

**Políticas de flexibilidad laboral y enriquecimiento trabajo-familia: un modelo de mediación
simultáneo a través de la segmentación del rol y la habilidad de manejo del tiempo**

Gianna C. Torres Castillo, candidata a Maestría en Psicología

Juan G. Sandoval Reyes, Asesor de Tesis

Facultad de Psicología, Universidad de La Sabana

2021

Políticas de flexibilidad laboral y enriquecimiento trabajo-familia: un modelo de mediación simultáneo a través de la segmentación del rol y la habilidad de manejo del tiempo

Introducción

Sin duda, para la mayoría de las personas la esfera familiar y laboral, representan las dos dimensiones más relevantes de su vida (Omar et al., 2015). La relación que se gesta entre estos ámbitos implica que se logre un balance que permita armonizar y compatibilizar ambos mundos. No solo los individuos tienen un papel importante a la hora de tomar decisiones que les permitan alcanzar el equilibrio en la relación trabajo-familia (RTF); al ser este un fenómeno de interés social, las organizaciones y empresas también tienen un rol fundamental frente al tema y; en este sentido, muchas empresas han comenzado a implementar políticas de flexibilidad laboral (PFL) con el fin de facilitar a sus colaboradores una RTF que armonice las dos dimensiones.

Los estudios previos sobre los antecedentes y consecuencias de alcanzar o no una adecuada RTF se han enfocado en dos ángulos opuestos. Por una parte, está la perspectiva del conflicto trabajo-familia (CTF) que se define como una disyuntiva entre roles donde la presión de alguno de ellos (sea el familiar o el laboral) hace que sean mutuamente incompatibles (Kahn et al. 1964). En el mismo sentido Greenhaus y Beutel (1985) lo definen como “un conflicto donde la presión entre los roles trabajo y familia se hacen incompatibles en ciertos aspectos, es decir, la participación en el rol laboral (o familiar) se hace más difícil en virtud de la participación en el rol familiar (o laboral)” (p.78). Como se evidencia, este conflicto que se genera entre la familia y el trabajo se da en dos direcciones: desde el trabajo hacia la familia o desde la familia hacia el trabajo (Recuerdo & Segovia, 2020).

Por otra parte, se encuentra la perspectiva del enriquecimiento. Greenhaus y Powell (2006) definen el enriquecimiento trabajo-familia (ETF) como “el grado en el cual las experiencias vividas en un rol permiten mejorar la calidad de vida en el otro rol” (p.73). En este sentido, se puede afirmar que las experiencias positivas vividas en el trabajo pueden impactar positivamente el ámbito familiar. Dichas experiencias se hacen positivas en la medida que los

FLEXIBILIDAD LABORAL, TRABAJO Y FAMILIA

empleados expanden su nivel de compromiso múltiples roles y por ende, también sus recursos disponibles se aumentan (Barnett & Hyde, 2001).

A pesar de los enfoques opuestos, ambas perspectivas coinciden en un elemento substancial: la concentración de tiempo dedicado al trabajo tiene una fuerte relación con la dificultad de enfocarse en el rol familiar (Byron, 2005; Recuerdo & Segovia, 2020; Terry & Woo, 2020; Wang, 2017). Por ello, las PFL definidas como “opciones de trabajo que permiten flexibilidad en términos de horario y lugar donde se puede llevar a cabo el trabajo” (Alden et al., 2013, p.345), nacen como una respuesta de las organizaciones y empresas para gestionar la RTF a través de la implementación de prácticas que disminuyan la tensión entre ambos mundos, impulsen el bienestar de sus empleados (Allen, et al. 2013; Bayazit, 2019; Scandura & Lankau, 1997) y que apoyen a su vez, la consolidación de un ambiente laboral familiarmente responsable (Beauregard & Henry, 2009; Brough et al., 2005; Ezra & Deckman, 1996).

Como resultado, las PFL se han convertido en una estrategia central para la atracción y retención de talento organizacional (Hill et al., 2008) y cada vez es más común encontrar organizaciones que adoptan programas como teletrabajo, alternativas de manejo de los horarios como *flextime* y el trabajo a tiempos parciales y medio tiempo (Beigi et al, 2018). Tal como lo reportó *The World at Work* en 2015 alrededor del 80% de las compañías multinacionales ya ofrecían a sus empleados algún tipo de flexibilidad laboral como un valor agregado para las personas en sus lugares de trabajo por cuanto existe evidencia que la disponibilidad y uso de las PFL terminan impactando en última instancia la satisfacción laboral y el desempeño profesional de las personas (Mahmood et al., 2019).

Sin embargo, a pesar de que existe suficiente evidencia de la relación entre las PFL y la RTF (Allen, et al. 2013; Kim & Gong, 2017; Smith et al., 2019), aún no existe un consenso sobre la forma en que la PFL genera un impacto positivo sobre la RTF (Allen & Shockley, 2009; Kelly et al., 2008). De acuerdo con la revisión de la literatura los meta-análisis reportan tamaños del efecto débiles o no significativos (Allen et al., 2013; Byron, 2005; Gajendran & Harrison, 2007; Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2005; Michel et al., 2011), y de acuerdo con Beigi et al. (2018), existen aún relaciones de mediación y moderación inexploradas e inexplicadas y que

FLEXIBILIDAD LABORAL, TRABAJO Y FAMILIA

podrían llegar a esclarecer mejor este efecto.. Tradicionalmente, los investigadores han analizado los efectos de variables sociodemográficas (e.g., sexo, estatus parental, tipo de cargo) pero no se encuentra evidencia suficiente de variables mediadoras que analicen diferencias individuales en la gestión de la RTF. De acuerdo con Allen (2013) los investigadores han puesto poca atención al nivel psicológico y han centrado su interés en explicaciones a nivel de la estructura organizacional y la disponibilidad de las soluciones de flexibilidad. En el anexo 1, tabla 1, se puede ver en detalle lo que señalan varios de los autores frente a este punto

Teniendo en cuenta lo anterior, la pregunta de investigación que se aborda es ¿son la segmentación del rol y la habilidad para el manejo del tiempo posibles mecanismos psicológicos median la relación entre las PFL y la RTF?

En consecuencia, la presente investigación tiene como objetivo general explorar posibles mecanismos psicológicos que median la relación entre las variables anteriormente descritas con el propósito de aportar evidencia empírica que explique el efecto positivo de las PFL sobre el enriquecimiento en la RTF. Así mismo se busca analizar el efecto del nivel de enriquecimiento percibido sobre los niveles de satisfacción laboral.

En línea con lo anteriormente señalado, esta investigación apunta a los siguientes objetivos específicos:

- Realizar la revisión de literatura correspondiente a los cinco constructos que abarca el diseño de la investigación.
- Medir los constructos abordados en la investigación a través de distintos instrumentos previamente diseñados y probados.
- Analizar los resultados través de las técnicas basadas en la varianza de modelos de ecuaciones estructurales (PLS-SEM).
- Discutir los resultados obtenidos con el fin de reflexionar sobre los hallazgos realizados.

Para este propósito general, se pone a prueba un modelo de ecuaciones estructurales en el que se estiman dos mediadores simultáneos o paralelos a saber: segmentación de rol y habilidad

FLEXIBILIDAD LABORAL, TRABAJO Y FAMILIA

para el manejo del tiempo. Para Beigi et al. (2018), se hace importante establecer si personas con una fuerte preferencia por separar sus roles o personas con gran habilidad para gestionar los tiempos aprovechan de mejor manera las PFL y alcanzan mayores niveles de RFT. A través de la técnica PLS-SEM se analizan los efectos directos e indirectos de las dos variables de forma simultánea lo que permite analizar los mecanismos que ayudan a que las PFL impacten positivamente la RTF.

Es importante resaltar que esta investigación genera un aporte al conocimiento en la medida en que proporcionará información sobre variables que evidencian un efecto de mediación ayudan a explicar mejor la relación entre las PFL y la RTF, en este sentido, los hallazgos que se realicen, podrán contribuir a cerrar la brecha de conocimiento en este campo específico.

Si los líderes y directivos organizacionales no cuentan con suficiente evidencia empírica sobre los elementos que potencian las PFL, pueden estar asumiendo decisiones de gestión e implementando políticas y programas poco eficientes que no generen ningún impacto sobre sus colaboradores o sobre los resultados de la organización. Por tal razón, la presente investigación busca contribuir en dos aspectos: desde una perspectiva teórica aportar evidencia a través de modelo avanzando de análisis que amplíe el conocimiento de las variables que impulsan la RTF y que amplíe las línea de investigación futuras, y desde una perspectiva aplicada, contribuir con evidencia empírica para que los directivos de las áreas de gestión de personas puedan diseñar acciones que aseguren la efectividad e impacto de las PFL sobre los niveles de calidad de vida laboral de sus colaboradores.

Revisión de Literatura

Políticas de Flexibilidad Laboral

Las políticas de flexibilidad laboral (PLF) permiten al individuo decidir cuándo, cómo y dónde llevar a cabo sus actividades laborales (Lambert et al., 2008; Lewis, 2003). Diversos autores coinciden que a través de las políticas de flexibilidad las organizaciones ofrecen soluciones en términos de tiempo y espacio (Ciarniene & Vienazindiene, 2018; Mache et al.,

FLEXIBILIDAD LABORAL, TRABAJO Y FAMILIA

2020; Mahmood et al., 2019). Así mismo, las PFL se ha convertido en una herramienta utilizada por muchas organizaciones y trabajadores alrededor del mundo, con la esperanza de lograr un mejor balance trabajo- familia (White & Mariam, 2020).

Giannikis y Dimitrios (2011) clasifican la oferta de flexibilidad laboral de la siguiente forma: 1) Flexibilidad en la programación de los horarios que incluye el *flex-time* y semana comprimida de trabajo; 2) Flexibilidad en el número de horas trabajadas que incluye el trabajo de medio tiempo o el trabajo compartido y 3) Acuerdos que permiten tener flexibilidad para ciertos temas como: permiso para dejar el puesto de trabajo por asuntos familiares o personales (cuidado de menores o adultos mayores) e incluso licencias no remuneradas.

Las PLF varían dependiendo de la organización y en algunos casos pueden ir desde programas más estandarizados para todos los miembros de la organización, y en otros casos, se han comenzado a dar experiencias donde los programas son más segmentados, personalizados y acordados con jefes.

Como lo señalan Pitt-Catsouphes et al., (2009) y Stirpe y Zarraga-Oberty (2017), es importante tener en cuenta las particularidades de cada individuo, sus rangos de edad, su composición familiar, el sexo, entre otros, pues estas características serán de vital importancia para entender sus prioridades y las expectativas que tienen frente al trabajo. De esta forma, las PFL buscan interpretar los contextos personales de cada empleado, lo cual, ayuda a incrementar su impacto y a generar un balance entre la relación trabajo y familia de los colaboradores (Erden, & Bayazit, 2019).

Desde la perspectiva de Greenhaus y Powell (2006) las PFL juegan un papel importante en la generación de recursos que ayudan al enriquecimiento trabajo-familia. Para los autores la interacción entre los diferentes roles ayuda a que las personas desarrollen más y mejores recursos para atender los diferentes requerimientos y demandas de sus roles. En la medida en que se multipliquen los recursos, los individuos contarán con mejores estrategias de afrontamiento que les permita sobrellevar la presión generada por las múltiples demandas (Karasek, 1979).

FLEXIBILIDAD LABORAL, TRABAJO Y FAMILIA

Por ejemplo, como lo afirman Thomas y Ganster (1995), la flexibilidad en el horario aumenta la percepción del control sobre las esferas familia – trabajo, a la vez que disminuye el conflicto entre las misma. Existe evidencia, que tener autonomía en cuanto la definición de horarios laborales, produce un incremento en la satisfacción laboral y es un elemento determinante a la hora de decidir permanecer en una organización (Jeffrey et al., 2008). En la misma línea, la Comisión Canadiense de Derechos Humanos (2014), reporta que PFL como el horario flexible, la semana de trabajo comprimida y/o el teletrabajo, habían dado muestra clara en la reducción del ausentismo, y aumentos en la lealtad de los empleados, la retención y la productividad en las organizaciones.

Erden y Bayazit (2019) encuentran que las PFL dan la posibilidad al empleado de aliviar el conflicto liberándolo de la presión ejercida por los asuntos del trabajo y desempeñar su rol familiar de manera más adecuada, y Nikunen (2012) refiere que esta flexibilidad favorece la atención hacia temas familiares como la crianza dando espacio para que los trabajadores puedan, por ejemplo, llevar a sus hijos al colegio y atender actividades extracurriculares.

Finalmente De Sivatte y Guadamillas (2013) realizaron un estudio con una muestra de 480 empleados españoles trabajadores del sector privado en el que evidencian una relación positiva entre el uso de PFL y las responsabilidades familiares del empleado. Adicionalmente, señalan una relación positiva entre el despliegue de políticas de flexibilidad y una cultura organizacional familiarmente responsable.

Por ello a partir de las evidencias señaladas, se plantea la siguiente hipótesis de investigación:

H1. Existe una relación positiva entre en las políticas de flexibilidad de la organización y el nivel percibido de enriquecimiento trabajo-familia.

Segmentación del Rol

El concepto de límite se ha usado a lo largo de la historia en diversas disciplinas para referirse a lo físico, lo temporal y lo emocional. Nippert-Eng (1995) sostiene que, algunos

FLEXIBILIDAD LABORAL, TRABAJO Y FAMILIA

individuos construyen límites entre su trabajo y su vida personal para asegurarse de mantener ambos dominios separados. Para Ashforth et al., (2000), las personas hacen continuas transiciones entre los dos ámbitos, cruzan los límites y de esta forma se “desvinculan” temporalmente de un rol para “vincularse” a otro.

