



Investigación Administrativa  
ISSN: 1870-6614  
riarevistainvestigacion@gmail.com  
Instituto Politécnico Nacional  
México

# TRABAJO FLEXIBLE: CONCEPTUALIZACIÓN Y ESTADO DEL ARTE DEL CONSTRUCTO

---

**Gabini, Sebastián**

TRABAJO FLEXIBLE: CONCEPTUALIZACIÓN Y ESTADO DEL ARTE DEL CONSTRUCTO

Investigación Administrativa, vol. 46, núm. 118, 2016

Instituto Politécnico Nacional, México

**Disponible en:** <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456048241005>

# TRABAJO FLEXIBLE: CONCEPTUALIZACIÓN Y ESTADO DEL ARTE DEL CONSTRUCTO

FLEXIBLE WORK: CONCEPTUALIZATION AND STATE OF THE ART

Sebastián Gabini <sup>1</sup>

Universidad Abierta Interamericana., Argentina

sebastian\_gabini@live.com.ar

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0997-1423>

Redalyc: [https://www.redalyc.org/articulo.oa?](https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456048241005)

id=456048241005

Recepción: 02/09/16

Aprobación: 19/09/16

## RESUMEN:

El objetivo del presente trabajo fue realizar una puesta al día sobre la teoría e investigación en trabajo flexible, con miras a reflejar el estado actual de los estudios sobre el tema. El método empleado consistió en la búsqueda de artículos científicos, a texto completo, de los últimos 10 años (desde finales de 2005 a comienzos de 2016) en revistas indizadas. Los principales resultados indican que el trabajo flexible se asocia con variables esenciales tanto a nivel organizacional como individual. La relevancia de los hallazgos da cuenta que, a pesar de los beneficios aparentes de implementar este tipo de acuerdos laborales, aún se encuentran ciertas barreras para hacerlo. Entre las limitaciones de esta revisión se encuentran las derivadas del posible sesgo de selección introducido por los criterios de inclusión definidos, vale decir, el hecho de considerar exclusivamente textos completos de acceso abierto y la inclusión mayoritaria de estudios en inglés. Se realizan algunas sugerencias para futuras investigaciones.

**PALABRAS CLAVE:** trabajo flexible, conceptualización, revisión, estado del arte.

## ABSTRACT:

The objective of the present study was to make an update of the theory and investigation over flexible work, in order to show his actual state the art. The method employed consisted in the research of scientific papers from index journals published in the pasts 10 years (from late-2005 to early-2016). The main results shows that flexible work is associated with relevant organizational and individual variables. This findings demonstrate that, in spite of the benefits of implementing flexible work options, there still are some barriers to do it. The limitations of this revision came from biases in the selection of the articles, the exclusive use of open access full text papers and the inclusion of mostly English studies. Finally, some suggestion for future investigations are made.

**KEYWORDS:** flexible work, conceptualization, review, state of the art.

## INTRODUCCIÓN

Los cambios demográficos, sociales, culturales y económicos que se han ido sucediendo a lo largo de los últimos 20 años han impactado diferencialmente sobre las condiciones laborales tradicionales. La conformación de familias monoparentales, el ingreso de un alto porcentaje de mujeres al campo laboral, la necesidad de contar con un doble ingreso para afrontar las necesidades cotidianas han sido algunas de las circunstancias que han colocado a los trabajadores frente al desafío de manejar simultáneamente las responsabilidades laborales y familiares (Giannikis & Mihail, 2011; Stavrou & Kilaniotis, 2010). Ante este nuevo panorama, el trabajo flexible (TF) se erige como una posibilidad de equilibrar ambos dominios vitales (Allen, Johnson, Kiburz, & Shockley, 2013; McNall, Masuda, & Nicklin, 2010; Masuda et al., 2012).

Particularmente, el concepto de flexibilización se inicia en la década de los 80 con Stephen Word. Sin embargo, la evolución histórica del mismo destaca tres grandes hitos (De la Garza, 2000): (a) la economía

---

## NOTAS DE AUTOR

- <sup>1</sup> Licenciado en Psicología. Becario Doctoral Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas -CONICET-. Profesor Adjunto de la Facultad de Psicología y Relaciones Humanas y de la Facultad de Medicina y Ciencias de la Salud, Universidad Abierta Interamericana. [orcid.org/0000-0002-0997-1423](https://orcid.org/0000-0002-0997-1423) Correo electrónico: [sebastian\\_gabini@live.com.ar](mailto:sebastian_gabini@live.com.ar)

neoclásica, flexibilidad del mercado de trabajo; (b) la nueva ola de gerencia, flexibilización en los puestos de trabajo o en las tareas, pero no en el mercado de trabajo ya que existen una rigidez legal, institucional y de los sindicatos; y (c) el posfordismo, con el fin de la producción en masa y una nueva cultura laboral. Dentro del posfordismo pueden incluirse corrientes como el regulacionismo (Boyer, 1998), la especialización flexible (Piore & Sabel, 1990) y el neohumpeterianismo (Freeman, Clarke, & Soete, 1982) o evolucionismo, centrados en el aprendizaje tecnológico.

Actualmente, en el ámbito de la psicología organizacional, existe un acuerdo entre los especialistas en la temática (Grobler & de Bruyn, 2011; McNall, et al. 2010; Masuda, et al. 2012; Lambert, Marler & Gueutal, 2008; Utami & Supriyadi, 2013) en definir la flexibilidad laboral como un beneficio que los empleadores proporcionan a los empleados, permitiéndoles un cierto nivel de control sobre cuándo y dónde trabajar, en lugar de cumplir con la jornada laboral tradicional. En relación a ello, se ha indicado (Kossek & Michael, 2010) que el TF debe: (a) involucrar tanto una política o práctica de recursos humanos como diseños de trabajo con características que permitan altas percepciones de autonomía sobre cómo realizar el trabajo; (b) tener una cultura organizacional que apoye el hecho de que la gran mayoría de trabajadores perciban estos beneficios; (c) partir de la iniciativa de los trabajadores y presentarse como una opción para ser utilizada a criterio del empleado; y (d) diferenciarse del esquema laboral tradicional.

Definido de esta manera, el TF abarca varios tipos de acuerdos que pueden ser divididos entre aquellos que apuntan a la flexibilidad en el lugar de trabajo y los que incorporan prácticas de lugares flexibles (Grobler & de Bruyn, 2011). Los primeros tienen que ver con aquellos beneficios que pueden darse dentro del mismo espacio laboral, como la agenda de horarios flexibles (permite a los empleados escoger las horas para comenzar y terminar de trabajar), o la semana laboral comprimida (opción en la cual un empleado trabaja sus horas completas en menos de 5 días por semana). Las prácticas de lugares flexibles, en cambio, incluyen aquellas tareas que pueden realizarse fuera del lugar habitual de trabajo, conocida como teletrabajo en sus diversas opciones.

Paralelamente, la bibliografía reciente ha destacado que el TF produce tanto beneficios personales como organizacionales. A nivel personal, se trata de una modalidad que permite combinar múltiples roles (Stravrou & Kilaniotis, 2010), disminuir los niveles de estrés, aumentar la productividad (Giannikis & Mihail 2011; Grobler & de Bruyn, 2011), el rendimiento laboral individual (Njiru, Kiambati, & Kamau, 2015; Shagvaliyeva & Yazdanifard, 2014), así como la satisfacción laboral (McNall et al., 2010). A nivel organizacional, se ha señalado (Glauber, 2011) que genera menos ausentismo e intenciones de renunciar.

Sin embargo, a pesar de los beneficios aparentes de implementar este tipo de acuerdos, el TF no se encuentra disponible en todas las organizaciones ni puede ser aprovechado por todos los empleados (Sweet, Pitt-Catsouphe, Besen, & Golden, 2014; Glauber, 2011; Sweet, et al., 2014). En relación a este punto, se ha sostenido (Glauber, 2011) que los acuerdos de TF tienden a ser negociados informalmente y teniendo en cuenta la particularidad de cada caso, a diferencia de otros beneficios brindados a los empleados. Y, por lo tanto, es posible que la informalidad de estos acuerdos tienda a restringir su disponibilidad, dejando por fuera a los empleados de menor estatus (Sweet, et al., 2014).

Evidencias empíricas (Giannikis & Myhail, 2012; Grobler & de Bruyn, 2011) dan cuenta de la existencia de ciertas barreras a la hora de llevar adelante las diferentes modalidades de TF. Estas dificultades tienen que ver con los desafíos que se ponen a los avances de carreras, la imagen profesional, la reducción de ingresos, la dificultad para participar en actividades sociales en el lugar de trabajo y para la creación de redes profesionales (Giannikis & Myhail, 2012). En consecuencia, estos acuerdos de flexibilidad laboral pueden limitar el contacto diario y físico tanto con colegas como con supervisores, lo cual generaría un impacto sustancial en la calidad de las relaciones laborales (Masuda et al., 2012). Sin embargo, otras voces (Stecher Guzmán, Godoy Catalán, & Toro Cifuentes, 2012) han sugerido que este proceso acontece de manera inversa. En este sentido, se ha revelado la existencia de fuertes vínculos de compañerismo que se construyen a pesar de las dificultades que imponen las nuevas formas de trabajo flexible. Adicionalmente, estas relaciones

operan como amortiguadores de las exigencias del trabajo y, por lo tanto, son fuertemente valoradas por los trabajadores ya que guardan una relación positiva con la calidad de vida laboral (Stecher Guzmán et al., 2012).

