


Artículo de investigación

## Efectos del conflicto trabajo-ocio: un análisis multigrupo entre *centennials* y *millennials*

Aurora Irma Máynez-Guaderrama Profesora-investigadora, Instituto de Ingeniería y Tecnología, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Ciudad Juárez, México.  
amaynez@uacj.mxJudith Cavazos-Arroyo\* Profesora-investigadora, Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, Puebla, México.  
judith.cavazos@upaep.mxNetzemany Rodríguez-Alonso Egresada de la Maestría en Ingeniería Industrial del Instituto de Ingeniería y Tecnología, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Ciudad Juárez, México.  
netzemany.rodriguez@yahoo.com

### Resumen

El trabajo y el ocio son actividades distintas, pero ambas importantes para la vida. Esta investigación analizó el efecto del conflicto trabajo-ocio en el desempeño, mediado por estrés percibido y satisfacción laboral. Se indagó en las diferencias entre millennials y centennials y se utilizó un diseño cuantitativo, no probabilístico y transversal en profesionales de la industria maquiladora mexicana. Se encontró que el conflicto trabajo-ocio basado en el tiempo incide en la tensión; ambos afectan el estrés percibido. Este último disminuye la satisfacción laboral, que a su vez favorece el desempeño en las tareas en la mediación del desempeño contextual. Se identificaron diferencias entre millennials y centennials en la relación entre los tipos de conflicto trabajo-ocio.

**Palabras clave:** conflicto trabajo-ocio; estrés; desempeño laboral; millennials; centennials.

### Effects of work-leisure conflict: A multi-group analysis among centennials and millennials

#### Abstract

Work and leisure are different activities, but both are important for life. This study analyzed the effect of work-leisure conflict on performance, mediated by perceived stress and job satisfaction. Differences between millennials and centennials were investigated, and a cross-sectional, non-probabilistic, quantitative design was conducted among professionals in the Mexican maquiladora industry. It was found that time-based work-leisure conflict has an effect on tension-based conflict, both of which affect perceived stress. This stress decreases job satisfaction, which in turn favors task performance through the mediation of contextual performance. Differences were identified between millennials and centennials in the relationship between the types of work-leisure conflict.

**Keywords:** work-leisure conflict; stress; job performance; millennials; centennials.

### Efeitos do conflito trabalho-lazer: uma análise multigrupal em millennials e centennials

#### Resumo

Trabalho e lazer são atividades diferentes, mas ambas são importantes para a vida. Esta pesquisa analisou o efeito do conflito trabalho-lazer no desempenho, mediado pelo estresse percebido e a satisfação no trabalho. Investigou-se sobre as diferenças entre millennials e centennials e foi usado um desenho quantitativo, não probabilístico e transversal em profissionais da indústria maquiladora mexicana. Constatou-se que o conflito entre trabalho e lazer baseado no tempo, influencia o conflito fundamentado na tensão; ambos afetam o estresse percebido. Este último diminui a satisfação no trabalho, o que, por sua vez, favorece o desempenho das tarefas por meio da mediação do desempenho contextual. Foram identificadas diferenças entre millennials e centennials na relação entre os tipos de conflito trabalho-lazer.

**Palavras-chave:** conflito trabalho-lazer; estresse; desempenho laboral; millennials; centennials.

\* Autor para dirigir correspondencia.

Clasificación JEL: M12; M10.

Cómo citar: Máynez-Guaderrama, A. I. y Cavazos-Arroyo, J. [2023]. Efectos del conflicto trabajo-ocio: un análisis multigrupo entre centennials y millennials. *Estudios Gerenciales*, 39(166), 37-49. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.166.5407>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.166.5407>

Recibido: 28-02-2022

Aceptado: 16-08-2022

Publicado: 16-03-2023

## 1. Introducción

El conflicto trabajo-vida involucra múltiples dominios, entre los que se incluyen trabajo-familia, trabajo-ocio, familia-trabajo, familia-ocio, ocio-trabajo y ocio-familia (Knecht et al., 2016). Entre estos dominios, el mayor interés profesional y académico se ha dado en los conflictos trabajo-familia y trabajo-ocio (Mansour y Tremblay, 2018). El conflicto trabajo-familia es un tipo de conflicto interrol en el cual las demandas de la esfera laboral son discordantes en algún aspecto con las demandas del dominio familiar (French et al., 2018). Por su parte, el conflicto trabajo-ocio es otra forma de confrontación interrol, en la cual se genera una tensión distinta al conflicto trabajo-familia, asociada a la incapacidad de equilibrar las presiones laborales y las actividades de ocio (Meier et al., 2021). Respecto a estos conflictos, la mayor parte de las investigaciones se han enfocado en el conflicto trabajo-familia y en la incompatibilidad entre el rol laboral y el personal (Sharma y Nambudiri, 2015; Wilson y Baumann, 2015), y se ha dejado de lado indagar en el conflicto trabajo-ocio (Tsauro y Yen, 2018), salvo en el sector de la hospitalidad asiático (Meier et al., 2021). En resumen, el estudio sobre el dominio trabajo-ocio es relativamente nuevo (Meier et al., 2021).

El conflicto trabajo-ocio emerge cuando los empleados son incapaces de equilibrar el trabajo y el ocio, debido a las demandas laborales (Wang et al., 2019), las cuales pueden conducir a estrés, agotamiento, insatisfacción y abandono, luego, si dichas condiciones se prolongan, puede verse afectado el desempeño (Mansour y Mohanna, 2018). Dada su naturaleza y consecuencias, el interés profesional y académico en el conflicto trabajo-ocio es cada vez mayor (Tsauro y Yen, 2018). Trabajos como los de Elbaz et al. (2020) y Tsauro y Yen (2018) llaman a continuar explorando el vínculo entre el conflicto trabajo-ocio y las variables ya descritas.

Al investigar sobre este tipo de variables, se ha recomendado distinguir entre las percepciones generacionales, ya que en el sitio laboral pueden coexistir diferentes generaciones, con perspectivas, valores y comportamientos distintos (Racolça-Paina y Irini, 2021). Por lo tanto, es posible que existan diferencias generacionales asociadas al conflicto trabajo-ocio. Investigaciones previas han identificado contrastes comportamentales entre generaciones en la relación entre el conflicto trabajo-ocio y la satisfacción laboral (Tsauro y Yen, 2018). En particular, creció el interés por comprender a las generaciones *millennial* y *centennial*, pues son las más grandes del planeta (Thangavel et al., 2021) y, en una mirada hacia el futuro cercano, son las que predominarán en el entorno laboral. La generación *millennial* incluye a las personas que nacieron entre 1981 y 1996; la generación *centennial*, a los nacidos entre 1997 y 2012 (Cavazos-Arroyo y Máynez-Guadarrama, 2022). En comparación con otras generaciones, los *millennials* están más interesados en balancear el trabajo y el ocio (Lu y Gursoy, 2016);

sin embargo, esto se ha complicado por los cambios en el entorno laboral, incluso, muchos trabajadores se han planteado la necesidad de reconfigurar la relación trabajo-ocio (Ding et al., 2022).

Por lo anterior, esta investigación plantea dos objetivos. El primero, determinar el efecto del conflicto trabajo-ocio basado en tiempo sobre el desempeño en las tareas, a través de la mediación del conflicto trabajo-ocio con base en la tensión, el estrés, la satisfacción laboral y el desempeño contextual. El segundo, indagar sobre diferencias significativas en el modelo entre *millennials* y *centennials*. Se utilizó un diseño no experimental, transversal, en una muestra no probabilística en profesionales de la industria maquiladora mexicana y la técnica de análisis fue un modelo de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parcializados. Se eligió este contexto por su importancia en la dinámica económica de la frontera norte mexicana (García-Alcaraz et al., 2021). La industria maquiladora se caracteriza por las altas demandas exigidas a los profesionales que laboran en ella. El documento se organiza en los siguientes apartados: marco teórico, metodología, resultados, discusión y conclusiones.

## 2. Marco teórico

### 2.1 Teoría de la conservación de recursos del estrés y conflicto trabajo-ocio

Dentro del comportamiento organizacional, la tensión y el estrés laboral pueden explicarse a través de la teoría de conservación de recursos (COR) (Elbaz et al., 2020). De acuerdo con ella, los recursos como el tiempo, los objetos, el conocimiento, las condiciones y la energía son valiosos (Lin et al., 2015). Los recursos son útiles para afrontar las demandas laborales; sin embargo, como parte de ese proceso, los recursos se consumen. Por ello, continuamente el colaborador busca formas de adquirir nuevos recursos o mantener aquellos con los que cuenta (Hobfoll, 1989). El ocio es importante para generar recursos y las personas deben decidir si invierten o no su tiempo en él (Wang et al., 2020). El ocio implica que la persona cese sus actividades laborales y disponga de tiempo libre para otras tareas, como diversión, descanso o reposo.

