UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

Factores que influyen en los empleados a la hora de acceder o elegir un acuerdo de trabajo flexible en organizaciones del sector servicios en Colombia

Jerson Jair Martínez Rojas

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Ciencias Económicas
Bogotá D.C., Colombia
2022

Factores que influyen en los empleados a la hora de acceder o elegir un acuerdo de trabajo flexible en organizaciones del sector servicios en Colombia

Jerson Jair Martínez Rojas

Tesis o trabajo de investigación presentado como requisito parcial para optar al título de:

Magister en Administración

Director:

Ph.D., Doctor, William Salazar

Codirectora:

Ph.D., Doctora, Luz Alexandra Montoya

Línea de Investigación:

Gestión de Recursos Humanos

Grupo de Investigación:

Management & Marketing

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Ciencias Económicas

Bogotá D.C., Colombia

2022

La unidad, no la uniformidad, debe ser nuestro objetivo. Alcanzamos la unidad sólo a través de la variedad. Las diferencias deben ser integradas, no aniquiladas, ni absorbidas.

Mary Parker Follett

Declaración de obra original

Yo declaro lo siguiente:

He leído el Acuerdo 035 de 2003 del Consejo Académico de la Universidad Nacional. «Reglamento sobre propiedad intelectual» y la Normatividad Nacional relacionada al respeto de los derechos de autor. Esta disertación representa mi trabajo original, excepto donde he reconocido las ideas, las palabras, o materiales de otros autores.

Cuando se han presentado ideas o palabras de otros autores en esta disertación, he realizado su respectivo reconocimiento aplicando correctamente los esquemas de citas y referencias bibliográficas en el estilo requerido.

He obtenido el permiso del autor o editor para incluir cualquier material con derechos de autor (por ejemplo, tablas, figuras, instrumentos de encuesta o grandes porciones de texto).

Por último, he sometido esta disertación a la herramienta de integridad académica, definida por la universidad.

_____

Jerson Jair Martínez Rojas

Fecha 09/09/2022

Agradecimientos

Quiero agradecer a todas las personas que confiaron en mí y que me ayudaron a que este sueño se hiciera realidad. Doy gracias principalmente a las siguientes personas:

- A mi padre Eduardo Martínez y a mi madre Rosa Rojas, por tener la paciencia de soportar las jornadas de trabajo largas para llevar a cabo este objetivo de investigación, especialmente a mi madre, quien me contagió con su fuerza y resistencia.
- A mi Director de grado Dr. William Salazar quien gracias a su confianza y sus conocimientos hicieron posible lograr un mejor resultado en esta investigación.
- A mi Codirectora Dra. Luz Alexandra Montoya quien no solamente sus conocimientos, sino que, con su disposición y apoyo, fue fundamental para ampliar mi investigación más allá de lo inicialmente planteado.
- A Jessica Giraldo Profesional de apoyo del programa de la Maestría en Administración por su paciencia, colaboración y adecuadas indicaciones.
- Al señor Germán Bustos, Director Corporativo de Gestión Humana de Claro Colombia quien supo escucharme para aceptar realizar la investigación.
- A Lucila Ramírez, Asistente Administrativa en Claro Colombia por su empatía y buena energía.
- A mis hermanos Nohora, Wilson, Ferney Mary y Yamith Martínez, por creer en mí y apoyarme siempre.
- A todas las personas que hicieron parte del estudio al contestar la encuesta voluntariamente.
- En general a mis amigos, amigas y compañeros de la Universidad Nacional de Colombia, con los que creamos un vínculo de amistad durante esta pequeña estadía.

