2019) señala la importancia formular políticas que siga aumentando la dinámica industrial y el empleo, mejorando al mismo tiempo, la eficiencia de la fuerza laboral.

Actualmente la cadena de valor en la industria se percibe compleja y con alta movilidad frente a grandes retos en un ambiente competitivo. Los líderes empresariales y gubernamentales, tienen la responsabilidad de generar empleos calificados que correspondan a las presiones de competitividad en un mundo globalizado y a su vez, atraer talento humano con mejores habilidades y que generen buenos resultados y alta productividad en el trabajo (Moavenzadeh & Bernard, 2013). Esto plantea un gran reto para las organizaciones: los mayores problemas se presentan por el bajo nivel de compromiso de los empleados, la falta de balance en sus vidas personales, altos niveles de desgaste y estrés natural por el trabajo (Panda & Kumar Sahoo, 2017). Los empleados se ven afectados por la ansiedad y enfermedades ocupacionales que pueden llegar a desencadenar enfermedades físicas y psicológicas que impiden su bienestar (Rao, 2016). El conflicto que genera esta situación se ve reflejado en las organizaciones por la rotación de personal, insatisfacción, baja productividad, ausentismo y un menor desempeño y compromiso con la organización así como una menor retención de personal competente (Greenhaus & Beutell, 1985).

Es por ello que a partir de 2004 la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2011) ha realizado estudios relacionados con esta problemática presentada por los trabajadores en el ámbito mundial y que no es ajena a las comunidad mexicana, proponiendo acciones que promuevan y mejoren las condiciones laborales y generen un equilibrio entre las necesidades personales y los requerimientos de las organizaciones. La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OECD, 2011) lo ha considerado también un tema prioritario para la política social y económica. La literatura e investigación de este fenómeno se ha incrementado significativamente en los últimos años debido a la importancia de sus efectos (Chang et al., 2010).

Greenhaus y Singh (2003) definen el balance vida-trabajo (BVT) como el grado en el cual un individuo está igualmente comprometido y satisfecho con sus roles desempeñados en el trabajo y en su familia (considerando familia y vida personal como sinónimo).

Así como la falta de balance genera conflicto, definido como un problema de roles, en el cual la participación en el rol laboral dificulta la participación en el rol familiar y viceversa (Kahn, Wokfe, Quinn, Snoek, & Rosenthal, 1964), el balance vida-trabajo sugiere el aspecto positivo, definido como enriquecimiento, que es grado en el que las experiencias de un rol mejoran o afectan positivamente la

calidad de vida o el desempeño en el otro rol (Greenhaus & Powell, 2006). Es así, que cuando el enriquecimiento ocurre, los efectos positivos se generan en ambas direcciones: trabajo-vida, vida-trabajo.

En este sentido es prioritario promover el BVT en las personas generando un efecto positivo en ambos roles, estableciendo las condiciones que permitan al trabajador desarrollarse de manera eficiente en las actividades laborales. Las organizaciones que en épocas pasadas se han catalogado como “excelentes” tienen la experiencia de haber implementado prácticas de recursos humanos en beneficio de los trabajadores (Delaney, 1996). Diversos autores (Allen, 2001; Eaton, 2003) han señalado que las intervenciones organizacionales implementadas como un esfuerzo por disminuir el conflicto que experimentan los trabajadores en su vida laboral se ven reflejadas en mejores actitudes y conductas, un mayor esfuerzo y mejora en las relaciones sociales, logrando una ventaja competitiva en las organizaciones. Allen (2001) define las intervenciones organizacionales como las políticas organizacionales diseñadas para ayudar a ajustar las necesidades de los trabajadores a las exigencias de la organización. Este conjunto de prácticas que mejoran las habilidades, motivación y participación de los empleados, lo inducen para mejorar sus esfuerzos resultando en un mejor desempeño. Algunas de las prácticas más frecuentemente utilizadas son la capacitación, la retroalimentación sobre el desempeño, las compensaciones vinculadas al desempeño y los mecanismos participativos del trabajador. Los autores en esta área se refieren a estas prácticas como sistemas de trabajo de alto rendimiento, alta participación y alto compromiso (Boxall & Macky, 2009). La percepción del balance vida-trabajo puede mejorar mediante la implementación de estas prácticas, reflejándose en el mejoramiento del reclutamiento, desarrollo y administración de la fuerza laboral (Haar et al., 2014).

Para efectos de la presente investigación, se consideran como intervenciones que promueven el balance vida-trabajo, las relacionadas con la capacitación, el desarrollo, el trabajo en equipo, la comunicación, el empoderamiento y las recompensas financieras y no financieras.

La capacitación se refiere a un enfoque sistemático del desarrollo y el aprendizaje para mejorar el conocimiento, las habilidades y el comportamiento de los individuos para que sean más eficientes en el trabajo, lo que se ve reflejado automáticamente en el equipo y la organización (Ford, 2014). Las intervenciones de esta naturaleza mejoran el compromiso con la organización y las condiciones laborales que ayudan a mantener un equilibrio entre la vida personal y familiar (Rahman & Nas, 2013). Estudios han subrayado la importancia del trabajo en equipo y sus efectos positivos en el BVT, además, la comunicación en las organizaciones provee un conducto para compartir la información, tomar decisiones colaborativas coordinando eficientemente los esfuerzos laborales (Nayak, Sahoo, Mohanty, & Sundaray, 2016). Los incentivos financieros como el salario, apoyos y beneficios económicos, así como el desarrollo profesional, reconocimientos y promociones derivadas del desempeño, pueden mejorar la autoestima del trabajador y mejorar su percepción de la organización, incrementando su compromiso (Delery & Gupta, 2016). La implementación de prácticas de empoderamiento en el trabajo en equipo y los procesos participativos están también relacionados con el compromiso afectivo del trabajador hacia la organización (Vandenberg, Richardson, & Eastman, 1999). Estas prácticas particulares pueden mejorar las habilidades y la motivación de los empleados.

