



Imagen de: [RoadLight](#) en [Pixabay](#)

Estrategias de flexibilidad y su relación con el ambiente laboral, la dedicación y el reto intelectual

Flexibility strategies and their relationship with workplace environment, dedication and intellectual challenge

Sergio Madero-Gómez¹, Oscar Eliud Ortiz-Mendoza^{2*}, Eva María Guerra-Leal¹

RESUMEN

Las empresas han integrado estrategias de flexibilidad como parte importante en los procesos de recursos humanos, principalmente como un componente más de su salario emocional. El objetivo de esta investigación fue establecer de qué manera la flexibilidad laboral se relaciona con la dedicación, el reto intelectual y el ambiente laboral que perciben las personas en su lugar de trabajo. Se realizó una investigación de tipo cuantitativo durante el mes de noviembre de 2018, en el que se aplicó un cuestionario en línea de 38 reactivos, obteniendo una muestra de 282 trabajadores mexicanos de la ciudad de Monterrey, Nuevo León, México. El 95.4 % de los entrevistados manifestaron interés por al menos una de las variantes de trabajo flexible. La modalidad de trabajo en espacios abiertos fue la opción menos aceptada, con una preferencia del 7.8 %. Se encontró correlación positiva entre el ambiente laboral y el balance positivo por trabajo flexible. El ambiente laboral también mostró alta correlación positiva con la dedicación y el reto intelectual. Lo anterior resulta de interés en el contexto actual para las estrategias de recursos humanos y el ambiente empresarial.

PALABRAS CLAVE: flexibilidad, ambiente laboral, dedicación, reto intelectual, recursos humanos.

ABSTRACT

Currently, there are many companies in the world that have been integrating flexibility strategies as an important part in the human resources processes, mainly as an additional component of their emotional salary. The aim of this research is to understand the correlation between job flexibility and dedication, intellectual challenge and the work environment that people perceive in their workplace. A quantitative research was carried out during November 2018. An online questionnaire of 38 items was administered to a sample of 282 Mexican workers from the city of Monterrey, Nuevo León in Mexico. Findings indicate that 95.4 % of interviewees showed an interest for at least one of the flexible work variants. The open space work modality was the least desirable with a 7.8 % preference. A positive correlation between work environment and a positive balance due to flexible work was found. The working environment similarly showed a high positive correlation with dedication and intellectual challenge. The foregoing findings are of interest to the current context for human resource strategies and the business environment.

KEYWORDS: flexibility, workplace environment, dedication, intellectual challenge, human resources.

*Correspondencia: a007877780@itesm.mx / Fecha de recepción: 14 de septiembre de 2020 / Fecha de aceptación: 25 de enero de 2021 / Fecha de publicación: 30 de enero de 2021.

¹Tecnológico de Monterrey, Escuela de Negocios, Monterrey, Nuevo León, México. ²Tecnológico de Monterrey, EGADE Business School, Rufino Tamayo y Eugenio, Avenida Eugenio Garza Lagüera, Valle Oriente, San Pedro Garza García, Nuevo León, México, C. P. 66269.

INTRODUCCIÓN

A través de los años se han presentado cambios demográficos, culturales, económicos y sociales que han modificado diferencialmente las condiciones laborales tradicionales (Pérez-Pérez, 2002; Gabinil, 2016; Ovando-Aldana y col., 2018). Las organizaciones se han vuelto más competitivas y se ha hablado sobre la importancia que tienen los empleados dentro de la misma, ya que juegan un papel muy importante para lograr tener éxito. Es así que, muchas organizaciones han comenzado a ofrecer a sus empleados diferentes propuestas que ayuden a beneficiarlos de manera personal y profesional, llamándolos “arreglos de trabajo flexible” (Werther y col., 2019: 306).

Históricamente, los arreglos de trabajo flexible (TF) o también conocidos como opciones de TF se remontan a la era de la pre-industrialización en los Estados Unidos, en el que muchos eran trabajadores autónomos o campesinos, determinando sus propios horarios de trabajo (Ronen, 1981). Después de este periodo, en la era de la industrialización, se establecen reglamentos y políticas relacionadas con los procesos de la administración de personal, como la conciliación entre la vida y el trabajo y el esquema de equidad de género (Armiño, 2018). Por otra parte, Lakshmi (2020), así como Ugargol y Patrick (2018) revelaron que, con el TF, se puede lograr un impacto positivo en la moral de los empleados, en la satisfacción por el trabajo, en la reducción de los costos de producción y en un menor número de accidentes.

En México, Contreras (2000) indicó que en la década de los años noventa, el tema de la flexibilidad tuvo mayor atención en los estudios acerca del trabajo, destacando una serie de aspectos relevantes a considerar, por ejemplo, que existe una diversidad de problemas que se basan en aspectos relacionados con el concepto de flexibilidad, debido a que se observa un uso indiscriminado del término, sin llegar a un consenso, además de las interpretaciones que cada una de las personas hace mediante los instrumentos de medición que utilizan, y final-

mente reveló que existe ausencia de trabajos debidamente estructurados, pues en ocasiones, se basan en percepciones subjetivas, que hacen aportaciones sin un rigor metodológico exigente. Posteriormente, Ovando-Aldana y col. (2018), hacen una revisión del tema, en la década de 2005 a 2015, abordando la problemática salarial por el trabajo que se realiza con tiempo parcial en la industria manufacturera en México, lo que confirma la relevancia de elaborar trabajos de investigación en los temas relacionados con las prácticas de recursos humanos, para poder apoyar a los responsables de esas áreas a diseñar estrategias que mejoren las condiciones y el ambiente de trabajo en sus instalaciones.