En esta transición entre los roles los autores señalan dos conceptos claves: primero la segmentación que se da cuando el límite entre los roles está muy bien definido y existe una clara separación entre ellos, y segundo la integración en la que esos límites entre los roles no tienen una definición clara (Ashforth et al., 2000).

De esta manera, la segmentación del rol (SR) hace referencia a la separación entre los roles laboral y familiar. Los individuos que prefieren segmentar a través del establecimiento de límites claros implementan prácticas tales como separar los calendarios, evitar discutir sobre temas de un ámbito mientras está involucrado en el otro y no mezclar sus relaciones laborales con las familiares, entre otros. La SR busca tener el control sobre los horarios laborales y autonomía para gestionar los límites como una estrategia para evitar alteraciones del ánimo y el afecto que al final terminan impactando negativamente su equilibrio entre los ámbitos de trabajo y familia (Wöhrmann et al. 2021).

Desde la perspectiva de la integración los individuos permiten que se dé una permeabilidad entre los límites para facilitar su involucramiento físico y psicológico entre los dominio laboral y personal (Wang, 2017). La integración está relacionada con la superposición entre el tiempo laboral y el tiempo no laboral, y las personas que prefieren esta perspectiva tienden, por ejemplo, a llevar trabajo a casa, atender asuntos del trabajo en horas de la noche y fines de semana, y a entablar relaciones más estrechas con sus compañeros de trabajo que les permite encontrarse en escenarios diferentes al laboral (Nippert-Eng 1995).

Ashforth et al., (2000) proponen que la transición entre roles puede verse como un continuo y que entre las dos perspectivas descritas existe una amplia gama de posibilidades dentro de las cuales se mueven los individuos y que pueden variar de acuerdo con las características de la persona y la etapa en la que se encuentre.

FLEXIBILIDAD LABORAL, TRABAJO Y FAMILIA

Con la aparición de las PFL, los trabajadores comenzaron a tener una mayor autonomía estableciendo el grado de flexibilidad que podría permitirle coordinar y responder por las demandas de mundo laboral y el familiar (Hyland et al. 2005). Este argumento se complementa con lo señalado por Kossek et al. (2012) quienes definen el control de límites como un recurso laboral que permite al individuo gestionar de una forma más adecuada sus tiempos laborales y sus tiempos familiares optimizando los horarios y lugares donde se lleva a cabo el trabajo según sus preferencias y necesidades. Lo anterior corrobora los hallazgos de Sallee y Pascale (2012) en el que un grupo de profesores refiere que la flexibilidad ofrecida por sus instituciones les permitía gestionar sus horarios y pasar más tiempo con sus hijos.

En concordancia con lo anterior, se plantea la siguiente hipótesis de investigación:

H2. Existe una relación positiva entre las políticas de flexibilidad de la organización y la preferencia de segmentación del rol del individuo

A través de los años, el desarrollo de nuevas tecnologías ha facilitado la aparición de aplicaciones como el correo electrónico y de dispositivos móviles como los teléfonos celulares y computadores portátiles que han contribuido a que la delimitación física y psicológica entre el trabajo y la familia sea cada vez más difícil (Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2006). Uno de los principales desafíos que se plantean hoy en día en el mundo de las organizaciones es que, gracias a las nuevas formas del trabajo impulsadas por la tecnología, la disolución de los límites entre los mundos laboral y personal es cada vez mayor y hace cada vez más difícil que los trabajadores tengan la opción de segmentar (Wöhrmann et al. 2021).

Piszczek, (2017) propone que en aras de ayudar a los trabajadores a mantener los límites entre el trabajo y la familia, las organizaciones deben implementar estrategias que permitan mantener bajas las expectativas sobre las comunicaciones electrónicas en horarios extralaborales para evitar el exceso de estrés y la presión sobre las personas más allá de su jornada. En el mismo sentido, Derks et al. (2014) reportan que el uso de teléfonos inteligentes se encuentra asociado con mayores niveles de permeabilidad entre el trabajo y la vida privada y por tanto, genera una dificultad para que el individuo pueda desconectarse de su trabajo.

FLEXIBILIDAD LABORAL, TRABAJO Y FAMILIA

La falta de límites claros entre ambos mundos puede contribuir con mayores índices de desgaste físico y emocional, un pobre desempeño laboral y familiar, menor satisfacción laboral y en consecuencia, mayores intención de renuncia (Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2006; Madden & Jones, 2008). En este sentido, la SR permite alcanzar una desconexión psicológica del trabajo, que a su vez impulsa mejores niveles de recuperación del estrés laboral y un mayor bienestar psicológico del trabajador (Sonnetag & Fritz, 2007, Sandoval-Reyes, 2017).

En la literatura especializada se encuentra evidencia que una falta de límites puede afectar el enriquecimiento trabajo-familia. Por ejemplo, Islam et al. (2020) realizaron una investigación sobre el papel de mediación de la SR en la relación entre el conflicto trabajo-familia y la satisfacción laboral en 490 oficiales de policía. Encontraron que más de la mitad de la muestra prefería establecer límites entre ambos mundos para evitar el conflicto y en la medida en que percibieron que el rol laboral irrumpió en el familiar, lo valoraron como una amenaza para su familia que produce insatisfacción laboral.

De acuerdo con lo señalado anteriormente, se plantea la siguiente hipótesis de investigación:

H3. Existe una relación positiva entre la preferencia de segmentación del rol del individuo y el nivel percibido de enriquecimiento trabajo-familia.

Habilidad para el Manejo del Tiempo

La habilidad para el manejo del tiempo (MT) se define por Koch y Kleinmann, (2002) como un “intento auto controlado de usar el tiempo de una forma subjetivamente eficiente para lograr resultados” (p. 201). Por su parte, Häfner y Stock, (2010) consideran que es una combinación de capacidades del individuo que incluye: establecimiento de objetivos, planificación y seguimiento. Otros autores consideran que es una técnica que permite hacer uso efectivo del tiempo y que permite tener tiempo suficiente para cumplir con todas las tareas requeridas (Orpen, 1994; Slaven & Totterdell, 1993; Woolfolk & Woolfolk, 1986).

FLEXIBILIDAD LABORAL, TRABAJO Y FAMILIA

No todos los individuos perciben y manejan el tiempo de la misma manera (Macan et al., 2010) y un adecuado uso de este recurso depende de diferentes variables individuales: cultura, formación, creencias, experiencias vividas y el contexto, entre otras (Aeon & Aguinis, 2017).

La habilidad para el MT también depende de la preferencia y destreza que tenga la persona para realizar diversas actividades. Para Kaufman-Scarborough (2003) la *mono cronicidad* y la *poli cronicidad* se refieren a los individuos que prefieren hacer una sola cosa a la vez o a aquellos que se sienten cómodos desarrollando múltiples tareas simultáneamente respectivamente.

Existe evidencia que como resultados de la implementación de PFL, la autonomía para el manejo del tiempo es uno de los principales recursos con los que cuentan los trabajadores y que esta capacidad se relaciona positivamente con la disminución del conflicto trabajo-familia y con aumentos en el bienestar psicológico y físico, entre otros. (Byron, 2005; Carlson et al., 2010; Martens et al., 1999).

Beigi et al. (2018) reportan que el caso de profesores y académicos, las PFL permiten manejar su tiempo de tal forma que pueden escoger el horario que mejor les convenga para realizar diversas actividades y cumplir con sus obligaciones sin necesidad de someterse a estructuras de horario rígidas.

Bajo lo anteriormente expuesto, se plantea la siguiente hipótesis:

H4. Existe una relación positiva entre las políticas de flexibilidad de la organización y la habilidad de manejo del tiempo del individuo.

Sin embargo, en la literatura también se discute los posibles efectos adversos de una inadecuada gestión del tiempo y que puede producir incluso un mayor conflicto en la relación trabajo-familia. Para Boniwell y Evgeny (2015) el tiempo es considerado un recurso limitado para la humanidad en general debido a la cantidad de tareas y roles que una persona debe desempeñar a lo largo de su cotidianidad. A nivel organizacional es cada vez más evidente la escasez como

FLEXIBILIDAD LABORAL, TRABAJO Y FAMILIA

consecuencia del crecimiento acelerado de las economías, la expansión de la competencia a nivel global y la inmediatez que se espera en el acceso de productos y servicios (Hasani, 2013).

El exceso de demandas del contexto sumado a una posible carencia de habilidades para manejar el tiempo se relaciona con el conflicto trabajo-familia por la imposibilidad de completar múltiples actividades como consecuencia de la falta de tiempo (Greenhaus y Beutel, 1985), y puede conllevar a una reducción en la calidad de vida percibida en personas como altos niveles de desgaste (Donnelli et al. 2019).

Por ello, contar con habilidades para el MT es un factor clave para contribuir a la gestión de las relación trabajo – familia (Kalet et al., 2006). Existe evidencia que el entrenamiento en habilidades para manejo del tiempo incrementa el bienestar de las personas y reducen niveles de procrastinación (Häfner et al., 2014). La habilidad para el MT también se asocia a niveles superiores de autoestima, optimismo y satisfacción laboral. Según lo mencionan Tsai &Liu (2015) el desarrollo de dichas habilidades requiere trabajar en temas personales como la auto-regulación, el auto-monitoreo, la auto-crítica y la auto-evaluación. En la medida que se dé este conocimiento propio, se podrán implementar estrategias adecuadas para fortalecer la administración del tiempo.

Adams y Jex (1999) encontraron que trabajadores con una mayor percepción de control sobre su tiempo, experimentaban menores niveles de conflicto trabajo- familia y conflicto familia- trabajo. Concluyen que en la medida de que la gestión del tiempo sea una estrategia trabajada conjuntamente tanto por la organización como el trabajador, se observará una disminución más efectiva del conflicto entre ambos mundos.

A partir de lo expuesto se plantea la siguiente hipótesis de investigación:

H5. Existe una relación positiva entre la habilidad de manejo del tiempo del individuo y el nivel percibido de enriquecimiento trabajo-familia.

FLEXIBILIDAD LABORAL, TRABAJO Y FAMILIA

Enriquecimiento Trabajo-Familia y Satisfacción Laboral

La relación entre el trabajo y la familia se estudio inicialmente desde la perspectiva del conflicto y donde la presión entre los roles los hace incompatibles en ciertos aspectos. (Greenhaus & Beutel, 1985). Sin embargo, otros autores proponen que ambos roles tienen la posibilidad de enriquecerse mutuamente y se muta a un concepto de gana-gana donde ambas actividades son aliadas (Halpern & Murphy, 2005). En esta misma línea Clutterbuck (2005) argumenta que el balance entre trabajo y familia es el estado alcanzado por una persona que logra gestionar los posibles conflictos que se generan entre los diferentes roles y espacios que hacen parte de su vida.

Para Greenhaus & Beutel (2006) el enriquecimiento trabajo-familia (ETF) se da en la medida en que las experiencias vividas en uno de los roles, mejora la calidad de vida en el otro. En este caso, se hace referencia específica a los recursos que se generan desde el ámbito laboral que pueden impactar positivamente el ámbito familiar. Para Premchandran y Priyadarshi (2020) el enriquecimiento trabajo-familia produce recursos de conocimiento, capacidades, ideas y flexibilidad. Los autores ilustran el concepto con el ejemplo del padre que adquiere habilidades informáticas gracias al trabajo y puede ayudar a sus hijos en casa con temas educativos.

El enriquecimiento se vincula positivamente con la satisfacción laboral (Brougham et al., 2015; McNall et al., 2015). En un estudio realizado con 125 profesores universitarios Jijena y Jijena (2013) reportan una relación positiva y significativa entre RFT y satisfacción laboral. Esto podría explicarse en la medida que el trabajador valora positivamente los esfuerzos por parte de su organización para que sus miembros logren un balance entre sus roles. De acuerdo con Chan et al. (2020) el apoyo hacia la esfera familiar proviene del trabajo enmarcado en políticas y prácticas familiarmente responsables implementadas por la organización y que a su vez genera un ambiente laboral colaborativo.

Ganji et al (2021) afirman que la satisfacción laboral no sólo se determina por factores como la remuneración económica o las oportunidades de carrera, sino que hay un impacto generado por múltiples variables como el clima organizacional y el apoyo organizacional que

FLEXIBILIDAD LABORAL, TRABAJO Y FAMILIA

incluye el apoyo emocional familiar. Un estudio comparativo llevado a cabo por Ross et al. (2017) entre empresas identificadas entre los “mejores lugares para trabajar” y los “peores lugares para trabajar” encontraron una asociación positiva entre empresas listadas como mejores lugares y la formulación y despliegue de políticas para el fortalecer la relación trabajo-familia.

En consecuencia, se plantea la siguiente hipótesis de investigación:

H6. Existe una relación positiva entre el nivel percibido de enriquecimiento trabajo-familia y la satisfacción laboral.

Exploración de los Efectos de Mediación

El objetivo central de la presente investigación es el explorar posibles mecanismos psicológicos que ayuden a explicar el efecto positivo de las PFL sobre EFT. A lo largo de la revisión teórica se ha propuesto que tanto la SR como la habilidad para el MT tienen un impacto positivo sobre el ETF, en cambio, a ausencia de estas puede contribuir a que se genere un mayor conflicto tal y como se evidencia en el anexo 1, tablas 2 y 3 donde se relacionan varios estudios que soportan estos postulados. Ahora en el presente apartado, se abordan las relaciones entre las variables previamente descritas y que permiten postular un efecto de mediación simultáneo que ayude a explicar el impacto de las políticas sobre el enriquecimiento.