Es fundamental para las organizaciones identificar claramente cuáles son las intervenciones que promueven de forma significativa el balance vida-trabajo de los colaboradores y por consecuencia, como lo señala la literatura, se fortalezca el desarrollo de la empresa en términos de competitividad, productividad y rentabilidad, beneficiando de manera directa a los trabajadores y las organizaciones e impactando con su beneficio a la sociedad en general mediante una mejor calidad de vida de sus habitantes.

Revisión de la literatura

El BVT como estrategia de recursos humanos

Las estrategias de BVT han emergido como una forma de retener a los empleados. Para ello, se ha visto la necesidad de estar atentos de las necesidades de los empleados, ofreciéndoles mejores condiciones laborales. Las organizaciones han observado que estas medidas aumentan la moral del empleado, el compromiso y satisfacción, disminuyen los orígenes del estrés y los problemas en el trabajo y se mejora la capacidad de reclutamiento y retención de empleados talentosos y valiosos (De Cieri, Holmes, Abbott, & Pettit, 2005).

De Cieri et al. (2005) identifican algunas barreras u obstáculos que se presentan en el desarrollo e implementación de las estrategias de BVT. Entre ellas se encuentran una cultura organizacional que enfatiza y recompensa los horarios extendidos y el compromiso organizacional sin considerar la vida personal; un entorno de trabajo aislado, hostil y poco solidario para los empleados con compromisos personales ajenos a la organización; actitudes negativas y resistencia de los supervisores; preferencia de la alta gerencia por reclutar personas con percepciones similares a ellos; falta de comunicación y educación relacionados con las estrategias de BVT; éstas son solo algunas de las barreras presentadas en las organizaciones.

La literatura indica que a nivel individual, grupal u organizacional, los atributos humanos más importantes para un alto desempeño son las habilidades (destreza/capacidad), la motivación y la oportunidad. Las prácticas de recursos humanos pueden promover estas características o impedir las. Cuando éstas prácticas promueven estos aspectos, la organización manifiesta un desempeño superior. Son necesarias las tres condiciones para que se manifieste la productividad, por sí solas, no son suficientes. Para generar una ventaja competitiva es esencial desarrollar sistemas de prácticas que incluyan las tres características, solo por medio de la combinación de las tres se puede desarrollar a su máxima capacidad el potencial. Las prácticas de recursos humanos tienen una influencia tanto en la habilidades, la motivación y la oportunidad de los empleados, lo que a su vez propicia el desempeño, considerando como variables de éste, la productividad, la calidad y la efectividad (Delery & Gupta, 2016).

Capacitación

Una de las más importantes intervenciones de recursos humanos es la capacitación. Los constantes cambios económicos globales actuales generan la oportunidad de desarrollar competencias individuales y organizacionales, adaptándolas a esos cambios (Potnuru & Sahoo, 2016). La capacitación es definida como los programas formales para el desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas (Evans & Davis, 2005). Los empleados que participan en capacitaciones, son capaces de demostrar mejores habilidades y competencias en su trabajo y por otra parte, mejorar sus actitudes (Zumrah, Boyle, & Fein, 2013). Chen (2010) menciona que la capacitación puede tener un efecto positivo en la satisfacción en el trabajo. Para que este comportamiento sea desarrollado, los empleados deben tener las suficientes competencias para ser capaces de desarrollar sus responsabilidades de manera exitosa. La aplicación de los nuevos conocimientos, habilidades y actitudes proveen una nueva visión que enriquece las competencias existentes de los empleados, lo que hace que se sientan más satisfechos desempeñando su trabajo (Zumrah et al., 2013).

Desarrollo

Las investigaciones han confirmado que los esfuerzos realizados por las organizaciones para el desarrollo de los empleados es un señal para los empleados de que su organización valora sus contribuciones y cuida sus necesidades, lo que se ve reflejado en una reciprocidad por parte de los empleados con actitudes positivas hacia la organización (Rahman & Nas, 2013; Wayne, Shore, & Liden, 1997). El desarrollo de la vida laboral de un empleado está ligado a un mejor futuro. "Considerando que los

empleados son el recurso más valioso en cualquier organización, es imperativo que todos los otros recursos sean explotados para el desarrollo de ese recurso vital” (Rahman & Nas, 2013, p.567).

La globalización ha hecho indispensables cambios a nivel micro y macro y el rol de los cambios en las organizaciones deben estar enfocados en ambos, los empleados y las organizaciones. Las organizaciones requieren reclutar a las personas correctas, con los conocimientos adecuados y desarrollarlas mediante la capacitación y adquisición de habilidades, así como retenerlas. Las organizaciones en países desarrollados han reconocido la existencia de una fuerte relación entre el desarrollo del empleado y su intención de dejar el empleo. Esto ha sido demostrado cuando se ha ofrecido oportunidades de desarrollo a los empleados y en respuesta, los empleados reaccionan en forma positiva demostrando una actitud de compromiso y obligación hacia la organización. “Esto implica que, para desarrollar y mantener una reciprocidad tan positiva, las organizaciones deberían esforzarse por fomentar una cultura donde exista un gran compromiso con los programas de desarrollo para los empleados” (Chaudhry, Imran Malik, & Ahmad, 2011, p.1912).

El desarrollo de la fuerza de trabajo genera beneficios en la creación de reputación que mejora la retención y la buena percepción de la organización por parte de la sociedad, así como los ahorros en los costos por la disminución del ausentismo y los niveles de rotación, haciendo que los empleados generen experiencias positivas hacia la organización, creando una cultura del aprendizaje y la calidad y permite que perciban la existencia de un fuerte compromiso entre los empleados que ven congruencia entre sus propios objetivos y los de la organización (Joo, 2010; Kaye & Jordan-Evans, 2000; Maurer, T. & Lippstreu, 2008; McElroy, 2001; Vancouver & Kendall, 2006; Vancouver & Schmitt, 1991).