El término TF, es referido como un arreglo de trabajo, en el cual se pone a disposición de los empleados la opción de decidir cuándo, dónde, y durante cuánto tiempo realizan tareas relacionadas con el trabajo (Hall y Atkinson, 2006; Grzywacz y col., 2008; Hill y col., 2008; Arancibia-Fernández, 2011; Román-Sánchez y Ovando-Aldana, 2016; Lakshmi, 2020). Dicho de otra manera, un arreglo de TF podría clasificarse en cuatro categorías o clasificaciones: 1) las que incluyen un cambio en las horas de trabajo (trabajando menos horas o cambiando las horas de inicio y salida), conocido como horario flexible; 2) un cambio de lugar de trabajo, es decir, realizar las actividades laborales desde casa o en algún otro lugar fuera de las instalaciones de la empresa; 3) teniendo un esquema de trabajo en espacios abiertos, es decir, compartiendo espacios de trabajo (Halpern, 2005; Méndez-Sosa y col., 2013; Bhalla, 2015), y 4) se pueden considerar como esquemas de pagos flexibles, es decir, aspectos de compensación variable, ofrecer una remuneración a los empleados para fortalecer el cumplimiento de ciertos objetivos laborales, asignando un incentivo económico fuera de su ingreso salarial determinado (Hoyos y col., 2005). Para la presente investigación se decidió considerar como aspectos de TF a los 4 citados anteriormente que se mencionan en Madero y Barboza (2015), y son los que las empresas utilizan como una estrategia de la función de recursos humanos.

Hoy en día, son muchas las empresas en el mundo que han integrado esta práctica de la flexibilidad como parte de su salario emocional y se ha vuelto un factor esencial para comprender las tendencias que existen hacia el futuro de los ambientes de trabajo (Eaton, 2003; Barney y Elias, 2010; Deloitte, 2017), pues si las organizaciones no logran apoyar a sus empleados, creando un puente sobre su trabajo y la vida familiar, se pudiera generar un grave conflicto (Dollard y Bakker, 2010; Armijo, 2018). Por su parte, Pérez-Pérez (2002), Ibarra-Cisneros y González-Torres (2010) y Madero-Gómez y Barboza (2015), señalaron que, en México, el reto que enfrenta el aparato productivo es principalmente en aspectos de flexibilidad, con la finalidad de mejorar el ambiente y las condiciones generales de trabajo.

Debido a que la flexibilidad es una de las tendencias en la actualidad, en los lugares de trabajo, por parte de las áreas de recursos humanos (Añez-Hernández, 2016; Deloitte, 2017; Martín-Fiorino y Reyes, 2020) y forma parte de los procesos de cambio y modernización, existe un debate en lo que respecta a los efectos que tienen los cambios en el ambiente de trabajo, ocasionados principalmente por la implementación de estrategias de flexibilidad, pues así como existen acciones de mejora en las condiciones de trabajo, teniendo efectos en los resultados individuales y colectivos de la empresa, también se señala que, el ambiente de trabajo es uno de los principales afectados, cuando las estrategias de flexibilidad no son implementadas de la mejor manera posible, ya que generan en el personal malestar, enojo, frustración, así como otras actitudes negativas, que con el paso del tiempo se van corrigiendo (Nakrošienė y col., 2019; Barzilay y col., 2020), pero de todas maneras, el proceso de estabilidad y aceptación a las nuevas condiciones es más lento y en ocasiones doloroso, y finalmente afecta la satisfacción del colaborador y su permanencia.

En lo que respecta a la dedicación, se puede mencionar que es un estado mental positivo, satisfactorio y relacionado con el trabajo que

se caracteriza por la inspiración, el vigor, el orgullo y el reto, entre algunos otros aspectos más (Schaufeli y col., 2002). En este sentido, De-la-Cruz y col. (2017) realizaron una investigación para adaptar y validar la Escala de Utrecht de *engagement* (involucramiento) en el trabajo (UWES, por sus siglas en inglés: Utrecht Work Engagement Scale) de Schaufeli y col. (2002), en estudiantes mexicanos. Por su parte Flores-Jiménez y col. (2015) reportaron que la dedicación evalúa el sentido o significado del trabajo, el sentirse entusiasmado y orgulloso por su labor. Destacaron que: “la dedicación se refiere a estar fuertemente motivado en el trabajo y experimentar un sentido de significancia, entusiasmo, inspiración, orgullo y desafío” (p. 196), por lo que se puede destacar que, todo trabajo bien realizado requiere de dedicación y empeño para poder realizarlo.

Finalmente, es importante mencionar que, la realización de actividades en espacios flexibles o espacios abiertos, representa un reto intelectual para los principales involucrados, debido a que requiere de mayores esfuerzos de concentración, dedicación, esfuerzo realizado, atención y disposición para trabajar, ya que existe una gran variedad de distractores, como el ruido (Mak y Lui, 2012) y el uso de las redes sociales; es muy fácil que las personas sean víctimas de estos detalles que existen en el ambiente laboral y de alguna manera afectan el rendimiento y la productividad de las personas en su lugar de trabajo (Fílardí y col., 2020).

El objetivo de la presente investigación fue determinar la percepción que tienen las personas en su lugar de trabajo hacia los aspectos de flexibilidad, e identificar la relación que existe entre estos aspectos del trabajo flexible con el ambiente laboral, la dedicación y el reto intelectual.

MATERIALES Y MÉTODOS

El presente estudio tiene un enfoque descriptivo, cuantitativo y correlacional. Se siguió el diseño propuesto por Ugargol y Patrick (2018), quienes analizaron la importancia de la utilización de las ofertas de arreglos flexibles en el trabajo y las implicaciones que tiene en el

comportamiento de las personas. En la Figura 1 se presenta el diagrama conceptual utilizado en este trabajo.

Diseño del instrumento de medida

Para definir el instrumento de este estudio se utilizaron 4 constructos: aspectos de trabajo flexible, ambiente laboral, dedicación y reto intelectual, que fueron la base para el diseño de las escalas de medición. El instrumento aplicado se integró con 38 reactivos, 6 correspondientes a la sección de datos demográficos, 2 relacionados con las actividades de trabajo flexible que realizan y 30 que miden los constructos mencionados. En estos 30 reactivos se utilizaron escalas de medición tipo Likert de 1 a 5 puntos, donde 1 es completamente en desacuerdo y 5 es completamente de acuerdo.

La evaluación de los diferentes constructos y las dimensiones de las diferentes variables que los componen se integró como se describe a continuación.

Aspectos del trabajo flexible (TF)

Se midió a través del cuestionario de opciones de trabajo flexible (FWOQ, por sus siglas en inglés: Flexible Work Options Questionnaire, versión 2) (Albion, 2004), compuesto por 10 reactivos y se identificaron dos dimensiones: el balance que proporciona el trabajo flexible (TF BAL) y los efectos negativos del trabajo

flexible (TF NEG) (Tabla 1), utilizando en el proceso de adaptación la estrategia de traducción inversa, como lo mencionan Alcaraz-Ibáñez y col. (2017); Trigueros y col. (2017) y también Luján-Tangarife y Cardona-Arias (2015).