Wang et al. (2019) indican que los empleados obtienen recursos en el ocio y los pierden en el dominio laboral. Ello ocurre, por ejemplo, con la energía. Cuando los empleados utilizan sus recursos en el trabajo, se desencadena un conflicto asociado a la limitación de recursos para el ocio. Si el empleado dedica su tiempo a trabajar, es incapaz de disponer de ese tiempo para el ocio. En el conflicto trabajo-ocio, el trabajo absorbe recursos como el tiempo libre y la energía (Mansour y Tremblay, 2016), los cuales, al perderse, pueden desencadenar estrés, depresión, insatisfacción e intención de abandono en los empleados (Elbaz et al., 2020), y, por tanto, afectar el desempeño laboral (Mansour y Mohanna, 2018).

## 2.2 Conflicto trabajo-ocio y estrés percibido

Gracias a los avances tecnológicos, el trabajo puede realizarse en cualquier lugar y momento. Aunque esto genera ventajas en términos de desempeño, también deriva en resultados desfavorables asociados tanto a la dificultad de desconectarse de las actividades laborales como a entornos organizativos en los que se espera que las personas estén siempre disponibles (Meier et al., 2021). Por otra parte, cuando los empleados destinan demasiado tiempo y esfuerzo en su trabajo, debido a una carga excesiva, se agota su energía y se limita su participación en actividades de ocio (Wong et al., 2014). Asimismo, cuando se involucran desmedidamente en sus tareas laborales, disponen de menos tiempo para llevar a cabo actividades de ocio, lo que limita su relajación (Tsaury Yen, 2018). Así, cuando carecen de tiempo para realizar actividades de ocio, son incapaces de regularse y recuperar sus recursos psicológicos; en consecuencia, tendrán una falta de vitalidad y concentración en su trabajo (Mansour y Tremblay 2016).

Aunque el ocio es considerado un amortiguador positivo sobre las presiones laborales (Lobo, 2006) y puede ser utilizado como un mecanismo de afrontamiento, cuando el dominio del trabajo interfiere con el del ocio, la función del ocio que resiste el estrés no funciona (Meier et al., 2021). Las situaciones que buscan evitar la pérdida de recursos incrementan los niveles de estrés (Elbaz et al., 2020). El estrés es un estado psicológico de respuesta a estímulos nocivos, que puede derivar en una serie de efectos negativos (Wu et al., 2020).

El conflicto trabajo-ocio basado en el tiempo (CTOTi) se genera cuando aspectos vinculados al horario laboral producen que los empleados sean incapaces de responder a las demandas del rol de ocio (Tsaury Yen, 2018); es decir, hay incompatibilidad en la disponibilidad de tiempo, pues el desarrollo de actividades laborales y de ocio son mutuamente excluyentes. Este tipo de conflicto surge de dos formas: por un parte, las presiones de tiempo para desarrollar el rol laboral hacen que sea físicamente imposible cumplir con las expectativas del rol de ocio; por la otra, las presiones pueden generar preocupación por las actividades de ocio cuando la persona está físicamente intentando cumplir con el rol laboral (Cho, 2020). Tal es el caso de una madre o un padre de familia que quisiera estar en el festival navideño de su hijo, pero tiene que cumplir con su rol laboral. Respecto al conflicto trabajo-ocio basado en la tensión (CTOTe), este se desarrolla cuando la presión inducida por el trabajo causa que la persona sea incapaz de llevar a cabo las actividades de ocio (Tsaury Yen, 2018); es decir, existe incompatibilidad en el sentido de que la tensión laboral complica el desarrollo del ocio (Tsaury Yen, 2018). Ambas modalidades de conflicto ofrecen información sobre el contexto laboral de los empleados (Lin et al., 2015).

El CTOTi conduce al CTOTe. El conflicto trabajo-ocio es un aspecto del balance trabajo-vida relativo a la asignación de prioridades entre el trabajo y la vida

personal (Fernandez-Crehuet et al., 2016). En el caso de los profesionales es común que el empleado ideal sea aquel que trabaja largas horas, usualmente durante las noches y los fines de semana, esto es común en áreas como ingeniería, administración, leyes y finanzas; tal condición provoca presiones de tiempo y con ello limitación de actividades familiares y de ocio (Kuykendall et al., 2020). Cada vez más las personas trabajan desde casa y son incapaces de desconectarse de sus tareas laborales, lo que dificulta diferenciar entre vida personal y laboral (Meier et al., 2021). No obstante, las amplias jornadas de trabajo provocan tensión laboral (Son y Chen, 2018) y las demandas o exigencias del CTOTi actúan como una interferencia con altas demandas psicológicas laborales y más presiones mentales que finalmente deriva en CTOTe. Por ello es posible suponer que:

H1: El conflicto trabajo-ocio basado en el tiempo influye directa y positivamente sobre el conflicto trabajo-ocio basado en la tensión.

El conflicto trabajo-ocio es un estresor sistemático en el sitio de trabajo (Mansour y Mohanna, 2018), pues reduce los recursos disponibles de los empleados (Meier et al., 2021) y con ello afecta su dimensión de ocio. El estrés laboral usualmente surge de la carencia de recursos o de la amenaza de su pérdida (Hobfoll, 1989; Moyer et al., 2017); por esto, la sobrecarga de funciones laborales puede conducir a un incremento de los niveles de estrés y causar daños a la salud (Lobo, 2006). Desde la óptica de la teoría COR, el conflicto trabajo-ocio reduce los recursos disponibles de las personas y abre la puerta para el estrés laboral, ya sea en forma de tensión psicológica o física (Meier et al., 2021).

CTOTi y CTOTe inciden en el estrés laboral. El tiempo que una persona destina a su lugar de trabajo genera una proporción de estrés considerable (Tiwari y Garg, 2019). Las presiones de tiempo por el exceso de trabajo y el aumento de trabajos exigentes pueden impactar a otras variables. Además, las mayores demandas del tiempo laboral no solo limitan la capacidad de tiempo libre, sino que pueden conducir a mayor estrés relacionado con el trabajo (Perlow y Kelly, 2014). Asimismo, trabajos previos han identificado que el conflicto trabajo-ocio basado en la tensión genera estrés laboral (Son y Chen, 2018). Por lo tanto, es posible suponer que:

H2: El conflicto trabajo-ocio basado en la tensión influye directa y positivamente sobre el estrés percibido por los empleados.

H3: El conflicto trabajo-ocio basado en el tiempo influye directa y positivamente sobre el estrés percibido por los empleados.

La satisfacción laboral es un área clave de investigación, ya que ayuda a explicar la dinámica del trabajo individual y grupal en las organizaciones (Jędrzejczak-

Gasy Wyrwa, 2020). Se entiende como una respuesta afectiva que evidencia el pensamiento y el sentimiento de las personas sobre su trabajo (Hutchins et al., 2018); también se entiende como el nivel de agrado o desagrado hacia el trabajo (Mullen et al., 2017). Mucha de la investigación sobre la satisfacción se ha relacionado con estrés laboral, agotamiento o conflicto trabajo-familia (Kalliath et al., 2020). Desde la teoría COR, la satisfacción laboral depende de preservar o adquirir recursos valiosos para el empleado. Los individuos están motivados a conservar sus recursos existentes y a adquirir más, ya que actúan como amortiguadores en tiempos difíciles y facilitan un mejor afrontamiento de las demandas laborales (Hobfoll, 2002). Existe afrontamiento activo y pasivo. El primero implica una inversión de recursos, como tiempo, energía y atención, para eliminar o disminuir el efecto de un factor estresante; en cambio, el segundo busca reducir las emociones negativas provenientes de un factor de estrés, a través de estrategias de conservación de recursos, como desconexión mental o conductual, negación y abuso de sustancias (Hutchins et al., 2018).

El estrés incide en la satisfacción laboral. El estrés laboral implica la percepción de una discrepancia entre las demandas del medioambiente de trabajo (estresores) y los recursos y habilidades individuales para hacerles frente (Portero de la Cruz et al., 2020). Cuando los recursos que el empleado tiene para realizar su trabajo son inferiores a los que requiere, la satisfacción laboral disminuye (Arvan et al., 2019). Es decir, el estrés repercute en la salud física y mental, y disminuye la satisfacción en el trabajo (Dartey-Baah et al., 2020; Mullen et al., 2017). Por ello, es posible suponer que:

H4: El estrés percibido influye directa y negativamente sobre la satisfacción laboral.

Durante décadas, la relación entre la satisfacción y el desempeño ha sido un tema atractivo de investigación (Edwards et al., 2008). El desempeño se refiere a la forma en que los empleados cumplen con su trabajo, es decir, qué tan bien realizan sus deberes obligados (Zardasht et al., 2020). Mucha de la investigación sobre el efecto de la satisfacción en el desempeño laboral ha fallado al omitir la distinción entre el desempeño contextual y el desempeño en la tarea (Edwards et al., 2008).