Las PFL tiene como propósito ayudar a disminuir el conflicto trabajo familia (Hyland et al. 2005; Kossel et al. 2012) y una de sus premisas centrales es que el trabajador tenga opciones para segmentar sus roles de acuerdo con sus preferencias. De esta forma las personas que prefieren segmentar sus roles están más abiertas a encontrar en las PFL un recurso útil y valioso. Una posible justificación parte que las PFL generan percepciones subjetivas de autonomía y control sobre como y cuando el trabajo puede hacerse (Beigi et al., 2018). Una persona con preferencia por límites rígidos y bien marcados entre los dominios puede percibir que la flexibilidad le ayuda a resolver problemas asociados con tareas no programadas, conflicto entre horarios para atender asuntos personales y familiares y extensión de las jornadas.

FLEXIBILIDAD LABORAL, TRABAJO Y FAMILIA

Así mismo, los límites claros dentro de PFL ayudan a consolidar la sensación de autocontrol. Por ejemplo, atender a una reunión de trabajo de último momento o trabajar sobre un proyecto de gran valor para la organización puede ser una excusa para posponer una tarea del hogar o una responsabilidad familiar poco atractiva. El uso de la flexibilidad es la herramienta para que los trabajadores desarrollen estrategias de gestión de límites de rol, y lograr manejar de forma más rápida y proactiva sus responsabilidades laborales y familiares.

Para que la PFL pueda ayudar a asegurar el ETF es necesario que la organización promueva la autonomía y el control para lograr la segmentación. De lo contrario la PFL puede ser percibida como una invitación a tener límites y barreras más difusas entre los roles y generar sensación de descontrol y pérdida de la autonomía. Existe evidencia que fenómenos como la incorporación de nuevas tecnologías y una creciente cultura de la disponibilidad para el trabajo inciden en las políticas y generan efectos adversos que afectan a las personas y a su entorno por cuanto implica una mayor integración de los roles por la compresión tiempo-espacio (Derks et al. 2014; Islam, et al. 2021; Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2006).

Desde esta perspectiva, se propone la siguiente hipótesis de investigación:

H7. Existe un efecto indirecto de las políticas de flexibilidad de la organización sobre el nivel percibido de enriquecimiento trabajo-familia a través de la preferencia de segmentación del rol.

De acuerdo con la revisión de la literatura, existe evidencia que un déficit en habilidades para el MT tiene un impacto negativo sobre la relación trabajo-familia (Cachutt & Ortiz, 2016; Claessens, 2004; Dahm et al, 2015; Macan, 1994), y en oposición, un adecuado MT se relaciona positivamente con la reducción del conflicto trabajo – familia (Adam & Jex,1999).

Esta habilidad es una característica de la autogestión (Claessens et al., 2007; Mehdi et al. (2019)) e incluye la definición de metas y prioridades, el uso de técnicas de manejo y programación de actividades y una orientación hacia la organización de las tareas (Fenner & Renn, 2010). En este sentido aquellos que son más competentes para el uso del tiempo pueden aprovechar de mejor forma las opciones de tiempo proporcionadas por la PFL, y en contraposición, aquellos con menores habilidades pueden tener dificultades para priorizar y

FLEXIBILIDAD LABORAL, TRABAJO Y FAMILIA

planificar las opciones. Por tanto, el éxito o fracaso en la gestión de los tiempos puede contribuir al conflicto trabajo familia por cuanto las exigencias de tiempo de un rol limitan el tiempo disponible para el otro (Beigi et al., 2018).

En consecuencia la PFL puede ofrecerle a la persona la posibilidad de decisión sobre cuando dedicar tiempo a las tareas y actividades relacionadas con el trabajo o la familia pero una baja habilidad para la gestión del tiempo puede dificultar esas decisiones.

A partir de lo expuesto, se propone la siguiente hipótesis de investigación

H8. Existe un efecto indirecto de las políticas de flexibilidad de la organización sobre el nivel percibido de enriquecimiento trabajo-familia a través de la habilidad de manejo del tiempo.

Como se ha propuesto las PFL favorecen la autonomía del individuo en términos de tiempo y espacio lo que a su vez le permite dar respuesta a diferentes demandas de su vida familiar y su vida laboral (Erden, & Bayazit, 2019; De Sivatte & Guadamillas, 2013; Nikunen, 2012). Sin embargo, las PFL también buscan impactar a nivel de la organización a través de la generación de comportamientos productivos que soporten el desempeño y la productividad de personas, equipos y áreas.

Roche y Haar (2013) proponen que disponibilidad de PFL genera estados psicológicos que a su vez, orientan resultados como el desempeño y la satisfacción laboral. Desde esta perspectiva las PFL son un recurso disponible que permite gestionar las demandas de los contextos laboral y personal. Es posible entonces proponer que una reacción positiva del trabajador frente a la PFL se atribuye no sólo a su disponibilidad y valor percibido, sino al impacto real que esta tiene en su satisfacción general (McNall et al., 2010). Los recursos que fluyen del mundo del trabajo hacia la familia ayudan al desarrollo personal del trabajador, le permiten gestionar las prioridades y los tiempos y mejorar sus estados de ánimo En consecuencia, la persona siente que es un mejor padre/madre y se crean emociones positivas en el hogar que se traducen en emociones positivas en el mundo del trabajo (McNall et al., 2009). De acuerdo con Greenhaus y Powell (2006) se espera que el principal beneficio del enriquecimiento sea la satisfacción con el trabajo y el rol familiar lo que ayuda a producir satisfacción con la vida y bienestar psicológico general.

FLEXIBILIDAD LABORAL, TRABAJO Y FAMILIA

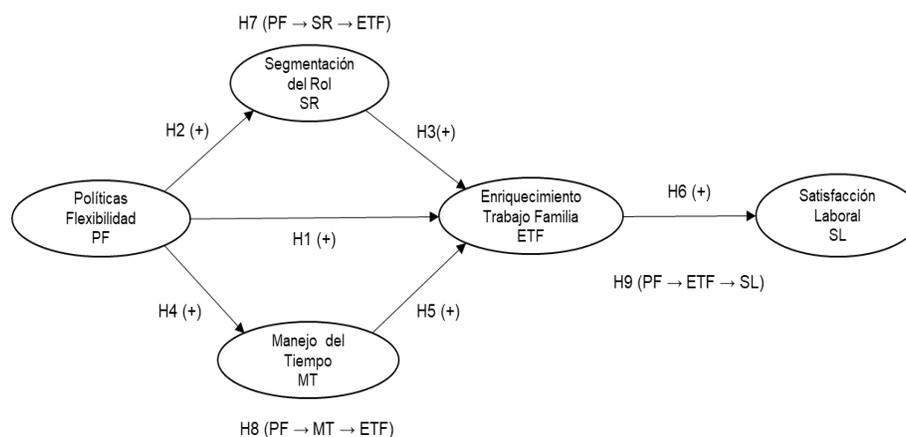
En consecuencia, se propone la siguiente hipótesis de investigación:

H9. Existe un efecto indirecto de las políticas de flexibilidad de la organización sobre la satisfacción laboral a través del nivel percibido de enriquecimiento trabajo-familia.

En la figura 1 se presenta el modelo conceptual de la investigación que ha sido abordado a través de la revisión de la literatura.

Figura 1

Modelo estructural la investigación



Método

Participantes

El estudio se llevó a cabo en una organización ubicada en Bogotá dedicada principalmente a prestar servicios de *call center*. La empresa cuenta con alrededor de 5 mil empleados, de los cuales, aproximadamente del 85% se encuentran en un nivel operativo atendiendo las llamadas. En cuanto al nivel educativo, se resalta que el 42% de ellos refiere tener educación técnica, tan solo el 0,5% refiere tener estudios de posgrado.

La encuesta fue respondida en su totalidad por 523 empleados (10% del total de la plantilla), de los cuales, el 48% son personas entre los 22 y los 30 años, el 33% se encuentra en el rango de edad entre los 31 y los 40 años y el 19% restante son mayores de 40. En cuanto al sexo,

FLEXIBILIDAD LABORAL, TRABAJO Y FAMILIA

se reportó que el 62% de la muestra son mujeres y el 38% hombres. Con respecto al estado civil el 64% afirmó ser soltero, mientras que el 24% se encuentra casado y el 12% vive en unión libre con su pareja.

En relación con el número de hijos, más de la mitad de los encuestados manifestaron no tener hijos (55%), sin embargo, el 44% aseguró tener entre 1 y 2 hijos y tan sólo el 4% tiene más de 3 hijos. Respecto a la edad de los hijos, los resultados muestran que las edades fluctúan entre los 0 y más de 20, sin embargo, el 76% de los encuestados tiene hijos entre los 13 y los 20 años y el 42% entre los 6 y los 12 años.

Con respecto al nivel del cargo, se puede apreciar que el 80% están a nivel operativo, esto se debe a la naturaleza de la empresa, pues presta servicios de *contac center*. Tan sólo el 2% de la muestra reportó estar a nivel directivo y el 18% restante se encuentra en cargos de gerencia media y nivel asistencial. Igualmente, se observa que el 94% de los participantes tiene una antigüedad en el cargo menor a 5 años, tan sólo el 6% de los encuestados tenía una antigüedad en el cargo entre 6 y 12 años.

Siguiendo las recomendaciones de Hair et al., (2017) el tamaño de la muestra mínima requerida para el desarrollo de los análisis del modelo conceptual propuesto se calculó de forma a priori a mediante un análisis de poder estadístico con el software G*Power 3.1.9.2. Se utilizó un test de una cola, con un tamaño esperado del efecto de 0,10 siguiendo las recomendaciones de Lakens et al., (2018), un nivel de significancia convencional de 0,05, un poder estadístico esperado del 0,95, y con la definición de cuatro predictores a saber. Los resultados arrojaron, que el mínimo tamaño recomendado de la muestra para la estrategia de análisis era de 110.

Instrumentos

La medición se realizó a partir de la adaptación de 6 escalas utilizadas previamente en estudios similares. En el anexo 2 se pueden ver la totalidad de las preguntas utilizadas en la presente investigación.

FLEXIBILIDAD LABORAL, TRABAJO Y FAMILIA

Disponibilidad y uso de políticas de flexibilidad laboral

Se utilizó el Índice de Responsabilidad Familiar Corporativa (IFREI) Versión 1.5 (2010), diseñado por el Centro Internacional de Trabajo y Familia del IESE Business School. Se seleccionaron dos preguntas que hacen referencia al uso y disponibilidad de políticas de flexibilidad laboral. Cada pregunta consta de tres opciones de respuesta: “sí”, “no” y “no sabe”.

Trabajo flexible

Se utilizó el instrumento para medir el Trabajo Flexible diseñado por Gabini (2017). En su versión original el instrumento mide tres factores que enmarcan el constructo: 1. Trabajo flexible; 2. Estrategias compensatorias y 3. Calidad de las relaciones interpersonales. Para efectos de la presente investigación se utilizaron 9 ítems. Se empleó una escala Likert de 7 puntos donde 1 era “completamente en desacuerdo” y 7 “completamente de acuerdo”.

Enriquecimiento trabajo-familia y familia-trabajo

Se utilizó la escala Enriquecimiento Trabajo-Familia desarrollada por Carlson et al. (2006) que cuenta originalmente con 18 ítems para medir el enriquecimiento en ambas direcciones. En ambos casos fueron seleccionados 5 ítems que se adaptaban mejor al objeto del presente estudio. Se empleó una escala Likert de 7 puntos donde 1 era “completamente en desacuerdo” y 7 “completamente de acuerdo”.

Preferencias de segmentación

Se utilizó el cuestionario Preferencias de Segmentación y Suministros en el Lugar de Trabajo de Kreiner (2006), la escala consta de cuatro preguntas orientadas a conocer las preferencias individuales de segmentación y las herramientas proporcionadas por el lugar de trabajo que facilitan la segmentación. Se empleó una escala Likert de 7 puntos donde 1 era “completamente en desacuerdo” y 7 “completamente de acuerdo”.

Satisfacción laboral

Se midió a través de la sub-escala *Michigan Organizational Assessment Questionnaire (MOAQ)* diseñada por Cammann et al. (1983) que cuenta con tres ítems incluidos dentro del presente estudio. Se empleó una escala Likert de 7 puntos donde 1 era “completamente en desacuerdo” y 7 “completamente de acuerdo”.

Habilidad para manejo del tiempo

Se midió a través de la escala *Time Management Behavior Scale* desarrollada por Macan et al. (1994). En su versión original, este instrumento está integrado por cuatro sub-escalas: establecimiento de metas y prioridades; mecanismos de manejo del tiempo; preferencias de organización y percepción del control del tiempo. La presente investigación se enfocó en la percepción del control del tiempo, por ende, se tomaron únicamente 3 preguntas enfocadas en esta dimensión. Se empleó una escala Likert de 7 puntos donde 1 era “completamente en desacuerdo” y 7 “completamente de acuerdo”.

Igualmente, se incluyeron variables de control personal y organizacional como edad, sexo, número de hijos, estado civil, nivel del cargo y antigüedad en el cargo, con el fin de poder realizar una caracterización sociodemográfica de la muestra.

Procedimiento

Una vez se obtuvo la aprobación por parte de la Dirección de Gestión Humana de la organización estudiada se procedió la creación de un formulario on-line en la herramienta Lime Survey®. La participación en la investigación se definió como voluntaria, anónima y confidencial, sin riesgo para los participantes y con fines académicos. Previo al desarrollo del cuestionario se presentó un consentimiento para obtener la participación informada de las personas que accedieron al estudio. El cuestionario se distribuyó a través de la Dirección de

FLEXIBILIDAD LABORAL, TRABAJO Y FAMILIA

Recursos Humanos de la organización y la recolección de los datos se realizó entre julio y septiembre de 2020.

