



## La relación entre uso de beneficios y políticas trabajo-vida y satisfacción laboral: el rol mediador del conflicto trabajo-a-familia

### *The relationship between the use of work-life benefits and policies (WLBP) and job satisfaction: the mediating role of the work-to-family conflict*

Liliana María Gutiérrez-Vargas\*, Henry Antonio Arenas-Cardona<sup>a</sup>, María del Socorro López-Gómez<sup>b</sup>

<sup>a</sup> Universidad de Antioquia. Facultad de Ciencias Económicas. Departamento de Ciencias Administrativas, Oficina 13-103. Calle 67 No. 53 – 108 C.P.050010, Medellín (Colombia) – [henry.arenas@udea.edu.co](mailto:henry.arenas@udea.edu.co) – <https://orcid.org/0000-0003-2316-2996>

<sup>b</sup> Universidad de Antioquia. Facultad de Ciencias Económicas. Departamento de Ciencias Administrativas, Oficina 13-411. Calle 67 No. 53 – 108 C.P.050010, Medellín (Colombia) – [delsocorro.lopez@udea.edu.co](mailto:delsocorro.lopez@udea.edu.co) – <https://orcid.org/0000-0002-9947-7719>

\* **Corresponding author:** Universidad de Antioquia. Facultad de Ciencias Económicas. Departamento de Ciencias Administrativas, Oficina 13-103. Calle 67 No. 53 – 108 C.P.050010, Medellín (Colombia) – [lmaria.gutierrez@udea.edu.co](mailto:lmaria.gutierrez@udea.edu.co) – <https://orcid.org/0000-0003-4907-3940>

#### ARTICLE INFO

Received 22 March 2019,  
Accepted 9 June 2020

Available online 31 July 2020

DOI: 10.5295/cdg.191098lg

JEL CODES: M120, M140.

#### RESUMEN

La relación entre el uso de beneficios y políticas trabajo-vida, el conflicto trabajo-familia y la satisfacción laboral ha sido uno de los debates clave en la disciplina de la Gestión de Recursos Humanos en las organizaciones. Este estudio propone un modelo de mediación para analizar la relación entre el uso de beneficios y políticas trabajo-vida (WLBP) y la satisfacción laboral. La contribución del estudio a la literatura es examinar, empíricamente, antecedentes de esta variable endógena con mayor profundidad. Por lo tanto, la investigación llena un vacío en la literatura a través de un análisis de la función mediadora del conflicto trabajo-familia en la dirección en la que el trabajo interfiere en la familia. Este trabajo utiliza el modelado de caminos de mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM), una técnica de modelado de ecuaciones estructurales basadas en la varianza, para probar y validar el modelo de investigación y las hipótesis postuladas sobre una muestra de 559 empleados de diversas empresas colombianas del sector privado. Los resultados muestran que la percepción de conflicto trabajo-a-familia es un mediador significativo en la relación entre el uso de beneficios y la satisfacción laboral. El tipo de mediación se configura como parcial complementaria, es decir, el conflicto trabajo-familia incrementa el efecto del uso de los beneficios y políticas trabajo-vida sobre la satisfacción laboral.

**Palabras clave:** beneficios y políticas trabajo-vida, satisfacción laboral, conflicto trabajo-a-familia, equilibrio trabajo-vida, responsabilidad social corporativa.

#### ABSTRACT

The relationship between the use of work-life benefits and policies, work-family conflict and job satisfaction has been one of the key debates in the discipline of Human Resources Management. This study proposes a mediation model to analyze the relationship between the use of work-life benefits and policies (WLBP) and job satisfaction. The study contributes to the literature by empirically examining the antecedents of this endogenous variable in greater depth. Therefore, this research fills a gap in the literature through the analysis of the mediating function of the work-family conflict in the direction in which work interferes with family. This work uses partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM), a variance-based structural equations modeling technique, to test and validate the research model and the hypotheses posited on a sample of 559 employees from different Colombian private-sector firms. The results show that perception of the work-to-family conflict is a significant mediator in the relationship between the use of benefits and job satisfaction. The type of mediation observed is partial complementary, that is, the work-to-family conflict increases the effect of the use of work-life benefits and policies on job satisfaction.

**Keywords:** work-life benefits and policies, work satisfaction, work-to-family conflict, work-life balance, corporate social responsibility.

## 1. INTRODUCCIÓN

La Responsabilidad Familiar Corporativa (RFC), ha cobrado interés en la comunidad científica, la empresa y el gobierno (Del Baldo 2013; Tomaselli 2019). Esto se evidencia a partir de los planteamientos aportados por Chinchilla y Jimenez (2013), quienes la definen como «el compromiso de una organización para impulsar el liderazgo, la cultura y las políticas de flexibilidad que faciliten en sus organizaciones la integración de la vida laboral, familiar y personal de sus empleados» (p. 50). En consecuencia, cada vez más crece el interés de la comunidad internacional porque las organizaciones proporcionen a sus colaboradores políticas y arreglos de trabajo flexibles que les ayuden a manejar las demandas del trabajo y de la vida familiar. La flexibilidad en el lugar de trabajo ha sido un tema de considerable interés para los investigadores, profesionales y defensores de las políticas públicas como una herramienta para ayudar a las personas a administrar los roles laborales y familiares (Allen *et al.* 2013). El equilibrio trabajo-vida (Work-Life Balance, WLB, por sus siglas en inglés) es actualmente una preocupación política en varios países y un foco activo en la investigación internacional (Pasamar 2015; Alegre y Pasamar 2018). Este interés se ha intensificado después de los cambios demográficos que han mejorado la atención de la sociedad a este fenómeno (Cegarra-Leiva *et al.* 2012; Alegre y Pasamar 2018), justificando la necesidad de una investigación continua y la creación de agendas internacionales que promueven el diseño y adopción de programas favorables a la familia. Tal es el caso de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) que desde 1.919 mediante el desarrollo de varios convenios, viene promoviendo *la conciliación entre el trabajo, la familia y la vida personal desde la perspectiva de la corresponsabilidad social* (OIT y ONU 2009a). Es decir, que las tareas de cuidado sean compartidas entre hombres y mujeres, pero también entre el Estado, el mercado y las familias, así como por la sociedad en general (OIT y ONU 2009b).

En Colombia, particularmente a nivel de política pública respecto al bienestar de los colombianos, se observan avances en cuanto a la conciliación de la vida laboral, familiar y personal, así como respecto a la evaluación de los niveles de calidad de vida. El primero se desarrolla en el marco de los lineamientos de la Política Pública Nacional de Equidad de Género para las Mujeres del Gobierno Nacional en el artículo 177 de la Ley 1450 de junio de 2011 (Congreso de la República 2011) y del Plan Integral para garantizar una Vida libre de Violencias (Departamento Nacional de Planeación 2011). El segundo a través de la Encuesta Nacional de Calidad de Vida (ECV), que ejecuta también el DNP. Así mismo, el Ministerio del Trabajo con el apoyo técnico del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), y la asistencia de la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer, desde el año 2013 viene implementando el Programa de Certificación del Sistema de Gestión de Igualdad de Género – Equipares (SGIG – EQUIPARES). Este programa consiste en un «conjunto de procedimientos y prácticas de gestión organizacional, cuyo fin es transformar el manejo de los recursos humanos y los procesos organizacionales con enfoque de género» (Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer 2017, p. 145), el cual está conformado por ocho dimensiones que están dirigidas a las prácticas de recursos humanos en las organizaciones, y en

particular una hacia la conciliación de la vida laboral, personal y familiar con corresponsabilidad en el marco de lo establecido por la OIT.

Los programas favorables a la familia, que en la investigación internacional suelen denominarse políticas favorables a la familia (Family-Friendly Policies: FFPs, por sus siglas en inglés) (Osterman 1995, Scheibl y Dex 1998, Bae y Yang 2017, Feeney y Stritch 2019), beneficios trabajo-vida (Work-Life Benefits: WLBs, por sus siglas en inglés) (Abbott y Cieri 2008; Pasamar 2015; Pasamar y Alegre 2015; Firfiray y Mayo 2017) o beneficios y políticas trabajo-vida (Work-Life Benefits and Policies: WLBP, por sus siglas en inglés) (Baral y Bhargava 2010), tienen impactos importantes sobre las personas, las organizaciones y el estado. La flexibilidad ofrecida por una organización con este tipo de beneficios permite a los empleados que alivien la dificultad inherente a la coordinación y la administración de múltiples roles en la vida (Allen 2001) y a las organizaciones, ofrecerles una ventaja competitiva en el mercado que les ayude a atraer y retener empleados de alta calidad (Allen 2001; Poelmans *et al.* 2003).