El desempeño en las tareas se refiere a los resultados de los empleados en su puesto, los cuales contribuyen a cumplir los objetivos de la organización, en el núcleo técnico o componente más básico, a través del seguimiento de instrucciones y responsabilidades incluidas en la descripción del puesto (Qin y Jiang, 2011). En él se involucran actividades laborales que se deben realizar y en las que se evalúa calidad y cantidad, velocidad y precisión y variedad de tareas (Tufail et al., 2017). En cambio, el desempeño contextual implica un comportamiento extraprofesional basado en el comportamiento que excede el rol del empleado, en el que

las actividades incluyen tareas voluntarias que no son parte de las obligaciones formales que el trabajador debe llevar a cabo, su propósito es ayudar a que otros cumplan con sus actividades formales (Yang y Hwang, 2014). En ellas se incluyen comportamientos distintos a los del núcleo (Tufail et al., 2017).

La satisfacción laboral se relaciona fuertemente con el nivel de esfuerzo personal en el trabajo: los empleados satisfechos tienden a comportarse de forma óptima, tratan de hacer las cosas de la mejor manera, se toman el tiempo y hacen lo necesario para cumplir con sus responsabilidades (Indarti et al., 2017). Además, se ha encontrado que la satisfacción laboral es una variable mediadora entre el conflicto trabajo-ocio y la intención comportamental (Sharma y Nambudiri, 2015). Por una parte, el comportamiento contextual es un medio a través del cual el empleado puede ser recíproco con la organización; así, un empleado satisfecho con su trabajo será más proclive a ayudar a otros (Edwards et al., 2008). Una investigación desarrollada en la banca india identificó que la satisfacción laboral influye en los comportamientos ciudadanos organizacionales (Belwalkar et al., 2018). Por otro lado, en relación con el desempeño en la tarea, una investigación desarrollada con empleados italianos comprobó que la satisfacción laboral influye positivamente sobre él (Casu et al., 2021). Por lo anterior, es posible suponer que:

H5: La satisfacción laboral impacta positiva y significativamente sobre el desempeño contextual.

H6: La satisfacción laboral impacta positiva y significativamente sobre el desempeño en las tareas.

Se considera que las dos dimensiones del desempeño laboral son amplias y claramente diferenciadas. Las actividades asociadas al desempeño contextual ayudan en términos del medioambiente amplio de la firma [organizacional, social y psicológico], en el cual el desempeño en las tareas [enfocado en los procesos técnicos] debe funcionar (Kalia y Bhardwaj, 2019). Este tipo de actividades son comunes en la mayoría de los empleos y no se incluyen como obligatorias en ellos (Kalia y Bhardwan, 2019). Es decir, el desempeño contextual implica funciones voluntarias comunes que apoyan el entorno en el que tiene lugar el desempeño de la tarea (Bhardwaj y Kalia, 2021). Así, se propone que:

H7: El desempeño contextual incide positiva y significativamente sobre el desempeño en las tareas.

### 3. Método

Se utilizó un diseño no experimental, transversal y con una muestra no probabilística. La unidad de análisis estuvo constituida por empleados profesionales que laboraban en la industria manufacturera de exportación de Ciudad Juárez, Chihuahua, México, con estudios mínimos a nivel

de pregrado. En total participaron 275 personas: 184 millennials y 91 centennials. Este tamaño de muestra sigue las recomendaciones de [Hair et al. \(2019\)](#), que señalan que en el caso de constructos que reciben un número máximo de dos flechas, es necesario contar con 130 observaciones para detectar una  $R^2$  de 0,25, con una significación estadística del 1% y una potencia del 80%. Para el análisis se utilizaron modelos de ecuaciones estructurales con mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM).

El trabajo de campo se llevó a cabo en los meses de julio y agosto de 2021. La información se recibió de forma física y electrónica. Se diseñó un instrumento con escalas disponibles en la literatura, adaptadas al contexto de estudio ([anexo](#)). A fin de que los ítems fueran comprensibles para los sujetos de estudio, las escalas originales, en inglés, fueron traducidas al español y sometidas a un proceso de retrotraducción ([Usunier, 1998](#)). En el proceso de traducción se consideró la opinión de profesionales que laboran en el contexto estudiado. La validación fue realizada a través de un análisis compuesto confirmatorio (CCA), el cual permite desarrollar y validar medidas dentro de una red nomológica ([Hair et al., 2020](#)). Los ítems se midieron con una escala tipo Likert, con cinco puntos de asignación de respuesta, desde "totalmente en desacuerdo" hasta "totalmente de acuerdo". El conflicto trabajo-ocio se basó en el tiempo (cinco ítems) y el conflicto trabajo-ocio, en la tensión (siete ítems) de la escala de [Tsaur et al. \(2012\)](#). El estrés percibido (diez ítems) se midió con la escala de [Cohen et al. \(1983\)](#) y la satisfacción laboral (cinco ítems), con la escala de [Soto y Rojas \(2019\)](#). Por último, tanto el desempeño contextual (ocho ítems) como el desempeño en la tarea (seis ítems) se midieron con la escala de [Yang y Hwang \(2014\)](#).

Las características de los participantes son las siguientes: 124 hombres (45,1%) y 151 mujeres (54,9%); 201 solteros (73,1%), un viudo (0,4%), 44 casados (16,0%), dos separados/divorciados (0,7%) y 27 en unión libre (9,8%). Con formación a nivel licenciatura 238 personas (86,5%) y 37 personas con nivel maestría (13,5%). Con una antigüedad menor a un año, 80 personas (29,1%); 62 personas tenían entre uno y dos años de antigüedad (22,5%); 59 personas, entre tres y cuatro años de antigüedad (21,5%); 35 personas (12,7%), entre cinco y seis años de antigüedad; y 39 personas (14,2%), más de seis años laborando en la organización.

## 4. Análisis de resultados

### 4.1 Sesgo del método común

Dado que los datos de las variables procedían de la misma fuente, se realizó un análisis de sesgo de método común mediante la prueba de factor único de Harman ([Fuller et al., 2016](#)) y la revisión de los valores del factor de inflación de la varianza (VIF). La prueba de Harman mostró que un solo factor explica el 23,137% de la varianza, lo que está por debajo del límite del 50%

tolerable para considerar que las variaciones en las respuestas no son causadas por el instrumento ([Tehseen et al., 2017](#)). Además, todos los valores VIF son inferiores a 5,0. Esto se considera aceptable, pues cuando los valores superan este valor, existe una colinealidad problemática y un sesgo de método común ([Hair et al., 2010](#)).

### 4.2 Valoración de los resultados del modelo PLS-SEM

El análisis de los modelos estructurales debe realizarse en dos etapas. En la primera, se revisa el modelo de medición para garantizar la fiabilidad y la validez de los constructos. En la segunda, se analiza el modelo estructural. El software estadístico utilizado fue SmartPLS 3.3. El algoritmo se corrió con 5000 iteraciones. Del modelo de medición original de 41 ítems, se eliminaron cinco (E1, DC5, DC6, DC7 y CTOTe5), dado que en los cuatro primeros casos la carga factorial era menor de 0,70, y en el último, el VIF superó el punto de corte recomendado de 5,0.

En el contexto PLS-SEM, el análisis apropiado para confirmar la calidad del modelo es el CCA ([Hair et al., 2020](#)). El primer paso es asegurarse de que las cargas factoriales estandarizadas son mayores de 0,70. Una vez eliminados los ítems ya señalados, los demás indicadores mostraron cargas factoriales que cumplen con el parámetro recomendado. El segundo paso consiste en elevar las cargas factoriales estandarizadas y revisar que superan el valor de 0,50. En todos los casos se cumple con tal criterio. En el tercer paso se revisan los indicadores de fiabilidad. El alfa de Cronbach y los indicadores de fiabilidad compuesta deben mostrar valores entre 0,70 y 0,95. El modelo de medición utilizado cumple también con estos puntos de corte: el valor mínimo de alfa de Cronbach fue 0,851 (desempeño contextual) y el máximo 0,926 (desempeño en las tareas); en el caso del Índice de Fiabilidad Compuesta [IFC], el valor mínimo fue 0,893 (desempeño contextual) y el máximo, 0,942 (desempeño en las tareas). La [tabla 1](#) muestra la validez convergente.

**Tabla 1.** Validez convergente.

Constructo	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída media (AVE)
CTO Tensión	0,910	0,931	0,691
CTO Tiempo	0,868	0,905	0,657
Desempeño contextual	0,851	0,893	0,627
Desempeño en las tareas	0,926	0,942	0,731
Estrés percibido	0,921	0,934	0,610
Satisfacción laboral	0,891	0,920	0,698

Fuente: elaboración propia.

En el cuarto paso se analizó la validez discriminante. Se revisaron los valores de los ratios heterotrait-monotrait (HTMT), los cuales deben ser menores de 0,90 (constructos similares) o 0,85 (constructos conceptualmente distintos) ([Hair et al., 2019](#)). Como se observa en la [tabla 2](#), los ratios HTMT no superan los puntos de corte recomendados.