Ambiente laboral (AMBLAB)

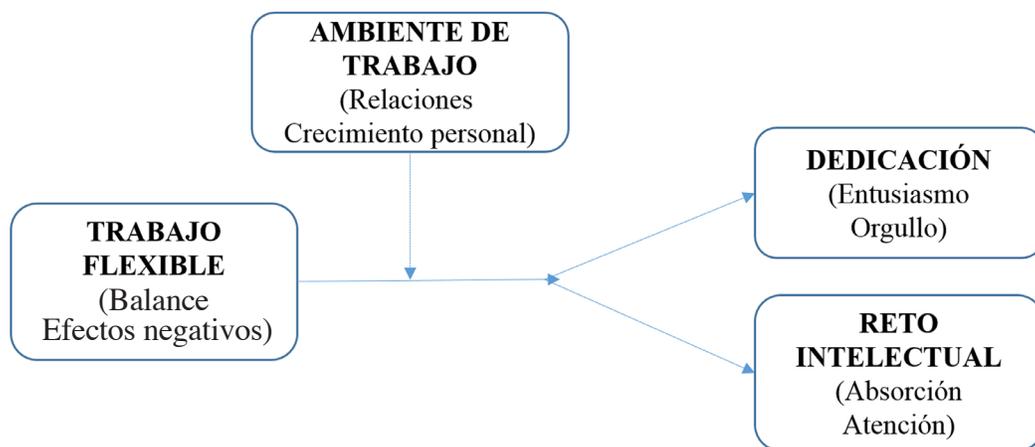
Se adaptó y se diseñó una escala de 8 reactivos a partir de los atributos que se refieren en Pérez-Perea y col. (2009), seleccionando dos subdimensiones: relaciones interpersonales (RELAC) y crecimiento personal (CR PER) (Tabla 2).

Dedicación (DEDIC)

Para este constructo se seleccionaron y se adaptaron dos subdimensiones del instrumento de Escala de Compromiso Laboral de Utrecht, de Schaufeli y col. (2002) y De-la-Cruz y col. (2017), que son entusiasmo (ENTUS) y orgullo (ORGULL), medidos a través de 6 reactivos (Tabla 3), utilizando en el proceso de adaptación la estrategia de traducción inversa como lo refieren Alcaraz-Ibáñez y col. (2017); Trigueros y col. (2017) y también Luján-Tangarife y Cardona-Arias (2015).

Reto intelectual (RETO INT)

Se empleó la Escala del Compromiso Intelectual, Social y Afectivo (ISA, por sus siglas en inglés: Intellectual, Social, Affective Engagement Scale) (Soane y col., 2012), para medir absorción (ABSOR) y atención (ATENC), seleccionando



■ **Figura 1. Diagrama conceptual de la presente investigación.**

Figure 1. Conceptual diagram of the present investigation.

■ **Tabla 1. Reactivos de los aspectos del trabajo flexible.**

Table 1. Items of the flexible-work aspects.

TF BAL1	Los arreglos de trabajo flexibles me ayudan a equilibrar los compromisos de vida.
TF NEG1	Las opciones de trabajo flexibles no me satisfacen porque tienden a hacerme sentir desconectado del lugar de trabajo.
TF NEG2	Trabajar menos horas tendría un impacto negativo en el progreso de mi carrera dentro de la organización.
TF BAL2	Trabajar más horas flexibles es esencial para mí para atender las responsabilidades familiares.
TF BAL3	Los arreglos de trabajo flexibles son esenciales para mí para participar en eventos familiares y sociales.
TF BAL4	Los arreglos de trabajo flexibles me permiten concentrarme más en el trabajo que cuando estoy en el lugar de trabajo.
TF NEG3	Las personas en mi lugar de trabajo reaccionan negativamente a las personas que utilizan arreglos de trabajo flexibles.
TF NEG4	Las personas que usan arreglos de trabajo flexibles generalmente tienen menos compromiso con su rol de trabajo.
TF NEG5	Las personas que utilizan arreglos de trabajo flexibles a menudo pierden importantes eventos de trabajo o comunicaciones, como reuniones de personal, sesiones de capacitación, avisos y mensajes, etc.
TF NEG6	No podría hacer un trabajo remunerado en absoluto, si no pudiera usar arreglos de trabajo flexibles.

Fuente: modificado a partir de Albion (2004).

■ **Tabla 2. Reactivos de los aspectos de ambiente laboral.**

Table 2. Items of the workplace environment aspects.

RELAC1	Mi supervisor se preocupa por mi persona.
RELAC2	Mis compañeros de trabajo son comprometidos a hacer un trabajo de calidad.
RELAC3	Me siento animado por los demás en el desarrollo de mi trabajo.
RELAC4	Tengo una buena relación con mis compañeros de trabajo.
CR PER1	Recibo retroalimentación de mi progreso.
CR PER2	Tengo la oportunidad de realizar lo que mejor se hacer todos los días.
CR PER3	He tenido la oportunidad de crecer y aprender dentro de la empresa.
CR PER4	He recibido reconocimiento o elogio por hacer un buen trabajo últimamente.

Fuente: modificado a partir de Pérez-Perea y col. (2009).

■ **Tabla 3. Reactivos de los aspectos de dedicación.**

Table 3. Dedication aspects Items.

ENTUS1	Mi trabajo me inspira.
ENTUS2	Estoy entusiasmado con mi trabajo.
ENTUS3	Espero con ansias ir a trabajar.
ORGULL1	Estoy orgulloso del trabajo que hago.
ORGULL2	Estoy satisfecho con los resultados de mi esfuerzo.
ORGULL3	Me encuentro feliz con mi rendimiento laboral.

Fuente: modificado a partir de Schaufeli y col. (2002).

y adaptando 6 reactivos (Tabla 4). Utilizando en el proceso de adaptación la estrategia de traducción inversa, como lo refieren Alcaraz-Ibáñez y col. (2017); Trigueros y col. (2017) y también Luján-Tangarife y Cardona-Arias (2015).