Para comprender cómo estos beneficios contribuyen a los resultados organizacionales como la satisfacción laboral, autores como Baltes *et al.* (1999) han sugerido la necesidad de considerar elementos como la interfaz trabajo-familia en este proceso. Uno de esos mecanismos es el conflicto trabajo-familia. Se considera que los WLBP ayudan a los trabajadores a cumplir con sus responsabilidades laborales y familiares (Voydanoff 2004). Crean la oportunidad de minimizar el conflicto entre el trabajo y la familia y, mejorar el funcionamiento y el desempeño en el trabajo y en el hogar (Carlson *et al.* 2010). En este sentido, en el presente estudio queremos analizar el efecto conjunto de cuarenta y seis WLBP que están al alcance de los trabajadores en las organizaciones estudiadas.

Partiendo de los modelos emergentes de la interfaz trabajo-familia (Greenhaus y Beutell 1985; Voydanoff 2004), argumentamos que las circunstancias y experiencias laborales crean oportunidades de trabajo para interferir con la vida familiar de un individuo. De manera complementaria, consideramos la teoría de ampliación y construcción de las emociones positivas (Fredrickson 1998, 2001) y en concordancia con lo expuesto por Carlson *et al.* (2010), planteamos que «la secuela emocional del conflicto promueve una orientación hacia el interior que resulta en un comportamiento y un afecto comprometidos» (p. 331). En consecuencia, el objetivo de este estudio es desarrollar una mejor comprensión de los mecanismos que vinculan los WLBP (desde su uso por parte de los trabajadores) con el conflicto trabajo-a-familia y un resultado del trabajo como es la satisfacción laboral.

## 2. MARCO TEÓRICO GENERAL

### 2.1. Fundamentación teórica

El presente estudio se fundamenta en los modelos propuestos por Voydanoff (2004, 2005) y Greenhaus y Beutell (1985) integrando la teoría de ampliación y construcción de las emociones positivas propuesta por Fredrickson (1998, 2001), en con-

cordancia con lo planteado por Carlson *et al.* (2010), desde una perspectiva de atribución de origen o efectos dentro del dominio propuesta por Shockley y Singla (2011). Voydanoff (2002) propuso el conflicto trabajo-familia como uno de los mecanismos de vinculación en los procesos a través de los cuales las características del trabajo y de la familia están relacionadas entre sí. Este plantea que los resultados relacionados con el trabajo y la familia son principalmente una función de las demandas relacionadas con el trabajo y la familia, y los recursos disponibles para que las personas resuelvan esas demandas, introduciendo el concepto de recursos que abarcan límites, lo cuales:

Se centran en aspectos del trabajo y los roles familiares que tratan directamente cómo el trabajo y la familia se conectan entre sí, como la flexibilidad del límite temporal entre el trabajo y la familia y, el nivel de apoyo organizativo a los esfuerzos de los empleados para coordinar las obligaciones y actividades laborales y familiares (Voydanoff 2002, p. 401).

Es decir, los definió como atributos físicos o sociales de un dominio (ya sea trabajo o familia) que podrían ser explotados por el individuo para resolver las demandas que surgen en otro dominio de la vida.

Los recursos que abarcan los límites pueden reducir el conflicto entre el trabajo y la familia y aumentar la facilitación entre el trabajo y la familia a través de procesos interrelacionados que mejoran la percepción del control de los trabajadores sobre la gestión del límite entre el trabajo y la familia y legitiman el uso de las políticas del trabajo y la familia (Voydanoff 2004, p. 401).

Para complementar los modelos propuestos por Voydanoff (2004, 2005) y Greenhaus y Beutell (1985) y específicamente analizar cómo el conflicto trabajo-a-familia (Work-to-Family Conflict: WFC, por sus siglas en inglés) puede modelar las relaciones entre un antecedente (beneficios y políticas trabajo-vida: WLBP) y un resultado subsiguiente específico del dominio del trabajo (satisfacción laboral), adoptaremos la teoría de ampliación y construcción de las emociones positivas (Fredrickson 1998, 2001). Esta teoría plantea que:

Ciertas emociones positivas discretas, como la alegría, el interés, la satisfacción, el orgullo y el amor, aunque fenomenológicamente distintas, todas comparten la capacidad de ampliar los repertorios momentáneos de pensamiento y acción de las personas y construir sus recursos personales perdurables, desde recursos físicos e intelectuales hasta recursos sociales y psicológicos (Fredrickson 2001, p. 219).

De otra parte, dado que trabajos teóricos y empíricos proponen que las direcciones del conflicto trabajo-familia (trabajo-a-familia y familia-a-trabajo) deben examinarse por separado (Carlson *et al.* 2000, Matthews *et al.* 2010), se adoptará una perspectiva de atribución de origen, nombrada también como efectos dentro del dominio. Autores indican que los efectos dentro del dominio se refieren a las relaciones entre el conflicto trabajo-familia y los resultados que están en el mismo dominio donde se origina el conflicto (Allen *et al.* 2000, Amstad *et al.* 2011, Shockley y Singla 2011). Es decir, los efectos del conflicto trabajo-a-familia (WFC) en las consecuencias del dominio del trabajo, y los efectos del conflicto familia-a-trabajo (FWC) en las consecuencias del dominio de la familia, se considerarían efectos dentro del dominio (Amstad *et al.* 2011). En otras palabras, se

refiere a las relaciones en las que las construcciones de predictor y criterio están en el mismo dominio (Pattusamy y Jacob 2017). Así, en este estudio nos centraremos en un antecedente y en una consecuencia asociados al conflicto trabajo-a-familia (WFC) que corresponden al dominio del trabajo, como son los beneficios y políticas trabajo-vida (WLBP) (Eby *et al.* 2005, Michel *et al.* 2011) y la satisfacción laboral (Kossek y Ozeki 1998, Allen *et al.* 2000, Amstad *et al.* 2011), respectivamente.

## 2.2. Modelo conceptual

Sobre la base teórica proporcionada anteriormente, la Figura 1 propone un modelo integrado que vincula el conflicto trabajo-a-familia (WFC) con un recurso que abarca límites (WLBP) y un resultado como es la satisfacción laboral (Job Satisfaction: JS, por sus siglas en inglés). Se plantea que el uso de WLBP contribuye a mejorar los resultados relacionados con el rol laboral a través de las experiencias de los empleados en el conflicto trabajo-a-familia (WFC). En el presente estudio nos centraremos en los resultados afectivos en el ámbito laboral, específicamente la satisfacción laboral (JS). Se evalúa todo el modelo (recurso y resultado) a través de la variable mediadora (WFC). Estas relaciones serán sustentadas en el siguiente apartado.

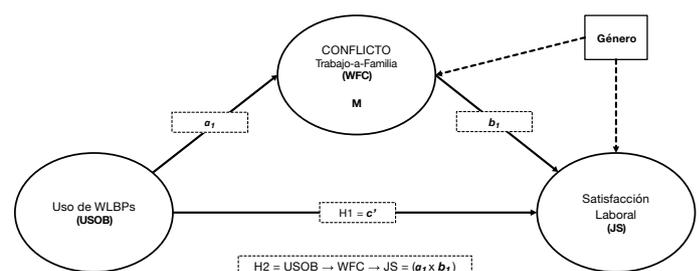


Figura 1  
Modelo conceptual (Modelo de mediación).

Fuente: Elaboración propia

## 2.3. Revisión de la literatura y desarrollo de hipótesis

Para ayudarles a manejar las demandas del trabajo, la familia y la vida, las organizaciones ofrecen a sus empleados condiciones de flexibilidad laboral mediante una serie de beneficios, políticas y arreglos de trabajo flexibles. La flexibilidad se ve generalmente en términos de políticas de flexibilidad formal establecidas por recursos humanos o acuerdos informales con respecto a la flexibilidad en el entorno organizacional (Carlson *et al.* 2010). Estos WLBP incluyen acuerdos de trabajo flexibles tales como los propuestos por Allen (2001): horario flexible, trabajo a tiempo parcial, semana de trabajo comprimida, licencia de maternidad remunerada, licencia pagada de paternidad, teletrabajo, entre otros; o agrupaciones más amplias como las propuestas por Chinchilla y León (2007) del modelo EFR (Empresa Familiarmente Responsable) como son: políticas de flexibilidad, servicios de apoyo al empleado y beneficios sociales.

Según Voydanoff (2004, 2005), estas políticas, que son consideradas un recurso que abarca límites, incluyen políticas de apoyo laboral y políticas de apoyo familiar. Las primeras ayudan a los empleados a acomodar sus responsabilidades familiares sin

reducir las horas de trabajo o la cantidad de trabajo que se realiza (p. ej. beneficios de cuidado de dependientes y horarios de trabajo flexibles); las segundas, aumentan la flexibilidad de los límites al permitir que los trabajadores se tomen el tiempo del trabajo para cumplir con las responsabilidades familiares o para trabajar a tiempo parcial.