Rahman y Nas (2013) mencionan que el desarrollo tiene un doble propósito, alcanzar las metas organizacionales y las de los empleados. Eso hace que un empleado cumpla las metas organizacionales, cumpliendo a la vez sus metas personales. La sensación de progreso y mejora en las habilidades de los empleados, permite incrementar su productividad y la de su equipo.

Trabajo en equipo

Las organizaciones pueden crear equipos de trabajo cooperativos y que se apoyan mutuamente a través del entrenamiento multifuncional, simulaciones y juegos de roles. Es esencial modificar la actitud de los empleados en relación a los equipos de trabajo e implementar intervenciones que favorezcan el trabajo en equipo y el BVT de sus integrantes (Panda & Kumar Sahoo, 2017).

Salas, Sims y Shawn Burke (2005) sugiere que hay cinco variables frecuentes en los equipos de trabajo: el liderazgo del equipo, la productividad, el respaldo de los miembros del equipo, la adaptabilidad y la orientación. Estos cinco componentes promueven la efectividad de los equipos de trabajo. El liderazgo es la habilidad para dirigir y coordinar las actividades de los otros miembros del equipo, evaluar su desempeño, asignar tareas, desarrollar conocimiento, destrezas y talentos, motivar a los miembros del equipo, planear, organizar y establecer un ambiente de trabajo positivo. La productividad del equipo consistente en la habilidad de desarrollar entendimientos comunes para el equipo de trabajo y monitorear adecuadamente las estrategias implementadas por los miembros del equipo para lograr los objetivos. El respaldo de los miembros del equipo consiste en la habilidad de anticiparse a las necesidades de otros miembros del equipo a través del conocimiento de sus responsabilidades considerando la flexibilidad en las cargas de trabajo de los mismos para lograr un equilibrio de trabajo. La adaptabilidad consiste en la habilidad de ajustar las estrategias basadas en la información a través de la consideración de experiencias previas y reubicación de los recursos con los que se cuenta, es decir, alterar un curso de acción en respuesta a las condiciones internas o externas cambiantes. La orientación es considerar el comportamiento de los miembros del equipo y destacar la importancia del objetivo grupal.

Comunicación

La comunicación en las organizaciones provee un camino para compartir la información, tomar decisiones colaborativas e identificar y coordinar los esfuerzos de los miembros del equipo de trabajo, motivarlos e identificarlos. La cultura de un sistema de comunicación abierta, basado en la confianza mutua y la confidencialidad, fomentará altos niveles de relaciones interpersonales con un incremento en la satisfacción en el trabajo. Las organizaciones deben estar conscientes sobre las necesidades de comunicación explícita e implícita de los empleados y fomentar intervenciones que promuevan la integración, consistencia y coherencia para mejorar el BVT de sus colaboradores (Nayak et al., 2016)

Empoderamiento

El empoderamiento es un concepto en constante evolución que depende de los sujetos involucrados, la cultura organizacional y el contexto de la situación; consiste en la delegación de autoridad o responsabilidad otorgada de un superior hacia un subordinado (Pelit, Öztürk & Arslantürk, 2011). El empoderamiento surge del medio ambiente y del estado psicológico de los empleados. El empoderamiento en el trabajo está positivamente relacionado con la autonomía, la satisfacción en el trabajo y el desempeño (Nayak et al., 2016). Cuando los empleados están involucrados en su trabajo con el vigor, el espíritu y el compromiso, se hace una diferencia en su calidad de vida y trabajo.

Appelbaum, Karasek, Lapointe y Quelch (2015) mencionan que el empoderamiento debe implementarse primero en los altos niveles directivos e ir descendiendo a los empleados operativos para que pueda ser efectivo. Esto permite a los empleados adaptarse a las nuevas responsabilidades y guiarlos en su evolución. Primero debe evaluarse si las políticas de empoderamiento están dando los resultados esperados y cómo son percibidas por los empleados y después evaluar las necesidades específicas de los puestos (Bailey, 2009). Uno de los aspectos más complejos para analizar el empoderamiento, es la disponibilidad de los empleados, deseo y habilidad para asimilar el empoderamiento y aceptar el incremento de la responsabilidad otorgada (Appelbaum, Karasek, Lapointe, & Quelch, 2014).

Recompensas financieras y no financieras

El capital humano es extremadamente esencial para lograr y mantener la ventaja competitiva en las organizaciones. El soporte financiero proporcionado a los colaboradores como los incrementos en el salario, los beneficios, las actividades culturales, los días de descanso, las vacaciones y las recompensas no financieras como el desarrollo, la promoción basada en el desempeño y el reconocimiento pueden aumentar el nivel de autoestima en los empleados (Cooke & Jing, 2009).

Algunas de las prácticas no financieras que se promueven dentro de las organizaciones, que no generan un desembolso económico para la organización incluye solicitar el soporte moral a los trabajadores, pidiendo a los empleados el entendimiento de la situación de la compañía y lo importante de su contribución para alcanzar sus metas; cultivar un sentido de pertenencia y orgullo de los empleados hacia la organización y establecer grupos de autoayuda para reducir el estrés. Otro tipo de prácticas que incentivan al personal para seguir en una organización son los planes de desarrollo dentro de la misma, haciendo ver a los empleados las oportunidades dentro de la organización, la promoción basada en el desempeño y logros y el reconocimiento a los empleados con excelente desempeño. Dentro de las acciones relacionadas con la jornada laboral se encuentran los ajustes en los horarios que incluyen descansos y la reducción de las jornadas extraordinarias, la simplificación de las actividades laborales y la flexibilidad en los horarios de jornada laboral.