Resumen

Factores que influyen en los empleados a la hora de acceder o elegir un acuerdo de trabajo flexible en organizaciones del sector servicios en Colombia

Esta investigación busca determinar la influencia de algunos factores en los empleados para acceder o elegir un acuerdo de trabajo flexible. La información es obtenida de una muestra tomada de cuatro empresas del sector servicios en Colombia. En primer lugar, el estudio parte de una revisión de literatura donde se identifican las principales modalidades y tipos de trabajo flexibles, así como sus principales, teorías, beneficios y consecuencias negativas que implica su acceso. En segundo lugar, aplica un método de tipo cualitativo y cuantitativo para la recolección y análisis de los datos; donde estos fueron examinados y comparados a través de un modelo estructural en el cual los factores se clasificaron según en los niveles representados por la teoría de los sistemas ecológicos. Finalmente, los resultados concluyen que aspectos sociodemográficos, como el género, el lugar de vivienda y el aspecto familiar o incluso la movilidad vehicular influyen en que el empleado elija entre la modalidad de trabajo sobre donde trabajar, es decir una flexibilidad del sitio de trabajo y la modalidad de flexibilidad horaria. Por lo tanto, se presentan pautas y recomendaciones para implementar un acuerdo de trabajo flexible que permita facilitar la toma de decisiones empresariales a través de un modelo de negociación entre empleador y empleado.

Palabras clave: Acuerdos de Trabajo Flexible, Teoría de los Sistemas Ecológicos, negociación, factores

Abstract

Factors that influence employees when accessing or choosing a flexible work arrangement in service sector organizations in Colombia

This research seeks to determine the influence of some factors on employees to access or choose a flexible work arrangement. The information is obtained from a sample taken from four companies in the service sector in Colombia. first, the study is based on a literature review where the main modalities and types of flexible work are identified, as well as their main theories, benefits, and negative consequences that their access implies. Second, this study applies a qualitative and quantitative method for data collection and analysis; where these data were examined and compared through a structural model in which the factors were classified according to the levels represented by the ecological systems theory. Finally, the results conclude that sociodemographic aspects, such as gender, place of residence and family aspect or even vehicular mobility influence the employee to choose between the work modality over where to work, in other words, a flexibility of the workplace and the flexible hours mode or Flextime. Therefore, guidelines and recommendations are presented to implement a flexible work arrangement that facilitates business decision-making through a negotiation model between employer and employee.

Keywords: Flexible Work Arrangements, Ecological Systems Theory, negotiation, factors

Contenido

Pág.

Resumen ..... **VI**

Abstract ..... **VII**

Lista de figuras ..... **X**

Lista de tablas ..... **XI**

Lista de abreviaturas ..... **XII**

Introducción **13**

1. Problema y objetivos de investigación **15**
1.1 Problema 15
1.1.1 Contexto general 15
1.1.2 Contexto específico 15
1.1.3 Planteamiento del problema de investigación 17
1.1.3.1 Ubicación 17
1.1.3.2 Descripción del problema 19
1.1.4 Pregunta de investigación 25
1.2 Objetivos 26
1.2.1 Objetivo general 26
1.2.2 Objetivos específicos 26

2. Justificación **27**
2.1 Pertinencia de la investigación 27
2.2 Relevancia del tema e impacto esperado 28

3. Revisión de literatura y marco conceptual **30**
3.1 Revisión de literatura 30
3.1.1 Acuerdos de trabajo flexible desde la perspectiva del empleado 30
3.1.2 Acuerdos de trabajo flexible desde la perspectiva del empleador 39
3.1.3 Factores influyentes para la adopción de un trabajo flexible 42
3.1.4 Algunas recomendaciones para implementar un acuerdo de trabajo flexible 58
3.2 Marco conceptual 61
3.2.1 Acuerdos de trabajo flexibles 61
3.2.1.1 Definición 61
3.2.1.2 Tipos de trabajo flexible 62
3.2.2 Principales teorías en relación con el trabajo flexible y el balance trabajo vida personal 65

3.2.3 Marco legal del trabajo flexible en el contexto colombiano 71
3.2.4 Las tecnologías de la información y de las comunicaciones 74