Estudios realizados respaldan la noción de que la disponibilidad y el uso de políticas favorables a la familia están asociados con diversos resultados positivos individuales y organizacionales. En cuanto a los resultados individuales, se encuentran menores niveles de conflicto trabajo-familia (Kossek y Ozeki 1998; Horning *et al.* 2008; Michel *et al.* 2011), mayores niveles de enriquecimiento trabajo-familia (Lapierre *et al.* 2018) y satisfacción con el equilibrio trabajo-familia (Ezra y Deckman 1996), entre otros. En cuanto a los resultados organizacionales o resultados positivos del trabajo, la investigación ha sugerido relaciones entre la disponibilidad de beneficios y políticas trabajo-vida (WLBP) y una mayor satisfacción laboral (Thomas y Ganster 1995, Baltes *et al.* 1999, Bae y Yang 2017), un mayor compromiso afectivo (Grover y Crooker 1995), un menor ausentismo (Dalton y Mesch 1990), mayor participación laboral (Pierce y Newstrom 1982) y una menor intención de abandono (Christensen y Staines 1990), entre otros.

Diversas investigaciones plantean que la disponibilidad de WLBP mejora el control percibido por los empleados y simboliza la preocupación corporativa, independientemente de si un empleado los usa (Clark 2002). Es decir, teóricamente los WLBP crean una sensación de seguridad para los empleados de que su organización/empleador apoya el bienestar de los empleados y las necesidades no relacionadas con el trabajo (Baral y Bhargava 2010). En consecuencia, se considera que las organizaciones apoyan más a las familias cuando ofrecen beneficios favorables a la familia, y es más probable que los empleados perciban un lugar de trabajo favorable a la familia si usan esas políticas (Allen 2001). Con lo que «la motivación, actitudes y comportamientos de los empleados hacia la conciliación dependen en gran medida de cómo interpretan las señales que reciben de la empresa, según se haya implementado el sistema de conciliación» (Pasamar 2020, p. 1). Así, el uso de los beneficios por parte de los empleados crea percepciones de apoyo y control de los asuntos trabajo-familia y genera actitudes y sensaciones laborales más positivas (Thomas y Ganster 1995, Thompson *et al.* 1999, Allen 2001, Baral y Bhargava 2010).

Unido a lo anterior y partiendo de nuestra integración de los modelos de la interfaz trabajo-familia (Greenhaus y Beutell 1985; Voydanoff 2004, 2005) con la teoría de ampliación y construcción de las emociones positivas (Fredrickson 1998, 2001), planteamos nuestro modelo. Considerando que la satisfacción laboral que se define como «un estado emocional placentero o positivo que resulta de la apreciación de nuestro trabajo o de nuestras experiencias de trabajo» (Locke 1969, p. 316), considerada como un indicador de bienestar del individuo por Parasuraman *et al.* (1992) constituyéndose así en una respuesta afectiva significativa de las personas que puede reflejar el bienestar global (Carlson *et al.* 2010), se postula que el uso de beneficios y políticas trabajo-vida (WLBP) proporciona un recurso que abarca límites para las personas en una organización de manera que los resultados afectivos son mejorados, en este caso, las satisfacción laboral. Por tanto, esperamos encontrar que:

**Hipótesis 1:** *El uso de beneficios y políticas trabajo-vida (WLBP) se relacionará positivamente con la satisfacción laboral (JS).*

De otra parte, la literatura plantea que uno de los mecanismos que vinculan dos de los dominios de la vida de una persona como son el trabajo y la familia, es el *conflicto trabajo-familia*, el cual se define como «una forma de conflicto entre roles en el que las presiones de rol de los dominios del trabajo y la familia son mutuamente incompatibles en algunos aspectos» (Greenhaus y Beutell 1985, p. 77). Se considera que este es bidireccional, es decir, el trabajo puede interferir en la familia (WFC) y la familia puede interferir en el trabajo (FWC) (Grzywacz y Marks 2000). En este estudio nos enfocaremos en la dirección del conflicto en el que el trabajo interfiere con la familia (WFC).

El conflicto trabajo-familia tiene asociados unos antecedentes y resultados particulares. Uno de esos antecedentes son los WLBP. Estudios realizados han encontrado que dichas disposiciones están asociadas negativamente con el conflicto trabajo-familia (Kossek y Ozeki 1998; Michel *et al.* 2011). De otra parte, resultados de varios estudios respaldan la idea de que el conflicto trabajo-familia (WFC o FWC) guarda una relación negativa con la satisfacción laboral (Kossek y Ozeki 1999; Allen *et al.* 2000; Amstad *et al.* 2011; Rhee *et al.* 2020). En resumen, cuanto más experimente una persona conflictos entre los dominios del trabajo y la familia, mayor será su sensación de angustia (Greenhaus y Parasuraman 1986) lo que puede resultar en una menor satisfacción laboral (Carlson *et al.* 2010). Con lo cual, partiendo de nuestra integración de los modelos de la interfaz trabajo-familia (Greenhaus y Beutell 1985; Voydanoff 2004, 2005) con la teoría de ampliación y construcción de las emociones positivas (Fredrickson 1998, 2001) se postula que el uso de WLBP proporciona un recurso que abarca límites para las personas en una organización, y una forma en que utilizan este recurso es mediante la reducción del conflicto trabajo-a-familia de manera que se mejoren los resultados afectivos, en este caso, la satisfacción laboral. Por tanto, esperamos encontrar que:

**Hipótesis 2:** *El conflicto trabajo-a-familia (WFC) mediará positivamente la relación entre el uso de beneficios y políticas trabajo-vida (WLBP) y la satisfacción laboral (JS).*

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1. Muestra y procedimiento

Los datos se recopilaron a través de una encuesta auto gestionada por los empleados de organizaciones colombianas. La muestra incluyó 559 personas empleadas en organizaciones de diversos sectores y tamaños cuyo origen del capital era privado. El 63,3% de las empresas en las que están ubicados los encuestados tienen más de 200 empleados. La muestra fue 45,8% ciento masculina y 54,2% femenina, donde el 85,4% tiene edades entre los 25 y 50 años. El 64,6% informaron estar al momento casados o viviendo en pareja, el 36,7% tener niños a cargo y el 43,1% tener adultos a cargo. El 69,5% ocupa cargos intermedios o directivos, el 71,2% tiene contratos a término indefinido y el 46,2% tiene una antigüedad en la empresa de 1 a 5 años. El trabajo de campo se realizó durante el mes de julio de 2017, mediante el envío de

un correo electrónico de reclutamiento a una base de datos de 2.900 personas, que incluía un enlace a nuestra encuesta en línea desarrollada en la plataforma de pago Survey Monkey. Los encuestados se seleccionaron mediante un método de muestreo intencional de diferentes grupos ocupacionales conformados por directivos y empleados de empresas privadas con las cuales la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Antioquia tiene relaciones académicas, de consultoría y prácticas laborales permanentes. Finalmente, se obtuvieron 559 encuestas válidas lo que representa una tasa de respuesta del 19%. Este tamaño de muestra garantiza una potencia estadística satisfactoria, superior al 80% (Cohen 1992), para un  $\alpha = 0,05$ .

### 3.2. Medidas e instrumentos

Todas las escalas utilizadas en el presente trabajo corresponden a medidas validadas y frecuentemente utilizadas para medir los diferentes conceptos propuestos. Las medidas originales estaban en inglés. Para traducirlas al español contratamos a un traductor profesional, el cual utilizó una estrategia de traducción inversa (Brislin 1980).

**Beneficios y políticas trabajo-vida (WLBP).** Se utilizaron treinta y cinco WLBP<sup>1</sup> que surgen de la revisión de diversos trabajos. Partimos de la clasificación de beneficios y políticas propuesta por Chinchilla y León (2007) y agregamos otras a partir de la revisión de otras agrupaciones (Hendriks et al. 2006; Idrovo Carlier 2006; Gutiérrez et al. 2017), lo que permite reconocer beneficios y políticas adoptados al contexto latinoamericano y en particular al colombiano. Se organizaron en cinco categorías: *flexibilidad laboral* (flexibilidad horaria, modalidad de permiso, flexibilidad horaria), *apoyo, formación y desarrollo, servicios familiares* (para el cuidado de la familia, otros servicios) y *beneficios extrasalariales*. Para cada beneficio, se les pidió a los encuestados que seleccionaran una de cuatro respuestas: 1) Si existe y la he usado, 2) Si existe y no la he usado y 3) No existe. Para obtener el puntaje de *uso de beneficios* se sumaron todas las apariciones de la opción 1 (Si existe y la he usado) a través de los 35 beneficios, creándose la variable (USOB). Este procedimiento fue utilizado por O'Driscoll et al. (2003) y se realizó en acuerdo con lo propuesto por Pérez (2013, p. 64) para «el conteo de apariciones del mismo valor o valores en los casos de una lista de variables».