Las recompensas financieras con un costo económico para la organización incluyen el incremento de los beneficios, la organización de actividades sociales, de arte y culturales, así como eventos deportivos después de la jornada laboral y durante los días festivos, otorgar permisos para atender situaciones

personales, involucrar a los miembros de la familia y organizar viajes familiares pagados por parte de las organizaciones, entre otros. El sistema de pago afecta la atracción y retención de trabajadores, determinando las habilidades de la fuerza de trabajo y afectando también la motivación de los trabajadores (Delery & Gupta, 2016).

Objetivos e hipótesis

El objetivo general de la presente investigación es identificar las intervenciones organizacionales más significativas que promueven el BVT. Como objetivos específicos están el análisis del impacto de las intervenciones de capacitación y desarrollo, comunicación y trabajo en equipo, empoderamiento y recompensas financieras y no financieras en el BVT.

Se proponen las siguientes hipótesis:

H1. La capacitación implementada a los colaboradores tiene un impacto directo y positivo en el BVT.

H2. El desarrollo del colaborador dentro de la organización tiene un impacto directo y positivo en el BVT.

H3. La promoción de una comunicación efectiva comunicación en la organización tiene un impacto directo y positivo en el BVT.

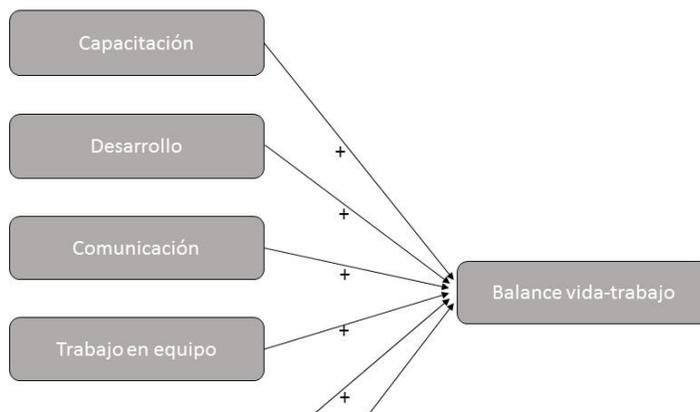
H4. El trabajo en equipo tiene un impacto directo y positivo en el BVT.

H5. El empoderamiento otorgado a los colaboradores tiene un impacto directo y positivo en el BVT.

H6. Las recompensas financieras y no financieras ofrecidas a los trabajadores tienen un impacto directo y positivo en el BVT.

Especificación del modelo

El modelo teórico de relaciones de intervenciones organizacionales con el BVT propuesto, se deriva de la revisión de la literatura identificando como variables independientes: capacitación, desarrollo, comunicación, trabajo en equipo, empoderamiento y recompensas financieras y no financieras y como variable dependiente: BVT (Figura 1).



Fuente: Elaboración propia.

Figura 1: Propuesta del modelo teórico de relaciones de intervenciones con el BVT

Método

Diseño de investigación

El diseño de la investigación no experimental, causal, de tipo transversal. Se trata de una prueba no probabilística aplicada a 139 participantes.

Participantes y escenario

Los participantes en el estudio fueron trabajadores de nivel operativo de industrias manufactureras grandes⁴ del Estado de Sonora, México. Se recabó información demográfica y social. Los participantes fueron en su mayoría de género masculino (63% hombres, 37% mujeres), el 48% con edades de 31 a 40 años, seguido del 20% con edades de 31 a 40 años. El 91% reportó vivir con familia. En relación a la antigüedad en la organización, el 53% dijo tener menos de 3 años laborando.

Instrumento

Balance vida-trabajo fue evaluado utilizando el instrumento de Dex y Bond (2005) mediante 10 reactivos. La escala reporta alfa de Cronbach de 0.66 a 0.80. La capacitación fue medida utilizando las escalas de Panda y Kumar Sahoo (2017) y Prieto y Pérez Santana (2014) mediante 5 reactivos. Las escalas reportan alfa de Cronbach que va desde 0.86 a 0.87. Desarrollo se midió con escala de Zimmerman, Swider y Boswell (2018) mediante 5 reactivos; la escala reporta alfa de Cronbach de 0.74. Comunicación, trabajo en equipo y empoderamiento fueron medidas con escalas de Nayak et al. (2016), comunicación con 4 reactivos, trabajo en equipo con 4 reactivos y empoderamiento con 5 reactivos y alfa de Cronbach reportada de 0.797, 0.916 y 0.886 respectivamente. Recompensas financieras y no financieras se midió con escala de Panda y Kumar Sahoo (2017) con 6 reactivos y alfa de Cronbach de 0.763. Todas las afirmaciones tienen respuestas en escala de 5 puntos tipo Likert que van desde 0 = totalmente en desacuerdo a 4 = totalmente de acuerdo. Se incluyeron en el instrumento, reactivos relacionados con el género (masculino y femenino), edad, situación personal de convivencia en casa, antigüedad en el puesto, horas promedio laboradas por semana y horas promedio extra laboradas por semana.

Procedimiento

Se envió el cuestionario en línea a un total de 300 empleados por medio de mensajería instantánea. La respuesta al cuestionario fue completamente voluntaria y se informó a los participantes en relación a la

⁴ Empresas manufactureras grandes: más de 250 trabajadores, más de 250 millones de pesos de ventas anuales o tope máximo combinado de 250 (trabajadores por 10% más ventas anuales por 90%), según el Diario Oficial de la Federación del 30 de junio del 2009 (México).

confidencialidad de los datos recabados en la investigación. Fueron recibidas un total de 190 cuestionarios, de los cuales 139 fueron seleccionados de acuerdo a los criterios de participación en la investigación. Se analizaron los ítems con el paquete SPSS versión 22. Se realizaron análisis descriptivos, se determinó el coeficiente de consistencia interna y se obtuvieron las correlaciones. Se realizó un análisis de regresión lineal múltiple con los promedios de las variables independientes capacitación, desarrollo, comunicación, trabajo en equipo, empoderamiento y recompensas financieras y no financieras y la variable dependiente BVT para determinar la relación entre las variables y su efecto con la variable dependiente.