Además, se determinó la validez nomológica. Para ello, se correlacionaron los puntajes de los constructos del modelo con la variable sexo, pues se ha recomendado no ignorar la posible influencia que el sexo podría tener en la investigación sobre los conflictos vida-trabajo (Simmons et al., 2016). De acuerdo con los resultados, la correlación estrés-sexo evidencia una correlación significativa ( $p = 0,001$ ), lo que coincide con investigaciones previas (Miller et al., 2000). Respecto a la satisfacción laboral, no se identificó correlación significativa en este trabajo ( $p = 0,721$ ), lo que confirma lo señalado en estudios previos (Mottazl, 1986), tampoco se encontró correlación entre desempeño en la tarea y sexo ( $p = 0,549$ ), lo que coincide con trabajos previos (Liberatore y Wagner, 2022). Por el contrario, se identificó una asociación significativa ( $p = 0,032$ ) entre desempeño contextual y sexo, lo que coincide con el trabajo de Eagly y Carli (2007). Finalmente, en esta investigación no se encontró asociación entre sexo y conflicto trabajo-ocio de tiempo ( $p = 0,238$ ) y tensión ( $p = 0,634$ ), lo que coincide con los resultados del estudio de Karkoulia et al. (2016) sobre locus de control interno y conflicto vida-trabajo. Los resultados del análisis de correlación demuestran que existe validez nomológica en el modelo de medición (tabla 3). Por último, se revisó la validez predictiva, para asegurarse de que existe invarianza de medida de los

modelos compuestos (Hair et al., 2020). Los resultados de la invarianza de composición y la igualdad de medias y varianzas en las puntuaciones de los constructos mostraron que las diferentes estimaciones entre grupos específicos no derivan de contenido o significado distinto (Henseler et al., 2016), como se muestra en la sección del análisis multigrupo.

#### 4.3 Análisis estructural

##### 4.3.1 Evaluación de la multicolinealidad de los constructos

Se revisaron los valores VIF de las variables latentes, el punto de corte máximo en este caso es 3,0 (Hair et al., 2020), el valor mínimo identificado fue 1,0 y el máximo 1,939, lo cual evidencia que es poco probable que la multicolinealidad sea un problema.

##### 4.3.2 Revisión del tamaño y la significación de los coeficientes de la trayectoria

Se evaluaron los coeficientes de trayectoria, los cuales pueden variar entre +1 y -1. En el modelo contrastado, los valores de dichos coeficientes se presentan en la tabla 4. Como en ella se observa, todas las hipótesis postuladas fueron validadas.

**Tabla 2.** Validez discriminante de acuerdo con los ratios HTMT

	CTO tensión	CTO tiempo	Desempeño contextual	Desempeño en las tareas	Estrés percibido	Satisfacción laboral
CTO Tensión						
CTO Tiempo	0,771					
Desempeño contextual	0,105	0,096				
Desempeño en las tareas	0,043	0,086	0,724			
Estrés percibido	0,531	0,271	0,152	0,132		
Satisfacción laboral	0,211	0,194	0,598	0,565	0,238	

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 3.** Correlación entre sexo y los constructos analizados.

	Sexo			Sexo			Sexo	
Estrés	r	-,195**	Satisfacción	r	-,022	Desempeño contextual	r	0,129*
	Sig. (bilateral)	,001		Sig. (bilateral)	,721		Sig. (bilateral)	,032
	Sexo			Sexo			Sexo	
Desempeño en la tarea	r	-,036	CTO Tiempo	r	,071	CTO Tensión	r	-,029
	Sig. (bilateral)	,549		Sig. (bilateral)	0,238		Sig. (bilateral)	,634

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 4.** Contrastación de hipótesis.

Hipótesis	Efecto directo	valor t	Resultado
H1: El conflicto trabajo-ocio basado en el tiempo influye directa y positivamente sobre el conflicto trabajo-ocio basado en la tensión.	0,696	21,294	Validada
H2: El conflicto trabajo-ocio basado en la tensión influye directa y positivamente sobre el estrés percibido por los empleados.	0,616	9,158	Validada
H3: El conflicto trabajo-ocio basado en el tiempo influye directa y positivamente sobre el estrés percibido por los empleados.	-0,175	2,411	Validada
H4: El estrés percibido influye directa y negativamente sobre la satisfacción laboral.	-0,189	2,511	Validada
H5: La satisfacción laboral impacta positiva y significativamente sobre el desempeño contextual.	0,251	4,038	Validada
H6: La satisfacción laboral impacta positiva y significativamente sobre el desempeño en las tareas.	0,514	6,529	Validada
H7: El desempeño contextual incide positiva y significativamente sobre el desempeño en las tareas.	0,525	9,549	Validada

Fuente: elaboración propia.

Además, se analizó el efecto indirecto del conflicto trabajo-ocio basado en el tiempo sobre el desempeño en las tareas. Los resultados indican que el conflicto trabajo-ocio basado en el tiempo disminuye el desempeño en las tareas ( $\beta = -0,025$ ,  $t = 2,025$ ).

#### 4.4 Capacidad de predicción del modelo estructural

##### 4.4.1 Coeficiente de determinación R<sup>2</sup>

De forma similar a los modelos de regresión múltiple, el coeficiente de determinación R<sup>2</sup> es el indicador más utilizado para evaluar la predicción del modelo estructural; este asume valores entre 0 y 1 y sus resultados no deben extrapolarse a la población (Hair et al., 2020). En este estudio los coeficientes R<sup>2</sup> son los siguientes: CTO tensión 0,484, desempeño contextual 0,276, desempeño en las tareas 0,463, estrés percibido 0,260 y satisfacción laboral 0,036.

##### 4.4.2 Tamaño del efecto f<sup>2</sup>

Este indicador estima la capacidad de predicción de cada constructo independiente en el modelo; los valores superiores a 0,02 y hasta 0,15 se consideran pequeños; entre 0,15 y 0,35 son medianos; y entre 0,35 y superiores son grandes (Hair et al., 2020). Los valores de f<sup>2</sup> en el modelo contrastado son CTO tensión → estrés percibido 0,260 (efecto mediano), CTO tiempo → CTO tensión 0,939 (efecto grande), CTO tiempo → estrés percibido 0,021 (efecto pequeño), desempeño contextual → desempeño en las tareas 0,356 (efecto mediano), estrés percibido → satisfacción 0,037 (efecto pequeño), satisfacción laboral → desempeño contextual 0,381 (efecto grande), satisfacción laboral → desempeño en las tareas 0,085 (efecto pequeño).

##### 4.4.3 Coeficiente Stone-Geisser Q<sup>2</sup>

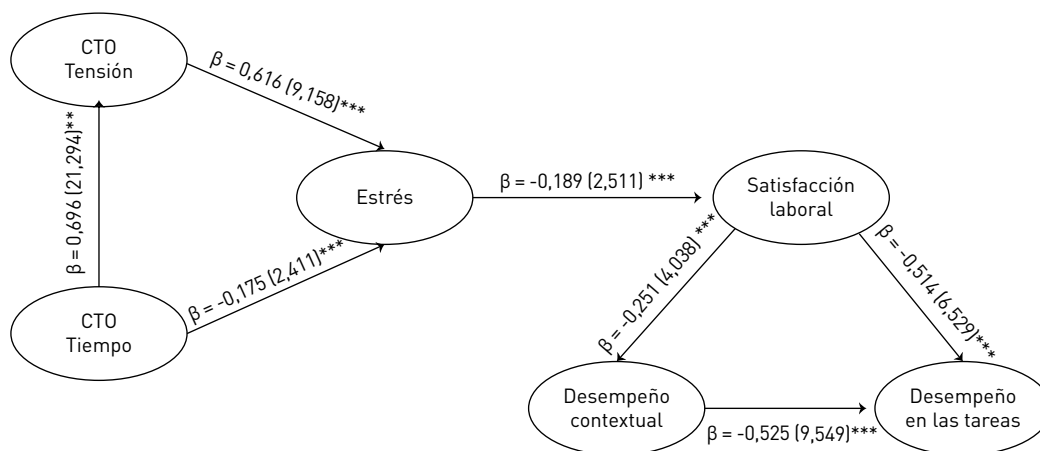
Se consideran como significativos los valores mayores a cero. Cuando los valores se encuentran entre 0 y 0,25

son pequeños, entre 0,250 y 0,50 tienen una relevancia predictiva media y si exceden 0,50 son grandes. En el modelo (figura 1), los valores son CTO tensión 0,327 (medio), desempeño contextual 0,164 (pequeño), desempeño en las tareas 0,330 (medio), estrés percibido 0,151 (pequeño) y satisfacción laboral 0,025 (pequeño).

#### 4.5 Análisis de mediación

Cepeda-Carrión et al. (2017) indican que en la mediación se incluye una tercera variable con un rol intermedio entre las variables independiente y dependiente. Señalan que puede existir mediación completa o parcial: en la mediación completa, el efecto directo no es significativo, pero el indirecto sí, es decir, la variable independiente tiene un efecto sobre la variable dependiente, vía el mediador, y la mediación parcial implica que los efectos directo e indirecto son significativos y puede ser complementaria o competitiva. Por último, precisan que en la mediación parcial complementaria el efecto directo e indirecto apuntan en la misma dirección, mientras que, en la mediación parcial competitiva, el efecto directo y el efecto indirecto apuntan en direcciones diferentes.