**Conflicto trabajo-a-familia (WFC).** Utilizamos nueve elementos de la escala de conflicto trabajo-familia desarrollada por Carlson et al. (2000), en la dirección en que el trabajo interfiere con la familia. Un ejemplo de ítem es: «El tiempo que debo dedicar a mi trabajo me impide participar por igual en las responsabilidades y actividades del hogar». Se utilizó una escala de Likert de 7 puntos, siendo 1 = muy en desacuerdo hasta 7 = muy de acuerdo. El alfa de Cronbach para esta escala fue de 0,901.

**Satisfacción laboral (JS).** Utilizamos la escala de satisfacción laboral de seis elementos propuesta por Agho, Price and Mueller (1992), que corresponde a una escala reducida propuesta por Brayfield and Rothe (1951). Un ejemplo de ítem es: «Disfruto realmente mi trabajo». Se utilizó una escala de Likert de 7 pun-

tos, siendo 1 = muy en desacuerdo, hasta 7 = muy de acuerdo. El alfa de Cronbach para esta escala fue de 0,925.

**Variable de control.** Se incluyó una variable dummy comúnmente utilizada en la literatura de WFC como *género* (0: masculino, 1: femenino).

### 3.3. Análisis de datos

El estudio utiliza el modelado de trayectoria de mínimos cuadrados parciales (Partial Least Squares, PLS por sus siglas en inglés), una técnica de modelado de ecuaciones estructurales (SEM) basada en la varianza para probar el modelo (Roldán y Sánchez-Franco 2012; Hair et al. 2019). PLS permite simultáneamente la evaluación de la confiabilidad y validez de las medidas de constructos teóricos (modelo de medida) y la estimación de las relaciones entre estos constructos (modelo estructural) (Barroso et al. 2010). El estudio emplea el software SmartPLS 3 (Ringle et al. 2015) versión 3.2.8 del 22-11-2018.

## 4. RESULTADOS

### 4.1. Tratamiento de la varianza de método común (CMV)

Para evitar el problema de la varianza del método común: CMV, tomamos precauciones, basadas en las recomendaciones de Podsakoff et al. (2003), para reducir el sesgo de una sola fuente, para lo cual adoptamos estrategias a priori y a posteriori. De una parte, intercalamos los ítems de las distintas escalas del cuestionario (Podsakoff et al. 2012) y realizamos una prueba previa y una revisión cuidadosa de los elementos que creamos para este estudio (Podsakoff et al. 2003). De otra realizamos el test de factor simple de Harman (Podsakoff y Organ 1986; Podsakoff et al. 2003) que permitió establecer que la varianza explicada por el primer factor es de 40,99%. Por lo tanto, estos resultados indican que es poco probable que los datos presenten el problema de la varianza del método común.

### 4.2. Resultados del modelo de medida

En el presente estudio utilizamos modelos de medición reflexiva donde todas las variables se midieron como factores de primer orden. Se utilizan tres criterios para evaluar un modelo de medición reflexiva en PLS: fiabilidad (individual y de constructo), validez convergente y validez discriminante. En consecuencia, el modelo de medida es completamente satisfactorio, ver Tablas 1 y 2.

**Fiabilidad individual.** Esta, para la mayoría de los ítems es adecuada. De acuerdo con Hair et al. (2017) las cargas externas del indicador deben ser iguales o superiores a 0,707. Se considera que, para etapas iniciales de desarrollo de escalas (Chin 1998a) y cuando las escalas se aplican a contextos diferentes (Barclay et al. 1995), los indicadores débiles en ocasiones son retenidos sobre la base de su contribución a la validez de contenido (Hair et al. 2011).

Dadas las condiciones anteriores y que en general: «los indicadores con cargas entre 0,40 y 0,70 solo deben considerarse para su eliminación de la escala si al eliminar este indicador se

<sup>1</sup> Por efectos de espacio no se reportan todas las WLBP, pueden requerirlas a los autores en sus respectivos correos electrónicos.

produce un aumento en la confiabilidad compuesta por encima del valor umbral sugerido». (Hair et al. 2011, p. 145). Situación ésta que no se evidencia al realizar los análisis de este estudio, con lo cual aquellos ítem inferiores a 0,707 y superiores a 0,4 fueron conservados. Ver Tabla 1.

Tabla 1  
Modelo de medida: cargas, fiabilidad de constructo y validez convergente.

Constructo	Ítem	Carga	t-Value	$\alpha$	$\rho A$	$\rho c$	AVE
<b>Conflicto Trabajo-a-Familia (WFC)</b>	CTWF1	0,697	11,355	0,901	0,919	0,902	0,544
	CTWF2	0,652	9,797				
	CTWF3	0,735	12,646				
	CSWF7	0,849	16,721				
	CSWF8	0,860	17,173				
	CSWF9	0,925	16,365				
	CBWF14	0,492	5,801				
	CBWF15	0,588	7,779				
<b>Satisfacción Laboral (JS)</b>	JS1	0,860	18,996	0,925	0,936	0,928	0,684
	JS2	0,765	13,935				
	JS3	0,787	16,252				
	JS4	0,659	9,906				
	JS5	0,914	26,061				
	JS6	0,944	28,292				

**Notas:** Valor t para 5000 submuestras;  $\alpha$ : Alfa de Cronbach; ( $\rho A$ : **Rho**): Indicador Dijkstra-Henseler's; ( $\rho c$ ): Fiabilidad compuesta (índice de Dillon-Goldstein's); **AVE**: Varianza extraída promedio. \*  $p < 0,05$ , \*\*  $p < 0,01$ , \*\*\*  $p < 0,001$

Fuente: Elaboración propia

*Fiabilidad del constructo o consistencia interna.* También es adecuada. Verificamos que todos los constructos reflexivos presentaran un Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) y una fiabilidad compuesta ( $\rho c$ : índice de Dillon-Goldstein's) mayor que 0,7 (Nunnally y Bernstein 1994). Adicionalmente, calculamos el nuevo indicador de fiabilidad de constructo ( $\rho A$ : índice Dijkstra-Henseler) y confirmamos que fuera superior a 0,7 (Dijkstra y Henseler 2015). Ver Tabla 1.

*Validez convergente.* Este criterio garantiza que un conjunto de indicadores represente uno y el mismo constructo subyacente (Fornell y Larcker 1981). Un valor de AVE de al menos 0,5 significa que una construcción puede explicar más de la mitad de la varianza de sus indicadores en promedio. Las variables latentes alcanzan una validez convergente porque sus medidas de varianza promedio extraída (AVE) superan los 0,5 (Fornell y Larcker 1981). Ver Tabla 1.

*Validez discriminante.* Este índice indica la medida en que un constructo es diferente de otros constructos. Todas las variables presentan una validez discriminante según los criterios de Fornell-Larcker y Heterotrait-Monotrait (HTMT), ver Tabla 2. Por un lado, Fornell-Larcker implica comparar la raíz cuadrada de AVE con las correlaciones. Para una validez discriminante satisfactoria, los elementos diagonales (en negrita), deben ser significativamente más altos que los elementos fuera de la diagonal en las filas y columnas correspondientes (Fornell y Larcker 1981), cri-

terio que se cumple. Confirmamos que todos los valores HTMT estuvieran por debajo de los umbrales de 0,85 y 0,90 (Henseler et al. 2015).

Tabla 2  
Modelo de medida: validez discriminante.

	Criterio de Fornell-Larcker		HTMT
	WFC	JS	WFC
WFC	<b>0,738</b>		
JS	-0,399	<b>0,827</b>	0,396

**Notas:** WFC: Conflicto Trabajo-a-Familia; JS: Satisfacción Laboral. **Criterio de Fornell-Larcker:** los elementos diagonales (en negrita) son la raíz cuadrada de la varianza compartida entre las construcciones y sus medidas (AVE). Los elementos fuera de la diagonal son las correlaciones entre constructos. Para una validez discriminante, los elementos diagonales deben ser más grandes que los elementos fuera de la diagonal. HTMT: Ratio Heterotrait-Monotrait.