La versión final del instrumento de medida se compuso de 38 reactivos, 6 correspondientes a la sección de datos demográficos, 2 relacionados con las actividades de trabajo flexible que realizan y 30 que son los que se mencionan anteriormente, en estos reactivos se utilizaron escalas tipo Likert de 1 a 5 puntos, donde 1 es completamente en desacuerdo y 5 es completamente de acuerdo.

Muestra y recolección de datos

Las encuestas se realizaron dentro del área metropolitana de la ciudad de Monterrey, Nuevo León, México, durante el periodo comprendido del 16 al 30 de noviembre de 2018. Se trabajó con un muestreo de conveniencia, utilizando los criterios de que los participantes estuvieran trabajando formalmente en una empresa y fueran mayores de edad. Mediante las redes de contacto de los autores se envió la encuesta de manera digital, la cual fue elaborada por medio de Google Forms, obteniendo un total

■ **Tabla 4. Reactivos de los aspectos de reto intelectual.**

Table 4. Intellectual challenge aspects items.

ABSOR1	Cuando realizo mis actividades el tiempo pasa rápidamente.
ABSOR2	Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí.
ABSOR3	Por lo general, me encuentro inmerso en mi trabajo.
ATENC1	Raramente me distraigo cuando realizo mi trabajo.
ATENC2	Por lo general, se me facilita concentrarme en mi trabajo.
ATENC3	Por lo general, presto atención a los detalles en mi trabajo.

Fuente: modificado a partir de Soane y col. (2002).

de 282 encuestas válidas para poder participar (Tabla 5). Es conveniente señalar que, ninguna persona recibió algún tipo de recompensa por el llenado del instrumento aplicado. Posteriormente, para el análisis de los datos, se utilizó el *software* estadístico IBM-SPSS versión 24.

Validación del instrumento de medida

Para la validación del instrumento, se realizó un análisis factorial exploratorio y para medir la confiabilidad se utilizó el alfa de Cronbach, para verificar la factibilidad de estos análisis. Se obtuvieron los estadísticos KMO = 0.890 y el coeficiente de esfericidad de Bartlett de 4 047.67 con un nivel de significancia de 0.00. El mo-

■ **Tabla 5. Características de los participantes.**

Table 5. Characteristics of the participants.

Datos demográficos	N	Porcentaje
Género		
Masculino	129	45.7 %
Femenino	153	54.3 %
Estado Civil		
Soltero	161	57.1 %
Casado	108	38.3 %
Otro/prefiero no contestar	13	4.6 %
Año de nacimiento		
Antes de 1963	12	4.3 %
Entre 1964 y 1980	57	20.2 %
Después de 1981	213	75.5 %
Nivel académico		
Preparatoria	38	13.5 %
Carrera profesional	183	64.9 %
Posgrado	61	21.6 %
Experiencia laboral		
Entre 1 y 5 años	109	38.7 %
Entre 6 y 10 años	113	40.1 %
Más de 10 años	60	21.3 %
Capital de la empresa		
Nacional	170	60.3 %
Extranjero	112	39.7 %
	n = 282	100 %

delo factorial resultante de las pruebas de validez de convergencia y divergencia se muestra en la Tabla 6, en donde se observa que cada reactivo presenta carga mayor de 0.500 en una dimensión, y no presenta carga mayor a 0.400 en algún otro lugar. Los cinco constructos identificados fueron: 1. Dedicación (integrado por ENTUS: entusiasmo y ORGULL: orgullo); 2. Ambiente laboral (integrado por RELAC: relaciones interpersonales y CR PER: crecimiento personal); 3. Reto intelectual (integrado por ABSOR: absorción y ATENC: atención); 4. Efectos negativos del trabajo flexible (TF NEG); y 5. Balance que proporciona el trabajo flexible (TF BAL).

■ **Tabla 6. Matriz rotada de componentes.**
Table 6. Rotated matrix components.

	1	2	3	4	5
TF BAL1					0.588
TF NEG1				0.645	
TF NEG2				0.551	
TF BAL2					0.736
TF BAL3					0.769
TF BAL4					0.655
TF NEG3				0.535	
TF NEG4				0.731	
TF NEG5				0.734	
ENTUS1	0.775				
ENTUS2	0.830				
ENTUS3	0.695				
ORGULL1	0.787				
ORGULL2	0.719				
ORGULL3	0.702				
RELAC1		0.696			
RELAC2		0.747			
RELAC3		0.686			
RELAC4		0.577			
CR PER1		0.768			
CR PER2		0.478			
CR PER3		0.618			
CR PER4		0.639			
ABSOR1			0.459		
ABSOR2			0.708		
ABSOR3			0.782		
ATENC1			0.701		
ATENC2			0.665		
ATENC3			0.511		

Metodo de extracción: análisis de componentes principales.
Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

Se realizaron las pruebas de confiabilidad de cada uno de los constructos resultantes, obteniendo los índices de confiabilidad correspondientes. En el balance que proporciona el trabajo flexible (TF BAL) se obtuvieron 4 reactivos y un alfa de Cronbach ($\alpha = 0.682$), mientras que para los efectos negativos del trabajo flexible (TF NEG) permanecieron solo 5 reactivos, con un $\alpha = 0.693$, eliminándose el ítem TF NEG6 (No podría hacer un trabajo remunerado en absoluto, si no pudiera usar arreglos de trabajo flexibles) por no cumplir estadísticamente con los porcentajes de las cargas factoriales correspondientes. Para el apartado de ambiente de trabajo, se obtuvo un $\alpha = 0.888$ con los 8 reactivos utilizados. Por su parte, para el constructo de dedicación, se registró un $\alpha = 0.906$ con los 6 reactivos que se utilizaron en el instrumento, y finalmente para el reto intelectual se obtuvo un índice de confiabilidad de 0.793 con los 6 reactivos respectivos.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El 76.2 % de la población encuestada reportó que en su lugar de trabajo existe flexibilidad laboral, perteneciendo el 48.6 % al esquema de tiempo flexible (horarios personalizados), es decir, tienen preferencias en sus horarios de entradas y de salida, mientras que el 15.2 % trabajaba en espacios abiertos, que son aquellos lugares disponibles para realizar su trabajo en áreas comunes, donde no hay oficinas cerradas o cubículos asignados; mientras el 12.4 % tenía la opción actual de trabajar desde casa o bien la disponibilidad de hacer una parte de sus actividades fuera del lugar de trabajo. El 23.8 % de los participantes no laboraba bajo ninguno de estos esquemas flexibles, por lo que se consideró para términos de este estudio como una “empresa tradicional”.