En este modelo se evaluaron dos mediaciones (tabla 5). Se identificó que existe mediación parcial competitiva entre CTO tiempo y estrés percibido, a través de CTO tensión ( $B$  directa  $-0,175$ ,  $p = 0,016$ ;  $B$  indirecta  $= 0,429$ ,  $p = 0,000$ ,  $B$  total  $= 0,254$ ,  $p = 0,000$ ). Ello implica que el conflicto trabajo-ocio basado en el tiempo disminuye de forma directa el estrés percibido, pero indirectamente lo incrementa, porque aumenta el conflicto trabajo-ocio basado en la tensión y este incrementa el estrés percibido. Asimismo, se estableció que existe mediación parcial complementaria entre la satisfacción laboral y el desempeño en las tareas, a través de desempeño contextual ( $B$  directa  $0,251$ ,  $p = 0,000$ ;  $B$  indirecta  $= 0,270$ ,  $p = 0,000$ ,  $B$  total  $= 0,521$ ,  $p = 0,000$ ). En este caso, la satisfacción laboral tiene un doble efecto positivo en el desempeño en las tareas, pues lo incrementa de forma directa y también lo hace de forma indirecta, a través de su efecto en el desempeño contextual.



**Figura 1.** Modelo contrastado.  
Fuente: elaboración propia.

#### 4.6 Análisis multigrupo

El análisis multigrupo (AMG) es una técnica que se utiliza para probar diferencias entre modelos idénticos en diferentes grupos ya especificados; los resultados pueden obtenerse vía bootstrapping o por permutaciones (Matthews, 2017). En este trabajo, el AMG se utilizó para identificar diferencias significativas en los modelos de las generaciones millennial ( $n = 184$ ) y centennial ( $n = 91$ ). Se utilizaron dos métodos no paramétricos, la prueba de permutación y el método AMG. Se revisó que existiera invarianza en los constructos del modelo, antes de comparar las estimaciones entre los grupos (Sarstedt et al., 2011). Se verificó la invarianza de medición a través del procedimiento de Evaluación de la invarianza de la medición (Measurement Invariance Assessment, MICOM), para confirmar que las diferencias en los estimadores de los modelos no eran el resultado de contenidos diferentes en los constructos. Se evaluaron tres tipos de invarianza (Henseler et al., 2016).

##### 4.6.1 Invarianza configuracional

Se verificó que los ítems del modelo son idénticos entre los grupos. Lo anterior implica que en los modelos de medición se utilizan los mismos indicadores y escalas, los datos se trataron de forma similar, y los criterios de optimización y algoritmos son los mismos. Tales condiciones se cumplen en los grupos utilizados.

##### 4.6.2 Invarianza composicional

Se revisó el procedimiento MICOM, paso dos. Se evaluaron las correlaciones de las variables latentes entre los grupos, con el fin de asegurar que no fueran

significativamente distintas de 1 y con un valor  $p > 0,05$ . En la tabla 6, se presentan los resultados de la invarianza compositiva para millennials-centennials. En todos los casos, las correlaciones fueron significativamente iguales a 1 con valores  $p > 0,05$ . Dado que existe invarianza configuracional e invarianza composicional, es posible afirmar que existe invarianza parcial de medida.

##### 4.6.3 Igualdad de medias y varianzas compuestas

Para verificar que la invarianza de medida es completa, se revisó el paso tres del análisis MICOM. En este caso fue necesario asegurarse de que no existieran diferencias entre los valores promedio y las varianzas de los grupos. Lo anterior se determina cuando los intervalos de confianza basados en la permutación incluyen las diferencias originales en los valores promedio y varianzas de la estimación del modelo original. En ambos casos, las diferencias originales se encuentran incluidas en los valores promedio y en las varianzas, con un valor  $p > 0,05$  (ver tabla 7). No se identificaron diferencias entre millennials y centennials, lo que evidencia que existe invarianza de medición completa.

##### 4.6.4 Valoración del análisis multigrupo

El AMG contrasta los estimadores generados por *bootstrap* de uno de los grupos con los estimadores del otro. En este estudio, en la comparación entre centennials y millennials, se identificó una diferencia significativa en la relación entre CTO Tiempo y estrés percibido. El efecto en los centennials es de  $\beta_c = 0,099$  y en los millennials es de  $\beta_m = -0,297$ , con una  $\beta$  diferencia 0,397 confirmada por dos métodos ( $p = 0,029$ , MGA Henseler;  $p = 0,008$  permutación). La tabla 8 muestra estos resultados.

**Tabla 5.** Efectos directos, indirectos y totales.

	Efecto directo	p valor	Efecto indirecto	p valor	Efecto total	p valor
CTO Tiempo → Estrés percibido	-0,175	0,016				
CTO Tiempo → CTO Tensión → Estrés percibido			0,429	0,000		
CTO Tiempo Estrés percibido					0,254	0,000
Satisfacción laboral → Desempeño en las tareas	0,251	0,000				
Satisfacción laboral → Desempeño contextual → Desempeño en las tareas			0,270	0,000		
Satisfacción laboral -> Desempeño en las tareas					0,521	0,000

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 6.** Análisis de la invarianza composicional.

	Correlación original	Correlación de medias de permutación	5,0%	P-valores de permutación
CTO Tensión	1,000	1,000	0,999	0,310
CTO Tiempo	0,999	0,999	0,996	0,788
Desempeño contextual	0,999	0,998	0,993	0,617
Desempeño en las tareas	1,000	0,999	0,998	0,900
Estrés percibido	0,999	0,998	0,994	0,696
Satisfacción laboral	1,000	0,999	0,996	0,733

Fuente: elaboración propia.



**Tabla 7.** Igualdad de medias y varianzas compuestas.

	Media – diferencias originales (Centennials – Millennials)	Media – diferencia de medias de permutación (Centennials – Millennials)	2,50%	97,50%	p-valores de permutación	Varianza – diferencia original (Centennials – Millennials)	Varianza – diferencia de medias de permutación (Centennials – Millennials)	2,50%	97,50%	p-valores de permutación
CTO Tensión	0,144	0	-0,262	0,248	0,255	0,025	-0,014	-0,275	0,224	0,853
CTO Tiempo	0,052	-0,004	-0,247	0,252	0,679	-0,038	-0,012	-0,257	0,24	0,765
Desempeño contextual	-0,144	-0,001	-0,257	0,227	0,257	0,249	-0,023	-0,699	0,583	0,442
Desempeño en las tareas	-0,09	-0,008	-0,281	0,236	0,467	0,345	-0,016	-0,7	0,672	0,293
Estrés percibido	0,197	0,002	-0,255	0,266	0,135	-0,044	-0,008	-0,293	0,245	0,75
Satisfacción laboral	-0,038	0	-0,248	0,244	0,78	0,26	-0,009	-0,389	0,338	0,162

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 8.** Análisis multigrupo millennials-centennials.

Hipótesis	PLS-MGA		Intervalos de confianza							
	Coeficientes Path		Centennials (91)		Millennials (184)		Diferencias valor p			
	Centennials	Millennials	2,50%	97,50%	2,50%	97,50%	Diferencias Path	AMG Henseler (p)	Permutación (p)	Soporte
CTO Tensión -> Estrés percibido	0,451	0,684	0,156	0,721	0,536	0,835	-0,232	0,150	0,113	No/No
CTO Tiempo -> CTO Tensión	0,701	0,696	0,591	0,805	0,623	0,770	0,006	0,923	0,946	No/No
CTO Tiempo -> Estrés percibido	0,099	-0,297	-0,194	0,441	-0,459	-0,128	0,397	0,029	0,008	Sí/Sí
Desempeño contextual -> Desempeño en las tareas	0,602	0,464	0,366	0,789	0,247	0,659	0,137	0,335	0,432	No/No
Estrés percibido -> Satisfacción laboral	-0,022	-0,270	-0,312	0,235	-0,431	-0,107	0,248	0,142	0,101	No/No
Satisfacción laboral -> Desempeño contextual	0,573	0,498	0,406	0,707	0,358	0,633	0,075	0,471	0,524	No/No
Satisfacción laboral -> Desempeño en las tareas	0,243	0,246	0,034	0,448	0,102	0,392	-0,003	0,984	0,983	No/No

Fuente: elaboración propia.

## 5. Discusión y conclusiones

En el contexto de la industria manufacturera de exportación en la frontera norte mexicana, se investigó el efecto del conflicto trabajo-ocio basado en el tiempo sobre el desempeño en las tareas, a través de la mediación del conflicto trabajo-ocio basado en la tensión, el estrés, la satisfacción laboral y el desempeño contextual. Además, se indagó en la existencia de diferencias significativas, en el modelo propuesto, entre los empleados de la generación millennial y los de la generación centennial.