Estrategia de Análisis

Los diferentes análisis estadísticos se realizaron a través de las técnicas basadas en la varianza de modelos de ecuaciones estructurales (PLS-SEM). Se eligió este método por cuanto se ajusta de manera adecuada para abordar la pregunta de investigación, posee la capacidad de estimar modelos complejos con múltiples variables, su naturaleza se orienta a explorar nuevas relaciones entre variables a partir de modelos de hipótesis soportados en bases teóricas fuertes y además permiten la exploración de efectos de mediación paralelos (Henseler et al., 2015).

Los modelos PLS-SEM se conforman fundamentalmente por dos elementos: el modelo de medida y el modelo estructural. El primero evalúa las relaciones entre los indicadores y sus constructos (validez y confiabilidad) y el segundo la capacidad predictiva de las relaciones causales entre los constructos abordados (Hair et al., 2017). Se utilizó la herramienta SmartPLS 3 (Ringle et al., 2015) que permite analizar la heterogeneidad de tipos de respuesta usadas en el cuestionario.

Los resultados del PLS-SEM se evaluaron para los dos elementos descritos. Para el modelo de medida, se estimó la confiabilidad a través de los coeficientes rho_A y de confiabilidad compuesta (CR); la validez convergente a través de las cargas externas y del promedio de la varianza extraída (AVE) y en un último paso, la validez discriminante usando tanto el criterio de Fornell y Larcker (1981) como el método de correlaciones ratio heterorrasgo - monorrasgo (HTMT por sus siglas en inglés) propuesto por Henseler et al. (2015). Para la evaluación del modelo estructural se analizaron la varianza explicada, el tamaño del efecto, el efecto predictivo, la magnitud y la significancia estadística de los coeficientes para cada uno de los *paths* propuestos en el modelo conceptual de la investigación.

Resultados

Evaluación del modelo de medida

La confiabilidad se evaluó mediante el método de consistencia interna. Las cinco variables analizadas mostraron adecuados niveles de confiabilidad y tanto el coeficiente rho_A con la confiabilidad compuesta alcanzaron valores que en la literatura se consideran aceptables en modelos exploratorios dentro de las ciencias sociales (Diamantopoulos et al., 2012). En el caso del constructo de Preferencia de Segmentación del Rol que obtiene el valor más bajo del coeficiente rho_A, se revisó el intervalo de confianza del *bootstrap* para 5000 muestras para analizar su significancia (Hair et al., 2017) la cual es adecuada en el límite superior al 97,5%. Estos hallazgos permiten asumir entonces que los constructos son confiables (ver Tabla 1).

La validez convergente indica qué tanto un constructo mide de forma similar otro constructo que hace parte del modelo conceptual. Este criterio de evaluación se desarrolló tanto a nivel de constructos como de indicadores observados. Como estimador para los constructos se usó el análisis de la varianza extraída (AVE), en el que valores superiores a 0,50 permiten considerar que el constructo comparte más de la mitad de su varianza con sus indicadores y un adecuado nivel de validez (Fornell y Larcker, 1981). A nivel de los indicadores observados, los criterios usados fueron las cargas externas en el que valores superiores a ,060 y el factor de inflación de la varianza (VIF) que evalúa posibles efectos de colinealidad donde valores inferiores a 5,0 se consideran apropiados para modelos iniciales (Fornell y Larcker, 1981). Se encuentran cuatro indicadores que tienen valores del VIF por encima del valor de referencia (ETF4 , ETF5, SL1 y SL3) pero sus cargas y pesos externos alcanzan valores por encima de la referencia y son significativos ($p <,05$) por lo que se decide mantenerlos para los análisis posteriores del modelo estructural (Tabla 1). En resumen, los análisis realizados permiten afirmar que los constructos y sus indicadores tienen validez convergente.

FLEXIBILIDAD LABORAL, TRABAJO Y FAMILIA

La validez discriminante busca determinar que tanto un constructo es diferente de los otros constructos incluidos en el modelo. El criterio mayormente aceptado es el que indica que la raíz cuadrada del AVE debe ser mayor que la correlación entre los constructos (Fornell y Larcker, 1981) que se muestra en la Tabla 2. Para alcanzar mayor profundidad se desarrolló de forma adicional el procedimiento del ratio HTMT que mide la similitud entre las variables latentes. Se consideran apropiados valores menores a 0,85 y cuyos intervalos de confianza no contenga el cero entre los límites inferior y superior (Ver Tabla 3). Los resultados de los dos análisis descritos logran los criterios referidos en la literatura especializada lo que permite afirmar que los constructos del modelo tienen validez discriminante.

FLEXIBILIDAD LABORAL, TRABAJO Y FAMILIA

Tabla 1*Estadísticos de confiabilidad y validez del modelo de medida*

Variable	Carga Externa	VIF	rho-A	CR	AVE
Políticas Flexibilidad (PF)			,880	,891	,505
PF1	,761***	1,932			
PF2	,736***	1,541			
PF3	,719***	1,700			
PF4	,632***	1,441			
PF5	,689***	1,964			
PF6	,731***	2,089			
PF7	,675***	1,499			
PF8	,735***	1,663			
Preferencia Segmentación Rol (SR)			,329	,741	,591
SR1	,692***	1,036			
SR2	,839***	1,036			
Manejo del Tiempo (MT)			,508	,767	,627
MT1	,900***	1,081			
MT2	,667***	1,081			
Enriquecimiento Trabajo Familia (ETF)			,936	,947	,781
ETF1	,841***	2,459			
ETF2	,830***	2,295			
ETF3	,879***	3,063			
ETF4	,939***	5,907			
ETF5	,925***	5,161			
Satisfacción Laboral (SL)			,954	,970	,915
SL1	,967***	6,627			
SL2	,950***	4,912			
SL3	,953***	5,232			

Nota. *** p <0,001; VIF = factor inflación de la varianza; rho_A = coeficiente correlación de Spearman; CR= confiabilidad compuesta; AVE = promedio de la varianza extraída.

FLEXIBILIDAD LABORAL, TRABAJO Y FAMILIA

Tabla 2

Evaluación de la validez discriminante del modelo de medida a través del criterio de Fornell-Larcker

Constructo	PF	SR	MT	ETF	SL
Políticas Flexibilidad (PF)	,711				
Preferencia Segmentación Rol (SR)	,106	,769			
Manejo del Tiempo (MT)	,275	,284	,792		
Enriquecimiento Trabajo Familia (ETF)	,257	,348	,426	,884	
Satisfacción Laboral (SL)	,198	,363	,428	,625	,957

Nota. Raíz cuadrada del AVE en la diagonal; correlaciones entre constructos se muestran debajo de la diagonal.

Tabla 3

Evaluación de la validez discriminante del modelo de medida a través del criterio HTMT

Constructo	PF	SR	MT	ETF	SL
Políticas Flexibilidad (PF)	,711				
Preferencia Segmentación Rol (SR)	,185 (,111; ,389)	,769			
Manejo del Tiempo (MT)	,418 (,280; ,570)	,671 (,465; 1,030)	,792		
Enriquecimiento Trabajo Familia (ETF)	,266 (,169; ,396)	,634 (,442; ,905)	,636 (,502; ,796)	,884	
Satisfacción Laboral (SL)	,196 (,109; ,302)	,664 (,432; ,948)	,632 (,526; ,761)	,660 (,569; ,744)	,957

Nota: Raíz cuadrada del AVE en la diagonal; HTMT debajo de la diagonal; números entre los paréntesis representan el intervalo de confianza al 95% derivados del *bootstrapping* para 5000 muestras.

Evaluación del modelo estructural

Los resultados del modelo estructural se presentan en la Tabla 4. Respecto al efecto directo de las políticas de flexibilidad laboral sobre el enriquecimiento trabajo familia se encuentra un *path* positivo, estadísticamente significativo ($p < ,05$) y que explica el 26% de la

FLEXIBILIDAD LABORAL, TRABAJO Y FAMILIA

varianza del constructo; este hallazgo soporta la H1 del estudio. Igualmente se encuentran relaciones positivas directas y significativas entre las políticas de flexibilidad laboral tanto con la preferencia de segmentación del rol ($t = 2,329$; $p < 0,05$; CI ,013;192) como con la habilidad para el manejo del tiempo ($t = 6,570$; $p < 0,01$; CI ,186; ,348) lo que ofrece soporte empírico para aceptar las H2 e H4.

Con referencia a las H3 y H5 que proponen relaciones directas positivas entre la preferencia de segmentación del rol y la habilidad de manejo del tiempo con el enriquecimiento familia trabajo respectivamente, se evidencian en ambos casos *paths* significativos que soportan las hipótesis de trabajo. Para la H3 ($t = 4,458$; $p < 0,01$; CI ,130; ,342) y para H5 ($t = 6,570$; $p < 0,01$; CI ,223; ,407). De la misma forma se encuentra una relación positiva significativa entre el enriquecimiento trabajo familia y la satisfacción laboral lo que permite aceptar la H6 ($t = 14,607$; $p < 0,01$; CI ,531; ,702).

Los hallazgos descritos ofrecen adecuado soporte empírico para las seis primeras hipótesis propuestas en el modelo conceptual y permiten inferir que el impacto de las políticas de flexibilidad sobre el fortalecimiento de la relación entre los mundos laboral y personal está relacionado de forma subyacente con variables de nivel individual. Además, se encuentra una explicación del 39% de la varianza de la satisfacción laboral como resultado del nivel de enriquecimiento trabajo familia.

Siguiendo el criterio de Cohen (1998) en el que un $f^2 >,02$ es débil; un $f^2 >,15$ es medio, y un $f^2 >,35$ es alto, los resultados demuestran tamaños del efecto débil pero significativos de las políticas de flexibilidad sobre el enriquecimiento, la preferencia de segmentación y el manejo del tiempo y de la segmentación sobre el enriquecimiento (ver Tabla 4); un efecto medio de la habilidad del manejo del tiempo sobre el enriquecimiento ($f^2 ,117$; $p <,05$), y un efecto alto del enriquecimiento sobre la satisfacción ($f^2 ,642$; $p <,05$).

La presente investigación hace énfasis en explorar una posible mediación de variables psicológicas individuales en el efecto de las políticas de flexibilidad sobre dos constructos endógenos propuestos. De acuerdo con la literatura, este efecto indirecto de la variable

FLEXIBILIDAD LABORAL, TRABAJO Y FAMILIA

mediadora es el mecanismo o proceso subyacente que explica el efecto de la relación. En el modelo conceptual se postula una medición paralela de las variables, por lo que para su comprobación se desarrolló el enfoque propuesto por Zhao et al. (2010) en el que se analiza la dirección de las relaciones, su significancia y adicionalmente se comparan los efectos indirectos específicos y total con el efecto directo.

De acuerdo con el efecto indirecto de las políticas de flexibilidad sobre el enriquecimiento a través de la preferencia de segmentación (H7) se encontró un efecto significativo ($t = 2,005$; $p < 0,05$; CI ,004; ,054) y a través del manejo del tiempo (H8) también ($t = 4,981$; $p < 0,01$; CI ,056; ,123). Estos dos resultados ofrecen soporte empírico para ambas hipótesis y permiten afirmar que ambos casos existen un efecto mediador parcial complementario en el cual las cargas de la relación son significativas y apuntan en la misma dirección (Zhao et al., 2010).

Referente al efecto de mediación paralela, cuando se evalúan modelos con mediadores múltiples es necesario ir más allá y comparar los efectos. Encontramos que la habilidad para el manejo del tiempo tiene un efecto de mediación más fuerte que la preferencia de segmentación, pero siguiendo las recomendaciones de Carrión et al. (2017) el punto clave para determinar la mediación paralela es la significancia de los efectos indirectos. En el presente estudio ninguno de los efectos indirectos específicos ni totales (H7 e H8) contiene el cero (0) en su intervalo de confianza, al igual que el efecto directo analizado en la H1. En concordancia, es posible asumir que las variables mediadoras son mecanismos que ayudan a explicar como las políticas de flexibilidad que tienen una naturaleza organizacional extrínseca al individuo, producen un efecto positivo en el enriquecimiento de la relación entre el mundo laboral y persona que tiene una naturaleza personal y subjetiva.

Tabla 4*Estimaciones del modelo estructural*

Hipótesis	Coef Path	Valor t	p - valor	95% CI	Decisión	f ²	R ²	Q ² predict
H1 (PF → ETF)	,144	3,331	,000	,059 ; ,217	Soportada	,026	,257	,059
H2 (PF → SR)	,106	2,329	,020	,013 ; ,192	Soportada	,011	,011	,005
H3 (SR → ETF)	,242	4,458	,000	,130 ; ,342	Soportada	,072	-	-
H4 (PF → MT)	,275	6,570	,000	,186 ; ,348	Soportada	,082	,076	,068
H5 (MT → ETF)	,318	6,760	,000	,223 ; ,407	Soportada	,117	-	-
H6 (ETF → SL)	,625	14,607	,000	,531 ; ,702	Soportada	,642	,391	,035
H7 (PF → SR → ETF)	,026	2,005	,045	,004 ; ,054	Soportada			
H8 (PF → MT → ETF)	,087	4,981	,000	,056 ; ,123	Soportada			
H9 (PF → ETF → SL)	,090	3,268	,001	,037 ; ,145	Soportada			

Nota. 95% CI = Intervalo de confianza al 95% derivados del *bootstrapping* para 5000 muestras. f^2 = tamaño del efecto; R^2 = varianza explicada; $Q^2_{predict}$ = efecto predictivo.

Respecto a la H9 que propone un efecto mediador del enriquecimiento sobre la relación entre políticas y satisfacción se encuentra una mediación parcial complementaria ($t = 3,286$; $p < 0,05$; CI ,037; ,145) que soporta la hipótesis propuesta y permite inferir que el lograr una relación armónica entre los mundos laboral y personal es un variable fundamental para explicar el nivel de satisfacción laboral alcanzado.