Respecto a la opinión de los participantes, en cuanto a si les parecía más atractivo (deseado) tener un esquema de TF, el 73.4 % respondió que sí, principalmente en la categoría de horarios personalizados y trabajo a distancia o trabajo en casa (Tabla 7). Sin embargo, entre los 66 participantes que manifestaron que deseaban conservar su actual forma de empleo,

■ **Tabla 7. Preferencias del tipo de flexibilidad.**

Table 7. Flexibility type preferences.

	Frecuencia	Porcentaje
Tiempo flexible	100	35.5 %
Espacios abiertos	13	4.6 %
Trabajo desde casa o a distancia	94	33.3 %
Quedarse con el mismo	66	23.4 %
No les gustaría tener flexibilidad	9	3.2 %
	282	100 %

62 laboraban bajo alguna de las condiciones de flexibilidad, por lo que el 95.4 % prefiere este tipo de arreglo laboral. Pero es importante que las empresas consideren que la flexibilidad laboral no sea obligatoria, ya que, en ocasiones, los arreglos de TF tienen resultados negativos. Al respecto, Kaduk y col. (2019), reportaron que, cuando el trabajo flexible se realiza de manera involuntaria, produce conflicto trabajo-familia, intención de rotación e insatisfacción laboral. En el presente estudio, el 3.2 % reportó que no le gustaría tener un arreglo de TF y 4 de las 66 personas que deseaban conservar su situación laboral actual trabajaban en situaciones de no flexibilidad (1.4 %), lo que indica que al 4.6 % de la población no le agrada este tipo de esquema.

Los espacios abiertos fueron el esquema flexible menos atractivo entre los encuestados, con una preferencia por ellos de sólo 13 (4.6 %), que sumados a los 9 que actualmente trabajan en ese modelo y desean conservarlo se tiene una preferencia global de solo 7.8 %. Esto coincide con la literatura, ya que se ha reportado que existe disminución de la productividad cuando se trabaja en espacios abiertos, debido al ruido generado en el ambiente de trabajo (Mak y Lui, 2012).

De acuerdo con lo que Pérez-Pérez (2002) mencionó, el reto que enfrenta el aparato productivo mexicano sigue siendo la modernización

de las condiciones generales de trabajo. Mediante los procesos de flexibilidad se podrán lograr una serie de beneficios, tanto para las personas como para las empresas, como la reducción de tiempos muertos en los traslados casa-lugar de trabajo-casa, ahorro en gastos para las empresas, al no tener toda la plantilla laboral en el lugar de trabajo asignado; y para los empleados, el ahorro en gastos se podría dar cuando las distancias son mayores o se ocupa uno o dos servicios de transporte público, que pudieran ser más costosos que el gasto de la energía eléctrica en casa, por realizar el trabajo en ese lugar. Además, de mejorar en los niveles de calidad de vida, debido a que las personas tendrían más tiempo para poder realizar algunas otras actividades, como mayor interacción con su familia, más tiempo para realizar actividades de distracción, como ejercicio o algún otro pasatiempo, entre otras más. Como lo refirió también Contre-ras (2000), es conveniente resaltar la relevancia que tiene el tema de flexibilidad como un aspecto estratégico en el diseño de los procesos de trabajo en el corto y mediano plazo, con la finalidad de poder entender el impacto que pudiera tener en el entorno social y económico.

Se realizaron análisis de varianza (ANOVA) para identificar si existían diferencias en los promedios de las diversas variables estudiadas. Para estas comparaciones se utilizaron los datos demográficos para observar si sus percepciones respecto a cada variable presentan diferencias que puedan relacionarse con el género (masculino y femenino), estado civil (soltero y casado), edad (nacidos antes de 1981 y nacidos después de 1981), experiencia laboral (menos de 5 años y más de 5 años), origen del capital de la empresa (nacional y extranjero) y si cuentan con arreglos de flexibilidad en el trabajo. En la Tabla 8 se muestra que únicamente cinco variables presentaron diferencias estadísticamente significativas con respecto a los constructos analizados.

Se puede observar que para el balance que genera el trabajo flexible (TF BAL), únicamente se muestra diferencia significativa en la percep-

■ **Tabla 8. Diferencias significativas en las variables de la investigación.**

Table 8. Significant differences in the research variables.

	Género	Edo. Civil	Edad	Experiencia	Capital	Flexibilidad
TF BAL	-	-	-	-	-	0.03*
TF NEG	-	-	-	-	-	-
AMBLAB	-	-	-	-	-	0.00*
DEDIC	-	0.01*	-	-	0.00*	0.00*
RETO INT	-	-	-	-	-	-

*Corresponde al nivel de significancia obtenido en la ANOVA.

ción de los entrevistados ($F = 4.904$, $sign. = 0.03$) cuando se presentan arreglos de flexibilidad en el trabajo ($Prom = 4.23$, desviación estándar $[DE] = 0.68$) y cuando no se presentan este tipo de arreglos ($Prom = 4.01$, $DE = 0.71$). Las percepciones negativas del TF no muestran diferencias entre los diferentes grupos demográficos seleccionados. Es conveniente recordar que un valor de 5 significa que el entrevistado está totalmente de acuerdo con el aspecto evaluado.

En lo que respecta a la variable ambiente laboral (AMBLAB), existe diferencia significativa ($F = 9.399$, $sign. = 0.00$) cuando se presentan esquemas de flexibilidad en el trabajo ($Prom = 4.18$, $DE = 0.74$) y cuando las personas no lo tienen ($Prom = 3.85$, $DE = 0.81$), implicando que existe un mejor ambiente laboral cuando se presentan los esquemas flexibles en el trabajo.