Resultados y discusión

Se determinó el coeficiente de consistencia interna de los factores mediante el alfa de Cronbach, obteniendo un alfa de 0.765 a 0.868 (Tabla 1), quedando para tal resultado, la escala de capacitación con un total 4 reactivos, desarrollo con 4 reactivos, comunicación con 3 reactivos, trabajo en equipo con 4 reactivos, empoderamiento con 5 reactivos, trabajo en equipo con 6 reactivos, recompensas financieras y no financieras con 6 reactivos y BVT con 9 reactivos.

Tabla 1
Consistencia interna de las escalas

Escalas/reactivos	MIN	MAX	M	D.E.	&
Capacitación					0.831
Los trabajadores tenemos programas de capacitación continua	0	4	3.12	.885	
El programa de capacitación personalizado promueve en mí, nuevas habilidades y comportamientos	0	4	3.09	.838	
Me siento cómodo con las tareas asignadas después de la capacitación	0	4	3.14	.687	
Las necesidades de capacitación son detectadas adecuadamente	0	4	2.91	.812	
Desarrollo					0.780
Quienes hacen bien su trabajo, tienen muchas oportunidades de ser promovidos a un mejor puesto	0	4	2.70	1.040	
La gente avanza tan rápido aquí como lo hacen en otros lugares	0	4	2.18	.934	
Estoy satisfecho con mis posibilidades de promoción	0	4	2.55	.919	
Se realiza una evaluación del desempeño a los empleados	0	4	2.91	.959	
Comunicación					0.804
Me puedo comunicar abiertamente sobre las dificultades laborales con mis superiores	0	4	2.94	.954	
Recibo información previa sobre los cambios en el trabajo	0	4	2.89	1.026	
Se comparten las opiniones entre los jefes y los operadores	0	4	2.83	.940	
Trabajo en equipo					0.765
El trabajo en equipo es frecuente	0	4	3.31	.700	
Me siento parte de un equipo eficiente	0	4	3.17	.881	
La carga de trabajo es compartida equitativamente por los miembros del equipo	0	4	2.81	1.053	
La experiencia del personal es respetada por los miembros del equipo	0	4	2.94	.769	
Empoderamiento					0.868
Tengo autonomía para hacer mi trabajo	0	4	3.07	.677	
Participo en las decisiones tomadas por los superiores en mi área de trabajo	0	4	2.68	.925	
Mis opiniones y sugerencias son bien recibidas por mis superiores	0	4	2.84	.862	

Tengo acceso a la información necesaria para tomar buenas decisiones	0	4	2.93	.813	
Tengo una buena comprensión del trabajo	0	4	3.25	.627	
Recompensas financieras y no financieras	0	4			0.842
Mi salario es bueno	0	4	2.73	.939	
Los aumentos de sueldo son buenos	0	4	2.53	1.131	
Mis beneficios son buenos	0	4	3.06	.800	
Recibo pagos justos por las horas extras	0	4	2.88	1.130	
Recibo agradecimientos y cumplidos	0	4	2.77	.871	
Hacen énfasis en el reconocimiento y los valores	0	4	2.96	.892	
Balance vida-trabajo					0.831
No tengo mucho tiempo para socializar o relajarme con mi pareja o ver a la familia entre semana	0	4	2.12	1.164	
Tengo que llevarme el trabajo a casa casi todas las noches	0	4	3.17	.722	
Seguido me quedo en el trabajo tarde o trabajo durante los fines de semana	0	4	2.53	1.002	
Es difícil relajarme y olvidarme de los problemas del trabajo	0	4	2.60	1.012	
Me preocupa el efecto del estrés laboral en mi salud	0	4	2.08	1.186	
La relación con mi pareja se encuentra inestable debido a la presión o las largas horas de trabajo	0	4	3.02	.821	
Mi familia no toma en cuenta mi opinión, ya sea porque no los veo lo suficiente o porque estoy demasiado cansado(a)	0	4	2.97	.963	
Es difícil encontrar tiempo para pasatiempos, actividades recreativas o para mantener amistades y relaciones familiares duraderas	0	4	2.59	1.076	
Me gustaría reducir mis horas de trabajo y mis niveles de estrés, pero siento que no tengo control sobre la situación actual	0	4	2.24	1.201	

Se calculó el promedio de las variables de cada escala y se obtuvo una prueba de validez concurrente a través de un análisis de correlación bivariada de Pearson entre las variables para determinar las relaciones con valores de suficiente significancia ($p < .05$) (Tabla 2). Todas las escalas presentaron una relación significativa positiva, en especial las escalas empoderamiento con comunicación y trabajo en equipo; capacitación con empoderamiento y recompensas financieras y no financieras; trabajo en equipo con comunicación y desarrollo con comunicación.