Los resultados mostraron que el conflicto trabajo-ocio basado en el tiempo influye de manera directa y positiva en el conflicto trabajo-ocio basado en la tensión. Trabajos previos indican que cada vez es más común que se destine tiempo fuera de la jornada regular al trabajo, lo que disminuye la posibilidad de llevar a cabo actividades de ocio (Meier et al., 2021). En gran medida, esto incrementa la tensión (Son y Chen, 2018) en el tiempo que debería dedicarse a actividades del ocio. En el contexto, el conflicto trabajo-ocio basado en el tiempo se manifiesta sobre todo en los cambios de los planes de diversión del empleado en el último momento por emergencias laborales, por trabajar horas extras cuando preferiría tener actividades de ocio y dedicar tiempo libre semanal al trabajo. El conflicto trabajo-ocio basado en la tensión se refleja en la incapacidad del trabajador de relajarse incluso en actividades de ocio, en su imposibilidad de concentrarse en actividades de ocio por frustraciones vividas en el trabajo y en su consideración de que resulta inadecuado física y mentalmente que ocupe su tiempo libre en trabajar.

Por otro lado, se encontró que ambas dimensiones del conflicto trabajo-ocio influyen en el estrés. Se comprobó que el conflicto trabajo-ocio basado en la tensión incrementa el estrés. Estos resultados confirman que la sobrecarga de funciones laborales eleva el estrés (Lobo, 2006). Desde la teoría COR, el conflicto trabajo-ocio basado en la tensión disminuye los recursos de los empleados y abre la puerta al estrés laboral físico o psicológico (Meier et al., 2021). Por otro lado, en la hipótesis 3 se postuló que el conflicto trabajo-ocio basado en el tiempo aumenta el estrés. Sin embargo, los resultados evidencian que lo disminuye. Aunque investigaciones previas han encontrado que limitar la capacidad de tiempo libre puede provocar estrés laboral (Perlow y Kelly, 2014), en el contexto se evidencia lo contrario. Entre las posibles explicaciones se encuentra el hecho de que la persona puede sentirse relativamente aliviada cuando sabe que no tendrá problemas en su trabajo porque atiende sus responsabilidades laborales, incluso usando tiempo de ocio. Además, la disminución del estrés puede deberse a que el empleado, al destinar ese tiempo libre al trabajo, se siente confiado en que las tareas no se acumularán, piensa que cumplirá satisfactoriamente con sus obligaciones y alcanzará los resultados que se esperan. Los motivos anteriores son los que dan pie a la mediación parcial competitiva. Por una parte, el conflicto trabajo-ocio

basado en el tiempo disminuye de forma directa el estrés percibido, pero por otra, dado su efecto favorable en el conflicto trabajo-ocio basado en la tensión, lo incrementa. En resumen, su efecto total es positivo, pues el efecto indirecto supera al directo. En el entorno estudiado, el estrés percibido se manifiesta fuertemente en la percepción del empleado de que es incapaz de superar sus dificultades, porque considera que son muy grandes, debe lidiar con sus problemas cotidianos y hacerle frente a sus compromisos u obligaciones.

Se postuló que el estrés percibido disminuye la satisfacción laboral. Los resultados evidencian una relación negativa entre las variables. Se confirma que el estrés repercute en la salud y disminuye la satisfacción laboral, en gran medida porque los recursos del empleado son menores a los requeridos (Dartey-Baah et al., 2020). La satisfacción laboral se manifiesta sobre todo en la oportunidad de llevar a cabo actividades que el empleado considera agradables y se sabe capaz.

Además, se planteó que la satisfacción laboral impacta de forma positiva al desempeño contextual y al desempeño en las tareas. Se reitera que, cuando los empleados se sienten satisfechos, se comportarán de forma óptima, tratarán de hacer mejor las cosas, se tomarán el tiempo y harán lo necesario para cumplir con sus responsabilidades y, en términos de desempeño contextual, serán más proclives a ayudar a otros (Belwalkar et al., 2018; Edwards et al., 2008; Indarti et al., 2017). En términos de desempeño contextual, serán más proclives a ayudar a otros (Edwards et al., 2008). En comparación, el efecto de la satisfacción es mayor en el desempeño en las tareas. En esta investigación, el desempeño contextual se refleja en la disposición del empleado de hacer lo necesario para evitar conflictos y trabajar de forma colaborativa; y el desempeño en las tareas, en el cumplimiento de los distintos aspectos del trabajo, en las tareas que se espera que haga y en las actividades que inciden en su evaluación de desempeño.

Por último, se confirmó que el desempeño contextual influye de forma positiva en el desempeño en las tareas. Se coincide en que las actividades asociadas al desempeño contextual son acciones voluntarias que dan soporte al desempeño en las tareas (Bhardwaj y Kalia, 2021). Desde la teoría COR, cuando ambos tipos de desempeño actúan como una espiral positiva de recursos, se crea un clima de trabajo favorable, y los comportamientos asociados contribuyen a la formación de nuevos recursos o constituyen otros que facilitarán la mejora del desempeño (Neuber et al., 2021). Respecto al efecto mediador, se estableció que la satisfacción laboral tiene un efecto doblemente favorable sobre el desempeño en las tareas: un efecto positivo directo y un efecto positivo indirecto, a través del desempeño contextual.

También se analizó la existencia de diferencias en el modelo de ruta entre empleados millennials y centennials. Los resultados evidenciaron un contraste en la relación entre el conflicto trabajo-ocio basado en el tiempo y el estrés. En los centennials, la relación es

positiva, pero en los millennials es negativa. Esto implica que en los centennials el conflicto trabajo-ocio basado en el tiempo genera estrés, pero en los millennials, lo disminuye. Los millennials suelen estar interesados en balancear el trabajo y el ocio, pero les interesa ascender rápidamente y que su ingreso se incremente (Lu y Gursoy, 2016). Es decir, si bien desean tiempo para actividades de ocio, hacen lo necesario para mejorar su estatus laboral; por ello, es probable que trabajen durante su tiempo de ocio para obtener beneficios profesionales, lo que reduce su estrés. Esto podría comprenderse como un mecanismo de balance vida-trabajo. En cambio, comparativamente los centennials aprecian más el balance vida-trabajo, y presentan menos interés en el ingreso, porque no tienen responsabilidades familiares (Barhate & Dirani, 2021). Esta generación percibe el trabajo como un medio para un fin, y tiene una alta expectativa de equilibrio laboral y personal (Serviss, 2020).

En cuanto a las limitaciones de este trabajo, cabe aclarar que se utilizó una muestra no probabilística, por conveniencia de profesionales que laboran en la industria manufacturera de exportación, lo que restringe la posibilidad de generalizar los hallazgos. Futuros estudios podrían replicar el trabajo en otros sectores y empleados. Asimismo, podría indagarse por las variables que afectan el conflicto trabajo-ocio, como el apoyo organizacional percibido y el apoyo del supervisor. En el caso de las variables endógenas del conflicto trabajo-ocio, puede ser conveniente indagar en su impacto en términos de intención de abandono, compromiso organizacional y ciudadanía organizacional.

## Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

## Referencias

- Arvan, M. L., Pindek, S., Andel, S. A. y Spector, P. E. (2019). Too good for your job? Disentangling the relationships between objective overqualification, perceived overqualification, and job dissatisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 115, 103323. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103323>
- Barhate, B. y Dirani, K. M. (2021). Career aspirations of generation Z: A systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, 46(1/2), 139-157. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0124>
- Bhardwaj, B. y Kalia, N. (2021). Contextual and task performance: Role of employee engagement and organizational culture in hospitality industry. *Vilakshan-XIMB Journal of Management*, 18(2), 187-201. <https://doi.org/10.1108/XJM-08-2020-0089>
- Belwalkar, S., Vohra, V. y Pandey, A. (2018). The relationship between workplace spirituality, job satisfaction and organizational citizenship behaviors—an empirical study. *Social Responsibility Journal*, 14(2), 410-430. <https://doi.org/10.1108/SRJ-05-2016-0096>
- Casu, G., Mariani, M. G., Chiesa, R., Guglielmi, D. y Gremigni, P. (2021). The role of organizational citizenship behavior and gender between job satisfaction and task performance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(18), 1-14. <https://doi.org/10.3390/ijerph181894997>