En la variable dedicación (DEDIC), se registró el mayor número de diferencias significativas, con tres aspectos, el estado civil ($F = 6.12$, $sign. 0.01$), donde la percepción que tienen los solteros ($Prom = 4.04$, $DE = 0.76$) es diferente a la percepción de los casados ($Prom = 4.26$, $DE = 0.63$), lo que parece indicar que los participantes casados reportaron mayor dedicación en su trabajo. Otra diferencia se presentó en el origen del capital de la empresa ($F = 9.105$, $sign = 0.00$), quienes trabajaban para empresas con capital nacional reportaron una mayor dedicación ($Prom = 4.24$, $DE= 0.67$), comparado con quienes laboraron para las empresas con capital extranjero ($Prom = 3.98$, $DE= 0.78$). Finalmente, se puede observar en los resulta-

dos que, también existe diferencia estadística ($F = 7.078$, $sign = 0.01$) en la percepción de dedicación de las personas que tenían esquemas de flexibilidad en su trabajo ($Prom = 4.20$, $DE = 0.66$) y las que no lo tenían ($Prom = 3.94$, $DE= 0.87$), percibiendo una mayor dedicación los primeros. La percepción del reto intelectual no presentó diferencias significativas entre los diferentes grupos seleccionados.

Los resultados de la matriz de correlación, obtenida de los análisis estadísticos realizados, se muestra en la Tabla 9. Se puede observar que no existe evidencia de una relación estadísticamente significativa entre los aspectos de TF y la dedicación de las personas en su lugar de trabajo, es decir, para los participantes en la presente investigación, no es necesario tener propuestas de TF para mantener la dedicación en el trabajo.

Es importante destacar que se encontraron evidencias respecto a las relaciones esperadas entre el TF y el ambiente laboral, tanto de manera positiva como negativa, al parecer y de acuerdo al coeficiente mostrado, el efecto negativo puede ser mayor cuando la estrategia del TF presenta algunas deficiencias en el diseño y es mal percibida, mal planteada o mal implementada, que cuando se hace lo contrario, se observa un efecto positivo en las personas y en sus comportamientos.

Por otro lado, se muestran resultados estadísticamente significativos entre el ambiente laboral y el TF, es decir, en los lugares donde se tienen propuestas de TF con la finalidad de fa-

■ **Tabla 9. Matriz de correlaciones.**

Table 9. Correlations matrix.

		TF BAL	TF NEG	AMBLAB	DEDIC	RETO INT
TF BAL	Pearson C.	1				
	Sig. (2-tailed)					
	N	282				
TF NEG	Pearson C.	-0.244**	1			
	Sig. (2-tailed)	0.000				
	N	282	282			
AMBLAB	Pearson C.	0.176*	-0.224**	1		
	Sig. (2-tailed)	0.003	0.000			
	N	282	282	282		
DEDIC	Pearson C.	0.071	-0.099	0.702**	1	
	Sig. (2-tailed)	0.234	0.097	0.000		
	N	282	282	282	282	
RETO INT	Pearson C.	0.034	-0.034	0.508**	0.554**	1
	Sig. (2-tailed)	0.572	0.573	0.000	0.000	
	N	282	282	282	282	

*Nivel de significancia de correlación al 0.05.

**Nivel de significancia de correlación al 0.01.

vorecer el balance entre las actividades personales y laborales existe una relación positiva, aunque de valor bajo, fue significativa ($r = 0.176$) con el ambiente de trabajo, mientras que cuando se tienen efectos negativos en el diseño o implementación del TF se observa una relación inversa ($r = -0.224$) con el ambiente de trabajo, mostrando los efectos principalmente con las relaciones interpersonales y con el crecimiento y desarrollo profesional.

En lo que respecta a la percepción sobre el TF y el reto intelectual, no existe evidencia de una relación estadísticamente significativa, es decir, para los participantes en la investigación, el TF no tiene impactos en las actividades de absorción en su lugar de trabajo ni en los procesos utilizados para estar atentos y concentrados en sus actividades de trabajo.

El ambiente laboral presentó una relación positiva con la dedicación al trabajo ($r = 0.702$), que fue estadísticamente significativa, que sugiere que, cuando se tienen las condiciones y el ambiente de trabajo requerido, las personas

en su lugar de trabajo reaccionan con entusiasmo y orgullo al realizar sus actividades diarias. Así mismo, se muestra la evidencia de que, cuando se tiene un buen ambiente laboral, las personas tienen mejor disposición para alcanzar sus metas de trabajo, al mostrar atención a lo que se está realizando, evitando distracciones y permaneciendo atento a las indicaciones de sus líderes.

De acuerdo a los resultados encontrados, es conveniente analizar e incluir el tema de compromiso organizacional, ya que para las empresas es un elemento sustancial en la estrategia de retención del talento, pues este permite estabilidad laboral, como afirman Soberanes y De-la-Fuente (2009: 126) "...impacta en las prestaciones, jubilación, beneficios sociales, garantiza cubrir necesidades materiales y psicológicas (reconocimiento, desarrollo de habilidades, socialización, estatus) beneficiando así a las familias y la economía del país". De esta manera, se vuelve un elemento importante, ya que puede ser una herramienta para mantener y retener a los empleados de manera pro-

ductiva (Muñoz-Araya y Mayta-Tristán, 2017; Aquije-Niño-de-Guzmán, 2018).

Existen una variedad de estudios que se han dedicado a investigar las consecuencias que el TF ocasiona y que pueden servir de base para continuar desarrollando aportaciones sobre esta tendencia del futuro del trabajo, con repercusiones tanto en aspectos personales como organizacionales, como lo es la oportunidad de combinar múltiples roles (Stavrou y Kilaniotis, 2010), bajos niveles de estrés, aumento en la productividad (Giannikis y Mihail, 2011; Grobler y de-Bruyn, 2011), satisfacción laboral (McNall y col., 2010) y rendimiento laboral individual (Shagvaliyeva y Yazdanifard, 2014; Njiru y col., 2015), a nivel personal, y menos ausentismos e intenciones de renuncia a nivel organizacional (Glauber, 2011) y retos de los líderes en las empresas (Martín-Fiorino y Reyes, 2020). Sin embargo, es un área que aún falta explorar, debido a las modalidades de TF, y a que, en algunos países, como México, es de reciente implementación, por lo que no se tienen suficientes avances en el estudio de su efectividad. De acuerdo con Madero-Gómez y col. (2020), es importante considerar como posibles líneas de investigación en el futuro, el tema de flexibilidad, debido al contexto que se tiene por la pandemia del COVID-19, pues la implementación de las estrategias de recursos humanos, principalmente las que se relacionan con el trabajo a distancia, se realizaron prácticamente de un día para otro, sin una planeación y un entrenamiento adecuado. Por lo que, sería interesante utilizar esta investigación, desde una perspectiva longitudinal, para observar el comportamiento de las diversas variables involucradas antes y después del aislamiento, tomando en consideración la cultura organizacional, el estilo de dirección y las características personales, como factores importantes en la influencia para el éxito de la integración de estrategias de flexibilidad en el ambiente laboral.