Fuente: Elaboración propia

#### 4.3. Resultados del modelo estructural

Para el análisis del modelo estructural, como indica Henseler et al. (2009), se debe hacer uso de bootstrapping (5000 submuestras), el cual genera errores estándar y estadísticas  $t$  para evaluar la importancia estadística de los coeficientes de ruta. Simultáneamente, el cálculo de los intervalos de confianza (al 95%) de Bootstrapping de los coeficientes de regresión estandarizados forma parte, también, de este análisis. En la evaluación del modelo estructural, los criterios que deben considerarse incluyen la valoración de posibles problemas de colinealidad mediante el test de factor de inflación de la varianza: VIF (Hair et al. 2019), el coeficiente de determinación ( $R^2$ ), la medida de redundancia validada de forma cruzada basada en Blindfolding ( $Q^2$ ), así como la importancia estadística y la relevancia de los coeficientes de trayectoria (Chin 1998a; Hair et al. 2019). Particularmente, los valores de los coeficientes de trayectoria deben ser mayores o iguales a 0,2 e idealmente superiores a 0,3 para reflejar causalidad (Chin 1998b). Ver Tablas 3 y 4.

Inicialmente, verificamos la no existencia de multicolinealidad entre las variables antecedentes de cada uno de los constructos endógenos, para lo cual, los valores VIF deberían estar cerca de 3 y más bajos (Hair et al. 2019). Encontramos que los VIF están por debajo de 3, lo que indica que no hay problemas de multicolinealidad, ver Tabla 3. Los valores y los niveles de significación de los coeficientes de trayectoria, junto con los coeficientes de  $R^2$  para cada una de las construcciones endógenas se muestran en la Figura 2. Se observa que todos los efectos directos son significativos. La Tabla 3 muestra que la trayectoria USOB  $\rightarrow$  JS ( $\beta = 0,265$ , valor  $t = 7,070$ ) es significativa y de signo positivo, y las trayectorias USOB  $\rightarrow$  WFC ( $\beta = -0,281$ , valor  $t = 7,305$ ) y WFC  $\rightarrow$  JS ( $\beta = -0,324$ , valor  $t = 7,213$ ) son significativas y de signo negativo, así como sus respectivos intervalos de confianza no contienen el (0). Con lo cual, estos resultados apoyan la hipótesis H1 y dan indicios para no rechazar la hipótesis H2. De otra parte, la variable de control no es significativa.

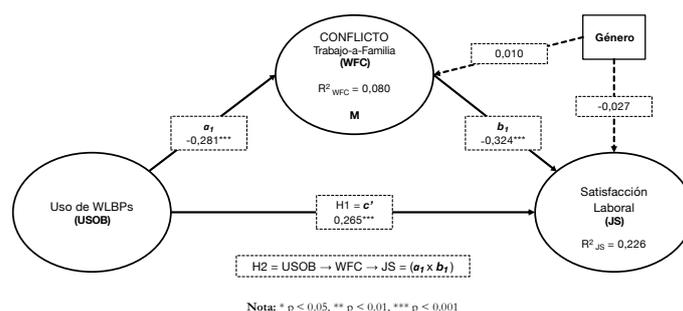


Figura 2  
Modelo estructural (Modelo de mediación).  
Fuente: Elaboración propia

Tabla 3  
Modelo estructural: resultados

$R^2_{JS} = 0,226$   
 $R^2_{WFC} = 0,080$

Relaciones	$\beta$	Valor <i>t</i>	Percentil Bootstrap		<i>f</i> <sup>2</sup>	Varianza explicada	VIF	Soportada	
			Inferior	Superior					
<b>Hipótesis Efectos directos</b>									
H1 +	USOB → JS	0,265***	7,070	0,202	0,327	0,083	9,50%	1,091	Si
	USOB → WFC	-0,281***	7,305	-0,346	-0,220	0,086	7,94%	1,005	
	WFC → JS	-0,324***	7,213	-0,398	-0,250	0,124	12,91%	1,087	
<b>Variables de control</b>									
	Género → JS	-0,027	0,708	-0,091	0,037	0,001	0,15%		
	Género → WFC	0,010	0,228	-0,063	0,079	0,0001	0,03%		

Notas: **USOB**: Uso de beneficios y políticas trabajo-vida (WLBP); **WFC**: Conflicto Trabajo-a-Familia; **JS**: Satisfacción Laboral.  $\beta$ : Coeficiente; **CI**: Intervalo de confianza. Valor *t* para 5000 submuestras bootstrapping: (basado en una distribución *t* (4999) de Student de una cola). *t* (0,05; 4999) = 1,645 ; *t* (0,01; 4999) = 2,327 ; *t* (0,001; 4999) = 3,092.

\* *p* < 0,05, \*\* *p* < 0,01, \*\*\* *p* < 0,001

Fuente: Elaboración propia

El valor  $R^2$  de la variable latente dependiente se utilizó para determinar la cantidad de varianza explicada por el modelo. El  $R^2$  mide la varianza que se explica en cada una de las construcciones endógenas y, por lo tanto, es una medida del poder explicativo del modelo (Shmueli y Koppius 2011; Hair et al. 2019). Según (Falk y Miller 1992), este índice debe ser superior a 0,1 lo que garantiza que al menos el 10% de la variabilidad del constructo se derive del modelo. En la Tabla 4, el índice  $R^2_{JS}$  de la variable de satisfacción laboral indica que el modelo teórico explica el 22,6% de la varianza del constructo, que puede considerarse débil cercana a moderada, de acuerdo con los criterios establecidos por Chin (1998a) para los valores de  $R^2$  (0,19: débil, 0,33: moderado, 0,67: sustancial). Por lo tanto, podemos concluir que nuestro modelo tiene cierto poder explicativo para la variable Satisfacción Laboral.

La Tabla 3 también muestra el tamaño de los efectos ( $f^2$ ) de los constructos predictores. Este valora el grado con el que un constructo exógeno contribuye a explicar un determinado constructo endógeno en términos de  $R^2$ , donde los valores de 0,02, 0,15 y 0,35 representan tamaños de efecto pequeño, mediano y grande, respectivamente (Cohen 1988). En nuestro caso se observa un tamaño de efecto del conflicto trabajo-a-familia sobre la satisfacción laboral pequeño, cercano a mediano ( $f^2_{WFC \rightarrow JS} = 0,124$ ) y pequeños ( $f^2_{USOB \rightarrow JS} = 0,083$ ,  $f^2_{USOB \rightarrow WFC} = 0,086$ ) para los demás predictores.

Otro criterio de evaluación del modelo estructural involucra la capacidad del modelo para predecir. La medida predominante de la relevancia predictiva es el estadístico Stone-Geisser  $Q^2$  (Stone 1974; Geisser 1975; Hair et al. 2017), que puede medirse utilizando procedimientos Blindfolding. Si este valor para una

determinada variable latente endógena es mayor que cero, sus variables explicativas proporcionan relevancia predictiva (Henseler et al. 2009). Como regla general, los valores de Q<sup>2</sup> superiores a 0, 0,25 y 0,5 representan la relevancia predictiva pequeña, mediana y grande del modelo PLS-path (Hair et al. 2019). Como puede verse en la Tabla 4, los valores para el estadístico Stone-Geisser Q<sup>2</sup> presentados para las dos construcciones endógenas son superiores a cero (0). Específicamente, satisfacción laboral tiene el valor más alto Q<sup>2</sup><sub>JS</sub> = 0,141, seguido del conflicto trabajo-a-familia (Q<sup>2</sup><sub>WFC</sub> = 0,041), ambos con un nivel de relevancia predictiva pequeña. Podemos concluir que nuestro modelo tiene cierto nivel de relevancia predictiva para la variable de satisfacción laboral.

Tabla 4  
Modelo estructural: indicadores de evaluación (Poder de predicción).

Factor	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> <sub>Ajustada</sub>	Q <sup>2</sup>
WFC	0,080	0,076	0,041
JS	0,226	0,221	0,141

Notas: **WFC**: Conflicto Trabajo a Familia; **WFE**: Enriquecimiento Trabajo a Familia; **JS**: Satisfacción Laboral.

Fuente: Elaboración propia

#### 4.4. Análisis de efecto mediador del WFC

En el estudio se adoptó el procedimiento desarrollado por (Nitzl et al. 2016) para probar el efecto de la mediación en PLS-SEM y definir a su vez, el tipo de mediación encontrada. Este procedimiento considera dos pasos para probar los efectos de mediación en PLS: 1) Determinar la importancia de los efectos indirectos y 2) Determinar el tipo de efecto y / o de mediación.