En el marco del creciente interés por el constructo marcado por los beneficios de implementar este tipo de prácticas al interior de las organizaciones, el objetivo del presente trabajo es proporcionar una puesta al día sobre la teoría e investigación en trabajo flexible, con miras a reflejar el estado actual de los estudios sobre el tema y las discusiones más importantes en torno al TF. Para tal fin, se realizó una búsqueda de artículos científicos, de acceso abierto publicados en los últimos 10 años (desde finales de 2005 a comienzos de 2016), utilizando los descriptores: trabajo flexible (flexible work), antecedentes (antecedents), consecuencias (consequences), e instrumentos de medición (assessment scales). Se recuperaron 126 artículos a textos completos. De ellos, 64 fueron descartados por no estar directamente relacionados con el objetivo y la temática del trabajo y nueve por encontrarse repetidos. En definitiva, se trabajó con un total de 51 artículos pertenecientes a diversas bases de datos y repositorios institucionales, a saber: Wiley Online Library (15), SAGE Journals (6), Taylor & Francis (6), EBSCO (6), ScienceDirect (4), JSTOR (3), Psycnet (3), Emerald Insight (3), Redalyc (3) y Springer (2).

## Clasificación del trabajo flexible

Durante las últimas décadas los estudiosos de la temática han planteado diferentes tipificaciones relacionadas a la flexibilidad laboral. La gran mayoría de estos modelos han propuesto una clasificación de los tipos de TF disponibles en relación a algún criterio particular, como ser en función de la orientación del acuerdo (al empleado o al empleador).

## Modelos de trabajo flexible

Uno de los primeros modelos desarrollados en torno a esta temática fue presentado por Atkinson (1984). El mismo surgió a partir de un programa de investigación conducido por el Institute of Manpower Studies que tomó en consideración las políticas relacionadas a la fuerza laboral. En función de ello, Atkinson identificó tres tipos de flexibilidad orientadas a la organización: (a) funcional, refiere a la habilidad de las organizaciones para ajustar y desplegar las habilidades de los empleados para que concuerden con las tareas requeridas por el cambio en las cargas laborales y en los métodos de producción. Este tipo de flexibilidad fue implementada para aumentar la eficiencia y reducir costos; (b) numérica, hace referencia a la habilidad para que el número de empleados concuerden exactamente con la cantidad de trabajo a realizar, en pos de cubrir las fluctuaciones de las cargas laborales. Aquí se produjo un incremento en el uso de trabajadores temporarios, de medio tiempo, contratos por períodos cortos, trabajo compartido, entre otros; (c) financiera, se debe a la necesidad de que el salario y otros costos del empleador reflejen el estado de oferta y demanda del mercado laboral externo. Además, este tipo de flexibilidad ha significado un nuevo sistema de pagos y remuneraciones que facilitan los otros tipos de flexibilidad. De esta manera, este modelo ofrece un marco para identificar las prácticas en las que los gerentes se deberían focalizar para obtener flexibilidad funcional y numérica.

A su vez, este modelo sugería que las organizaciones debían mantener relaciones laborales a largo plazo con parte de sus trabajadores (empleados permanentes) y externalizar otras actividades. De esta manera, se propuso la segmentación de la fuerza laboral en dos grupos diferentes: (a) núcleo de la fuerza y (b) fuerza laboral periférica. El núcleo de la fuerza laboral es el grupo central del trabajo compuesto por empleados habilidosos, altamente entrenados, con buenas remuneraciones y comprometidos con su organización. Este grupo se encuentra ligado a la flexibilidad funcional. El grupo de la fuerza laboral periférica está conformado por los empleados con habilidades generales y aquellos que son contratados sólo cuando es requerido. Este grupo se caracteriza por tener una baja seguridad laboral (Atkinson, 1984).

Posteriormente, se desarrolló un modelo dicotómico que oponía la flexibilidad interna a la flexibilidad externa. En base a ello, algunos autores sostuvieron (McIllroy, Marginson, & Regalia, 2004) que esta conceptualización resultaba más precisa que la propuesta por Atkinson. Este modelo consideraba que la flexibilidad laboral se encontraba posibilitada por la legislación laboral de un país o región y tenía por objetivo dotar a las empresas de márgenes de movilidad en las relaciones laborales que generaba con sus trabajadores, discriminando entre flexibilidad interna y externa (Roca-Puig, Beltrán-Martín, Bou-Llugar, & Escrig-Tena, 2008). La primera comprende la capacidad otorgada a las empresas por la legislación laboral para celebrar contratos individuales de trabajo que permitan variar elementos específicos de las condiciones laborales dentro de los márgenes permitidos por la ley. De esta manera, la flexibilidad interna se compone de la flexibilidad salarial, la flexibilidad en los horarios de trabajo, la flexibilidad en la jornada de trabajo y la flexibilidad funcional. Esta dimensión va más allá de la flexibilidad funcional planteada por Atkinson ya que incluye la posibilidad de adaptar las horas laborales dentro de la misma organización (Kalleberg, 2001). La flexibilidad externa, por su parte, implica la posibilidad de cambiar la dimensión de la fuerza laboral al contratar o subcontratar personas, o externalizar ciertas actividades dependiendo de la demanda. Esta modalidad incluye acuerdos como contratos de plazo fijo, temporales, por obra o faena, de medio tiempo (part time), eventual, por hora, subcontratados, entre otros (Fernández, 2011).

A diferencia de estos modelos, orientados exclusivamente a la flexibilidad de la organización, otras perspectivas (Cañibano, 2011; Tsui & Wu, 2005) comenzaron a tener en cuenta la flexibilidad orientada al empleado. Particularmente, se desarrolló (Tsui & Wu, 2005) un marco teórico que distinguía la flexibilidad enfocada en el trabajo de aquella enfocada en la organización y distinguieron tres escenarios posibles: (a) compañías enfocadas en la organización, donde la mayor parte de las relaciones laborales están basadas en los criterios de la empresa, mientras que las relaciones enfocadas en el trabajo eran relegadas para aquellas actividades más periféricas y alejadas de la misión de la organización; (b) compañías enfocadas en el trabajo, utilizan mayormente relaciones laborales de este último tipo; y (c) compañías que utilizan ambos tipos de relaciones, en las cuáles algunos empleados ocupan tareas relacionadas al núcleo de la organización (enfocados en el trabajo) y otros se dedican a realizar tareas periféricas (enfocados en la organización). Este tercer escenario puede generar mensajes conflictivos para los participantes y, por ende, podría volverse inestable.

De manera similar, un modelo posterior (Kerkhofs, Chung, & Ester, 2008) identificó seis perfiles de flexibilidad caracterizados por diferentes tipos de acuerdos de TF. Todos los perfiles contemplan tanto el nivel de flexibilidad (bajo, intermedio o alto) como el contenido de las prácticas implementadas por las organizaciones (orientada al trabajador o a la empresa). A partir de estas dimensiones se delimitaron seis perfiles: flexibilidad orientada al trabajador, flexibilidad orientada a la compañía, baja flexibilidad, flexibilidad para la vida (con énfasis en los acuerdos para balancear las demandas trabajo-familia), flexibilidad día a día y el perfil que involucra los acuerdos por fuera de hora.

Más recientemente, Cañibano (2011) desarrolló un marco teórico integrativo, teniendo en cuenta los postulados de Tsui, Pearce, Porter y Tripoli (1997), que confrontaba la flexibilidad demandada con la flexibilidad ofrecida. La primera de ellas responde, por ejemplo, a situaciones en las que la organización espera que los empleados trabajen tiempo extra en función de las cargas laborales (flexibilidad temporal). La segunda, en cambio, corresponde a la perspectiva del empleado desde la cual el trabajador puede estructurar su día laboral en función de programas flexibles. A pesar de esta diferencia, el autor (Cañibano, 2011) sostiene que ambos tipos de flexibilidad dependen casi exclusivamente de las estrategias organizacionales, aun cuando los deseos y presiones de los empleados ejerzan cierta influencia.

En efecto, este modelo postula que la intersección de la flexibilidad ofrecida y demandada genera cuatro tipos de acuerdos de TF generales, organizados en una matriz de dos por dos: (a) baja flexibilidad, implica que la organización no demande ni provea flexibilidad a sus empleados, siendo este un acuerdo cerrado; (b) flexibilidad orientada al empleado, acuerdo donde las compañías no demandan flexibilidad de sus empleados pero brindan programas de flexibilidad. En este caso, los empleados tienen la opción de elegir la manera para



hacer su trabajo. Este tipo de acuerdos suelen brindarse en grandes organizaciones donde hay poca variación de la carga laboral; (c) flexibilidad orientada a la empresa, donde los empleadores esperan altos niveles de flexibilidad de sus empleados (horas extras, disponibilidad en fines de semana, rotación) y, a su vez, no ofrecen opciones de flexibilidad. Este tipo de acuerdos son más comunes en grandes compañías donde la variación de la carga laboral es imprevisible; y (d) flexibilidad mutua, se da cuando la organización demanda y ofrece altos niveles de flexibilidad para sus empleados. Estos acuerdos abiertos no conllevan un contrato escrito específico y suele predominar en sectores con una alta variación de las cargas laborales donde se necesita una constante adaptación al ambiente. De esta manera, dos de ellas envuelven relaciones balanceadas con altos o bajos niveles de flexibilidad, mientras que las otras dos detentan cierta disparidad en favor de los empleados o de las organizaciones (Cañibano, 2011).

## Tipos de trabajo flexible

En relación con los desarrollos teóricos descritos recientemente, se han realizado algunas clasificaciones de los tipos de TF en función del lugar o de los tiempos en que puede realizarse. A continuación se presenta una síntesis de las mismas.