Tabla 2
Correlación de las escalas

	Promedio de capacitación	Promedio de desarrollo	Promedio de comunicación	Promedio de trabajo en equipo	Promedio de empoderamiento	Promedio de recompensas financieras y no financieras	Promedio de balance vida-trabajo
Promedio de capacitación	1	.579**	.599**	.566**	.691**	.612**	.502**
Sig. (bilateral)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	139	139	139	139	139	139	139

Promedio de desarrollo	Correlación de Pearson	.579**	1	.647**	.553**	.588**	.579**	.367**
	Sig. (bilateral)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	139	139	139	139	139	139	139
Promedio de comunicación	Correlación de Pearson	.599**	.647**	1	.667**	.740**	.636**	.486**
	Sig. (bilateral)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	139	139	139	139	139	139	139
Promedio de trabajo en equipo	Correlación de Pearson	.566**	.553**	.667**	1	.742**	.658**	.488**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	139	139	139	139	139	139	139
Promedio de empoderamiento	Correlación de Pearson	.691**	.588**	.740**	.742**	1	.665**	.474**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	139	139	139	139	139	139	139
Promedio de recompensas financieras y no financieras	Correlación de Pearson	.612**	.579**	.636**	.658**	.665**	1	.404**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	139	139	139	139	139	139	139
Promedio de balance vida-trabajo	Correlación de Pearson	.502**	.367**	.486**	.488**	.474**	.404**	1
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	139	139	139	139	139	139	139

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Posteriormente se realizó un análisis de regresión lineal múltiple con los promedios de las variables independientes capacitación, desarrollo, comunicación, trabajo en equipo, empoderamiento y recompensas financieras y no financieras y la variable dependiente BVT. Los resultados arrojaron una $R=0.575$, R cuadrada = 0.331 y R cuadrada ajustada = 0.300. En el modelo propuesto, las variables capacitación y trabajo en equipo resultaron con un valor de $p < .05$ (Tabla 3).

Tabla 3

Coefficientes estandarizados de regresión múltiple para el modelo Balance vida-trabajo

Variable	Beta	t	p
Capacitación	.299	2.832	.005
Desarrollo	-.045	-.446	.656
Comunicación	.211	1.783	.077
Trabajo en equipo	.235	2.050	.042
Empoderamiento	-.015	-.115	.908
Recompensas financieras y no financieras	-.033	-.303	.762

$R=0.575$, R cuadrada=0.331, R cuadrada ajustada=0.300

Los resultados obtenidos confirman la teoría en relación a la identificación de las variables capacitación y trabajo en equipo como predictoras del BVT según los modelos propuestos por Nayak et al. (2016) y

Panda y Kumar Sahoo (2017), sin embargo, no se confirmó la relación causal con el resto de las variables. La explicación del modelo sugiere profundizar en relación a las numerosas variables predictoras del BVT. La aplicación de instrumentos dirigidos a sectores diferentes al industrial y poblaciones culturalmente distintas son elementos de posible afectación en los resultados obtenidos, esto en razón de la escasa literatura que existe en esta temática relacionada con organizaciones industriales; por lo que se identifica un área de oportunidad en el desarrollo de instrumentos acorde a la población y actividad económica propuesta. La presente investigación presenta resultados incipientes en un área del conocimiento sin explorar en países latinoamericanos.

Conclusiones

Investigaciones realizadas reportan que existe una relación positiva y directa entre las intervenciones organizacionales a favor del trabajador y su desempeño en las organizaciones. El incremento de la calidad de vida de los trabajadores impacta de forma positiva en el desarrollo de las organizaciones.

Las intervenciones organizacionales de capacitación, desarrollo, comunicación, trabajo en equipo y recompensas financieras y no financieras están relacionadas positiva y significativamente entre ellas, lo que indica que se presenta un enriquecimiento en cada beneficio organizacional en la medida en la que se mejora otro. Esto permite asegurar que la implementación de cualquiera de las intervenciones descritas refleja un panorama positivo en diversas áreas de la organización.

Las intervenciones de capacitación tienen un impacto destacado del resto de las intervenciones, considerándose un aspecto prioritario para el trabajador; en particular destaca la relación positiva con el empoderamiento y las recompensas financieras y no financieras. Un trabajador capacitado siente tener el conocimiento suficiente para tomar decisiones y proponer acciones, esto permite a su vez mejorar la comunicación y el desarrollo, impactando de manera positiva en las recompensas financieras y no financieras que obtiene. El desarrollo, por su parte, se relaciona con la comunicación y el empoderamiento principalmente. Una percepción de satisfacción por el desarrollo del colaborador al interior de la organización lo involucra de manera significativa en la misma. Por otra parte, la comunicación es fundamental para el empoderamiento y el trabajo en equipo, esto permite asumir adecuadamente la actividad laboral y establecer canales de acercamiento con el resto de los colaboradores, volviéndose en una dinámica propositiva y coordinada. Existe una relación positiva entre el BVT y la capacitación, lo que permite concluir que es fundamental para el trabajador tener el conocimiento suficiente para desempeñarse de manera adecuada en su ámbito laboral. La comunicación al interior de la empresa y la confianza de poder expresar las opiniones libremente son consideradas importantes para los trabajadores. Esta misma comunicación expresada en equipos de trabajo, mediante la colaboración y el respeto son fundamentales para percibir también un balance de vida y trabajo.

Los hallazgos de la presente investigación permiten concluir que el BVT es explicado en un 30% por las variables de comunicación y trabajo en equipo. Existe una relación significativa, directa y positiva entre estas variables independientes con la variable dependiente BVT. Los resultados permiten aceptar las hipótesis *H1* y *H4* y rechazar las hipótesis *H2*, *H3*, *H5* y *H6*.

La identificación de las intervenciones organizacionales que impactan en el BVT y la relación que existe entre estas intervenciones, permitirá tomar decisiones encaminadas a fortalecer las políticas organizacionales de estos aspectos, sabiendo de antemano que cualquier decisión que favorezca estas variables tendrá un impacto positivo en el resto de ellas, incrementando así, la percepción de BVT y el compromiso por parte del trabajador para una mejor competitividad, productividad y desarrollo de las organizaciones.