*Paso 1: importancia de los efectos indirectos.* La Tabla 5 expresa el efecto total (c) del uso de WLBP sobre la Satisfacción Laboral como la suma de los efectos directo (c') e indirecto (a<sub>1</sub> × b<sub>1</sub>). La estimación de este último utiliza el producto de los coeficientes de trayectoria para la trayectoria en la cadena de mediación. La aplicación de bootstrapping permite probar las hipótesis de mediación (Nitzl et al. 2016). Las 5000 muestras de este estudio generan intervalos de confianza del 95% (percentil) para los mediadores. Según Nitzl et al. (2016) el efecto indirecto (a × b) debe ser significativo para establecer un efecto de mediación. En nuestro caso, el efecto indirecto (a<sub>1</sub> × b<sub>1</sub>) es significativo. La ruta de la variable mediadora M<sub>USOB → WFC → JS</sub> (a<sub>1</sub> × b<sub>1</sub> = 0,091, valor t = 5,003) no incluye el cero (0) en su respectivo intervalo de confianza del 95%, lo que indica que existe un efecto indirecto significativo. Por lo tanto, H2 es soportada. Se confirma así, la existencia de mediación a través de la variable mediadora WFC.

Tabla 5  
Resumen del test de efecto mediador.

Efecto total de USOB en JS (c)		Efecto directo de USOB en JS (c')		Efectos indirectos USOB en JS		Percentil Bootstrap		VAF	
β	Valor t	β	Valor t	Punto estimado	Valor t	95%CI			
						Inferior	Superior		
0,356***	9,910	H1: c' = 0,265***	7,070	H2 = a <sub>1</sub> × b <sub>1</sub>	0,091***	5,003	0,064	0,123	25,57%

Notas: β: Coeficiente; VAF: Test de varianza explicada. Valor t para 5000 submuestras bootstrapping: (basado en una distribución t(4999) de Student de una cola). t(0,05; 4999) = 1,645; t(0,01; 4999) = 2,327; t(0,001; 4999) = 3,092. \* p < 0,05, \*\* p < 0,01, \*\*\* p < 0,001

Fuente: Elaboración propia

*Paso 2: tipo de efecto y /o mediación.* En este paso se debe verificar la significatividad del efecto directo (c'). En caso de que no sea significativo se está en presencia de una mediación total, lo contrario indicaría una mediación parcial (Nitzl et al. 2016). En consecuencia, bajo la condición de que tanto el efecto directo (c') como el efecto indirecto (a × b) sean significativos, representan mediación parcial. La Tabla 5 muestra la estimación puntual del efecto directo (c'). Dado que el efecto directo es significativo (H1: c' = 0,265; t = 7,070) lo que permite soportar H2, y el efecto indirecto (a<sub>1</sub> × b<sub>1</sub>) es significativo, se puede defender una mediación parcial. Sumado a lo anterior, se realizó el test de varianza explicada (VAF, por sus siglas en inglés) que permite evaluar la magnitud de la mediación, que para el caso es de 25,57%. Debido a que el VAF está por debajo del 80%, esto implica un argumento adicional para una mediación parcial (Nitzl et al. 2016; Hair et al. 2017). De otra parte, se puede observar que estamos ante una mediación parcial complementaria puesto que tanto el

efecto directo (c') como el efecto indirecto (a<sub>1</sub> × b<sub>1</sub>) apuntan en la misma dirección (Baron y Kenny 1986; Nitzl et al. 2016), en este caso positiva.

#### 5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El objetivo de este estudio fue desarrollar una mejor comprensión de los mecanismos que vinculan el uso de beneficios y políticas trabajo-vida con la interfaz trabajo-familia (conflicto) y los resultados del trabajo (satisfacción laboral) asociados, desde la perspectiva del dominio del trabajo. Argumentamos que el uso de beneficios y políticas trabajo-vida contribuye a mejorar la satisfacción laboral al minimizar el conflicto trabajo-a-familia.

Las predicciones de nuestro modelo conceptual han sido apoyadas en todos los casos. Como se predijo, el conflicto trabajo-a-familia media positivamente la relación entre el uso de

beneficios y políticas trabajo-vida y la satisfacción laboral. Dicha mediación se presenta como parcial complementaria a través de la variable mediadora WFC. Esto permite inferir que el conflicto trabajo-a-familia incrementa la magnitud de la relación existente entre el uso de WLBP y la satisfacción laboral. Es decir, el uso de WLBP proporciona un recurso que abarca límites para las personas en una organización, y una forma en que utilizan este recurso es mediante la reducción del conflicto trabajo-a-familia de manera que se mejoran los resultados afectivos como es la satisfacción laboral. El papel mediador del conflicto trabajo-a-familia es consistente con investigaciones previas (Anderson 2002; Carlson *et al.* 2010).

El patrón completo de resultados de este estudio es consistente con investigaciones anteriores. Del lado de las relaciones entre los antecedentes del WFC, en nuestro caso los beneficios y políticas trabajo-vida (WLBP), encontramos una relación significativa con el conflicto trabajo-a-familia, aunque su efecto es pequeño. Esto es coherente con estudios anteriores que sugieren una asociación negativa significativa del WFC con el uso de WLBP (O'Driscoll *et al.* 2003). Del lado de las relaciones con los resultados de la interfaz trabajo-familia, como es la satisfacción laboral, encontramos una relación significativa tanto con el conflicto trabajo-a-familia (resultados son consistentes con los resultados previos en la literatura (Carlson *et al.* 2010)), como con el uso de beneficios y políticas trabajo-vida. Baral y Bhargava (2010) no encontraron relaciones significativas entre el uso de WLBP y los resultados en el trabajo como la satisfacción laboral, lo cual contrasta con nuestros hallazgos al observarse una relación significativa, aunque con efectos pequeños en esta relación.

*Contribuciones a la literatura.* En primer lugar, existe poca investigación en contextos latinoamericanos que examinen conjuntamente tanto la relación directa entre el uso de WLBP y la satisfacción laboral como el proceso de mediación a través del conflicto trabajo-a-familia, en una muestra en la que participan empleados de diversas empresas. Segundo, la presente investigación contribuye a ampliar la comprensión de la relación directa entre las medidas de conciliación con la interfaz trabajo-familia y la comprensión de los procesos de mediación que vinculan el uso beneficios y políticas trabajo-vida (WLBP) en los resultados afectivos como es la satisfacción laboral, a través del conflicto trabajo-a-familia. Tercero, estos hallazgos, brindan a los directivos de las organizaciones una razón más para argumentar las inversiones que en materia de adopción y promoción del uso de beneficios y políticas trabajo-vida realizan en sus organizaciones y para los organismos gubernamentales en la definición de políticas públicas concernientes a la conciliación de la vida laboral, familiar y personal.

*Fortalezas.* Nuestro estudio presenta fortalezas en cuanto que al elegir una población amplia nos ha permitido obtener una muestra de personas que trabajaban en empresas de diferentes sectores y tamaños, cuyo origen del capital es el privado y, que por ende cuentan con programas de WLBP diversos, lo que nos da la oportunidad de ampliar el espectro de generalización y aporte de los resultados. También al utilizar el modelado de trayectoria de mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM), una técnica de modelado de ecuaciones estructurales (SEM) basada en la varianza, idóneo para los estudios en el área de las ciencias sociales particularmente los recursos humanos (Ringle *et al.* 2018), no ha

permitido realizar un análisis de mediación de una manera más comprensible proporcionando resultados que bajo otras técnicas no era posible apreciar.

*Limitaciones.* De una parte, el enfoque de esta investigación se centró en el conflicto trabajo-familia (específicamente en la dirección en la que el trabajo interfiere en la familia), el lado negativo de la interfaz trabajo-familia. Sin embargo, autores plantean que existe también una relación positiva en esta interfaz, tal es el caso del enriquecimiento trabajo-familia (Greenhaus y Powell 2006), donde tal vez el efecto del uso de los WLBP tenga un valor más significativo. De otra, el posible sesgo derivado de utilizar datos exclusivamente de aquellos trabajadores que hacen uso de los beneficios y políticas trabajo-vida (WLBP), quedado por fuera aquellos que a pesar de tener la posibilidad de usarlos no lo han hecho y que previsiblemente presentarán otro patrón diferente en las relaciones analizadas en el presente trabajo.

*Futuras investigaciones.* Sería interesante expandir esta investigación hacia diversas líneas. Primero, hacia una perspectiva más positiva de la interfaz trabajo-familia, es decir, hacia el enriquecimiento trabajo-familia, donde no solo se contemple la dirección trabajo-a-familia sino también la dirección familia-a-trabajo. Segundo, contemplarse una mirada conjunta entre el conflicto y el enriquecimiento trabajo-familia que permita observar el efecto mediador de una manera comparativa. Tercero, observar la disponibilidad de WLBP en esta relación, ya que podría tener efectos diferentes sobre la interfaz trabajo-familia (conflicto y/o enriquecimiento) y sobre la satisfacción laboral. Por último, considerar otros resultados asociados a la interfaz trabajo-familia (conflicto y/o enriquecimiento) como son el desempeño, la intención de abandono o la satisfacción con la vida, entre otros.