Los acuerdos de flexibilidad laboral orientados al empleado han sido clasificados (Kossek & Michel, 2010) en base a cuatro grandes criterios: (a) flexibilidad sobre cuando trabajar, (b) flexibilidad sobre donde trabajar, (c) flexibilidad sobre qué cantidad trabajar, y (d) flexibilidad en la continuidad del trabajo. Este diseño no es estanco y puede ser utilizado combinando varios de ellos para crear un acuerdo de trabajo flexible híbrido.

Por su parte, Grobler y de Bruyn (2011) plantearon una clasificación dicotómica que apuntó a diferenciar las prácticas de TF en función del lugar donde se realizan. Por un lado, distinguieron aquellas prácticas flexibles que pueden darse dentro del lugar de trabajo y que pueden incluir alguna o todas las siguientes opciones: (a) horario laboral flexible, permite a los empleados escoger las horas para comenzar y terminar de trabajar diariamente. En este caso, se puede requerir a los empleados que estén presentes en la oficina durante ciertas horas claves; (b) trabajo de medio tiempo, es el caso de un empleado que trabaja menos horas que lo que ordinariamente se completa semanal o mensualmente; (c) trabajo compartido, refiere a un acuerdo donde los deberes y responsabilidades de un trabajo se realizan con la cooperación de dos o más personas; (d) semana laboral comprimida, hace referencia a la opción en la cual el empleado trabaja sus horas completas en menos de cinco días por semana; (e) horas anualizadas, surge en reemplazo de los contratos semanales o mensuales, donde el empleado debe cumplimentar cierta cantidad de horas al año; (f) trabajo de fin de semana, hace referencia a aquellos empleados que trabajan sábados y/o domingos; (g) trabajos por turnos, apunta a trabajar bloques de horas que incluye tiempo por fuera de las horas normales de trabajo; (h) horas extras, tiempo por sobre las horas normales de trabajo del empleado, adicionadas al día o turno laboral; (i) trabajo casual/temporal, indica aquel acuerdo en donde los trabajadores son empleados según bases temporales por un número de horas, semanas o meses; y (j) promedio de horas trabajadas, es una opción donde las horas trabajadas del empleado pueden ser promediadas en un período específico.

Asimismo, Grobler y de Bruyn (2011) discriminaron aquellas que se denominan prácticas de lugares flexibles. Las mismas incluyen acuerdos en los que el trabajo va a realizarse fuera del lugar habitual y que es conocida como teletrabajo en sus diversas opciones: (a) teletrabajo en el hogar, donde los empleados trabajan desde su casa en bases regulares pero no necesariamente todos los días; (b) oficinas satélites, hace referencia a aquellos empleados que trabajan en un lugar conveniente para ellos y/o para los clientes; (c) centro laboral barrial, similar a la oficina satélite con la diferencia de que puede tener los empleados de más de una compañía, y compartir algunos recursos; y (d) trabajo virtual, es el caso donde equipos de trabajo (que pueden estar conformados por diversos tipos de empleados contratados, contratistas, independientes, clientes, proveedores) se encuentran vinculados por el mismo proceso en el espacio virtual.

Posteriormente, se propuso (Giannikis & Mihail, 2011) una nueva categoría concerniente a los acuerdos relacionados a los horarios de salida laboral. Las mismas podrían sub-categorizarse en: salidas parentales, salidas especiales, salidas sin pago, etc. De manera similar, se ha indicado (Sweet et al., 2014) que la posibilidad de obtener pausas laborales, como tomarse un tiempo sin trabajar o hacerlo sólo una parte del año, se erige como otra posibilidad de TF.

Un estudio reciente (Way et al., 2015), identificó cinco dimensiones distintivas del constructo TF a partir de la implementación de un instrumento desarrollado para evaluar el uso de este tipo de acuerdos: (a) flexibilidad de recursos en prácticas de recursos humanos; (b) flexibilidad de recursos en las habilidades y comportamientos de los empleados; (c) flexibilidad en la coordinación en prácticas de recursos humanos; (d) flexibilidad en la coordinación de las habilidades y comportamientos de los trabajadores contingentes; y (e) flexibilidad en la coordinación de las habilidades y comportamientos de los empleados permanentes.

## Antecedentes del trabajo flexible

La flexibilidad laboral surge, en América Latina, a partir de un contexto de nuevas circunstancias económicas, sociales y tecnológicas que se caracteriza por sectores exportadores de alta productividad y, a su vez, sectores productivos de carácter más informal y de escaso capital (De la Garza, 2006). Sumado a ello, las políticas económicas neoliberales introducidas como medidas para superar la crisis y el ajuste estructural también favorece la aparición del TF. Entre ellas, se destaca el cambio normativo gubernamental que estimuló la adopción de nuevos patrones de negociación para una economía abierta, ligado a mecanismos como la creación de contratos especiales y temporales, la alteración de la estructura salarial y del empleo, entre otros (De la Garza, 2006).

En virtud de ello, una de las principales controversias en torno a la implementación de acuerdos de TF en las organizaciones tiene que ver con las condiciones por las cuales una empresa decide brindar esta posibilidad a sus empleados y otras no. De tal forma, se ha demostrado (Sweet et al., 2014) que la disponibilidad y uso de acuerdos de TF varía con base en: (a) el contexto organizacional, (b) las características individuales de los trabajadores y (c) las características de los empleadores.

En este sentido, se ha señalado que las organizaciones que operan dentro del mismo sector tienden a adoptar prácticas y estándares similares con respecto a los lugares de trabajo. Adicionalmente, estas empresas suelen poseer presiones, demandas o restricciones similares que pueden llevar a que los gerentes adopten prácticas flexibles comparables a las que se practican en otras compañías del mismo rubro (Peters & Heusinkveld, 2010). Por lo tanto, el sector industrial al cual pertenece la organización puede variar el monto de flexibilidad ofrecido así como el modo de configurar dichos acuerdos (Davis & Kalleberg, 2006). No obstante, las tareas que demanda una ocupación específica pueden diferir en función del rubro de la empresa y, del mismo modo, el acceso de estos empleados al TF (Sweet et al., 2014).

Con respecto a las organizaciones más aptas para incorporar acuerdos de TF, se ha indicado (Carnevale, Smith, & Strohl, 2010) que aquellas que pertenecen a sectores industriales que necesitan trabajadores altamente especializados suelen tener un amplio rango de flexibilidad laboral. Por otra parte, aquellas industrias que no tienen mano de obra especializada suelen incorporar la flexibilidad para responder a las necesidades relacionadas a la variación del personal o para proteger los intereses de empleados más favorecidos (Lambert et al., 2008). Por lo tanto, se espera un menor acceso a los acuerdos de TF entre aquellas organizaciones que operan en industrias donde los empleados son fácilmente remplazados, a diferencia de las que operan en industrias donde el capital humano es más importante (Sweet et al., 2014).

A propósito de las condiciones por las cuáles una organización implementa prácticas flexibles se ha esbozado (Sweet et al., 2014) una teoría explicativa con base en dos perspectivas distintas. La primera de ellas, la teoría económica clásica, pone el foco en el análisis del costo-beneficio de estos acuerdos. Esta perspectiva sostiene que la disponibilidad de TF varía como consecuencia de la rentabilidad que

puede resultar implementarlos. Por ejemplo, las empresas adoptarán acuerdos de TF si pueden prever oportunidades de reducir costos asociados a renunciadas, tardanzas o ausencias sin aviso. También pueden verse motivadas por una disminución en los costos de compensación en los casos que los empleados acepten una reducción salarial a cambio de estos beneficios. A su vez, las organizaciones pueden beneficiarse por el incremento en la producción como producto de la aplicación de técnicas innovadoras de manejo de los recursos humanos. Por lo tanto, desde la perspectiva económica se espera que los acuerdos de TF sean más prominentes en industrias, comercios o trabajos que conlleven un bajo costo de implementación (Sweet et al., 2014).

La segunda perspectiva, la teoría institucional<sup>2</sup>, identifica un número de factores que pueden incitar a las organizaciones a cambiar (o resistir el cambio) las prácticas existentes más allá de los costos-beneficios (Sweet et al., 2014). Desde este punto de vista revisten importancia aquellas presiones que compelen a las organizaciones a actuar de acuerdo a normas internas o externas. Así, las empresas suelen responder a fuerzas que provienen desde dentro de la organización (como la composición demográfica de la mano de obra o los valores a los que adhieren los superiores) o por fuera de ella (como cambios en el medio en el que opera la organización). De este modo, es probable que aquellas organizaciones que operan en el mismo medio deban hacer frente a presiones similares y, por ende, se comporten de manera mimética y configuren la flexibilidad laboral en correspondencia con los acuerdos de organizaciones similares. En definitiva, a partir de ambas perspectivas, se ha identificado (Sweet et al., 2014) al sector industrial al que pertenece, las características del trabajo y del mercado, la composición demográfica de los trabajadores, la agilidad organizacional y la cultura organizacional como el grupo de factores que influyen la disponibilidad de acuerdos de TF.

Asimismo, se ha señalado (Eldridge & Nisar, 2011) que el grado hasta el cual determinadas prácticas pueden ser implementadas en las compañías difiere significativamente en función de la forma en que el personal está conformado. Por ejemplo, el trabajo por turno y la semana laboral comprimida sólo pueden ser utilizadas si el número del personal es lo suficientemente grande. De la misma manera el uso de determinadas prácticas flexibles variará con respecto a la estrategia corporativa perseguida, la naturaleza de la competitividad de la compañía y al uso de procesos estratégicos de planeamiento futuro de las compañías. Paralelamente, las diferentes categorías de empleados influyen en el tipo de trabajo flexible que mejor se acomodaría a sus necesidades. Por ejemplo, el horario flexible tiende a no encajar en aquellos roles que tienen funciones de tiempo específicas. Usualmente el sistema de turnos o la propia rotación de turnos en el equipo es lo que ofrece la opción. Contrariamente, hay algunos empleados que, por los roles laborales, no encajan en estos esquemas (por ejemplo, recepcionistas). Por lo tanto, una compañía que introduce horarios flexibles debe tener en cuenta estas limitaciones de esquemas. Como consecuencia de ello, las organizaciones deberían considerar un rango de opciones de TF en lugar de insistir en un grupo específico de opciones de horarios flexibles (Eldridge & Nisar, 2011). Por otra parte, la composición demográfica de la mano de obra de una organización dará valor a los intereses o valores de aquellos integrantes que están mayormente representados o que ocupen posiciones de poder y, por lo tanto, es probable que puedan reconfigurar las prácticas laborales (Sweet et al., 2014).