4. Metodología 77
4.1 Método de investigación y enfoque 78
4.2 Técnicas de recolección y análisis de la información 78
4.2.1 Características del grupo de estudio 78
4.2.2 Plan para el análisis recolección de datos 81
4.2.2.1 Revisión de literatura 81
4.2.2.2 Proceso para la recolección de datos e Instrumento 82
4.2.3 Medición y análisis 85

5. Resultados y Discusión 87
5.1 Resultados 87
5.1.1 Género y edad 87
5.1.2 Nivel académico y rol dentro de la empresa 88
5.1.3 Situación familiar y vivienda 90
5.1.3.1 Personas dependientes y no dependientes 92
5.1.3.2 Características de la vivienda y desplazamientos 93
5.1.4 Descripción de los acuerdos de trabajo flexible disponibles y usados en las organizaciones 96
5.1.5 La experiencia para negociar y acceder a un acuerdo de trabajo flexible 100
5.1.6 Satisfacción entre el trabajo y la vida familiar-personal 108
5.1.6.1 Factores que inciden en la satisfacción laboral 108
5.1.6.2 Factores que inciden en el balance trabajo-familia 112
5.1.7 Acuerdos de trabajo flexible representativos 120
5.1.7.1 Según el tipo de acuerdo flexible 120
5.1.7.2 Según la modalidad del acuerdo flexible 121
5.1.7.3 Modalidades de trabajo flexible y su relación con los factores de selección122
5.1.8 Cruce general entre las principales variables 125
5.2 Discusión 126
5.2.1 Criterios del individuo para acceder a un acuerdo de trabajo flexible y principales implicaciones 126
5.2.2 La importancia de la negociación 133
5.2.3 Pautas para la empresa a la hora de negociar un acuerdo de trabajo flexible y principales implicaciones 136
5.2.3.1 Pautas para la negociación 138
5.2.3.2 Escenarios 139
5.2.3.3 Factores para la toma de decisiones 139
5.2.3.4 Proceso para negociar un acuerdo de trabajo flexible 142

6. Conclusiones, recomendaciones y limitaciones 146
6.1 Conclusiones 146
6.2 Recomendaciones y futura investigación 150
6.3 Limitaciones 151

A. Anexo: Instrumento tipo encuesta para la caracterización de acuerdos de trabajo flexible 153

Bibliografía 163

Lista de figuras

Figura 1 Ecuación para el cálculo de muestras en poblaciones infinitas 80
Figura 2 Mesosistema..... 81
Figura 3 Ejemplo de ayudas, usadas en el instrumento tipo encuesta 84
Figura 4 Grupo de edad con dependientes 93
Figura 5 Distribución por tamaño de vivienda 94
Figura 6 Relación tamaño de vivienda versus compartir zona de trabajo 94
Figura 7 Duración total de desplazamientos hogar-trabajo-hogar 95
Figura 8 Uso de opciones de trabajo flexible..... 96
Figura 9 Fuente de información de opciones de trabajo flexibles disponibles en la empresa..... 97
Figura 10 Nivel de experiencia de negociación de acuerdos de trabajo flexible por género 104
Figura 11 Restricciones para acceder a un acuerdo de trabajo flexible..... 107
Figura 12 Nivel de satisfacción trabajo versus vida familiar-personal..... 108
Figura 13 Nivel satisfecho y factores relacionados..... 109
Figura 14 Muy satisfecho y factores relacionados..... 110
Figura 15 Insatisfecho y factores relacionados..... 111
Figura 16 Muy insatisfecho y factores relacionados 112
Figura 17 Factores importantes para la satisfacción laboral..... 119
Figura 18 Tipos de acuerdos de trabajo flexible elegibles para el empleado..... 121
Figura 19 Modalidades de trabajo flexible elegible para el empleado..... 122
Figura 20 Flexibilidad sobre donde trabajar y principales factores para su elección..... 123
Figura 21 Flexibilidad sobre cuándo trabajar y principales factores para su elección 124
Figura 22 Flexibilidad sobre qué cantidad trabajar y principales factores para su elección 124
Figura 23 Proceso para negociar un acuerdo de trabajo flexible..... 142

Lista de tablas

Pág.