## 6. AGRADECIMIENTOS

Este artículo de investigación es producto del proyecto: Relación vida familiar y vida laboral de los colaboradores de un grupo de empresas antioqueñas: una mirada desde la percepción del conflicto y la conciliación. Financiado por el Centro de Investigaciones y Consultorías de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Antioquia (Colombia), mediante convocatoria de proyectos de investigación autónoma.

## 7. REFERENCIAS

- Abbott, J. y Cieri, H. De, 2008. Influences on the provision of work-life benefits: Management and employee perspectives. *Journal of Management & Organization*, 14 (3), 303-322.
- Agho, A.O., Price, J.L., y Mueller, C.W., 1992. Discriminant validity of measures of job satisfaction, positive affectivity and negative affectivity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65 (3), 185-195.
- Alegre, J. y Pasamar, S., 2018. Firm innovativeness and work-life balance. *Technology Analysis & Strategic Management*, 30 (4), 421-433.
- Allen, T.D., 2001. Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58 (3), 414-435.

- Allen, T.D., Herst, D.E., Bruck, C.S., y Sutton, M., 2000. Consequences associated with work-to-family conflict: a review and agenda for future research. *Journal of occupational health psychology*, 5 (2), 278-308.
- Allen, T.D., Johnson, R.C., Kiburz, K.M., y Shockley, K.M., 2013. Work-Family Conflict and Flexible Work Arrangements: Deconstructing Flexibility. *Personnel Psychology*, 66 (2), 345-376.
- Amstad, F.T., Meier, L.L., Fasel, U., Elfering, A., y Semmer, N.K., 2011. A Meta-Analysis of Work-Family Conflict and Various Outcomes With a Special Emphasis on Cross-Domain Versus Matching-Domain Relations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16 (2), 151-169.
- Anderson, S., 2002. Formal Organizational Initiatives and Informal Workplace Practices: Links to Work-Family Conflict and Job-Related Outcomes. *Journal of Management*, 28 (6), 787-810.
- Bae, K. Bin y Yang, G., 2017. The Effects of Family-Friendly Policies on Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Public Personnel Management*, 46 (1), 25-40.
- Del Baldo, M., 2013. Corporate social responsibility, human resource management and corporate family responsibility. When a company is «the best place to work»: Elica group, the hi-life company. *Economic Research-Ekonomiska Istraživanja*, 26 (1), 201-224.
- Baltes, B., Briggs, T.E., Huff, J.W., Wrigth, J., y Neuman, G.A., 1999. Flexible and Compressed Work Week Schedules: A meta-analysis of their Effects on Work Related Criteria. *Journal of Applied Psychology*, 84 (4), 496-513.
- Baral, R. y Bhargava, S., 2010. Work-family enrichment as a mediator between organizational interventions for work-life balance and job outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 25 (3), 274-300.
- Barclay, D., Higgins, C., y Thompson, R., 1995. The partial least squares (PLS) approach to causal modelling: Personal computer adoption and use as an illustration. *Technology Studies*, 2 (2), 285-309.
- Baron, R. y Kenny, D., 1986. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research. *Journal of personality and social psychology*, 51 (6), 1173-1182.
- Barroso, C., Carrión, G.C., y Roldán, J.L., 2010. Applying Maximum Likelihood and PLS on Different Sample Sizes: Studies on SERVQUAL Model and Employee Behavior Model. *En: Handbook of Partial Least Squares*. Berlin: Springer, 427-447.
- Brayfield, A.H. y Rothe, H.F., 1951. An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35 (5), 307-311.
- Brislin, R.W., 1980. Translation and content analysis of oral and written material. *Handbook of Cross-cultural Psychology*, 2, 349-444.
- Carlson, D.S., Grzywacz, J.G., y Kacmar, K.M., 2010. The relationship of schedule flexibility and outcomes via the work-family interface. *Journal of Managerial Psychology*, 25 (4), 330-355.
- Carlson, D.S., Kacmar, K.M., y Williams, L.J., 2000. Construction and Initial Validation of a Multidimensional Measure of Work-Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56 (2), 249-276.
- Cegarra-Leiva, D., Sánchez-Vidal, M.E., y Cegarra-Navarro, J.G., 2012. Understanding the link between work life balance practices and organisational outcomes in SMEs. *Personnel Review*, 41 (3), 359-379.
- Chin, W.W., 1998a. The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modelling. *En: G. Marcoulides, ed. Modern Methods for Business Research*. Mahwah, NJ, 295-336.
- Chin, W.W., 1998b. Commentary Issues and Opinion on Structural Equation Modeling. *MIS Quarterly*, 22 (1), 7-16.
- Chinchilla, N. y Jimenez, E., 2013. Responsabilidad Familiar Corporativa. *Harvard Deusto Business Review*, 228, 48-61.
- Chinchilla, N. y León, C., 2007. *Guía de buenas prácticas de la empresa flexible. Hacia la conciliación de la vida laboral, familiar y personal*. Iese, St-71. Madrid: Centro Internacional del Trabajo, IESE, Business School.
- Chinchilla, N., León, C., Canela, M.A., Ariño, M.A., y Quiroga, V., 2006. *Análisis sectorial de las políticas de conciliación: Conclusiones del estudio IFREI 2006 basado en 360 empresas*. Madrid: Centro Internacional del Trabajo, IESE, Business School.
- Christensen, K.E. y Staines, G.L., 1990. Flextime: A Viable Solution to Work/Family Conflict? *Journal of Family Issues*, 11 (4), 455-476.
- Clark, S.C., 2002. Borders between work and home, and work/family conflict. *En: Annual meeting of the Academy of Management*. Denver, 9-14.
- Cohen, J., 1988. *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. 2nd ed. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, J., 1992. A Power Primer. *Psychological Bulletin*, 112 (1), 0033-2909.
- Congreso de la República, 2011. *Ley 1450*. Colombia.
- Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer, 2017. *Evaluación institucional y de resultados con enfoque participativo de la Política de Equidad de Género para las Mujeres, de acuerdo con lo previsto en el CONPES 161 de 2013*. Colombia.
- Dalton, D.R. y Mesch, D.J., 1990. The impact of flexible scheduling on employee attendance and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 35 (2), 370-387.
- Departamento Nacional de Planeación, 2011. *Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014. Prósperidad para todos*. Bogotá, Colombia.
- Dijkstra, T.K. y Henseler, J., 2015. Consistent Partial Least Squares Path Modeling. *MIS Quarterly*, 39 (2), 297-316.
- Eby, L.T., Casper, W.J., Lockwood, A., Bordeaux, C., y Brinley, A., 2005. Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980-2002). *Journal of Vocational Behavior*, 66 (1), 124-197.
- Ezra, M. y Deckman, M., 1996. Balancing Work and Family Responsibilities: Flextime and Child Care in the Federal Government. *Public Administration Review*, 56 (2), 174.
- Falk, R.F. y Miller, N.B., 1992. *A primer for soft modeling*. Akron: University of Akron Press.
- Feeney, M.K. y Stritch, J.M., 2019. Family-Friendly Policies, Gender, and Work-Life Balance in the Public Sector. *Review of Public Personnel Administration*, 39 (3), 422-448.
- Firfiray, S. y Mayo, M., 2017. The Lure of Work-Life Benefits: Perceived Person-Organization Fit As A Mechanism Explaining Job Seeker Attraction To Organizations. *Human Resource Management*, 56 (4), 629-649.
- Fornell, C. y Larcker, D.F., 1981. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39-50.
- Fredrickson, B.L., 1998. What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2 (3), 300-319.
- Fredrickson, B.L., 2001. The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56 (3), 218-226.
- Geisser, S., 1975. A predictive approach to the random effect model. *Biometrika*, 6 (1), 101-107.
- Greenhaus, J.H. y Beutell, N.J., 1985. Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, 10 (1), 76-88.
- Greenhaus, J.H. y Parasuraman, S., 1986. A Work-Nonwork Interactive Perspective of Stress and Its Consequences. *Journal of Organizational Behavior Management*, 8 (2), 37-60.
- Greenhaus, J.H. y Powell, G.N., 2006. When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31 (1), 77-92.
- Grover, S.L. y Crooker, K.J., 1995. Who Appreciates Family-Responsive Human Resource Policies: the Impact of Family-Friendly Policies on the Organizational Attachment of Parents and Non-Parents. *Personnel Psychology*, 48 (2), 271-288.