Sumado a ello, una serie de estudios actuales (Giannikis & Mihail, 2011; Golden, 2009; Masuda et al., 2012; Sweet et al., 2014) han propuesto al contexto nacional como antecedente de los acuerdos de TF. De esta manera, se ha verificado que la realidad europea varía en función de los países. En este sentido, tanto Grecia, Portugal, España e Irlanda presentan bajos niveles de flexibilidad laboral; mientras que Finlandia, Suecia y el Reino Unido ostentan la mayor flexibilidad (Giannikis & Mihail, 2011). El escenario estadounidense indica que, aunque la mayoría de los empleadores ofrecen acuerdos de TF a algunos de sus trabajadores, pocos los hacen extensivos a todos los empleados. Al respecto, se ha indicado (Golden, 2009) que sólo el 13% de los trabajadores norteamericanos tienen acceso a los esquemas formales de flexibilidad, mientras que el 19% tienen acceso a esquemas informales. Particularmente, aquellos empleadores que sí ofrecen opciones flexibles de trabajo tienden a basarse en la flexibilidad relacionada a la planificación del trabajo y al lugar de trabajo.



Rara vez las organizaciones presentan opciones que involucren la reducción de trabajo o a la posibilidad de realizar pausas laborales (Sweet et al., 2014).

Por su parte, los directivos anglosajones han informado que las organizaciones para las que trabajan ofrecen mayor disponibilidad de acuerdos de TF en comparación con los directivos de Latinoamérica o Asia (Masuda et al., 2012). Mientras que en el continente africano, si bien existe una marcada escasez de investigaciones disponibles sobre el uso de las prácticas de TF en organizaciones, se ha puntualizado (Masuda et al., 2012) que, a pesar de la disponibilidad de estas políticas, el porcentaje de personal que hace uso de ellas es muy reducido.

Paralelamente, numerosos estudios han realizado aportes en relación a la incidencia de características individuales de los trabajadores, como el sexo, en el acceso a los acuerdos de trabajo flexible. Por una parte, se ha asegurado (Glauber, 2011) que tanto varones como mujeres no tienden a acceder a reducciones de salarios a cambio de una mayor flexibilidad laboral. Por otra, se ha indicado (Glauber, 2011) que trabajadores de ambos sexos tienen un acceso equitativo a los esquemas flexibles. Sin embargo, otras evidencias empíricas han sostenido (Zeytinoglu, Cooke, & Mann, 2009) que las mujeres son menos propensas a acceder a esquemas laborales flexibles y, en el caso de que lo hicieran, tendrían más consecuencias negativas que los varones (Lewis & Humbert, 2010) como experimentar un mayor conflicto familia-trabajo (Jijena-Michel & Jijena Michel, 2013).

Con respecto a los esquemas flexibles más utilizados por uno y otro sexo, se ha puntualizado (Glauber, 2011) que las mujeres encuentran mayor disponibilidad de acuerdos flexibles en trabajos de medio tiempo y, además, tienen una mayor flexibilidad cuando trabajan para establecimientos pequeños. Adicionalmente, se ha observado (Arredondo Traperó, Velázquez Sánchez, & De la Garza García, 2013) que las pequeñas y medianas empresas de comercio y servicios, que son dirigidas por mujeres, tienden a implementar políticas de diversidad y flexibilidad respecto a la elección de horarios y esquemas de trabajo flexible como parte de su responsabilidad social, a diferencia de los hombres.

A propósito de otras variables sociodemográficas, se ha señalado (Sweet et al., 2014) que debido a la falta de estudios específicos aún no se ha podido establecer claramente la relación entre la edad del trabajador y la disponibilidad de flexibilidad laboral. Sin embargo, algunos resultados más recientes han indicado que tanto la edad (Bal & De Lange, 2015) como el nivel educativo y la antigüedad laboral (Sarbu, 2015) incrementan la posibilidad de acceder a acuerdos de TF.

Similarmente, en muchas oportunidades el acceso desigual a los acuerdos de TF se encuentra signado por el estatus (Sweet et al., 2014), ocupación y sector al que pertenece el trabajador (Zeytinoglu et al., 2009). Sumado a ello, se ha señalado (Gordon, 2014) que los profesionales y gerentes que trabajan en empresas de servicios son los que obtienen mayores ventajas en función del acceso al TF.

Por último, en lo relativo a las características de los empleadores, se ha indicado (Cooper & Baird, 2015) que el apoyo por parte de los supervisores se erige como uno de los principales antecedentes del TF. A propósito de ello, se ha encontrado que la decisión de utilizar los beneficios de TF disponibles depende que los supervisores acuerden con los deseos de los empleados de balancear las demandas familiares y laborales (Allen et al., 2014; Cooper & Baird, 2015).

Adicionalmente, la presencia de compañeros de trabajo que apoyen estas medidas facilita el acceso a la flexibilidad laboral (Korabik & Warner, 2013; Stecher Guzmán et al., 2012; ten Brummelhuis, Haar, & van der Lippe, 2010). Otros autores, han extendido su investigación al apoyo que brinda la cultura de la organización a los usuarios de acuerdos de TF e indicaron que ésta también tiene injerencia sobre la flexibilidad laboral (Gordon, 2014; Sweet et al., 2014).

En la Tabla 1, y a modo de síntesis se presentan las contribuciones más destacadas al desarrollo de la temática “trabajo flexible” por parte de diferentes autores. A los fines didácticos, las mismas se han agrupado en los siguientes rubros: contribución a las barreras en la implementación de los acuerdos de TF; al apoyo necesario para implementar prácticas de TF; a la tipificación de los acuerdos de TF; y a nuevas formas de TF.

## Consecuencias del trabajo flexible

El estudio de las consecuencias de la flexibilidad laboral ha crecido paulatinamente. En las últimas décadas, los especialistas en la temática han argumentado que los méritos de establecer acuerdos de TF repercuten tanto en la esfera organizacional como individual (Sweet et al., 2014).

La revisión efectuada por Grobler y de Bruyn (2011) acerca de las consecuencias del TF para los empleadores, en diferentes tipos de organizaciones, destacó: (a) incremento de ventajas competitivas debido a una mayor productividad y menos problemas en el personal, (b) mejora de los reclutamientos y la retención, (c) maximización del uso de las facilidades y la retención, (e) servicio basado en el cliente, (f) acceso a la experticia global, (g) ahorro de costos, (h) el período de adaptación puede ser menos disruptivo cuando los empleados llegan a diferentes horarios, (i) apoya la puesta en común de ideas, y (j) los niveles de personal pueden variar para dar cuenta de las fluctuaciones en los productos y los servicios.

Otros estudios (Hyland, Rowsome, & Rowsome, 2005; Kossek & Michael, 2010) han corroborado que aquellos empleadores que ofrecen esquemas de TF para apoyar las demandas trabajo-familia tienen una ventaja competitiva tanto en el reclutamiento externo de empleados como con la retención interna. Sin embargo, otras voces han sostenido (Stavrou & Kilaniotis, 2010) que la relación entre el TF y las intenciones de renuncia no es igual en todas las regiones. De esta manera, se ha indicado que el fenómeno de la disminución de las intenciones de renuncia en función de la flexibilidad laboral se presentaba, principalmente, en culturas colaborativas e individualistas donde empleados y empleadores co-determinaban las prácticas organizacionales. En cambio, en ambientes menos regulados por factores institucionales y donde los gerentes tenían mayor libertad para aplicar las prácticas y políticas de recursos humanos según su conveniencia, las renuncias aumentaban (Stavrou & Kilaniotis, 2010).

**TABLA 1**  
**Contribuciones al desarrollo del constructo trabajo flexible.**

**Tabla 1:** Contribuciones al desarrollo del constructo trabajo flexible.

Contribución...	
<b>...a las barreras en la implementación de los acuerdos de TF</b>	
Eldridge y Nisar (2011)	La forma en que está conformada la plantilla, la estrategia corporativa perseguida, la naturaleza de la competitividad de la compañía y las diferentes categorías de empleados
Giannikis y Myhail (2012)	Desafíos para avanzar laboralmente, para la imagen profesional, reducción de ingresos, dificultad para participar en actividades sociales en el lugar de trabajo y para la creación de redes profesionales
Masuda et al. (2012)	Limita el contacto diario y físico con compañeros de trabajo y supervisores
Sweet et al. (2014)	Número restringido de opciones de TF (en relación al lugar y al tiempo en que se realiza el trabajo)
<b>...al apoyo necesario para implementar prácticas de TF</b>	
Korabik y Warner (2013)	Por parte de los compañeros de trabajo
Gordon (2014)	Por parte de la cultura organizacional
Cooper y Baird (2015)	Por parte de los supervisores
<b>....a la tipificación de los acuerdos de TF</b>	
Tsui y Wu (2005)	Comenzaron a tener en cuenta la flexibilidad orientada al empleado (compañías orientadas a la propia organización, al trabajo o a ambas)
Kerkhofs et al. (2008)	Identificaron seis perfiles de flexibilidad que contemplan tanto el nivel de flexibilidad (bajo, intermedio o alto) como el contenido de las prácticas (orientada al trabajador o a la empresa)
Cañibano (2011)	Confrontó la flexibilidad demandada (perspectiva de la empresa) con la flexibilidad ofrecida (perspectiva del empleado)
Grobler y de Bruyn (2011)	Diferenciaron las opciones de TF que pueden darse dentro del lugar de trabajo de aquellas que se denominan prácticas de lugares flexibles
Sweet et al. (2014)	Distinguieron entre la disponibilidad de acuerdos de TF y su uso
<b>...a nuevas formas de TF</b>	
Giannikis y Mihail (2011)	Incluyeron una nueva categoría concerniente a los acuerdos relacionados a los horarios de salida laboral
Sweet et al. (2014)	Destacaron la posibilidad de obtener pausas laborales (tomarse un tiempo sin trabajar o hacerlo sólo una parte del año)

Por otra parte, en función de las consecuencias del TF para el empleado se han destacado (Grobler & de Bruyn, 2011): (a) incremento de la moral, (b) mayor productividad, (c) menor cantidad de tardanzas o ausencias no esquematizadas, (d) menores niveles de estrés, (e) mejor acomodamiento a las necesidades de los estilos de vida domésticos, (f) incremento de la calidad de vida laboral, y (g) mayor empoderamiento de los empleados.