Finalmente, se desarrolló el análisis del PLS predictivo para todos los indicadores definidos en el modelo conceptual a partir del cálculo del $Q^2_{predict}$ de acuerdo con el procedimiento sugerido por Shmuel et al. (2019). Acá si al comparar el valor RMSE (error cuadrático medio) con el valor LM (modelo de regresión lineal) de cada indicador observado se encuentran menores niveles de error en el primero y esto sucede para igual número de indicadores, se establece entonces un poder predictivo medio. El resultado alcanzado demuestra menores errores en seis de los doce indicadores observados lo que soporta un poder predictivo

FLEXIBILIDAD LABORAL, TRABAJO Y FAMILIA

medio del modelo general y sugiere que los constructos y sus indicadores pueden ser utilizados para predecir resultados si analizáramos el modelo propuesto con nuevos datos de respuesta.

Discusión

La presente investigación, pretende explorar posibles mecanismos psicológicos que median la relación entre las políticas de flexibilidad laboral y la relación trabajo-familia con el propósito de aportar evidencia empírica que explique el efecto positivo de las primeras sobre el enriquecimiento en la segunda. Igualmente, pretendía analizar el efecto del nivel de enriquecimiento percibido sobre los niveles de satisfacción laboral.

En línea con este objetivo, se logra establecer que el efecto ejercido por las políticas de flexibilidad laboral sobre el enriquecimiento trabajo-familia está mediado por las variables “habilidad para manejo del tiempo” y segmentación del rol” este efecto proyectado por la mediación simultánea logra potenciar y explicar de una manera más robusta el fenómeno.

Lo anterior quiere decir que las organizaciones deberán reforzar la implementación de dichas políticas bajo dos aspectos clave: el primero será apoyo a sus colaboradores para que logren gestionar la autonomía que les otorga la flexibilidad, es decir, asegurarse que tengan las habilidades necesarias para hacer un buen uso de su tiempo de tal forma que logren atender las demandas del rol familiar y el rol laboral adecuadamente evitando una sobrecarga para cualquiera de los extremos.

En efecto, los hallazgos dan cuenta de que las políticas de flexibilidad laboral necesitan ser acompañadas de otros elementos que las soporten, en este caso específico el manejo del tiempo es determinante, pues tal y como lo corroboran estudios previos (Cachutt & Ortiz, 2016; Claessens, 2004; Dahm et al, 2015; Fenner & Renn, 2010; Macan, 1994), la carencia de habilidades para el manejo del tiempo tiene un impacto negativo en la relación trabajo-familia. Por el contrario, se ha evidenciado que aquellas personas que perciben un mejor control de su

FLEXIBILIDAD LABORAL, TRABAJO Y FAMILIA

tiempo refieren menores niveles de conflicto trabajo-familia como lo muestran Adam & Jex (1999).

Las personas que no realizan una planeación adecuada de su tiempo y los distribuyen de acuerdo a las responsabilidades que deben asumir en un determinado lapso, terminarán por improvisar y sobre esforzarse para cumplir, esto implicará trabajar de manera desordenada con horarios completamente fuera de lo común, a altas horas de la noche e incluso días festivos. Esto terminará por rebosar los recursos de la persona a tal punto que pondrá en juego su salud física y mental, su estabilidad laboral y familiar como consecuencia de altos niveles de estrés generados por la falta de control percibido frente a la forma de responder a las diferentes demandas. Será importante tal y como lo proponen Beyramijam et al. (2020) que se les apoye a los colaboradores con el desarrollo de habilidades para manejo del tiempo como establecimiento y priorización de metas, planeación y delegación, entre otras.

El segundo aspecto clave que evidencian los resultados tiene que ver con que el establecimiento de límites entre ambos mundos es primordial para percibir mayores niveles de enriquecimiento, en ese sentido, la organización y su cultura deberá enfocarse en ayudar a salvaguardar esta delimitación para evitar que las obligaciones laborales terminen por desbordarse en el tiempo y espacio familiar. Este hallazgo se soporta en postulados importantes previamente propuestos como la teoría de límites, esta sugiere que los individuos deben encontrar un punto entre la segmentación y la integración que les permita generar un balance entre el mundo laboral y familiar (Ashforth et al., 2000; Kreiner et al., 2009; Nippert-Eng, 1995). Igualmente, las conclusiones del estudio frente a este punto reafirman que la falta de límites podría llevar a que alguno de los roles termine por invadir el otro causando conflicto (Frone et al., 1992; Olson-Buchanan & Boswell, 2006).

Lo anterior, también da cuenta de que tanto empleadores como empleados deberán procurar el uso adecuado de herramientas tecnológicas como celulares inteligentes y aplicaciones que en el actual contexto incrementan prácticas que contribuyen la disolución de estos límites (Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2006; Milligan, 2016). Sumado a lo anterior, la “cultura de disponibilidad” viene creciendo de manera vertiginosa gracias a la globalización y al uso de

FLEXIBILIDAD LABORAL, TRABAJO Y FAMILIA

modelos de trabajo flexible que han implicado trabajar en horarios extendidos y fines de semana con el fin de que tanto organizaciones como sus empleados estén disponibles para atender las necesidades de sus clientes en cualquier momento (Wöhrmann et al. 2021). En este sentido, nuevamente se reafirma la idea de que las organizaciones deberán ser garantes del uso adecuado de las políticas de flexibilidad laboral con el fin de que sean una herramienta efectiva para generar balance entre la esfera familiar y laboral, en vez de causar mayor conflicto.

Se evidencia que las políticas de flexibilidad laboral por si solas no tendrán el impacto que se espera (De Sivatte, & Guadamillas, 2013), es importante que las organizaciones estén realmente comprometidas para que el uso de dichas políticas esté apalancado por la cultura organizacional donde tanto supervisores como pares apoyen y favorezcan el uso de flexibilidad laboral (Bontrager et al., 2021). Esta falta de apoyo termina generando la denominada “paradoja de la flexibilidad” donde los efectos nocivos en la población usuaria terminan siendo mayores a los beneficios, por ejemplo, Golden y Eddleston (2020) afirman que el uso del teletrabajo se relaciona con salarios más bajos y menores oportunidades de crecimiento a nivel laboral, al final, el costo de tener un mayor balance, implicará importantes renunciaciones en el ámbito laboral.

Para cerrar el análisis sobre el objetivo principal de esta investigación, y basándose en la evidencia previamente presentada, se concluye que las organizaciones deberían trabajar sus políticas de flexibilidad laboral apoyándose simultáneamente en estrategias que le permitan mejorar la gestión de límites y el manejo del tiempo de sus colaboradores, esta combinación potencializará eficazmente el enriquecimiento trabajo – familia de sus colaboradores, alcanzando mayores niveles de bienestar.

Tal y como lo sugieren Greenhaus y Powell (2006), en la medida que este enriquecimiento se incremente, también se multiplicarán los recursos con los que cuenta tanto la persona como el contexto para afrontar los múltiples desafíos de la cotidianidad. De acuerdo con Wayne et al. (2020) y Mehdi et al. (2019), esto implica por ejemplo, que a nivel personal se cuente con mayores niveles de resiliencia, capacidad de autogestión e incluso incorporación de hábitos saludables como una rutina de ejercicio y dieta balanceada que le permitan expandir sus recursos físicos, cognitivos y emocionales. Cabe anotar que la organización y la familia también son

FLEXIBILIDAD LABORAL, TRABAJO Y FAMILIA

fuentes de generación de recursos en la medida que ambos promuevan por ejemplo, el desempeño de tareas que impliquen desarrollo de diversas habilidades y fomenten la autonomía, entre otros.

Frente a este primer objetivo es importante acotar que el hallazgo permite afirmar que la proporción del impacto de las políticas no se genera por su implementación per sé sino por la forma como el individuo la toma y la configura de acuerdo a sus necesidades y contexto, entonces un elemento que emana de un ente externo y es de carácter extrínseco, define su utilidad gracias a la subjetividad e individualidad de cada persona.

Frente al segundo objetivo de la presente investigación, es importante señalar que también logró evidenciar que el efecto ejercido por las políticas de flexibilidad laboral sobre la satisfacción laboral está mediado y potencializado por el enriquecimiento trabajo-familia. Esto quiere decir que si las organizaciones desean incrementar los niveles de satisfacción laboral de sus empleados, generando un impacto en la rotación, ausentismo, calidad de vida de los colaboradores, y la sostenibilidad de la organización, entre otros, (Chan et al., 2019), como primera medida tendrán que implementar estrategias encaminadas a lograr un adecuado enriquecimiento trabajo-familia. Si los empleados no tienen una buena percepción de dicho enriquecimiento, difícilmente se dará un incremento en la satisfacción laboral.

Finalmente, se resalta que de acuerdo a los resultados arrojados por el análisis estadístico, el modelo cuenta con un poder predictivo medio, es decir que tanto los constructos como los indicadores podrán ser utilizados para predecir resultados a partir de nuevos datos. En efecto, esta investigación se gesta como punto de partida para una futura línea de investigación que permitirá mostrar resultados del modelo a partir del trabajo con diversas organizaciones de distinta naturaleza, ayudando a predecir si sus políticas de flexibilidad laboral logran generar un nivel adecuado de enriquecimiento trabajo familia y a su vez, un incremento en la satisfacción laboral de sus colaboradores.

Limitaciones

Si bien este estudio ofrece información valiosa sobre posibles mediadores que logren explicar mejor la relación que existe entre las políticas de flexibilidad laboral y el

FLEXIBILIDAD LABORAL, TRABAJO Y FAMILIA

enriquecimiento trabajo-familia, cuenta con algunas limitaciones. Por una parte, las escalas utilizadas en su totalidad fueron de auto-reporte, lo cual implica atravesar la subjetividad de la persona y la percepción que construye a través de su propia experiencia.

Por otra parte, este es un estudio de carácter transversal exploratorio, da cuenta de un primer acercamiento al fenómeno desde un contexto muy específico, gracias a los hallazgos realizados, se puede comenzar a observar el comportamiento de las variables en dicho contexto, sin embargo, hará falta adentrarse en diseños más robustos para conocer más a fondo el fenómeno, igualmente al ser de carácter trasversal, los resultados se limitan al tiempo y lugar en el que fue desarrollado el estudio.

En línea con lo anteriormente señalado, se aclara que el instrumento fue aplicado en una única organización y por tanto, no se pueden generalizar los resultado, para ello, se espera que en futuras investigaciones consideren incluir más organizaciones de diferente naturaleza, que pertenezcan a diferentes sectores, de esta manera se podrá corroborar la importancia del efecto mediador de las variables “manejo del tiempo” y “segmentación del rol”, o por el contrario, dar origen a nuevas relaciones moderadoras que expliquen mejor el impacto positivo que tienen las políticas de flexibilidad laboral sobre la relación trabajo-familia.

Conclusiones

En conclusión, el presente estudio ofrece evidencia empírica de dos mediadores psicológicos “segmentación del rol” y “manejo del tiempo” que no solamente intervienen la relación entre las políticas de flexibilidad laboral y el enriquecimiento trabajo-familia, sino que el efecto de esta mediación simultánea la potencia. Lo anterior, genera un aporte al conocimiento en la medida que explica con mayor precisión el efecto positivo que tienen las políticas de flexibilidad laboral sobre el enriquecimiento trabajo-familia. Igualmente, se demuestra que en la medida que se de un mayor enriquecimiento los niveles de satisfacción laboral incrementarán, esto a su vez, se relaciona con un mayor bienestar y estabilidad de los colaboradores que al final impacta la sostenibilidad de la organización.

FLEXIBILIDAD LABORAL, TRABAJO Y FAMILIA

Para finalizar, se quiere hacer énfasis en la importancia de que las organizaciones entiendan que la implementación y uso de dichas políticas implica también una responsabilidad organizacional encaminada al apoyo de los colaboradores en el desarrollo de habilidades y fortalecimiento de aspectos psicológicos que les permitan hacer un mejor uso y administración de sus propios recursos.