- Grzywacz, J.G. y Marks, N.F., 2000. Reconceptualizing the work-family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (1), 111-126.
- Gutiérrez, L., Muñoz, M., y Vargas, P., 2017. Responsabilidad familiar corporativa, la percepción del conflicto y la conciliación entre la vida familiar y laboral: caso Universidad de Antioquia. *Revista Ciencias Estratégicas*, 25 (38), 299-317.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., y Sarstedt, M., 2017. *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. 2nd Ed. Thousand Oaks: SAGE.
- Hair, J.F., Ringle, C.M., y Sarstedt, M., 2011. PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19 (2), 139-152.
- Hair, J.F., Risher, J.J., Sarstedt, M., y Ringle, C.M., 2019. When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31 (1), 2-24.
- Hair Jr., J.F., M. Hult, G.T., M. Ringle, C., Sarstedt, M., Castillo Apraiz, J., Cepeda Carrión, G.A., y Roldán, J.L., 2019. *Manual de Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. 2nd ed. Terrasa: OmniaScience.
- Hendriks, A., León, C., y Chinchilla, N., 2006. *Estado de las políticas de Conciliación en Hispanoamérica. Estudio N.36*. Barcelona: IESE Business School. Universidad de Navarra.
- Henseler, J., Ringle, C.M., y 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.
- Henseler, J., Ringle, C.M., y Sinkovics, R.R., 2009. The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277-319.
- Hornung, S., Rousseau, D.M., y Glaser, J., 2008. Creating Flexible Work Arrangements Through Idiosyncratic Deals. *Journal of Applied Psychology*, 93 (3), 655-664.
- Idrovo Carlier, S., 2006. Las políticas de conciliación trabajo-familia en las empresas colombianas. *Estudios Gerenciales*, 22 (100), 49-70.
- Kossek, E.E. y Ozeki, C., 1998. Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior-human resources research. *Journal of Applied Psychology*, 83 (2), 139-149.
- Kossek, E.E. y Ozeki, C., 1999. Bridging the work-family policy and productivity gap: A literature review. *Community, Work & Family*, 2 (1), 7-32.
- Lapierre, L.M., Li, Y., Kwan, H.K., Greenhaus, J.H., DiRenzo, M.S., y Shao, P., 2018. A meta-analysis of the antecedents of work-family enrichment. *Journal of Organizational Behavior*, 39 (4), 385-401.
- Locke, E.A., 1969. What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4 (4), 309-336.
- Matthews, R.A., Kath, L.M., y Barnes-Farrell, J.L., 2010. A short, valid, predictive measure of work-family conflict: item selection and scale validation. *Journal of occupational health psychology*, 15 (1), 75-90.
- Michel, J.S., Kotrba, L.M., Mitchelson, J.K., Clark, M.A., y Baltes, B.B., 2011. Antecedents of work-family conflict: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 32 (5), 689-725.
- Nitzl, C., Roldán, J.L., y Cepeda, G., 2016. Mediation analysis in partial least squares path modeling: Helping researchers discuss more sophisticated models. *Industrial Management & Data Systems*, 116 (9), 1849-1864.
- Nunnally, J.C. y Bernstein, I.H., 1994. The assessment of reliability. *En: Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill, 248-292.
- O'Driscoll, M.P., Poelmans, S., Spector, P.E., Kalliath, T., Allen, T.D., Cooper, C.L., y Sanchez, J.I., 2003. Family-responsive interventions, perceived organizational and supervisor support, work-family conflict, and psychological strain. *International Journal of Stress Management*, 10 (4), 326-344.
- OIT y ONU, 2009a. O desafio do equilíbrio entre trabalho, família e vida pessoal. *Seminário « O desafio do Equilíbrio entre Trabalho, Família e Vida Pessoal*, 1-25.
- OIT y ONU, 2009b. *Trabajo y familia: hacia nuevas formas de conciliación con corresponsabilidad social - Resumen Ejecutivo*.
- Osterman, P., 1995. Work/Family Programs and the Employment Relationship. *Administrative Science Quarterly*, 40 (4), 681.
- Parasuraman, S., Greenhaus, J.H., y Granrose, S., 1992. Role Stressor, Social Support, and Well-Being Among Two-Career Couples. *Journal of Organizational Behavior*, 13 (4), 339-356.
- Pasamar, S., 2015. Availability and use of work-life benefits: what's in between? *Personnel Review*, 44 (6), 949-969.
- Pasamar, S., 2020. Why a strong work-life balance system is needed? *Management Letters/Cuadernos de Gestión*, 2020-04-27. DOI: 10.5295/cdg.180903sp
- Pasamar, S. y Alegre, J., 2015. Adoption and use of work-life initiatives: Looking at the influence of institutional pressures and gender. *European Management Journal*, 33 (3), 214-224.
- Pattusamy, M. y Jacob, J., 2017. The Mediating Role of Family-to-Work Conflict and Work-Family Balance in the Relationship between Family Support and Family Satisfaction: A Three Path Mediation Approach. *Current Psychology*, 36 (4), 812-822.
- Pérez, C., 2013. *IBM SPSS Estadística Aplicada. Conceptos y Ejercicios Resueltos*. Madrid: Garceta.
- Pierce, J.L. y Newstrom, J.W., 1982. Employee Responses to Flexible Work Schedules: An Inter-Organization, Inter-System Comparison. *Journal of Management*, 8 (1), 9-25.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Jeong-Yeon, L., y Podsakoff, N.P., 2003. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-908.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., y Podsakoff, N.P., 2012. Sources of Method Bias in Social Science Research and Recommendations on How to Control It. *Annual Review of Psychology*, 63 (1), 539-569.
- Podsakoff, P.M. y Organ, D.W., 1986. Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects. *Journal of Management*, 12 (4), 531-544.
- Poelmans, S., Chinchilla, N., y Cardona, P., 2003. The adoption of family-friendly HRM policies: Competing for scarce resources in the labour market. *International Journal of Manpower*, 24 (2), 128-147.
- Rhee, M.-K., Park, S.K., y Lee, C.-K., 2020. Pathways from workplace flexibility to turnover intention: Role of work-family conflict, family-work conflict, and job satisfaction. *International Journal of Social Welfare*, 29 (1), 51-61.
- Ringle, C.M., Sarstedt, M., Mitchell, R., y Gudergan, S.P., 2018. Partial least squares structural equation modeling in HRM research. *International Journal of Human Resource Management*, 1-27.
- Ringle, C.M., Wende, S., y Becker, J.M., 2015. SmartPLS 3.
- Roldán, J.L. y Sánchez-Franco, M.J., 2012. Variance-Based Structural Equation Modeling: Guidelines for Using Partial Least Squares in Information Systems research. *En: M. Mora, ed. Research Methodologies, Innovations and Philosophies in Software Systems Engineering and Information Systems*. Hershey: IGI Global, 193-221.
- Scheibl, F. y Dex, S., 1998. Should we have more family-friendly policies? *European Management Journal*, 16 (5), 586-599.
- Shmueli, G. y Koppius, O., 2011. Predictive Analytics in Information Systems Research. *MIS Quarterly*, 35 (3), 553-572.
- Shockley, K.M. y Singla, N., 2011. Reconsidering Work-Family Interactions and Satisfaction: A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 37 (3), 861-886.
- Stone, M., 1974. Cross-Validatory Choice and Assessment of Statistical Predictions. *Journal of the Royal Statistical Society: Series B (Methodological)*, 36 (2), 111-133.

- Thomas, L.T. y Ganster, D.C., 1995. Impact of Family-Supportive Work Variables on Work-Family Conflict and Strain: A Control Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80 (1), 6-15.
- Thompson, C.A., Beauvais, L.L., y Lyness, K.S., 1999. When Work-Family Benefits Are Not Enough: The Influence of Work-Family Culture on Benefit Utilization, Organizational Attachment, and Work-Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54 (3), 392-415.
- Tomaselli, G., 2019. Corporate Family Responsibility as a Driver for Entrepreneurial Success. En: F. Farache, G. Grigore, A. Stancu, y D. McQueen, eds. *Responsible People The Role of the Individual in CSR, Entrepreneurship and Management Education*. Cham: Palgrave Macmillan, 39-63.
- Voydanoff, P., 2002. Linkages between the work-family interface and work, family, and individual outcomes: An integrative model. *Journal of Family Issues*, 23 (1), 138-164.
- Voydanoff, P., 2004. The Effects of Work Demands and Resources on Work-to-Family Conflict and Facilitation. *Journal of Marriage and Family*, 66 (2), 398-412.
- Voydanoff, P., 2005. Toward a conceptualization of perceived work-family fit and balance: A demands and resources approach. *Journal of Marriage and Family*, 67 (4), 822-836.