En lo que respecta a las limitaciones de esta investigación, se puede mencionar que los resultados obtenidos, con la información recolectada en el trabajo de campo, son únicamente para esta muestra en particular y por el momento no pueden ser generalizados para toda la población, ya que no se indican los sectores industriales específicos, por eso es necesario seguir desarrollando estos temas de investigación en diversos contextos, ya sea considerando las brechas generacionales o el sector industrial.

CONCLUSIONES

Con el desarrollo de la presente investigación se logró identificar, mediante los diversos análisis estadísticos realizados con los datos obtenidos, que los distintos constructos utilizados en el instrumento de medida muestran indicadores para confirmar que es válido y confiable, aunque se recomienda seguir utilizándolos en otros contextos, para confirmar su objetividad y consistencia. Esto permitiría alertar sobre el efecto negativo que puede resultar de la implementación de trabajo flexible (TF), sin la debida estrategia. Al mismo tiempo, se cuenta con evidencia de que los efectos positivos del TF impactan favorablemente al ambiente laboral y este a su vez afecta positivamente a la dedicación y a la percepción del reto intelectual. Por lo que en cada organización se debería reflexionar para seleccionar los esquemas flexibles, de acuerdo al perfil de sus colaboradores, sus actividades, modelo de negocio y estructura organizacional.

AGRADECIMIENTOS

Se agradece la participación de Mariana Morales, Mónica Medina y Cassandra Willman, alumnas de la carrera de Lic. en Psicología Organizacional y de Alexis Carrasco, alumna de la carrera de Lic. en Psicológica Clínica y de la Salud del Tecnológico de Monterrey, campus Monterrey, por su participación en este trabajo.

REFERENCIAS

- Albion, M. J. (2004). A measure of attitudes towards flexible work options. *Australian Journal of Management*, 29(2): 275-294.
- Alcaraz-Ibáñez, M., Cren-Chiminazzo, J. G., Sicilia, Á., and Teixeira-Fernandes, P. (2017). Examining the psychometric

- properties of the Body Appreciation Scale-2 in Brazilian adolescents. *Psychology, Society, & Education*. 9(3): 505-515.
- Añez-Hernández, C. (2016). Flexibilidad laboral: ¿fin del trabajo permanente? *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*. 18(2): 250-265.
- Aquije-Niño-de-Guzmán, C. P. (2018). Home office como estrategia para la motivación y eficiencia organizacional. *Palermo Business Review*. (18): 337-351.
- Arancibia-Fernández, F. (2011). Flexibilidad laboral: Elementos teóricos-conceptuales para su análisis. *Revista de Ciencias Sociales*. (26): 39-55.
- Armijo, G. L. (2018). Las políticas de conciliación de la vida familiar y laboral en España y sus avances en la equidad de género. *Revista Interdisciplinaria de Estudios de Género de El Colegio de México*. (4): 1-29.
- Barney, C. E. and Elias, S. M. (2010). Flex-time as a moderator of the job stress-work motivation relationship: A three nation investigation. *Personnel Review*. 39(4): 487-502.
- Barzilay, R., Moore, T. M., Greenberg, D. M., DiDomenico, G. E., Brown, L. A., White, L. K., ..., and Gur, R. E. (2020). Resilience, COVID-19-related stress, anxiety and depression during the pandemic in a large population enriched for healthcare providers. *Translational Psychiatry*. 10(291): 1-8.
- Bhalla, J. (2015). Impact of Flexible Work Arrangements on Productivity in Indian IT Sector: A Study. *IPE Journal of Management*. 6(1): 80-104.
- Contreras, O. (2000). Los estudios de la flexibilidad laboral en México: algunas observaciones críticas. *Estudios Sociológicos*. 18(54): 727-735.
- De-la-Cruz, P. M., Resendiz, C. J., Romero, P. A. y Domínguez, A. G. (2017). Adaptación y validación mexicana de la UTRECH work engagement scale, versión para estudiantes. *Psicología Iberoamericana*. 25(2): 35-43.
- Deloitte (2017). Flexibilidad, el atractivo laboral más valorado. [En línea]. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/mx/es/paginas/dnoticias/articulos/flexibilidad-laboral.html>. Fecha de consulta: 20 de septiembre de 2019.
- Dollard, M. F. and Bakker, A. B. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 83(3): 579-599.
- Eaton, S. C. (2003). If you can use them: Flexibility policies, organizational commitment, and perceived performance. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*. 42(2): 145-167.
- Filardí, F., Castro, R. M. P., and Zaníní, M. T. F. (2020). Advantages and disadvantages of teleworking in Brazilian public administration: analysis of SERPRO and Federal Revenue experiences. *Cadernos EBAPE. BR*. 18(1): 28-46.
- Flores-Jiménez, C., Fernández-Arata, M., Juárez-García, A., Merino-Soto, C. y Guimet-Castro, M. (2015). Entusiasmo por el trabajo (engagement): un estudio de validez en profesionales de la docencia en Lima, Perú. *Liberabit*. 21(2): 195-206.
- Gabinil, S. (2016). Trabajo Flexible: Conceptualización y estado del arte del constructo. *Investigación Administrativa*. 46(118).
- Giannikis, S. K. and Mihail, D. M. (2011). Flexible work arrangements in Greece: A study of employee perceptions. *The International Journal of Human Resource Management*. 22(2): 417-432.
- Glauber, R. (2011). Limited access: Gender, occupational composition, and flexible work scheduling. *The Sociological Quarterly*. 52(3): 472-494.
- Grobler, P. A. and de-Bruyn, A. J. (2011). Flexible work practices (FWP) - an effective instrument in the retention of talent: A survey of selected JSE-listed companies. *South African Journal of Business Management*. 42(4): 63-78.
- Grzywacz, J., Carlson, D., and Shulkin, S. (2008). Schedule flexibility and stress: Linking formal flexible arrangements and perceived flexibility to employee health. *Community, Work and Family*. 11(2): 199-214.
- Halpern, D. (2005). How time-flexible work policies can reduce stress, improve health, and save money. *Stress and Health*. 21(3): 157- 168.
- Hall, L. and Atkinson, C. (2006). Improving working lives: Flexible working and the role of employee control. *Employee Relations*. 28(4): 374-386.
- Hill, J. E., Grzywacz, J. G., Allen, S., Blanchard, V. L., Matz-Costa, C., Shulkin, S., and Pitt-Catsoupes, M. (2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work and Family*. 11(2): 149-163.
- Hoyos, J. E., Restrepo, L. S. y Mejía, S. E. (2005). Sistema de compensación variable para empresas del sector de alimentos. *Scientia et Technical*. 11(29): 63-68.
- Ibarra-Cisneros, M. y González-Torres, L. (2010). La flexibilidad laboral como estrategia de competitividad y sus efectos sobre la economía, la empresa y el mercado de trabajo. *Contaduría y Administración*. 231: 33-52.
- Kaduk, A., Genadek, K., Kelly, E. L., and Moen, P. (2019). Involuntary vs. voluntary flexible work: insights for scholars and stakeholders. *Community, Work & Family*. 22(4): 412-442.
- Lakshmi, M. (2020). Influence of Employees' Perception on the use of flexible work arrangements. *International Journal of Scientific & Technology Research*. 9(3): 4135-4142.
- Luján-Tangarife, J. y Cardona-Arias, J. (2015). Construcción y validación de escalas de medición en salud: revisión de propiedades psicométricas. *Archivos de Medicina*. 11(3:1): 1-10.
- Madero-Gómez, S. M. y Barboza, G. A. (2015). Interrelación de la cultura, flexibilidad laboral, alineación estratégica, innovación