Referencias

- Adams, G.A. and Jex, S.M. (1999), “Relationships between time management, control, work- family conflict, and strain”, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 1, pp. 72-7.
- Aeon, B., & Aguinis, H. (2017). It’s about Time: New Perspectives and Insights on Time Management. *Academy of Management Perspectives*, 31(4), 309–330. <https://doi.org/10.5465/amp.2016.0166>
- Allen, T., & Shockley, K. (2009). Flexible work arrangements: Help or hype. In D. Russell Crane, Jeffrey E. Hill (Ed.), *Handbook of families and work: Interdisciplinary perspectives* (pp.265-284). Lanham, MD: University Press of America.
- Allen, T., Johnson, R., Kiburz, K., Schockley, K. (2013). Work-family conflict and flexible work arrangements: deconstructing flexibility, *Personnel Psychology*, 66, pp 345-376.
- Asforth, B.E., Kreiner, G.E., & Fugate, M. (2000). All in a day’s work: Boundaries and micro role transition. *Academy of Management Review*, 25(3), 472-491.
- Azar, S. (2017). Time Management Behaviors Sanction Adoption of Flexible Work Arrangements. *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance & Marketing*, 9(1), 12–24.
- Barnett, R. C., & Hyde, J. S. (2001). Women, men, work, and family. *American Psychologist*, 56, 781–796. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.10.781>.
- Bayazit, Z., & Bayazit, M. (2019). How do flexible work arrangements alleviate work-family-conflict? The roles of flexibility i-deals and family-supportive cultures. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(3), 405-435.
- Beigi, M., Shirmohammadi, M., & Stewart, J. (2018). Flexible work arrangements and work–family conflict: A metasynthesis of qualitative studies among academics. *Human Resource Development Review*, 17(3), 314-336.
- Beyramijam, M., Akbari Shahrestanaki, Y., Khankeh, H., Aminizadeh, M., Dehghani, A., & Hosseini, M. A. (2020). Work-Family Conflict among Iranian Emergency Medical Technicians and Its Relationship with Time Management Skills: A Descriptive Study. *Emergency Medicine International*, 1–7. <https://doi-org.ez.unisabana.edu.co/10.1155/2020/7452697>

FLEXIBILIDAD LABORAL, TRABAJO Y FAMILIA

- Boniwell, I., & Evgeny, O. (2015). Beyond time management: Time use, performance and well-being. *Organizational Psychology*, 5(3), 85–104.
- Bontrager, M., Clinton, S., & Tyner, L. (2021). Flexible work arrangement: A human resource development tool to reduce turnover. *Advances in Developing Human Resources*, 23(2), 124-141.
- Beauregard, T.A., & Henry, L.C. (2009). Making the Link Between Work-life Balance Practices and Organizational Performance. *Human Resource Management Review*, 19(1), 9-22.
- Brough, P., O'Driscoll, M.P., & Kalliath, T.J. (2005). The ability of „family-friendly“ organizational resource to predict work-family conflict and family satisfaction. *Stress and Health*, 21(4), 223-234
- Brougham, D., Haar, J., & Roche, M. (2015). Work-Family Enrichment, Collectivism, and Workplace Cultural Outcomes: A Study of New Zealand Maori. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 40(1), 19- 34. Recuperado de <https://hdl.handle.net/10289/9933>
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67, pp 160-198.
- Cammann, C. (1983). Assessing the attitudes and perceptions of organizational members. *Assessing organizational change: A guide to methods, measures, and practices*, 71-138.
- Canadian Human Rights Commission. (2014). *A guide to balancing work and caregiving obligations: Collaborative approaches for a supportive and well-performing workplace*
- Cachutt Alvarado, C., & Ortiz Zavala, F. (2016). Las competencias como facilitadoras de la integración trabajo familia. *Utopia y Praxis Latinoamericana*, 21(73), 86–101.
- Carlson, D. S., Grzywacz, J. G., & Kacmar, K. M. (2010). The relationship of schedule flexibility and outcomes via the work–family interface. *Journal of Managerial Psychology*, 25, 330–355. <http://dx.doi.org/10.1108/02683941011035278>
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Wayne, J. H., & Grzywacz, J. G. (2006). Measuring the positive side of the work–family interface: Development and validation of a work–family enrichment scale. *Journal of vocational behavior*, 68(1), 131-164.
- Carrión, G. C., Nitzl, C., & Roldán, J. L. (2017). Mediation analyses in partial least squares structural equation modeling: Guidelines and empirical examples. In *Partial least squares path modeling* (pp. 173-195). Springer, Cham.
- Chan, X. W., Kalliath, P., Chan, C., & Kalliath, T. (2020). How does family support facilitate job satisfaction? Investigating the chain mediating effects of work–family enrichment and job-related well-being. *Stress & Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 36(1), 97–104.
- Ciarniene, R., & Vienazindiene, M. (2018). Flexible work arrangements from generation and gender perspectives: Evidence from Lithuania. *Engineering Economics*, 29(1), 84-92.

FLEXIBILIDAD LABORAL, TRABAJO Y FAMILIA

- Claessens, B. J. C. (2004). *Perceived control of time : time management and personal effectiveness at work*. Technische Universiteit Eindhoven. <https://doi.org/10.6100/IR582438>
- Claessens, B. J., Van Eerde, W., Rutte, C. G., & Roe, R. A. (2007). A review of the time management literature. *Personnel review*.
- Clutterbuck, D. (2005). Establishing and maintaining mentoring relationships: An overview of mentor and mentee competencies. *SA Journal of Human Resource Management*, 3(3), 2-9.
- Cohen, J. (1998). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cox, B. J., Endler, N. S., & Swinson, R. P.
- Dahm, P. C., Glomb, T. M., Manchester, C. F., & Leroy, S. (2015). Work–family conflict and self-discrepant time allocation at work. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 767–792. <https://doi.org/10.1037/a0038542>
- Derks, D., Van Mierlo, H., & Schmitz, E. B. (2014). A diary study on work-related smartphone use, psychological detachment and exhaustion: examining the role of the perceived segmentation norm. *Journal of occupational health psychology*, 19(1), 74.
- De Sivatte, I., & Guadamillas, F. (2013). Antecedents and outcomes of implementing flexibility policies in organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 24, 1327–1345. doi:10.1080/09585192.2011.561255
- Erden Bayazit, Z., & Bayazit, M. (2019). How do flexible work arrangements alleviate work-family-conflict? The roles of flexibility i-deals and family-supportive cultures. *International Journal of Human Resource Management*, 30(3), 405–435. <https://doi-org.ez.unisabana.edu.co/10.1080/09585192.2017.1278615>
- Ezra, M., & Deckman, M. (1996). Balancing work and family responsibilities: flexitime and childcare in the federal government. *Public Administration Review*, 56(2), 174-179.
- Fenner, G. H., & Renn, R. W. (2010). Technology-assisted supplemental work and work-to-family conflict: The role of instrumentality beliefs, organizational expectations and time management. *Human Relations*, 63(1), 63–82. <https://doi.org/10.1177/0018726709351064>
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 27, 39-50.
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992). Prevalence of work–family conflict: Are work and family boundaries asymmetrically permeable? *Journal of Organizational Behavior*, 13, 723– 729. doi:10.1002/job.4030130708
- Gabini, S. (2017). Trabajo flexible: Instrumento para su medición. *Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología*, 10(2), 3-11.

FLEXIBILIDAD LABORAL, TRABAJO Y FAMILIA

- Ganji, S. F. G., Johnson, L. W., Sorkhan, V. B., & Banejad, B. (2021). The Effect of Employee Empowerment, Organizational Support, and Ethical Climate on Turnover Intention: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Iranian Journal of Management Studies*, 14(2), 311–329.
- Giannikis, S. K., & Dimitrios, M. (2011). Flexible Work Arrangements in Greece: a Study of Employee Perceptions. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(2), 417–432. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.540163>
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1524–1541. doi:10.1037/0021-9010.92.6.1524
- Golden, T. D., & Eddleston, K. A. (2020). Is there a price telecommuters pay? Examining the relationship between telecommuting and objective career success. *Journal of Vocational Behavior*, 116(Part A), 103348.
- Greenhaus, J. & Beutel, N. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, vol 10(1), pp 76-88.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work–family enrichment. *Academy of Management Review*, 31, 72–92. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379625>
- Hair, J., Hollingsworth, C. L., Randolph, A. B., & Chong, A. Y. L. (2017). An updated and expanded assessment of PLS-SEM in information systems research. *Industrial Management & Data Systems*.
- Häfner, A., & Stock, A. (2010). Time management training and perceived control of time at work. *The journal of psychology*, 144(5), 429-447.
- Hall, D. T., & Richter, J. (1988). Balancing Work Life and Home Life: What Can Organizations Do to Help? *Academy of Management Executive* (08963789), 2(3), 213–223. <https://doi.org.ez.unisabana.edu.co/10.5465/AME.1988.4277258>
- Halpern, D.F. y Murphy, S.E. (2005). From balance to interaction: why the metaphor is important», en: Halpern, D.F. y Murphy, S.E. *From work-family balance to work-family interaction. Changing the metaphor*. London. Lawrence Erlbaum Associates, pp. 3-10.
- Hasani, K. (2013). An investigation into the prediction of organizational time management skill of physical education managers through their personal time management skill. *International Journal of Sport Studies*, 3 (3), 280-283.
- Henseler, J., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2015), “A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 43 No. 1, pp. 115-135.
- Hill EJ, Grzywacz JG, Allen S, Blanchard VL, Matz-Costa C, Shulkin S, Pitt-Catsoupes M. (2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work & Family*, 11(2), 149–163.

FLEXIBILIDAD LABORAL, TRABAJO Y FAMILIA

- Hyland, M. M., Rowsome, C., & Rowsome, E. (2005). The integrative effects of flexible work arrangements and preferences for segmenting or integrating work and home roles. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 6(2), 141-160.
- Islam, T., Khan, M. M., Ahmed, I., Usman, A., & Ali, M. (2020). Work-family conflict and job dissatisfaction among police officers: mediation of threat to family role and moderation of role segmentation enhancement. *Policing: An International Journal*.
- Jeffrey Hill, E., Grzywacz, J. G., Allen, S., Blanchard, V. L., Matz-Costa, C., Shulkin, S., & Pitt-Catsoupes, M. (2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work and Family*, 11(2), 149-163.
- Jijena Michel, R. D., & Jijena Michel, C. E. (2013). Human Resource Flexibility and the Relationship between Work-Family Enrichment and Job Satisfaction: Regression Analysis. *Horizontes Empresariales*, 12(1), 53–62.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. Organizational stress. New York: Wiley, 1964.
- Kalet, A. L., Fletcher, K. E., Ferdman, D. J., Bickell, N. A. (2006). Defining, navigating, and negotiating success: The experiences of mid-career Robert Wood Johnson Clinical Scholar women. *Journal of General Internal Medicine*, 21, 920-925.
- Karasek, R. A. (1979). Job Demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285–309.
- Kaufman–Scarborough, C. (2003). Two perspectives on the Tyranny of Time: Polychronicity and Monochronicity as depicted in *Cast Away*. *The Journal of American Culture*, 26(1), 87-95.
- Kim, H., & Gong, Y. (2017). Effects of work–family and family–work conflicts on flexible work arrangements demand: a gender role perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(20), 2936-2956.
- Kossek, E. E., & Lautsch, B. A. (2018). Work-life flexibility for whom? Occupational status and work-life inequality in upper, middle, and lower level jobs. *Academy of Management Annals*, 12, 5—36.
- Kossek, E. E., & Lautsch, B. A. (2012). Work–family boundary management styles in organizations: A cross-level model. *Organizational Psychology Review*, 2(2), 152–171. doi:10.1177/2041386611436264.
- Koch, C. J., & Kleinmann, M. (2002). A stitch in time saves nine: Behavioural decision-making explanations for time management problems. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 199–217.

FLEXIBILIDAD LABORAL, TRABAJO Y FAMILIA

- Kreiner, G. E. (2006). Consequences of work-home segmentation or integration: A person-environment fit perspective. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(4), 485-507.
- Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C., & Sheep, M. L. (2009). Balancing borders and bridges: Negotiating the work-home interface via boundary work tactics. *Academy of Management Journal*, 52, 704–730. doi:10.5465/amj.2009.43669916
- Lambert, A. D., Marler, J. H., & Gueutal, H. G. (2008). Individual differences: Factors affecting employee utilization of flexible work arrangements. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 107–117.
- Lakens, D., Adolphi, F. G., Albers, C. J., Anvari, F., Apps, M. A. J., Argamon, S. E., Baguley, T., Becker, R. B., Benning, S. D., Bradford, D. E., Buchanan, E. M., Caldwell, A. R., Van Calster, B., Carlsson, R., Chen, S.-C., Chung, B., Colling, L. J., Collins, G. S., Crook, Z., . . . Zwaan, R. A. (2018). Justify your alpha. *Nature Human Behaviour*, 2(3), 168–171. <https://doi.org/10.1038/s41562-018-0311-x>
- Lewis, S. (2003). Flexible working arrangements: Implementation, outcomes, and management. *International review of industrial and organizational psychology*, 18, 1-28.
- Macan, T. (1994). Time management: Test of a process model. *Journal of Applied Psychology*, 79, 381-391.
- Macan, T., Gibson, J. M., & Cunningham, J. (2010). Will you remember to read this article later when you have time? The relationship between prospective memory and time management. *Personality and Individual Differences*, 48(6), 725-730.
- Mache, S., Servaty, R., & Harth, V. (2020). Flexible work arrangements in open workspaces and relations to occupational stress, need for recovery and psychological detachment from work. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 15(1). <https://doi-org.ez.unisabana.edu.co/10.1186/s12995-020-00258-z>
- Madden, M., & Jones, S. (2008). Networked workers. *Pew Research Center Publications*. Retrieved from <http://www.pewresearch.org/pubs/966/>
- Martens, M. F. J., Nijhuis, F. J. N., van Boxtel, P. P. J., & Knottnerus, J. A. (1999). Flexible work schedules and mental and physical health: A study of a working population with non-traditional working hours. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 35–46. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199901\)20:1<35::AID-JOB879>3.0.CO;2-Z](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199901)20:1<35::AID-JOB879>3.0.CO;2-Z)
- McNall, L. A., Scott, L. D., & Nicklin, J. M. (2015). Do Positive Affectivity and Boundary Preferences Matter for Work- Family Enrichment? A Study of Human Service Workers. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(1), 93- 104. doi: 10.1037/a0038165
- McNall, L. A., & Nicklin, J. M. (2010). The Mediating Role of Work to Family Enrichment.