Adicionalmente, se ha manifestado la influencia del TF sobre el bienestar del empleado, el ajuste trabajo-persona, la calidad de rol y un mayor foco en el trabajo (Kossek & Michael, 2010). Al tiempo que otros estudios empíricos han indicado que a nivel personal el TF tiene consecuencias como la posibilidad de combinar múltiples roles (Stravrou & Kilaniotis, 2010), disminuir los conflictos trabajo-familia (Allen et al., 2013; de Sivatte & Guadamillas, 2014; Kattenbach, Demerouti, & Nachreiner, 2010; Lu, Kao, Chang, Wu, & Cooper, 2011) y aumentar la satisfacción laboral (McNall et al., 2010; Utami & Supriyidi 2013). Más aún, se ha encontrado (McNall et al., 2010) que la flexibilidad laboral se erige como un factor clave dentro del proceso de enriquecimiento trabajo-familia. Esto puede suceder debido a que estos acuerdos podrían indicar que la organización se preocupa por la capacidad de sus empleados para balancear el trabajo y la vida.

En sintonía con ello, algunas revisiones han estudiado las consecuencias propias de algunos de los TF más frecuentes. Primeramente, se ha identificado (Baltes, Briggs, Huff, Wright, & Neuman, 1999) que el acceso a horarios flexibles se correlacionaba positivamente con la satisfacción laboral y con un menor ausentismo, mientras que la semana laboral comprimida impactaba en mayores puntajes de rendimiento evaluado por los supervisores. En segundo lugar, se encontró (Eldridge & Nisar, 2011) que la flexibilidad de horarios estaba negativamente relacionada con la seguridad laboral. Adicionalmente, se pudo dar cuenta (Jijena-Michel & Jijena Michel, 2011; McNall et al., 2010) que dos tipos de TF (semana laboral comprimida y horarios flexibles) se correlacionaban positivamente con el enriquecimiento trabajo-familia y la satisfacción laboral. A su vez, algunos autores (Oishi, Chan, Wang, & Kim, 2015) han sostenido que el trabajo de medio tiempo se relacionaba con un menor conflicto trabajo-familia y mayores niveles de bienestar. Y, en última instancia, se ha puntualizado que los acuerdos formales que contemplan horarios flexibles resultan en menores niveles de estrés y burnout (Grobler & de Bruyn, 2011; Grzywacz, Carlson, & Shulkin, 2008).

Paralelamente, la literatura específica da cuenta de estudios que han hecho hincapié en el vínculo de algunos tipos de flexibilidad laboral y el rendimiento laboral individual o sus dimensiones constitutivas (De Menezes & Kelliher, 2011). Uno de los primeros estudios sobre el tema (Pierce & Newstrom, 1980), realizado a partir del marco teórico del modelo de ajuste persona-organización, indicó que los esquemas laborales flexibles afectan el rendimiento de los empleados a través de varios caminos. Por un lado, permiten que los empleados hagan un uso más eficiente de sus propios ritmos circadianos y, por ende, reducen sus niveles de estrés (relacionado a la hora de ingreso y egreso del trabajo). Por el otro, proporcionan un mayor ajuste trabajo-persona y, finalmente, el TF aumenta las percepciones de autonomía laboral lo que se traduce en un mayor rendimiento laboral.

Sin embargo, otras voces han indicado (Gicho, 2015) que esta perspectiva supone un período de tiempo en que el trabajador se encuentra en condiciones óptimas para realizar su labor y el hecho que los empleados trabajen jornadas extensas (como en el caso de la semana laboral comprimida) incrementa la cantidad de horas laborales en condiciones menos óptimas. En consecuencia, esto puede traducirse en la disminución del rendimiento laboral de los empleados.

Particularmente, la bibliografía consultada indica que la flexibilidad de lugar es uno de los tipos de acuerdos de TF que mejor se relaciona con el rendimiento. De esta manera, se encontró (Hill, Miller, Weiner, & Colihan, 1998) que los ratings de rendimiento individual de aquellos empleados que hacían uso del teletrabajo eran mayores comparados con los empleados que utilizaban otro tipo de flexibilidad. Un estudio ulterior (Hill, Ferris, & Martinson, 2003) comparó los niveles de rendimiento de aquellos empleados que trabajaban en una oficina tradicional, en una oficina virtual y en su hogar.

Los resultados del mismo señalaron que los trabajadores que realizaban su labor fuera del ámbito tradicional, percibían que el trabajo remoto aumentaba su rendimiento. Posteriormente, un estudio meta-analítico (Gajendran & Harrison, 2007) demostró que el trabajo remoto se correlacionaba positivamente con las medidas de rendimiento laboral autoadministradas.

Recientemente, investigaciones realizadas en instituciones privadas (Njiru et al., 2015; Shagvaliyeva & Yazdanifard, 2014) establecieron, a pesar que la organización no tuviera un esquema de flexibilidad laboral establecido, que algunas prácticas (teletrabajo y semana laboral comprimida) eran llevadas adelante informalmente y tenían una influencia significativa sobre el rendimiento de los empleados. Sumado a ello, se ha encontrado que tanto el trabajo compartido (Crampton, Douglas, Hodge, & Mishra, 2003) como un ambiente laboral flexible (Gicho, 2015; Posthuma, Campion, Masimova, & Campion, 2013) usualmente resultan en una mayor participación de los empleados y en un incremento del rendimiento laboral. Además, se ha verificado (Kelliher & Anderson, 2008) que tanto los trabajadores con mayores accesos a beneficios de flexibilidad laboral como sus directivos reportaron un impacto positivo de los acuerdos de TF sobre su rendimiento.

En concordancia con ello, se ha señalado (Leslie, Manchester, Park, & Mehng, 2012) que los gerentes perciben a los beneficiarios de flexibilidad laboral como más comprometidos con la institución, lo que incrementa su productividad y su rendimiento laboral. Por su parte, las políticas de control sobre el tiempo laboral, la presencia de un estilo de supervisión que apoye los beneficios familiares (Aryee, Chu, Kim, & Ryu, 2013; Hammer et al., 2016) y la flexibilidad de lugar (Chermack, Kelly, Moen, & Ammons, 2015), han demostrado tener influencia sobre los comportamientos de ciudadanía organizacional<sup>3</sup>.

Sin embargo, cuando los trabajadores no perciben un acceso equitativo a este tipo de acuerdos de TF puede producirse algún tipo de comportamiento contraproducente (Beauregard, 2014). En este sentido, se ha observado que si los empleadores violan la autonomía y el control relacionados con las opciones de flexibilidad laboral, aumentan las tendencias a actuar contraproduktivamente (Sharkawi, Rahim, & AzuraDahalan, 2013).

## Medición del trabajo flexible

En paralelo al estudio de las modalidades de flexibilidad laboral, se han desarrollado algunos instrumentos para medirlas. Entre ellos, se pueden identificar aquellos que evalúan las actitudes de los empleados frente al TF, los que apuntan a medir la disponibilidad del mismo y los que miden el uso de uno o varios acuerdos de TF.

El primer grupo conjuga aquellos instrumentos desarrollados para evaluar las actitudes de los empleados frente al TF. Ejemplo de este tipo de instrumento es la segunda parte del Flexible Work Options Questionnaire (Albion, 2004) que apunta a conocer los beneficios y barreras que los empleados perciben a partir del uso de acuerdos de TF. El mismo, está compuesto por 12 ítems valorados en una escala Likert de 5 puntos (variando desde 1=“fuertemente en desacuerdo” a 5=“fuertemente de acuerdo”). Basado en la combinación de éste y otro cuestionario similar (Charron & Lowe, 2005) Giannikis y Mihail (2011) desarrollaron un instrumento para medir las actitudes hacia el TF. El instrumento quedó integrado por 20 ítems diseñados para evaluar los costos y beneficios asociados al uso de estas opciones, valorados en una escala tipo Likert de 7 puntos (variando desde 1=“fuertemente en desacuerdo” a 7=“fuertemente de acuerdo”).