Es base a lo anterior, se proponen algunas intervenciones relacionadas con las variables descritas. Se considera conveniente que las organizaciones ofrezcan programas formales de capacitación para el desarrollo de habilidades presentes y futuras, incluyendo conocimientos técnicos e interpersonales,

utilizando maquinaria y equipos similares a los que se manipularán y se propone que se realice una retroalimentación de la capacitación recibida. Además de la instrucción relacionada con la actividad laboral específica, se consideran importantes las capacitaciones en relación con la misión y valores de la organización, las iniciativas de calidad, técnicas para resolución de problemas, habilidades para desarrollar el empoderamiento, para crear equipos de trabajo y desarrollarlos, así como de manejo del estrés y del cambio; éstas deberán hacerse extensiva tanto a los empleados recién contratados como a los que cuentan con experiencia. La capacitación es más que la adquisición de habilidades y su aplicación o no, constituye un mensaje no intencional de la organización. Es adecuado también, tener planes formales de desarrollo para los empleados y discutir con ellos sus expectativas al comienzo de cada ciclo, así como ofrecerles actividades que desarrollen sus habilidades futuras, considerando apoyos para su preparación académica si es necesario y ofrecer una clara retroalimentación de su desempeño. El establecimiento de canales de comunicación abierta tanto en sentido horizontal como vertical permite a los colaboradores acceder a información de la organización y conocer sus estrategias, permitiéndoles contribuir a su cumplimiento; la creación de sistemas de sugerencias involucra a los colaboradores haciéndolos partícipes mediante propuestas de mejora. El uso extensivo de equipos de trabajo en toda la organización es una actividad sugerida. El establecimiento de equipos autoguidados donde se combinan diferentes habilidades y talentos para trabajar sin la usual supervisión mediante un propósito común, le dará significado al trabajo y beneficios a las organizaciones. Los equipos multidisciplinarios de trabajo, conformados para la realización de proyectos o resolución de problemas son una estrategia actual y efectiva. Además, se requiere la participación de los empleados para desafiar y adaptarse a entornos cambiantes, es decir, empoderarlos para que tomen las mejores decisiones, enriqueciendo así su desempeño, haciendo su trabajo más significativo. Esto permite el involucramiento del empleado con la organización y una participación más activa mediante el acceso a los recursos. Tareas menos rigurosas y la cesión de autoridad para la toma de decisiones permitirán lograr este objetivo, incluyendo también la flexibilidad en el trabajo. Entre las intervenciones relacionadas con las recompensas financieras y no financieras se encuentran los bonos por desempeño, los incentivos individuales y grupales de corto y largo término, los incrementos regulares al sueldo y beneficios económicos en especie, así como los reconocimientos no monetarios.

Limitaciones y futuras investigaciones

La presente investigación establece las bases para futuras investigaciones del BVT en organizaciones industriales en países en desarrollo, los cuales cuentan con grandes rezagos en materia laboral relacionada con los beneficios para los trabajadores. La literatura local es escasa en esta materia por lo que se recomienda profundizar en esta problemática para identificar claramente todas las intervenciones relacionadas con el bienestar y mejoramiento del balance de vida de los trabajadores y su impacto en el desarrollo de la industria, la cual presenta grandes retos de competitividad y rigidez en sus procesos de trabajo. El estudio fue limitado a industrias del estado de Sonora, México, por lo que se sugiere ampliarlo a diferentes localidades para evaluar el comportamiento por regiones.

Como parte de las limitaciones que se tuvieron en el desarrollo de la presente investigación se detectaron el temor de los trabajadores por expresar su opinión libremente y la falta de interés de las oficinas de capital humano de las organizaciones para contribuir a la investigación. Los cuestionarios fueron aplicados en el periodo declarado como contingencia sanitaria por COVID-19 lo que dificultó el contacto personal con los encuestados.

Agradecimientos

Proyecto financiado con recursos del Programa para el Desarrollo Profesional Docente, Apoyo a la incorporación de nuevos profesores de tiempo completo.

Referencias

- Allen, T. D. (2001). Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 414–435. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1774>
- Appelbaum, S. H., Karasek, R., Lapointe, F., & Quelch, K. (2014). Employee empowerment: Factors affecting the consequent success or failure—part I. *Industrial and Commercial Training*, 46(7), 379–386. <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2013-0033>
- Appelbaum, S. H., Karasek, R., Lapointe, F., & Quelch, K. (2015). Employee empowerment: Factors affecting the consequent success or failure (Part II). *Industrial and Commercial Training*, 47(1), 23–30. <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2013-0034>
- Bailey, T. (2009). *Organizational culture, macro and micro empowerment dimensions, and job satisfaction: an application on concurrent mixed and multi-level methods in the federal sector*. ISBN-10: 1-59942-291-3
- Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3–23. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2008.00082.x>
- Chang, A., Mcdonald, P., & Burton, P. (2010). Methodological choices in work-life balance research 1987 to 2006: A critical review. In *International Journal of Human Resource Management* 21(13): 2381–2413. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.516592>
- Chaudhry, A. A., Imran Malik, M., & Ahmad, I. (2011). Examining the Relationship of Work-Life Conflict and Employee Performance (A Case from NADRA Pakistan). *International Journal of Business and Management*, 6(10): 170-177. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n10p170>
- Chen, H.-J. (2010). Linking employees' e-learning system use to their overall job outcomes: An empirical study based on the IS success model. *Computers & Education*, 55(4), 1628–1639. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2010.07.005>
- Cooke, F. L., & Jing, X. (2009). Work-Life Balance in China: Sources of Conflicts and Coping Strategies. *NHRD Network Journal*, 2(6), 18–28. <https://doi.org/10.1177/0974173920090603>
- De Cieri, H., Holmes, B., Abbott, J., & Pettit, T. (2005). Achievements and challenges for work/life balance strategies in Australian organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 16(1), 90–103. <https://doi.org/10.1080/0958519042000295966>
- Delaney, J. T. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4):949-969.
- Delery, J. & Gupta, N. (2016). Human resource management practices and organizational effectiveness: internal fit matters. *Journal of Organizational Effectiveness*, 3(2), 139–163. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2016-0028>
- Dex, S. & Bond, S. (2005). Measuring work-life balance and its covariates. In *Work, Employment and Society*, 19(3) 627–637. <https://doi.org/10.1177/0950017005055676>
- Eaton, S. C. (2003). If you can use them: flexibility policies, organizational commitment, and perceived performance, *Industrial Relations*, 42(2): 145-167.
- Evans, W. R. & Davis, W. D. (2005). High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure. *Journal of Management*, 31(5), 758–775. <https://doi.org/10.1177/0149206305279370>
- Ford, J. K. (2014). *Improving Training Effectiveness in Work Organizations*. Psychology Press
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277352>
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When Work And Family Are Allies: A Theory Of Work-Family Enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72–92. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379625>
- Greenhaus, J. H., University, D., & Singh, R. (2003). *Sloan Network Encyclopedia Entry Work-Family Linkages*.
- Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A., & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work–life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 361–373. <https://doi.org/10.1016/J.JVB.2014.08.010>