FLEXIBILIDAD LABORAL, TRABAJO Y FAMILIA

- McNall, L. A., Masuda, A. D., & Nicklin, J. M. (2009). Flexible work arrangements, job satisfaction, and turnover intentions: The mediating role of work-to-family enrichment. *The Journal of psychology, 144*(1), 61-81.
- Mesmer-Magnus, J. R., & Viswesvaran, C. (2005). Convergence between measures of work-to-family and family-to-work conflict: A meta-analytic examination. *Journal of Vocational Behavior, 67*(2), 215–232. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.05.004>
- Milligan, S. (2016). The Flexibility Paradox. *HR magazine*. Retrieved from <https://www.shrm.org/publications/hrmagazine/editorialcontent/2016/0416/pages/0416-the-workplace-flexibility-paradox.aspx>
- Nikunen, M. (2012). Changing university work, freedom, flexibility and family. *Studies in Higher Education, 37* 713-729.
- Nippert-Eng, C. E. 1995. Home and Work: Negotiating Boundaries Through Everyday Life. The University of Chicago Press, Chicago, IL.
- Mahmood, N. Nasir, F. Hamid, N. Munap, R. (2019). The relationship of job satisfaction, flexible work arrangements and employee performance: a case study of employees in several private universities in Klang Valley, Malaysia. *Asian Journal of Social Science Research, 2* (2),
- Mehdi Talebi, Fazlollah Ahmadi, Anoshirvan Kazemnejad, (2019) Dynamic self-regulation as an effective time management strategy for clinical nurses: A qualitative study, *Collegian, 26*(4), pp 463-469.
- Michel JS, Kotrba LM, Mitchelson JK, Clark MA, Baltes BB. (2011). Antecedents of work-family conflict: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior, 32*(5), 689–725.
- Olson-Buchanan, J. B., & Boswell, W. R. (2006). Blurring boundaries: Correlates of integration and segmentation between work and nonwork. *Journal of Vocational Behavior, 68*, 432–445. doi:10.1016/j.jvb.2005.10.006
- Omar, A., Urteaga, F., & Salessi, S. (2015). Propiedades psicométricas de la Escala de Enriquecimiento Trabajo-Familia para la población argentina. *Revista de Psicología, 24*(2). doi:10.5354/0719-0581.2015.37689
- Orpen, C. (1994). The effect of time-management training on employee attitudes and behavior: A field experiment. *The Journal of psychology, 128*(4), 393-396.
- Piszczek, M. M. (2017). Boundary control and controlled boundaries: Organizational expectations for technology use at the work–family interface. *Journal of Organizational Behavior, 38*(4), 592-611.
- Pitt-Catsouphes, M., Matz-Costa, Ch., & Besen, E. (2009). Workplace Flexibility: Findings from the Age & Generations Study. The Sloan Centre on Aging & Work. *Issue brief, 19*, 1–21.

FLEXIBILIDAD LABORAL, TRABAJO Y FAMILIA

- Premchandran, R. & Priyadarshi, P. (2020). Work-family enrichment: evidence from India on source attribution. *International Journal of Manpower*, 41(8), 1269-1285.
- Recuero, L. H., & Segovia, A. O. (2021). Work-Family Conflict, Coping Strategies and Burnout: A Gender and Couple Analysis. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 37(1), 21–28. <https://doi.org/10.5093/jwop2021a5>
- Reyes, J. G. S. Universidad de La Sabana. *LA PERSONA: ON-OFF DESAFÍOS DE LA FAMILIA*, 213.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2015). Smartpls 3. Bonningstedt: SmartPLS. Retrieved from <http://smartpls.com>.
- Roche, M. and Haar, J. M. 2013. A metamodel approach towards self-determination theory: A study of New Zealand managers' organizational citizenship behaviors. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 24, no.18, pp. 3397-3417.
- Salle, M., & Pascale, A. (2012). Multiple roles, multiple burdens: the experiences of female scientist with children. *Journal of women and minorities in science and engineering*, 18, 135.152.
- Scandura, T. A., & Lankau, M. 1997. Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 18: 377-391.
- Slaven, G., & Totterdell, P. (1993). Time management training: does it transfer to the workplace?. *Journal of Managerial Psychology*.
- SmartPLS: Ringle, C. M., Wende, S. y Becker, J. M. 2015 "SmartPLS 3." Boenningstedt: SmartPLS GmbH, <http://www.smartpls.com>.
- Smith, Ellen & Gilmer, Declan & Stockdale, Margaret. (2019). The importance of culture and support for workplace flexibility: An ecological framework for understanding flexibility support structures. *Business Horizons*. 62. 10.1016/j.bushor.2019.04.002.
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2007). The recovery experience questionnaire: Development and validation of a measure assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 204–221. doi:10.1037/1076-8998.12.3.204
- Stirpe, L., & Zarraga-Oberty, C. (2017). Are High-Performance Work Systems Always a Valuable Retention Tool? The Roles of Workforce Feminization and Flexible Work Arrangements. *European Management Journal*, 35(1), 128– 136. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.04.002>
- Terry, D. L., & Woo, M. J. (2020). Burnout, job satisfaction, and work- family conflict among rural medical providers. *Psychology, Health & Medicine*, 1-8. <https://doi.org/10.1080/13548506.2020.1750663>
- Thomas, L. T., & Ganster, D. C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of applied psychology*, 80(1), 6.

FLEXIBILIDAD LABORAL, TRABAJO Y FAMILIA

- Tsai, H. C., & Liu, S. H. (2015). Relationships between time-management skills, Facebook interpersonal skills and academic achievement among junior high school students. *Social Psychology of Education, 18*(3), 503-516.
- Wayne, J., Casper, W. J., Allen, T. D., & Matthews, R. 2013. Employee family-supportive organization perceptions and organizational commitment: The mediating role of partner attitudes. *Journal of Applied Psychology, 98*: 606-622.
- Wayne, J. H., Matthews, R., Crawford, W., & Casper, W. J. (2020). Predictors and processes of satisfaction with work–family balance: Examining the role of personal, work, and family resources and conflict and enrichment. *Human Resource Management, 59*(1), 25-42.
- Wang, Z. (2017). Communication Technology use for work t home during off-job time and wrpk-family conflict: the roles of family support and psychological detachment. *Anales de Psicología, 33*(1), 93-101.
- White, C., & Maniam, B. (2020). Flexible Working Arrangements, Worklife Balance, and Working Women. *Journal of Business & Accounting, 13*(1), 59–73.
- Wöhrmann, A. M., Dilchert, N., & Michel, A. (2021). Working time flexibility and work-life balance. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 75*(1), 74-85.
- Woolfolk, A. E., & Woolfolk, R. L. (1986). Time management: An experimental investigation. *Journal of school Psychology, 24*(3), 267-275.
- Zhao, X., Lynch Jr, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of consumer research, 37*(2), 197-206.

Anexos

Anexo 1. Tablas marco teórico

Tabla 1

Estudios que evidencian falta de claridad en la relación de las PFL y la RTF.

Año	Autores	Objetivo del artículo	Principales hallazgos
2005	Byron (2005)	Analiza 60 estudios con el fin de determinar los efectos relativos de los factores laborales, no laborales y demográficos e individuales sobre el CTF y el CFT.	Evidencia que variables demográficas como sexo y el estatus marital (entro otras) resultan ser predictores débiles para explicar la relación entre PFL y la RTF. Los empleados que refieren mayor involucramiento en el trabajo, altos niveles de estrés y ocupan gran parte de su tiempo en el trabajo, tienden a reportar mayor CTF. Los empleados que refieren menos apoyo de sus pares y supervisores y horarios menos flexibles, reportan mayor CTF. Invita a futuras investigaciones para que presten atención a variables más detalladas que puedan captar de manera más completa la probabilidad de que los empleados experimenten conflictos entre el trabajo y la familia.
2006	Mesmer-Magnus & Viswesvaran (2006)	Analizan 38 estudios con el objeto de explorar el efecto que ejercen los ambientes familiarmente responsables en la disminución de los niveles de conflicto T-F.	Los hallazgos de este estudio evidencian que la existencia de ambientes familiarmente responsables, tienen un efecto menor al esperado en la disminución del conflicto T-F. Los autores consideran que gran parte del constructo “ambientes familiares responsables” se encuentra inexplicado y futuras investigaciones podrían ayudar a dar un panorama más robusto.
2007	Gajendran & Harrison (2007)	El estudio pretende establecer las principales consecuencias del teletrabajo por medio de la construcción de un marco teórico a partir del análisis de 46 estudios. La investigación se plantea a partir de tres mediadores psicológicos: Autonomía percibida, CTF y calidad de las relaciones (con supervisores y pares).	Dentro de los hallazgos se resalta que el teletrabajo tuvo efectos pequeños pero favorables sobre los resultados como la autonomía percibida y el (menor) conflicto entre el trabajo y la familia. Los autores afirman que a pesar de que estos resultados representen un avance en el conocimiento de las consecuencias del teletrabajo, aún hay un gran terreno inexplorado que podrían amplificar los efectos en las variables.
2011	Michel et al. (2011)	Realiza un meta-análisis basado en 108 correlaciones extraídas de 1080 muestras que analizan la relación T-F a partir de 4 variables: roles estresores laborales, participación en el rol laboral, apoyo social laboral y personalidad. Igualmente, analizan la RF-T a partir de 4 variables: estresores familiares, apoyo social de la familia, características de la familia y personalidad.	Los autores presentan un robusto análisis en donde la principal novedad se encuentra en la inclusión de variables relacionadas con la personalidad que da una primera evidencia del impacto que este tema podría llegar a tener en la RTF. Se sugiere futura investigación que ahonde en dichos aspectos. Igualmente, los autores consideran que es necesario realizar estudios más holísticos sobre los modelos trabajo-familia.

FLEXIBILIDAD LABORAL, TRABAJO Y FAMILIA

2013	Allen et al. (2013)	Mide la relación ente PFL y la RTF utilizando los siguientes moderadores: género, estatus parental y marital y número de horas trabajadas durante la semana.	Evidencia resultados inconsistentes en la relación, por ejemplo: * no se diferencia la flexibilidad asociada al lugar físico de la flexibilidad asociada al horario. *Falta de consistencia alrededor del uso y disponibilidad de las PFL. *Uso de las mismas etiquetas en diferentes constructos.
2018	Beigi et al. (2018)	Los autores parten del hecho de las inconsistencias reportadas por diferentes estudios entre las políticas de flexibilidad laboral y el conflicto T-F. Analizan los hallazgos realizados por 45 estudios cualitativos que han explorado la relación T-F en académicos que por la naturaleza de su trabajo, refieren altos niveles de flexibilidad.	A partir de lo encontrado en estudios previos, los autores proponen 6 temas de los cuales 5 podrían convertirse en moderadores de la relación entre PFL y RTF a saber: preferencias en la gestión de límites, habilidades para manejo del tiempo, etapa profesional y familiar, naturaleza del trabajo y cultura organizacional familiarmente responsable. El estudio invita a realizar futura investigación cuantitativa utilizando las variables sugeridas que permitan explicar mejor la relación entre las PFL y la RTF.

FLEXIBILIDAD LABORAL, TRABAJO Y FAMILIA

Tabla 2*Estudios que evidencian relación entre las PFL o la RTF y la habilidad para MT.*

Año	Autores	Objetivo del artículo	Principales hallazgos
1994	Macan (1994)	La autora parte la premisa de que los comportamientos enfocados a la gestión del tiempo permitirían a los empleados incrementar sus niveles de desempeño laboral y adicionalmente, disminuiría los niveles de tensión y estrés, sin embargo, considera que es importante estudiar el fenómeno dadas las falencias existentes tanto a nivel de marco teórico como empírico. La autora propone un modelo para el manejo del tiempo.	Los hallazgos evidencian que los comportamientos enfocados a la gestión del tiempo (establecimiento de metas, priorización y tener preferencias por la organización) parecen tener efectos beneficiosos cuando el individuo percibe que tiene control sobre el tiempo.
1999	Adam & Jex (1999)	El artículo toma el modelo de CTF (Thomas & Ganster, 1995) y le incorpora la variable de manejo del tiempo. El modelo fue probado en una muestra de 522 trabajadores.	Los resultados de este estudio evidencian que aquellas personas que perciben tener un mejor control de su tiempo, experimentan menores niveles de CTF y CFT. Igualmente, se reporta un impacto en la salud y la satisfacción laboral.
2012	Lapierre & Allen (2012)	El estudio integra factores situacionales y personales (comportamientos individuales de planeación) que podrían ayudar a mitigar las dificultades generadas en la RTF. Uno de los objetivos era ampliar el conocimiento sobre cómo el control, experimentado en el ámbito laboral y familiar, se relaciona con el conflicto trabajo-familia. El segundo objetivo fue contribuir a la comprensión de cómo las diferencias individuales en el uso de la conducta de planificación pueden afectar la naturaleza de la relación entre el entorno y el conflicto entre el trabajo y la familia.	Los hallazgos de este estudio indican que los individuos que reportan mayor control en su hogar, refieren menores niveles de CFT. Aparentemente, tener mayor control permite organizar las labores del hogar en torno a sus obligaciones laborales. Ofrece una perspectiva de dominio cruzado sobre los factores individuales y situacionales relacionados con el conflicto entre el trabajo y la familia. El comportamiento de planificación puede mejorar significativamente el grado en que los empleados pueden usar un mayor control en el trabajo para evitar el CFT. Una contribución pequeña a la literatura sobre el trabajo y la familia que aborda las habilidades de administración del tiempo.
2017	Azar (2017)	Este estudio desarrolla vínculos para los comportamientos de gestión del tiempo que facilitan la adopción de arreglos laborales flexibles. Propone que el modelo de gestión del tiempo de Macan, (1996) puede descomponerse en una ruta que facilite al empleado el uso de arreglos laborales flexibles. El comportamiento de planificación impacta en los comportamientos organizativos y mecánicos del empleado que tienen un impacto positivo en el uso de opciones de flexibilidad para ese empleado	Uno de sus principales hallazgos, es el impacto positivo significativo de el comportamiento organizador sobre las políticas de flexibilidad laboral, sin embargo, los autores son enfáticos en afirmar que existe una escasez teórica y empírica al respecto. Sugiere que gracias a lo evidenciado, las habilidades para el manejo del tiempo podrían ayudar en la implementación de PFL.
2020	Beyramijam, et al. (2020).	El objetivo de este estudio fue determinar la prevalencia de CTF entre los técnicos de emergencias médicas en Irán y su relación con las habilidades de gestión del tiempo.	Los hallazgos de este estudio indican que los comportamientos y las habilidades de gestión del tiempo pueden reducir el CTF entre los técnicos de emergencias médicas. Por lo tanto, se recomienda que los formuladores de políticas planifiquen e implementen medidas tales como reducir la duración de los horarios de trabajo por turnos,

FLEXIBILIDAD LABORAL, TRABAJO Y FAMILIA

disminuir las restricciones de cambio de turno y organizar cursos regulares de gestión del tiempo.