Por su parte, Grobler y de Bruyn (2011) elaboraron un cuestionario para evaluar la postura de los gerentes en relación a los tipos de acuerdo de TF, las ventajas y desventajas potenciales, las barreras para implementarlos y sus posibles soluciones. Finalmente, Stavrou e Ierodiakonou (2011) desarrollaron un instrumento en el cual pedían a los trabajadores que evaluaran en una escala de 5 puntos (variando desde 1=“para nada” a 5=“mucho”) sus deseos de adoptar algunas de las siguientes prácticas de TF: trabajo de fin de semana, horas extras, trabajo temporal, horario flexible, trabajo en el hogar y teletrabajo. Este instrumento,



además, permite discriminar entre las prácticas orientadas al empleador (en el caso de las primeras tres) o hacia el empleado (las últimas tres).

Desde la segunda perspectiva, la disponibilidad de prácticas de trabajo flexible dentro de una organización, la mayoría de los investigadores han utilizado una única pregunta (por ejemplo, “¿Su compañía le ofrece flexibilidad sobre cuando comenzar o terminar su día laboral?”) con opciones de respuesta tipo Likert o de opción forzada (Si/No) (Eldridge & Nisar, 2011; Glauber, 2011; Lu et al., 2011; Masuda et al., 2012; McNall et al., 2010; ten Brumhelli et al., 2010). No obstante, la bibliografía consultada también da cuenta de algunos instrumentos desarrollados para tal fin. Uno de ellos, elaborado por Sweet et al. (2014), documenta la disponibilidad de acceder a los acuerdos de TF en el presente o en algún momento en el futuro. La escala en cuestión consta de 12 ítems, que miden la flexibilidad laboral, graduados en niveles de disponibilidad de acuerdo a una escala tipo Likert de 4 puntos (variando desde 1=“nada” a 4=“siempre/casi siempre”). Los autores de este instrumento categorizaron los acuerdos de trabajo flexible en tres tipos: acuerdos de movilidad laboral (seis ítems), sobre cuándo y dónde realizar el trabajo; acuerdos de reducción de trabajo (cuatro ítems), acerca de la reconfiguración de la carga laboral; y acuerdos de pausas laborales (dos ítems), en función de reconfigurar cuestiones relacionadas a la carrera del empleado (educación, entrenamiento, etc.).

En Argentina, particularmente, una de las primeras tentativas en desarrollar un instrumento para evaluar la disponibilidad de acuerdos de TF fue desarrollado por Gabini (2014). La escala en cuestión está conformada por una estructura unidimensional integrada por nueve ítems, elaborados en base a la revisión de la bibliografía y a entrevistas a trabajadores, que explicaron el 51% de la varianza total del constructo flexibilidad laboral con un aceptable nivel de confiabilidad (alpha de Cronbach de .878).

Con respecto a la tercera modalidad de TF, de la bibliografía consultada surge una gran variedad de instrumentos. Entre ellos, el elaborado por Allen (2001) evalúa el uso de 10 prácticas de TF a partir de una escala de cuatro puntos: (1) no se ofrece pero no la necesito, (2) no se ofrece pero podría utilizarla, (3) se ofrece pero no es utilizada y (4) se ofrece y la utilizo. Otro instrumento utilizado para evaluar el uso de determinadas prácticas de TF es el Flexible Work Options Questionnaire (Albion, 2004). En su primera parte, este cuestionario solicita a los empleados que valoren tanto el uso pasado, presente como futuro de cada uno de los acuerdos a partir de cuatro opciones: no la utilizo, la utilicé en los pasados 12 meses, la utilizo actualmente o pienso utilizarla en los próximos 12 meses.

Por otro lado, Bhattacharya, Gibson y Doty (2005) elaboraron un instrumento de 22 ítems desarrollados a partir de la revisión de la literatura específica, entrevistas con gerentes, facultativos y estudiantes de doctorados. Estos ítems, valorados en una escala tipo Likert de 5 puntos (variando desde 1=“fuertemente en desacuerdo” a 5=“fuertemente de acuerdo”), se agruparon en una solución de tres factores: prácticas flexibles (siete ítems), flexibilidad de habilidades (siete ítems) y flexibilidad comportamental (ocho ítems). Recientemente, Way et al. (2015) desarrollaron un cuestionario basándose en el descrito anteriormente. El mismo quedó integrado por 21 ítems valorados en una escala tipo Likert de 5 puntos (variando desde 1=“fuertemente en desacuerdo” a 5=“fuertemente de acuerdo”).

Leslie et al. (2012) Finalmente, Leslie et al. (2012) diseñaron un instrumento para medir el uso de prácticas de TF tanto desde la óptica de los gerentes como de los trabajadores. El cuestionario para los gerentes incluye preguntas referentes a si los empleados utilizan alguno de los acuerdos de TF disponibles (tales como esquemas flexibles, teletrabajo ocasional, teletrabajo rutinario, trabajo de medio tiempo, semana laboral comprimida y trabajo compartido). Posteriormente, crearon una variable dummy (1=“sí”, 0=“no”) para que los empleadores informen el uso de estas prácticas. Paralelamente, pidieron a los empleados que indiquen el uso de cada una de los acuerdos en cuestión, y los compararon con los índices arrojados por los empleadores.

**TABLA 2:**  
Clasificación de los instrumentos desarrollados para  
medir el constructo trabajo flexible, en función del año.

**Tabla 2:** Clasificación de los instrumentos desarrollados para medir el constructo trabajo flexible, en función del año.

Año	Autor	Cantidad de ítems	Aspecto que mide
2001	Allen	10 prácticas de TF; escala de 4 puntos (1="se ofrece pero no la necesito"; 2="no se ofrece pero podría utilizarla"; 3="se ofrece pero no es utilizada"; 4="se ofrece y la utilizo")	Disponibilidad y uso de beneficios de TF
2004	Albion	12 ítems; escala tipo Likert de 5 puntos (variando desde 1="fuertemente en desacuerdo" a 5="fuertemente de acuerdo")	Actitudes y barreras ante el uso de opciones de TF
2005	Bhattacharya et al.	22 ítems; escala tipo Likert de 7 puntos (variando desde 1="fuertemente en desacuerdo" a 7="fuertemente de acuerdo")	Uso de opciones de TF
2011	Giannikis y Mihail	20 ítems; escala tipo Likert de 7 puntos (variando desde 1="fuertemente en desacuerdo" a 7="fuertemente de acuerdo").	Actitudes hacia el TF
2011	Grobler y de Bruyn	Seis prácticas de TF; escala de 5 puntos (variando desde 1="para nada" a 5="mucho")	Deseos de adoptar determinadas prácticas de TF
2012	Leslie et al.	Siete ítems; escala tipo Likert de 7 puntos (variando desde 1="fuertemente en desacuerdo" a 7="fuertemente de acuerdo").	Razones por las que se accede a acuerdos de TF
2014	Gabini	Nueve ítems; escala tipo Likert de 5 puntos (variando desde 1="muy en desacuerdo" a 5="muy de acuerdo")	Disponibilidad de prácticas de TF
2014	Sweet et al.	12 ítems; escala tipo Likert de 4 puntos (variando desde 1="nada" a 4="siempre/casi siempre")	Disponibilidad de acceso a los acuerdos de TF
2015	Way et al.	21 ítems; escala tipo Likert de 5 puntos (variando desde 1="fuertemente en desacuerdo" a 7="fuertemente de acuerdo")	Uso de opciones de TF

Fuente: propia

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla 2, se presentan los instrumentos desarrollados para evaluar algún aspecto relacionado al "trabajo flexible" por parte de diferentes autores. Los mismos han sido ordenados siguiendo un orden cronológico, desde el más antiguo al más reciente.

## CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

La flexibilidad laboral surge a partir de cambios demográficos, sociales, culturales y económicos que han impactado diferencialmente sobre las condiciones laborales tradicionales. Por su parte, las políticas

económicas neoliberales introducidas como medidas para superar la crisis y el ajuste estructural también han favorecido la aparición del TF (De la Garza, 2006).

Los primeros modelos explicativos concibieron al TF exclusivamente como respuesta a cambios externos a la organización o a los costos-beneficios de implementarlos. En este sentido, se ha demostrado (Sweet et al., 2014) que la disponibilidad y uso de este tipo de acuerdos varía, principalmente, con base en el contexto organizacional. El mismo abarca desde el contexto macroeconómico y nacional de la empresa, su cultura organizacional, el estilo de liderazgo, el sector industrial al que pertenece, así como la composición demográfica del personal (cantidad de trabajadores, mano de obra calificada, etc.).

Sin embargo, postulados teóricos más recientes (Cañibano, 2011; Kerkhofs et al, 2008; Tsui & Wu, 2005) han incorporado la flexibilidad relacionada a las demandas del empleado. Desde este punto de vista, el TF se presenta como una posibilidad de equilibrar los dominios vitales del trabajador (McNall et al. 2010; Masuda et al., 2012) y manejar simultáneamente sus demandas y responsabilidades (Giannikis & Mihail, 2011; Stavrou & Kilaniotis, 2010). Sumado a ello, la flexibilidad dentro del lugar de trabajo y las prácticas de lugares flexibles han demostrado no solo producir beneficios personales sino también organizacionales (Glober & de Bruyn, 2011; Njiru, Kiambati, & Kamau, 2015; Shagvaliyeva & Yazdanifard, 2014).

A pesar de ello, aún existen algunas barreras para la implementación y el acceso equitativo a estos acuerdos dentro del ámbito organizacional (Giannikis & Myhail, 2012; Grobler & de Bruyn, 2011). En algunos casos, el acceso diferencial a los beneficios de TF puede verse signado por la presencia de profesionales altamente especializados o con una ocupación específica, por la presencia de una masa de integrantes con mayor representación dentro de la organización, por ocupar posiciones de poder y, en algunas circunstancias, por el sexo del trabajador.