- y rendimiento empresarial. *Contaduría y Administración*. 60(4): 735-756.
- Madero-Gómez, S., Ortiz, O., Ramírez, J., and Olivas-Luján, M. (2020). Stress and myths related to the COVID-19 pandemic's effects on remote work. *Management Research, Journal of the Iberoamerican Academy of Management*. 18(4): 401-420.
- Mak, C. M. and Lui, Y. P. (2012). The effect of sound on office productivity. *Building Services Engineering Research & Technology*. 33(3): 339-345.
- Martín-Fiorino, V. y Reyes, G. (2020). Desafíos y nuevos escenarios gerenciales como parte de la herencia del Covid-19. *Revista Venezolana de Gerencia*. 25(90): 710-722.
- McNall, L. A., Nicklin, J. M., and Masuda, A. D. (2010). A meta-analytic review of the consequences associated with work-family enrichment. *Journal of Business and Psychology*. 25(3): 381-396.
- Méndez-Sosa, M., Rodríguez-Pichardo, O., Osorio-García, M. y Salgado-Vega, M. (2013). La flexibilidad laboral en el sector turístico en México: Una interpretación teórica. *Estudios y Perspectivas en Turismo*. 22(4): 705-728.
- Muñoz-Araya, V. y Mayta-Tristán, P. (2017). Balance trabajo-vida: un nuevo indicador del bienestar de profesionales de la salud. *Revista Médica de Chile*. 145(10): 1361-1362.
- Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I., and Goštautaitė, B. (2019). Working from home: characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*. 40(1): 87-101.
- Njiru, P. M., Kiambati, K., and Kamau, A. (2015). The influence of flexible work practices on employee performance in public sector in the ministry of interior and coordination of national government, Embu County. *Scholars Bulletin*. 1(4): 102-106.
- Ovando-Aldana, W., Román-Sánchez, Y. y Salgado-Vega, M. (2018). Trabajo a tiempo parcial y desigualdad salarial en la industria manufacturera en México (2005-2015). *Ciencia ergo-sum*. 25(3).
- Pérez-Perea, L., Soler-Cárdenas, S. y Díaz-Hernández, L. (2009). Ambiente laboral en los policlínicos universitarios. *Educación Médica Superior*. 23(2): 1-18.
- Pérez-Pérez, G. (2002). Flexibilidad laboral y modernización de las condiciones generales de trabajo en México de 1996 a 2000: análisis de una revisión de contratos colectivos de trabajo efectuada por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. *Contaduría y Administración*. 204: 33-53.
- Román-Sánchez, Y. y Ovando-Aldana, W. (2016). Flexibilidad laboral de la población ocupada: un análisis espacial en México, 2005 y 2014. *Revista Sociedad y Economía*. 31: 193-213.
- Ronen, S. (1981). *Flexible working hours: An innovation in the quality of work life*. New York, NY: Ed. McGraw-Hill Companies. 353 Pp.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., and Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*. 3(1): 71-92.
- Shagvaliyeva, S. and Yazdanifard, R. (2014). Impact of flexible working hours on work- life balance. *American Journal of Industrial and Business Management*. 4(1): 20-23.
- Soane, E., Truss, C., Alfes, K., Shantz, A., Rees, C., and Gatenby, M. (2012). Development and application of a new measure of employee engagement: the ISA Engagement Scale. *Human Resource Development International*. 15(5): 529-547.
- Soberanes, L. y De-la-Fuente, A. (2009). El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones. *Revista Internacional la Nueva Gestión Organizacional*. 9: 120- 127.
- Stavrou, E. and Kilaniotis, C. (2010). Flexible work and turnover: An empirical investigation across cultures. *British Journal of Management*. 21(2): 541-554.
- Trigueros, R., Sicilia, A., Alcaraz-Ibáñez, M. y Dumitru, D. (2017). Adaptación y validación española de la escala revisada del locus percibido de causalidad (PLOC-R) en educación física. *Cuadernos de Psicología del Deporte*. 17(1): 25-32.
- Ugargol, J. D. and Patrick, H. A. (2018). The relationship of workplace flexibility to employee engagement among information technology employees in India. *South Asian Journal of Human Resources Management*. 5(1): 40-55.
- Werther, Jr. W., Davis, K. y Guzmán, P. (2019). *Administración del Capital Humano*. (Octava edición). México: Ed. McGraw-Hill. 454 Pp.