- INEGI Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2020). Industria manufacturera. https://www.inegi.org.mx/temas/manufacturas/#Informacion_general
- Joo, B. K. (2010). Organizational commitment for knowledge workers: The roles of perceived organizational learning culture, leader-member exchange quality, and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 69–85. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20031>
- Kaye, B. & Jordan-Evans, S. (2000). Retention: Tag , You ' re It! *Training & Development*. <http://careersystemsintl.org/PDF%20Files/Retention%20-%20Tag%20Youre%20It.pdf>
- Maurer, T. and Lippstreu, M. (2008). Who will be committed to an organization that provides support for employee development? *Journal of Management Development*, 27(3):328-347. <https://doi.org/10.1108/02621710810858632>
- McElroy. (2001). Managing workplace commitment by putting people first. *Human Resource Management Review*, 11(3):327-335.
- Moavenzadeh, J., & Bernard, M. (2013). *Manufacturing for Growth Strategies for Driving Growth and Employment Volume 1: Globally Competitive Policy A World Economic Forum Report in collaboration with Deloitte Touche Tohmatsu Limited 3 Manufacturing for Growth Strategies for Driving Growth and Employment*. www.weforum.org/tel:+41
- Nayak, T., Sahoo, C. K., Mohanty, P. K., & Sundaray, B. K. (2016). HR interventions and quality of work life of healthcare employees: an investigation. *Industrial and Commercial Training*, 48(5), 234–240. <https://doi.org/10.1108/ICT-02-2015-0019>
- OECD Organisation for Economic Co-operation and Development. (2011). *Doing better for families*.
- OIT Oficina Internacional del Trabajo. (2011). Conciliación del trabajo y la vida familiar. *Sección de Formulación de Políticas. Segmento de Empleo y Protección Social, 2000*, 1–21. http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_163643.pdf
- Panda, A., & Kumar Sahoo, C. (2017). Impact of human resource interventions on work-life balance: a study on Indian IT sector. *Industrial and Commercial Training*, 49(7–8), 329–336. <https://doi.org/10.1108/ICT-02-2017-0009>
- Pelit, E., Öztürk, Y., & Arslantürk, Y. (2011). The effects of employee empowerment on employee job satisfaction: A study on hotels in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(6), 784–802. <https://doi.org/10.1108/09596111111153475>
- Potnuru, R. K. G., & Sahoo, C. K. (2016). HRD interventions, employee competencies and organizational effectiveness: an empirical study. *European Journal of Training and Development*, 40(5), 345–365. <https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2016-0008>
- Prieto, M. & Pérez-Santana, M. (2014). Managing innovative work behavior : the role of human resource practices. *Personnel Review*, 43(2), 184-208.
- Rahman, W., & Nas, Z. (2013). Employee development and turnover intention: Theory validation. *European Journal of Training and Development*, 37(6), 564–579. <https://doi.org/10.1108/EJTD-May-2012-0015>
- Rao, M. S. (2016). Innovative tools and techniques to manage your stress to ensure work-life balance. *Industrial and Commercial Training*, 48(6), 320–324. <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2015-0035>
- Salas, E., Sims, D. E., & Shawn Burke, C. (2005). Is there A “big five” in teamwork? *Small Group Research*, 36(5), 555–599. <https://doi.org/10.1177/1046496405277134>
- UNIDO United Nations Industrial Development Organization (2020). *Competitive Industrial Performance Report Index 2020*. <https://www.unido.org/news/unidos-competitive-industrial-performance-index-2020-country-profiles-published>
- Vancouver, J. B., & Kendall, L. N. (2006). When self-efficacy negatively relates to motivation and performance in a learning context. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1146–1153. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1146>
- Vancouver, J. B., & Schmitt, N. W. (1991). an Exploratory Examination of Person-Organization Fit: Organizational Goal Congruence. *Personnel Psychology*, 44(2), 333–352. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00962.x>
- Vandenberg, R. J., Richardson, H. A., & Eastman, L. J. (1999). The Impact of High Involvement Work

- Processes on Organizational Effectiveness. *Group & Organization Management*, 24(3), 300–339. <https://doi.org/10.1177/1059601199243004>
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82–111. <https://doi.org/10.2307/257021>
- Zimmerman, R. D., Swider, B. W., & Boswell, W. R. (2018). Synthesizing content models of employee turnover. *Human Resource Management*, 58(1):99-114. <https://doi.org/10.1002/hrm.21938>
- Zumrah, A. R., Boyle, S., & Fein, E. C. (2013). The consequences of transfer of training for service quality and job satisfaction: An empirical study in the Malaysian public sector. *International Journal of Training and Development*, 17(4), 279–294. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12017>