Entonces, si bien la totalidad de las prácticas de TF no pueden ser puestos en marcha en todas las compañías ni estar disponibles para todos los trabajadores (Grobler & de Bruyn, 2011), las organizaciones que los introducen deberían considerar un rango de opciones de TF en lugar de insistir en un grupo específico de horarios flexibles (Eldridge & Nisar, 2011).

El mismo tiempo, la presencia de una cultura de apoyo por parte de supervisores y compañeros de trabajo que acuerden con los deseos de los empleados de balancear las demandas familiares y laborales (Allen et al., 2014; Cooper & Baird, 2015) son imprescindibles a la hora de que los trabajadores accedan a estos beneficios.

Al mismo tiempo, la presencia de una cultura de apoyo por parte de supervisores y compañeros de trabajo que acuerden con los deseos de los empleados de balancear las demandas familiares y laborales (Allen et al., 2014; Cooper & Baird, 2015) son imprescindibles a la hora de que los trabajadores accedan a estos beneficios.

La evidencia empírica (Masuda et al., 2012) demuestra que, a pesar de la disponibilidad de estas políticas, el porcentaje de personal que hace uso de ellas es reducido debido a las consecuencias negativas que conlleva su acceso: reducción salarial, desafíos a los avances de carreras, imagen profesional deteriorada y dificultad para participar en actividades sociales (Giannikis & Myhail, 2012; Sweet et al., 2014). Aunque en relación a este último punto, la bibliografía especializada presenta desacuerdos con respecto a si el TF limita el contacto físico y la participación en actividades sociales, lo que desarrolla una menor calidad en las relaciones laborales (Masuda et al., 2012; Stecher Guzmán et al., 2012) o, si bien, tiende a generar vínculos más estrechos entre los compañeros y una mayor calidad de vida laboral (Stecher Guzmán et al., 2012).

En este sentido, futuras investigaciones deberían orientarse a resolver esta falta de acuerdo entre las consecuencias negativas y positivas de hacer uso de las opciones de TF para que los empleados puedan balancear las demandas que implican la participación en diferentes dominios. Sumado a ello, la revisión bibliográfica efectuada indica la necesidad de realizar investigaciones de carácter longitudinal, (Jijena-Michel & Jijena Michel, 2011; Lu et al., 2011; McNall et al., 2010; Stavrou & Kilaniotis, 2010; ten Brummelhuis et al., 2010; Glober & Bruyn, 2011) para extraer conclusiones firmes con respecto a la causalidad de las relaciones expuestas. Además, se ha señalado (Glober & Bruyn, 2011; Hyland et al., 2005; Kattenbach et al., 2010) la necesidad de trabajar con muestras amplias que posibiliten la generalización de los resultados, de incluir

diferentes grupos y niveles de empleados (Stravrou & Kilaniotis, 2010) y de diferenciar entre la disponibilidad y el uso de las opciones de TF (Glauber, 2011; Masuda et al., 2012).

Adicionalmente, deberían sumarse esfuerzos en función del desarrollo de un marco teórico integrador que conjugue distintas dimensiones del TF como: (a) la disponibilidad de acuerdos de TF vs el uso de los mismos, (b) la flexibilidad orientada al empleado vs la flexibilidad orientada al empleador, (c) la flexibilidad ofrecida vs la flexibilidad demandada (d) la flexibilidad interna vs la flexibilidad externa y (e) la flexibilidad en el lugar de trabajo o fuera de él. De tal modo que, a partir de ello, se pueda avanzar hacia una operacionalización y medición del constructo que ostente el acuerdo de los especialistas en la temática.

Finalmente, la presente revisión presenta algunas limitaciones entre las que se encuentran aquellas derivadas del posible sesgo de selección introducido por los criterios de inclusión definidos, el acceder exclusivamente a artículos a texto completo de acceso abierto y la inclusión mayoritaria de estudios en inglés. Sin embargo, y a pesar de tales limitaciones, la misma constituye una puesta al día sobre la temática del trabajo flexible que puede ser de utilidad práctica para los profesionales de la administración, del gerenciamiento de los recursos humanos, de la psicología organizacional, y similares áreas de interés.

## AGRADECIMIENTO

El autor agradece a la Dras. Alicia Omar y Solana Salessi sus valiosos comentarios y sugerencias sobre las versiones preliminares del artículo.

Soporte: El presente trabajo ha sido realizado en el marco de la beca doctoral otorgada al autor por el CONICET y dirigida por la Dra. Alicia Omar (CONICET, UNR, Argentina).

## REFERENCIAS

- Albion, M. J. (2004). A measure of attitudes towards flexible work options. *Australian Journal of Management*, 29(2), 275-294.
- Allen T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 414-435.
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). Work-family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel Psychology*, 66(2), 345-376.
- Allen, T. D., Lapiere, L. M., Spector, P. E., Poelmans, S. A., O'Driscoll, M., Sanchez, J. I.,...& Geurts, S. (2014). The link between national paid leave policy and work-family conflict among married working parents. *Applied Psychology*, 63(1), 5-28.
- Arredondo Traperio, F. G., Velázquez Sánchez, L. M., & De la Garza García, J. (2013). Políticas de diversidad y flexibilidad laboral en el marco de la responsabilidad social empresarial. Un análisis desde la perspectiva de género. *Estudios Gerenciales*, 29(127), 161-166.
- Aryee, S., Chu, C. W., Kim, T. Y., & Ryu, S. (2013). Family-supportive work environment and employee work behaviors an investigation of mediating mechanisms. *Journal of Management*, 39(3), 792-813.
- Atkinson, J. (1984). Manpower strategies for flexible organizations. *Personnel Management*, 16(8), 28-31.
- Bal, P. M., & De Lange, A. H. (2015). From flexibility human resource management to employee engagement and perceived job performance across the lifespan: A multisample study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(1), 126-154.
- Baltes, B. B., Briggs, T. E., Huff, J. W., Wright, J. A., & Neuman, G. A. (1999). Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 496.
- Beauregard, T. A. (2014). Fairness perceptions of work-life balance initiatives: Effects on counterproductive work behaviour. *British Journal of Management*, 25(4), 772-789.



- Bhattacharya, M., Gibson, D. E., & Doty, D. D. (2005). The effects of flexibility in employee skills, employee behaviors, and human resource practices on firm performance. *Journal of Management*, 31(4), 622-640.
- Boyer, R. (1998). Alla ricerca di alternative al fordismo: Gli anni ottanta. *Stato e Mercato*, 24(3), 387-423.
- Cañibano, A. (2011). Exploring the negative outcomes of flexible work arrangements. The case of a consultancy firm in Spain. *Journal of Management*, 31(4), 622-640.
- Charron, K. F., & Lowe, D. J. (2005). Factors that affect accountant's perceptions of alternative work arrangements. *Accounting Forum*, 29(2), 191-206.
- Chermack, K., Kelly E. L., Moen, P., & Ammons, S. K. (2015). Implementing institutional change: Flexible work and team processes in a white collar organization. In S. K. Ammons, E. L. Kelly (eds.) *Work and family in the new economy* (pp.331-359). Bradford, U. K.: Emerald Group Publishing Limited.
- Cooper, R., & Baird, M. (2015). Bringing the "right to request" flexible working arrangements to life: From policies to practices. *Employee Relations*, 37(5), 568-581.
- Crampton, S., Douglas, C., Hodge, J., & Mishra, J. (2003). Job sharing: Challenges and opportunities. *Seidman Business Review*, 9(1), 21-22.
- Davis, A. E., & Kalleberg, A. L. (2006). Family-friendly organizations? Work and family programs in the 1990s. *Work and Occupations*, 33(2), 191-223.
- De la Garza, E. (2000). *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*. México: Fondo de Cultura Económica.
- De la Garza, E. (2006). *Teorías sociales y estudios del trabajo: Nuevos enfoques*. Barcelona: Anthropos Editorial.
- De Menezes, L. M., & Kelliher, C. (2011). Flexible working and performance: A systematic review of the evidence for a business case. *International Journal of Management Reviews*, 13(4), 452-474.
- de Sivatte, I., & Guadamillas, F. (2014). ¿La disponibilidad de medidas de conciliación y la cultura trabajofamilia disminuyen el conflicto trabajo-familia de los empleados? *Universia Business Review*, 44, 54-71.
- Eldridge, D., & Nisar, T. M. (2011). Employee and organizational impacts of flexitime work arrangements. *Industrial Relations*, 66(2), 213-234.
- Fernández, F. A. (2011). Flexibilidad laboral: Elementos teórico-conceptuales para su análisis. *Revista de Ciencias Sociales*, 26, 39-55.
- Freeman, C., Clark, J., & Soete, L. (1982). *Unemployment and technical innovation: A study of long waves and economic development*. London: Burns & Oates.
- Gabini, S. (2014, noviembre). Desarrollo y validación de un instrumento para medir Trabajo Flexible. VIII Jornadas de Ciencia y Tecnología. Universidad Nacional de Rosario.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541.
- Giannikis, S. K., & Mihail, D. M. (2011). Flexible work arrangements in Greece: A study of employee perceptions. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(02), 417-432.
- Gicho, M. M. (2015). The effect of employee retention strategies on employee performance: The case of Eagle Africa Insurance Brokers Limited (Tesis doctoral inédita, United States International University-Africa, Nairobi, Kenya). Recuperado de <http://erepo.usiu.ac.ke/bitstream/handle/11732/657/Maureen.pdf?sequence=1>
- Glauber, R. (2011). Limited access: Gender, occupational composition, and flexible work scheduling. *The Sociological Quarterly*, 52(3), 472-494.
- Golden, L. (2009). Flexible daily work schedules in US jobs: Formal introductions needed? *Industrial Relations*, 48(1), 27-54.
- Gordon, C. E. (2014). Flexible workplace practices: Employees' experiences in small IT firms. *Industrial Relations*, 69(4), 766-784.
- Grobler, P. A., & de Bruyn, A. J. (2012). 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. G., Carlson, D. S., & 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.