Tabla 3*Estudios que evidencian relación entre las PFL o la RTF y SR.*

Año	Autores	Objetivo del artículo	Principales hallazgos
1988	Hall, D. T., & Richter, J. (1988).	El propósito de este artículo es discutir qué pueden hacer las organizaciones para fomentar una gestión más eficaz de la vida profesional y privada. Ase argumenta, por ejemplo, que las organizaciones deben ayudar a los empleados a definir los límites entre el hogar y el trabajo, que estos límites deben ser más flexibles de lo que son actualmente, que se debe reconocer el valor del tiempo de transición entre el hogar y el trabajo. (al igual que las diferencias en los estilos de los empleados para realizar estas transacciones diarias), y que la familia debe integrarse más conscientemente en la gestión de la carrera y los recursos humanos.	El estudio concluye que, por una parte, las personas tienen diferentes estilos para lidiar con las transiciones entre el trabajo y el hogar dependiendo del género, tipo de trabajo, y etapa de la carrera laboral. Por otra parte, el estudio sugiere que el empleado debe tener límites claros entre los dos dominios y cierto grado de separación. Demasiada superposición entre el trabajo y el hogar puede provocar el agotamiento de los empleados.
2000	Ashforth et al. (2000)	El estudio se enfoca en las transiciones de roles cotidianos que involucran el hogar, el trabajo y otros lugares. Las transiciones son actividades que traspasan los límites, en las que uno sale y entra en los roles superando los límites de los roles. Los roles se pueden organizar en un continuo, desde una alta segmentación hasta una alta integración. La segmentación reduce la confusión de roles pero aumenta la magnitud del cambio, lo que hace que el cruce de límites sea más difícil; el cruce a menudo se ve facilitado por ritos de iniciación. La integración disminuye la magnitud del cambio pero aumenta el desenfoque, lo que dificulta la creación y el mantenimiento de límites; este desafío a menudo es superado por el trabajo de límites.	El estudio al final, invita a preguntarse hasta qué punto las personas prefieren la segmentación o la integración. Partiendo de un análisis histórico donde como efecto de la revolución industrial, los trabajadores mantenían completamente separados sus roles, con el tiempo, las empresas comenzaron a estimular una mayor permeabilidad gracias a la implementación de políticas que permitían, por ejemplo, flexibilidad en el manejo del tiempo, tele trabajar, o incluso tener acceso a guarderías dentro del trabajo. Los autores encontraron que antes de estimular alguno de los dos extremos, sería importante analizar las preferencias a nivel individual con el fin de que las personas puedan acomodarse a lo que mejor les convenga desde su propia realidad y contexto.
2006	Olson-Buchanan, J. B., & Boswell, W. R. (2006).	Este estudio investiga las interrelaciones entre la integración de roles-segmentación, la identificación de roles, las reacciones a las interrupciones y el CTF, en un grupo de empleados de una universidad.	Dentro de los hallazgos realizados por este estudio se resalta evidencia que a mayor permeabilidad entre la esfera laboral y no laboral se refieren mayores niveles de CTF. Lo anterior proporciona evidencia empírica de que a mayor integración entre los roles, pueden incrementarse los niveles de conflicto.
2012	Kossek et al. (2012)	El objetivo de este documento es promover la medición y la teoría de los estilos de gestión de los límites laborales y no laborales.	Uno de los principales hallazgos de este estudio se centra en que los integradores tienden a tener efectos más negativos a nivel familiar y laboral que los segmentadores.

FLEXIBILIDAD LABORAL, TRABAJO Y FAMILIA

2017	Piszczek, M. M. (2017)	Partiendo la teoría de límites y el modelo de demandas laborales-recursos, el presente estudio examina las condiciones bajo las cuales el uso de la tecnología trabajo-familia se asocia con un mayor control de límites.	El estudio apoya la idea de que la tecnología de la información y la comunicación es una herramienta que puede ayudar o dificultar el bienestar de los empleados, según las circunstancias de su uso. Generalmente, no existen beneficios para el bienestar de los empleados asociados con expectativas más altas de comunicaciones electrónicas fuera del horario de atención, y los resultados son consistentes con su interpretación como una demanda laboral en forma de presión laboral y fuente de agotamiento emocional.
2020	Islam et al. (2020)	Este estudio investiga el mecanismo entre el conflicto trabajo-familia (WFC) y la insatisfacción laboral al considerar la amenaza al rol de la familia como mediador y la mejora del segmento de rol como moderador.	Los resultados revelaron que la amenaza al rol familiar media parcialmente la asociación entre el conflicto y la insatisfacción laboral. También se observó que una mayor segmentación de roles debilita la asociación entre el conflicto y la insatisfacción laboral. Finalmente, el estudio reveló que es más probable que los empleados hombres tracen un límite entre su trabajo y el ámbito familiar, al contrario de las mujeres.

FLEXIBILIDAD LABORAL, TRABAJO Y FAMILIA

Anexo 2. Cuestionario

Título: Estudio sobre flexibilidad laboral y relación trabajo-familia.

Consentimiento informado: Por el que se autoriza la participación en el estudio sobre el Impacto de los programas de flexibilidad laboral en la relación familia-trabajo a cargo de Carolina Torres Castillo, estudiante de la maestría en psicología de la Universidad de La Sabana y Juan Guillermo Sandoval Reyes, Ph, D. Tutor y profesor de la facultad de psicología de la Universidad de La Sabana.

El objetivo central de la investigación es el explorar variables que pueden moderar la relación entre los programas de flexibilidad laboral y la relación familia-trabajo en una muestra intersectorial de organizaciones colombianas.

Se responderá en un sólo momento -vía digital- ocho instrumentos que indagan sobre aspectos relacionados con los programas de flexibilidad laboral, distribución del tiempo, enriquecimiento de la vida laboral y la vida familiar, entre otros, en el que se desenvuelve el participante. Adicionalmente, se responderán algunas variables socio-demográficas.

Duración de la investigación: La investigación se realizará durante el transcurso de 2020. Incluye la selección de la muestra, la aplicación de instrumentos y el análisis de los resultados.

Participación voluntaria y confidencial :La presente investigación no presenta riesgo alguno para quien participe. La participación es voluntaria y anónima. Se ha desactivado el seguimiento de la dirección IP de cada participante. Las respuestas obtenidas se tratarán confidencialmente y sólo para uso académico.

Responsable de la Investigación: Carolina Torres / *Tutor*: Juan Guillermo Sandoval Reyes Ph.D | *Maestría en Psicología*.

ACEPTACION

- Manifiesto que he sido informado sobre los objetivos, metodología y procedimientos de la investigación y que la información que aporte será tratada de manera confidencial. (la persona deberá marcar el chulito para poder continuar con la encuesta).

FLEXIBILIDAD LABORAL, TRABAJO Y FAMILIA

1. Edad: (lista de despliegue desde 18 años hasta 70).
2. Sexo: Masculino/Femenino.
3. Estado civil:
 - Solter@
 - Unión libre
 - Casado
 - Viud@
4. Número de hijos: (lista de despliegue de 0 a 10).
5. Edad de los hijos:
 - 0-5
 - 6-10
 - 13-20
 - Más de 20
6. ¿Vive con sus hijos?:
 - Sí
 - No
7. Por favor seleccione el sector al que pertenece su organización
 - Agropecuario
 - Solidario
 - Servicios
 - Industria
 - Transporte
 - Comercio y financiero
 - Construcción
 - Minero y energético
 - Comunicaciones
8. Por favor seleccione el nivel del cargo que desempeña en su organización:
 - Directivo
 - Alta gerencia

FLEXIBILIDAD LABORAL, TRABAJO Y FAMILIA

- Gerencia media
- Asistente
- Operativo

9. Por favor seleccione el número de empleados de la empresa:

- 5-15
- 16-50
- 51-100
- 101-200
- Más de 200

10. Por favor selecciones los años que lleva en el cargo que desempeña actualmente: (lista desplegable “menos de un año” hasta “35 años”).

11. Indique a cuales de las siguientes políticas tiene acceso:

- Horario flexible
- Trabajo a tiempo parcial (horario de trabajo reducido a cambio de salario reducido)
- Semana comprimida (ej: medio día libre a cambio de un horario de trabajo más largo durante la semana restante).
- Teletrabajo (Se permite que los empleados trabajen desde un lugar alternativo a la oficina. Legalmente, debe ser explícito en el contrato de trabajo).
- Trabajo compartido (las responsabilidades de un puesto a tiempo completo son compartidas entre dos o más empleados).
- Home office (trabajo desde casa).

12. Hace cuanto tiempo goza del uso de dichas políticas: (lista de despliegue en cada ítem que va desde: “menos de un año” hasta “20 años”. También está la opción N/A).

- Horario flexible
- Trabajo a tiempo parcial (horario de trabajo reducido a cambio de salario reducido)

FLEXIBILIDAD LABORAL, TRABAJO Y FAMILIA

- Semana comprimida (ej: medio día libre a cambio de un horario de trabajo más largo durante la semana restante).
- Teletrabajo (Se permite que los empleados trabajen desde un lugar alternativo a la oficina. Legalmente, debe ser explícito en el contrato de trabajo).
- Trabajo compartido (las responsabilidades de un puesto a tiempo completo son compartidas entre dos o más empleados).
- Home office (trabajo desde casa).

13. Indique a cuales de los siguientes beneficios tiene acceso:

- Permiso de maternidad más allá del mínimo legal
- Permiso de paternidad más allá del mínimo legal
- Permiso con sueldo para cuidar a un familiar enfermo, anciano o con dependencia.
- Calendario de vacaciones flexible que sea adaptable a las necesidades del empleado.
- Permiso para abandonar el lugar de trabajo debido a una emergencia familiar.

14. ¿Hace cuánto tiempo? (escoja N/A si no aplica) (lista de despliegue en cada ítem que va desde: “menos de un año” hasta “20 años”).

- Permiso de maternidad más allá del mínimo legal
- Permiso de paternidad más allá del mínimo legal
- Permiso con sueldo para cuidar a un familiar enfermo, anciano o con dependencia.
- Calendario de vacaciones flexible que sea adaptable a las necesidades del empleado.
- Permiso para abandonar el lugar de trabajo debido a una emergencia familiar.

15. Por favor califique de 1 a 10 (siendo 10 alto y 1 bajo) el impacto que tienen las siguientes políticas de flexibilidad laboral sobre si balance vida-trabajo:

- Elegir los horarios que más le convengan para realizar sus tareas.

FLEXIBILIDAD LABORAL, TRABAJO Y FAMILIA

- Trabajar por tareas u objetivos
- Cumplir con los asuntos familiares cotidianos durante el horario laboral
- Realizar algunas tareas desde su hogar
- Trabajar la misma cantidad de horas semanales en menos días
- Aumentar o disminuir la cantidad de horas de trabajo según sus necesidades
- Compensar las horas de trabajo si un día no se puede ir
- Poder cambiar horarios o turnos con sus compañeros
- Compartir el trabajo con algún compañero según la demanda de cada día

Por favor responda a las siguientes afirmaciones en una escala de 1 a 7, siendo 1 “completamente en desacuerdo” y 7 “completamente de acuerdo”.

16. Mi desempeño en mi rol laboral:

- Me ayuda a adquirir conocimiento y esto a su vez, me permite ejercer mejor mi rol familiar.
- Me hace sentir feliz y esto a su vez, me permite ejercer mejor mi rol familiar.
- Me hace sentir realizado como persona y esto a su vez, me permite ejercer mejor mi rol familiar.
- Me proporciona una sensación de logro y esto a su vez, me permite ejercer mejor mi rol familiar.
- Me proporciona una sensación de éxito y esto a su vez, me permite ejercer mejor mi rol familiar.

17. Mi desempeño en mi rol familiar:

- Me ayuda a expandir mi conocimiento hacia nuevos temas y esto a su vez, me permite ser un mejor trabajador.
- Me hace sentir feliz y esto a su vez, me permite ser un mejor trabajador.
- Me ayuda a no perder el tiempo en mi trabajo y esto a su vez, me permite ser un mejor trabajador.
- Me alienta a usar mi tiempo de trabajo de una manera más enfocada y esto a su vez, me permite ser un mejor trabajador.

FLEXIBILIDAD LABORAL, TRABAJO Y FAMILIA

- Me ayuda a concentrarme en mi trabajo y esto a su vez, me permite ser un mejor trabajador.
18. De acuerdo a su experiencia personal califique las siguientes afirmaciones:
- No me gusta tener que pensar en trabajo cuando estoy en mi rol familiar.
 - Prefiero mantener la vida laboral en el trabajo.
 - No me gusta que los problemas laborales se trasladen a mi vida familiar.
 - La cultura de trabajo de mi organización permite que las personas se olviden del trabajo cuando están en su casa.
19. De acuerdo a su experiencia personal califique las siguientes afirmaciones:
- En general, me gusta mi trabajo
 - En general, estoy satisfecho con mi trabajo
 - En general, me gusta estar acá
20. De acuerdo a su experiencia personal califique las siguientes afirmaciones:
- Siento que tengo el control de mi tiempo
 - Gastos mucho tiempo en tareas poco importantes
 - Subestimo el tiempo que creo me va a tomar una tarea determinada
21. Califique de 1 a 10 (siendo 10 alto y 1 bajo) su habilidad para manejar el tiempo: (lista desplegable de 1 a 10).