- Cavazos-Arroyo, J. y Máñez-Guadarrama, A. I. (2022). Antecedents of online impulse buying: An analysis of gender and centennials' and millennials' perspectives. *Journal of theoretical and applied electronic commerce research*, 17(1), 122-137. <https://doi.org/10.3390/jtaer17010007>
- Cho, H. (2020). Work-leisure onflicto and well-being: The role of leisure nostalgia. *Leisure Sciences*. <https://doi.org/10.1080/01490400.2020.1829519>
- Cepeda-Carrión, G., Nitzl, C. y Roldán, J. L. (2017). Mediation analyses in partial least squares structural equation modeling: Guidelines and empirical examples. En H. Latan, R. Noonan (Eds.), *Partial least squares path modeling. Basic concepts, methodological issues and applications* (pp. 173-195). Springer International Publishing, Cham.
- Cohen, S., Kamarck, T. y Mermelstein, R. (1983). A Global measure of perceived stress. *Journal of Health and Social Behavior*, 24(4), 385-396. <https://doi.org/10.2307/2136404>
- Dartey-Baah, K., Quartey, S. H. y Osafo, G. A. (2020). Examining occupational stress, job satisfaction and gender difference among bank tellers: Evidence from Ghana. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(7), 1437-1454. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2019-0323>
- Ding, R., Gafni, A. y Williams, A. (2022). Cost implications from an employer perspective of a workplace intervention for carer-employees during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(4), 2194. <https://doi.org/10.3390/ijerph19042194>
- Eagly, A. H. y Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business School Press.
- Elbaz, A. M., Salem, I., Elsetouhi, A. y Abdelhamied, H. H. (2020). The moderating role of leisure participation in work-leisure conflict for the reduction of burnout in hotels and travel agencies. *International Journal of Tourism Research*, 22(3), 375-389. <https://doi.org/10.1002/jtr.2342>
- Edwards, B. D., Bell, S. T., Arthur, J. W. y Decuir, A. D. (2008). Relationships between facets of job satisfaction and task and contextual performance. *Applied Psychology*, 57(3), 441-465. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2008.00328.x>
- Fernandez-Crehuet, J. M., Gimenez-Nadal, J. I. y Recio, L. E. R. (2016). The national work-life balance index©: The European case. *Social Indicators Research*, 128(1), 341-359. <https://doi.org/10.1007/s11205-015-1034-2>
- French, K. A., Dumani, S., Allen, T. D. y Shockley, K. M. (2018). A meta-analysis of work-family conflict and social support. *Psychological Bulletin*, 144(3), 284-314. <https://doi.org/10.1037/bul0000120>
- Fuller, C. M., Simmering, M. J., Atinc, G., Atinc, Y. y Babin, B. J. (2016). Common methods variance detection in business research. *Journal of Business Research*, 69(8), 3192-3198. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.008>
- García-Alcaraz, J. L., Martínez-Hernández, F. A., Olguín-Tiznado, J. E., Realyvásquez-Vargas, A., Jiménez-Macías, E. y Javierre-Lardies, C. (2021). Effect of quality lean manufacturing tools on commercial benefits gained by Mexican maquiladoras. *Mathematics*, 9(9), 971. <https://doi.org/10.3390/math9090971>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. y Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7.ª ed.). Prentice Hall.
- Hair, J. F., Howard, M. C. y Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101-110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M. y Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European business review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Henseler, J., Ringle, C. M. y Sarstedt, M. (2016). Testing measurement invariance of composites using partial least squares. *International Marketing Review*, 33(3), 405-431. <https://doi.org/10.1108/IMR-09-2014-0304>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.

- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307-324. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.6.4.307>
- Hutchins, H. M., Penney, L. M. y Sublett, L. W. (2018). What imposters risk at work: Exploring imposter phenomenon, stress coping, and job outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, 29(1), 31-48. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21304>
- Indarti, S., Solimun, Rinaldo-Fernandes, A. A. R. y Hakim, W. (2017). The effect of OCB in relationship between personality, organizational commitment and job satisfaction on performance. *Journal of Management Development*, 36(10), 1283-1293. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2016-0250>
- Jędrzejczak-Gas, J. y Wyrwa, J. (2020). Determinants of job satisfaction in a transport company: A Polish case study. *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, 15(3), 565-593.
- Kalia, N. y Bhardwaj, B. (2019). Contextual and task performance: Do demographic and organizational variables matter? *Rajagiri Management Journal*, 13(2), 30-42. <https://doi.org/10.1108/RAMJ-09-2019-0017>
- Kalliath, P., Kalliath, T., Chan, X. W. y Chan, C. (2020). Enhancing job satisfaction through work-family enrichment and perceived supervisor support: The case of Australian social workers. *Personnel Review*, 49(9), 2055-2072. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2018-0219>
- Karkoulian, S., Srour, J. y Sinan, T. (2016). A gender perspective on work-life balance, perceived stress, and locus of control. *Journal of Business Research*, 69(11), 4918-4923. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.053>
- Knecht, M., Wiese, B. S. y Freund, A. M. (2016). Going beyond work and family: A longitudinal study on the role of leisure in the work-life interplay. *Journal of Organizational Behavior*, 37(7), 1061-1077. <https://doi.org/10.1002/job.2098>
- Kuykendall, L., Zhu, Z. y Craig, L. (2020). How work constrains leisure: New ideas and directions for interdisciplinary research. *Journal of Leisure Research*, 51(5), 635-642. <https://doi.org/10.1080/00222216.2020.1807841>
- Liberatore, M. J. y Wagner, W. P. (2022). Gender, Performance, and Self-Efficacy: A Quasi-Experimental Field Study. *Journal of Computer Information Systems*, 62(1), 109-117. <https://doi.org/10.1080/08874417.2020.1717397>
- Lin, J. H., Wong, J. Y. y Ho, C. H. (2015). The role of work-to-leisure conflict in promoting frontline employees' leisure satisfaction: examining the job demand-control-support model. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(7), 1539-1555. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2014-0155>
- Lobo, F. (2006). The work-leisure paradigm: The stresses and strains of maintaining a balanced lifestyle. *World Leisure Journal*, 48(3), 22-32. <https://doi.org/10.1080/04419057.2006.9674451>
- Lu, A. C. C. y Gursoy, D. (2016). Impact of job burnout on satisfaction and turnover intention: Do generational differences matter? *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 40(2), 210-235. <https://doi.org/10.1177/1096348013495696>
- Mansour, S. y Mohanna, D. (2018). Mediating role of job stress between work-family conflict, work-leisure conflict, and employees' perception of service quality in the hotel industry in France. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17(2), 154-174. <https://doi.org/10.1080/15332845.2017.1340755>
- Mansour, S. y Tremblay, D. G. (2016). Workload, generic and work-family specific social supports and job stress: Mediating role of work-family and family-work conflict. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(8), 1778-1804. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2014-0607>
- Mansour, S., & Tremblay, D.-G. (2018). Work-family conflict/family-work conflict, job stress, burnout and intention to leave in the hotel industry in Quebec (Canada): moderating role of need for family friendly practices as "resource passageways". *The International Journal of Human Resource Management*, 29(16), 2399-2430. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1239216>
- Matthews, L. (2017). Applying multigroup analysis in PLS-SEM: A step-by-step process. En H. Latan, R. Noonan (Eds). *Partial least squares path modeling*. Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-64069-3\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-319-64069-3_10)
- Meier, E., Aziz, S., Wuensch, K. y Dolbier, C. (2021). Work hard, play hard...or maybe not: A look at the relationships between workaholism, work-leisure conflict, and work stress. *Journal of Leisure Research*, 52(3), 330-346. <https://doi.org/10.1080/00222216.2020.1778589>
- Miller, K., Greyling, M., Cooper, C., Lu, L., Sparks, K. y Spector, P. E. (2000). Occupational stress and gender: A cross-cultural study. *Stress Medicine*, 16(5), 271-278. [https://doi.org/10.1002/1099-1700\(200010\)16:5<271::AID-SMI862>3.0.CO;2-G](https://doi.org/10.1002/1099-1700(200010)16:5<271::AID-SMI862>3.0.CO;2-G)
- Mottazl, C. (1986). Gender differences in work satisfaction, Work-Related rewards and values, and the determinants of work satisfaction. *Human Relations*, 39(4), 359-377. <https://doi.org/10.1177/001872678603900405>
- Moyer F., Aziz, S. y Wuensch, K. (2017). From workaholism to burnout: Psychological capital as a mediator. *International Journal of Workplace Health Management*, 10(3), 213-227. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-10-2016-0074>
- Mullen, P. R., Blount, A. J., Lambie, G. W. y Chae, N. (2017). School counselors' perceived stress, burnout, and job satisfaction. *Professional School Counseling*, 21(1), 2156759X18782468. <https://doi.org/10.1177/2156759X18782468>
- Neuber, L., Englitz, C., Schulte, N., Forthmann, B. y Holling, H. (2021). How work engagement relates to performance and absenteeism: A meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-24. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1953989>
- Perlow, L. A. y Kelly, E. L. (2014). Toward a model of work redesign for better work and better life. *Work and Occupations*, 41(1), 111-134. <https://doi.org/10.1177/0730888413516473>
- Portero de la Cruz, S., Cebrino, J., Herruzo, J. y Vaquero-Abellán, M. (2020). A multicenter study into burnout, perceived stress, job satisfaction, coping strategies, and general health among emergency department nursing staff. *Journal of Clinical Medicine*, 9(4), 1007. <https://doi.org/10.3390/jcm9041007>
- Qin, X. y Jiang, Y. (2011). The impact of natural disaster on absenteeism, job satisfaction, and job performance of survival employees: An empirical study of the survivors in Wenchuan earthquake. *Frontiers of Business Research in China*, 5(2), 219-242. <https://doi.org/10.1007/s11782-010-0129-0>
- Racolța-Paina, N. D. y Irini, R. D. (2021). Generation Z in the workplace through the lenses of human resource professionals—A qualitative study. *Calitatea*, 22(183), 78-85.
- Sarstedt, M., Henseler, J. y Ringle, C. M. (2011). Multigroup analysis in partial least squares (PLS) path modeling: Alternative methods and empirical results. En M. Sarstedt, M. Schwaiger y C. R. Taylor (Eds.). *Measurement and research methods in international marketing* (pp. 195-221). Emerald Group Publishing Limited.
- Serviss, M. (2020). *An exploratory study into variations in work-life balance between different generations for employees in the Irish financial services sector* (tesis de maestría). Dublin, National College of Ireland.
- Sharma, A. y Nambudiri, R. (2015). Job-leisure conflict, turnover intention and the role of job satisfaction as a mediator: An empirical study of Indian IT professionals. *South Asian Journal of Management*, 22(1), 7-27.
- Simmons, J. M., Mahoney, T. Q. y Hambrick, M. E. (2016). Leisure, work, and family: How IronMEN balance the demands of three resource-intensive roles. *Leisure Sciences*, 38(3), 232-248. <https://doi.org/10.1080/01490400.2015.1092402>
- Son, J. S. y Chen, C.-C. (2018). Does using a smartphone for work purposes "ruin" your leisure? Examining the role of smartphone use in work-leisure conflict and life satisfaction. *Journal of Leisure Research*, 49(3-5), 236-257. <https://doi.org/10.1080/00222216.2018.1534074>