- Gutiérrez Rincón, V. A., & Salas Paramo, J. A. (2015). Pasado, presente y ¿futuro? De la teoría institucional en el análisis organizacional: Una revisión a la literature. Departamento de Gestión de Organizaciones, Pontificia Universidad Javeriana, Documento de trabajo N° 8.
- Hammer, L. B., Johnson, R. C., Crain, T. L., Bodner, T., Kossek, E. E., Davis, K. D., & Berkman, L. (2016). Intervention effects on safety compliance and citizenship behaviors: Evidence from the work, family, and health study. *Journal of Applied Psychology*, 101(2), 190-208.
- Hill, E. J., Ferris, M., & Martinson, V. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 220-241.
- Hill, E. J., Miller, B., Weiner, S., & Colihan, J. (1998). Influences of the virtual office on aspects of work and work/life balance. *Personnel Psychology*, 51, 667-683.
- Hyland, M., Rowsome, C., & Rowsome, E. (2005). The integrative effects of flexible work arrangements and preferences for segmenting or integrating work and home roles. *Journal of Behavior and Applied Management*, 6, 141-160.
- Jijena-Michel, R. D., & Jijena Michel, C. E. (2011). El rol moderador de la flexibilidad del horario de trabajo en la relación del enriquecimiento trabajo familia y la satisfacción docente. *Horizontes Empresariales*, 10(2), 41-55.
- Jijena-Michel, R. D., & Jijena-Michel, C. E. (2013). Conflicto trabajo-familia, flexibilidad de horarios y características demográficas de profesores universitarios en Bolivia. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 9(16), 43-53.
- Kalleberg, A. L. (2001). Organizing flexibility: The flexible firm in a new century. *British Journal of Industrial Relations*, 39(4), 479-504.
- Kattenbach, R., Demerouti, E., & Nachreiner, F. (2010). Flexible working times: Effects on employees' exhaustion, work-nonwork conflict and job performance. *Career Development International*, 15(3), 279-295.
- Kelliher, C., & Anderson, D. (2008). Flexible working and performance: Summary of research. Londres: Working Families.
- Kerkhofs, M., Chung, H., & Ester, P. (2008). Working time flexibility across Europe: A typology using firm - level data. *Industrial Relations Journal*, 39(6), 569-585.
- Korabik, K., & Warner, M. (2013). The impact of co-workers on work-to-family enrichment and organizational outcomes. In S. Poelmans, J. H. Greenhaus, & M. Las Heras Maestro (eds.). *Expanding the boundaries of work-family research* (pp. 254-276). London: Palgrave Macmillan.
- Kossek, E. & Michel, J. (2010). Flexible Work Schedules. In S. Zedeck (Ed.), *APA Handbook of industrial and organizational psychology*. Vol. 1: Building and developing the organization (pp. 535-572). Washington, DC: American Psychological Association.
- Lambert, A. D., Marler, J. H., & Gueutal, H. G. (2008). Individual differences: Factors affecting employee utilization of flexible work arrangements. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 107-117.
- Leslie, L. M., Manchester, C. F., Park, T. Y., & Mehng, S. A. (2012). Flexible work practices: A source of career premiums or penalties? *Academy of Management Journal*, 55(6), 1407-1428.
- Lewis, S., & Humbert, L. (2010). Discourse or reality? Work-life balance, flexible working policies and the gendered organization. *Equality, Diversity and Inclusion: An international journal*, 29(3), 239-254.
- Lu, L., Kao, S. F., Chang, T. T., Wu, H. P., & Cooper, C. L. (2008). Work/family demands, work flexibility, work/family conflict, and their consequences at work: A national probability sample in Taiwan. *International Perspectives in Psychology*, 1, 68-81.
- Masuda, A. D., Poelmans, S. A., Allen, T. D., Spector, P. E., Lapierre, L. M., Cooper, C. L.,...& Lu, L. (2012). Flexible work arrangements availability and their relationship with work - to - family conflict, job satisfaction, and turnover intentions: A comparison of three country clusters. *Applied Psychology*, 61(1), 1-29.
- McIllroy, R., Marginson, P., & Regalia, I. (2004). Regulating external and internal forms of flexibility at local level: Five European regions compared. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(2), 295-313.

- McNall, L. A., Nicklin, J. M., & 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.
- Njiru, P. M., Kiambati, K., & 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.
- Oishi, A. S., Chan, R. K., Wang, L. L. R., & Kim, J. H. (2015). Do part-time jobs mitigate workers' work–family conflict and enhance wellbeing? New evidence from four east-asian societies. *Social Indicators Research*, 121(1), 5-25.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The goodsoldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Peters, P., & Heusinkveld, S. (2010). Institutional explanations for managers' attitudes towards telehomeworking. *Human Relations*, 63(1), 107-135.
- Pierce, J. L., & Newstrom, J. W. (1980). Toward a conceptual clarification of employee responses to flexible working hours: A work adjustment approach. *Journal of Management*, 6(2), 117-134.
- Piore, M. J., & Sabel, C. F. (1990). *La segunda ruptura industrial*. España: Alianza Editorial.
- Posthuma, R. A., Campion, M. C., Masimova, M., & Campion, M. A. (2013). A high performance work practices taxonomy integrating the literature and directing future research. *Journal of Management*, 39(5), 1184-1220.
- Roca-Puig, V., Beltrán-Martín, I., Bou-Lluisar, J. C., & Escrig-Tena, A. B. (2008). External and internal labour flexibility in Spain: A substitute or complementary effect on firm performance? *The International Journal of Human Resource Management*, 19(6), 1131-1151.
- Sarbu, M. (2015). Determinants of work - at - home arrangements for german employees. *Labour*, 29(4), 444-469.
- Shagvaliyeva, S., & Yazdanifard, R. (2014). Impact of flexible working hours on work-life balance. *American Journal of Industrial and Business Management*, 4(1), 20-23.
- Sharkawi, S., Rahim, A. R. A., & AzuraDahalan, N. (2013). Relationship between person organization fit, psychological contract violation on counterproductive work behaviour. *International Journal of Business and Social Science*, 4(4), 173-183.
- Stavrou, E., & Kilaniotis, C. (2010). Flexible work and turnover: An empirical investigation across cultures. *British Journal of Management*, 21(2), 541-554.
- Stavrou, E., & Ierodiakonou, C. (2011). Flexible work arrangements and intentions of unemployed women in Cyprus: A planned behaviour model. *British Journal of Management*, 22(1), 150-172.
- Stecher Guzmán, A., Godoy Catalán, L., & Toro Cifuentes, J. P. (2012). Sociabilidad y calidad de vida laboral en un entorno de trabajo flexible. La experiencia de trabajadores de supermercado en Santiago de Chile. *Revista de Psicología*, 21(2), 133-157.
- Sweet, S., Pitt-Catsoupes, M., Besen, E., & Golden, L. (2014). Explaining organizational variation in flexible work arrangements: Why the pattern and scale of availability matter. *Community, Work & Family*, 17(2), 115-141.
- ten Brummelhuis, L. L., Haar, J. M., & van der Lippe, T. (2010). Crossover of distress due to work and family demands in dual-earner couples: A dyadic analysis. *Work & Stress*, 24(4), 324-341.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? *The Academy of Management Journal*, 40(5), 1089-1121.
- Tsui, A. S., & Wu, J. B. (2005). The new employment relationship versus the mutual investment approach: Implications for human resource management. *Human Resource Management*, 44(2), 115-121.
- Utami, I., & Supriyadi, D. (2013). Flexible working arrangement and stress management training in mitigating auditor's burnout: An experimental study. *Accounting and Taxation*, 5(1), 97-113.
- Way, S. A., Tracey, J. B., Fay, C. H., Wright, P. M., Snell, S. A., Chang, S., & Gong, Y. (2015). Validation of a multidimensional HR flexibility measure. *Journal of Management*, 41(4), 1098-1131.
- Zeytinoglu, I. U., Cooke, G. B., & Mann, S. L. (2009). Flexibility: Whose choice is it anyway? *Industrial Relations*, 64(4), 555-574.

- 2 La teoría institucional, en un principio, ha entendido a las organizaciones como instituciones embebidas de significado, valor y legitimidad por sus miembros y líderes; posteriormente, con el surgimiento del neo-institucionalismo, se puso el foco en el rol de las estructuras formales para permitir o contener el comportamiento organizacional. De esta manera, se presenta un cambio en el nivel de análisis que pasó de la organización al campo organizacional y sus redes, con énfasis en la difusión de normas y prácticas entre organizaciones (Gutiérrez Rincón & Salas Paramo, 2015).
- 3 El término fue acuñado por Organ (1988) para referirse a todo comportamiento discrecional, que sobrepasa las expectativas formalmente requeridas para el desempeño de un determinado rol y que resulta beneficioso para la organización.

## NOTAS

- 2 La teoría institucional, en un principio, ha entendido a las organizaciones como instituciones embebidas de significado, valor y legitimidad por sus miembros y líderes; posteriormente, con el surgimiento del neo-institucionalismo, se puso el foco en el rol de las estructuras formales para permitir o contener el comportamiento organizacional. De esta manera, se presenta un cambio en el nivel de análisis que pasó de la organización al campo organizacional y sus redes, con énfasis en la difusión de normas y prácticas entre organizaciones (Gutiérrez Rincón & Salas Paramo, 2015).
- 3 El término fue acuñado por Organ (1988) para referirse a todo comportamiento discrecional, que sobrepasa las expectativas formalmente requeridas para el desempeño de un determinado rol y que resulta beneficioso para la organización.