- Soto, M. y Rojas, O. (enero de 2019). Self-efficacy and job satisfaction as antecedents of citizenship behaviour in private schools. *International Journal of Management in Education*, 13(1), 82-96. <https://doi.org/10.1504/IJME.2019.10016607>
- Thangavel, P., Pathak, P. y Chandra, B. (2021). Millennials and generation Z: A generational cohort analysis of Indian consumers. *Benchmarking: An International Journal*, 28(7), 2157-2177. <https://doi.org/10.1108/BIJ-01-2020-0050>
- Tehseen, S., Ramayah, T. y Sajilan, S. (2017). Testing and controlling for common method variance: A review of available methods. *Journal of Management Sciences*, 4(2), 142-168. <https://doi.org/10.20547/jms.2014.1704202>
- Tiwari, S. y Garg, P. (2019). Promoting basic need satisfaction at workplace: The relevance of mindfulness in support of job performance of employees. *Jindal Journal of Business Research*, 8(1), 1-15. <https://doi.org/10.1177/2278682118785812>
- Tsaur, S.-H., Liang, Y.-W. y Hsu, H.-J. (2012). A multidimensional measurement of work-leisure conflict. *Leisure Sciences*, 34(5), 395-416. <https://doi.org/10.1080/01490400.2012.714701>
- Tsaur, S.-H. y Yen, C.-H. (2018). Work-leisure conflict and its consequences: Do generational differences matter? *Tourism Management*, 69, 121-131. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.05.011>
- Tufail, M. S., Mahesar, H. A. y Pathan, S. K. (2017). Organizational justice, task and contextual performance: Empirical analysis for front line managers. *Grassroots*, 51(1), 269-281.
- Usunier, J. C. (1998). *International and Cross-Cultural Management Research*. SAGE Publications.
- Wang, X., Gao, L. y Lin, Z. (2019). Help or harm? The effects of ICTs usage on work-life balance. *Journal of Managerial Psychology*, 34(8), 533-545. <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2019-0093>
- Wang, Y. C., Qu, H., Yang, J. y Yang, C. E. (2020). Leisure-work preference and hotel employees' perceived subjective well-being. *The Service Industries Journal*, 40(1-2), 110-132. <https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1529170>
- Wilson, K. S. y Baumann, H. M. (2015). Capturing a more complete view of employees' lives outside of work: The introduction and development of new interrole conflict constructs. *Personnel Psychology*, 68(2), 235-282. <https://doi.org/10.1111/peps.12080>
- Wong, J. Y., Lin, J. H., Liu, S. H. y Wan, T. H. (2014). Fireman's job stress: Integrating work/non-work conflict with job demand-control-support model. *European Review of Applied Psychology*, 64(2), 83-91. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2013.12.002>
- Wu, W., Zhang, Y., Wang, P., Zhang, L., Wang, G., Lei, G., Xiao, Q., Cao, X., Bian, Y., Fei, X., Luo, N., Zhang, J. y Luo, M. (2020). Psychological stress of medical staffs during outbreak of COVID-19 and adjustment strategy. *Journal of Medical Virology*, 92(10), 1962-1970. <https://doi.org/10.1002/jmv.25914>
- Yang, C. L. y Hwang, M. (2014). Personality traits and simultaneous reciprocal influences between job performance and job satisfaction. *Chinese Management Studies*, 8(1), 6-26. <https://doi.org/10.1108/CMS-09-2011-0079>
- Zardasht, P., Omed, S. y Taha, S. (2020). Importance of HRM policies on employee job satisfaction. *black sea. Journal of Management and Marketing*, 1(1), 49-57. <https://doi.org/10.47299/bsjmm.v1i1.15>

## Anexos

**Tabla A1.** Operacionalización de las variables.

<b>Conflicto trabajo-ocio basado en el tiempo Adaptada de Tsaur et al., 2012</b>	<b>Conflicto trabajo-ocio basado en la tensión Adaptada de Tsaur et al., 2012</b>	<b>Estrés percibido Adaptada de Cohen et al., 1983</b>
CTOTi1. Las actividades de diversión o entretenimiento en las que quiero participar se ven obstaculizadas por mi horario de trabajo. CTOTi2. Tengo que trabajar horas extras cuando quiero participar en actividades de diversión o entretenimiento. CTOTi3. Dedicué el fin de semana o las vacaciones a mi trabajo. CTOTi4. Trabajé por la noche, incluso durante mi tiempo libre. CTOTi5. Tengo que cambiar mi plan de diversión o entretenimiento en el último momento, debido a emergencias en el trabajo.	CTOTe1. Me preocupo por mi trabajo, aun cuando esté participando en actividades de entretenimiento o diversión con amigos. CTOTe2. Me siento demasiado cansado para participar en actividades de entretenimiento o diversión después del trabajo. CTOTe3. Estoy ocupado en mi trabajo durante mi tiempo libre, lo cual es malo física y mentalmente para mí. CTOTe4. Después de sentirme frustrado en el trabajo, no puedo concentrarme en actividades de entretenimiento o diversión. CTOTe5. La preocupación excesiva por mi trabajo interfiere con mis actividades de entretenimiento o diversión. CTOTe6. No puedo relajarme incluso durante las actividades de entretenimiento o diversión, dado que mi entorno de trabajo me provoca nerviosismo y ansiedad. CTOTe7. A consecuencia de lo que vivo en mi trabajo, usualmente me enojo con otras personas cuando participo en actividades de entretenimiento o diversión.	En el último año: E1. Me he enojado por eventos inesperados. E2. He sentido que las cosas importantes en mi vida se me salen de control. E3. Me he sentido nervioso y estresado. E4. Me he sentido inseguro sobre mi capacidad para manejar mis problemas personales. E5. He sentido que hay cosas que salen de mi control. E6. He sentido que no puedo hacerle frente a mis compromisos u obligaciones. E7. He sentido que soy incapaz de lidiar con los problemas cotidianos. E8. He sentido que no estoy al tanto de las cosas. E9. Me he enfadado por cosas que están fuera de mi control. E10. He sentido que las dificultades son tan grandes que no puedo superarlas.
<b>Satisfacción laboral Adaptada de Soto y Rojas (2019)</b>	<b>Desempeño contextual Adaptada de Yang y Hwang (2014)</b>	<b>Desempeño en las tareas Adaptada de Yang y Hwang (2014)</b>
En mi trabajo: SL1. Creo que puedo desarrollar mi potencial. SL2. Tengo la oportunidad para realizar cosas en las que soy bueno. SL3. Tengo la oportunidad de realizar actividades de mi agrado. SL4. Me siento satisfecho. SL5. Me siento bien con los logros alcanzados.	En mi trabajo frecuentemente: DC1. Ayudo a mis compañeros con su trabajo. DC2. Me enfoco en el desempeño de mi equipo de trabajo. DC3. Soy amable. DC4. Hago lo necesario para resolver conflictos. DC5. Propongo sugerencias para hacer mejoras en mi empresa. DC6. Comparto con personas externas las fortalezas de mi empresa. DC7. Me las arreglo para completar el trabajo asignado que está más allá de mi responsabilidad. DC8. Me pongo de acuerdo con mis compañeros.	DT1. Con las tareas que me asignan en tiempo y forma. DT2. Con las responsabilidades especificadas en la descripción de mi puesto. DT3. Con las tareas que se espera que haga. DT4. Con los requerimientos de desempeño formales del trabajo (métricos). DT5. Con las actividades que impactan mi evaluación de desempeño. DT6. Con todos los aspectos de mi trabajo.