Tabla 1. Cuadro resumen: Factores influyentes para la adopción de un trabajo flexible. 43
Tabla 2 Clasificación modalidades de acuerdos de trabajo flexible 63
Tabla 3 Datos para el cálculo de la muestra..... 79
Tabla 4 Escalas Likert de 5 puntos..... 83
Tabla 5 Distribución datos por género y edad 88
Tabla 6 Distribución por nivel académico 88
Tabla 7 Distribución por el rol dentro de la empresa..... 88
Tabla 8 Distribución de roles dentro de la empresa por género..... 89
Tabla 9 Distribución por género entre estar o no estudiando..... 90
Tabla 10 Número de personas con quien convive 91
Tabla 11 Tipo de relación de las personas con quien convive 91
Tabla 12 Dependientes 92
Tabla 13 Modelo de negociación de un acuerdo de trabajo flexible.....141

Lista de abreviaturas

Abreviaturas

Abreviatura	Término
1.FWA	Flexible Work Arrangements – Acuerdos de trabajo flexibles en español
2. WBL	Work Balance Life – Balance Trabajo-Vida en español

Introducción

Las prácticas de trabajo flexible son cada vez más populares en todo el mundo (Dilmaghani, 2021) y Colombia no ha sido la excepción a estas nuevas formas de trabajo. Después de 2020 las tendencias hacia el teletrabajo y el trabajo alternado entre el hogar y el sitio de trabajo se han fortalecido. Principalmente en sectores empresariales donde es posible su implementación como por ejemplo el sector servicios, donde la difusión de nuevas aplicaciones y servicios de información y comunicación facilitan aún más su adaptación (Alexander et al., 2010).

Para acceder a un tipo de trabajo flexible se requiere de un acuerdo entre el empleado y el empleador, el cual, normalmente, es negociado en primera instancia, entre el individuo y su jefe inmediato (Greenberg & Landry, 2011). El margen de maniobra que tienen los trabajadores al negociar la flexibilidad puede conducir a una mejor coordinación e integración del trabajo y la vida privada, siendo las responsabilidades familiares una de las principales razones por las que los individuos buscan un acuerdo flexible (Hornung et al., 2008).

Específicamente, permitir políticas flexibles en las cuales se proporcione a los empleados libertad sobre cuándo, dónde y cuánto trabajar, conduce a beneficios tanto para el trabajador, permitiéndoles dedicar tiempo y energía fuera del trabajo para cuidarse a sí mismos y a sus familiares (Bourdeau et al., 2019), como para el empleador, al aumentar los niveles de atracción y disminuir los niveles de rotación de personal que a su vez pueden transformarse en mejores rendimientos financieros (Kotey & Sharma, 2019).

Sin embargo, a pesar de estas consecuencias positivas, los estudios revelan que solamente una fracción de los empleados, que se podrían beneficiar de los acuerdos de trabajo flexible, en realidad los utilizan. (Bourdeau et al., 2019). De acuerdo con algunos investigadores, a pesar de la amplia disponibilidad de opciones flexibles, se desconoce la razón de algunas personas por la cual se le facilita su elección, mientras que para otras

no (Almer et al., 2003). Una de las posibles razones que dificulta su acceso, es que los empleados temen que el uso de un acuerdo conduzca a consecuencias profesionales negativas. Por lo tanto, aunque el uso de la opción flexible puede satisfacer las demandas familiares o personales, la perspectiva de un resultado profesional negativo, disminuye la decisión de su uso (Shockley & Allen, 2010); es en este escenario donde es fundamental el apoyo del empleador (Swanberg et al., 2005).

Un componente que incide en que se prefiera un tipo de acuerdo de otro es el aspecto sociodemográfico del individuo, como el género, la edad, el lugar de vivienda, los familiares dependientes entre otros (Beckel & Fisher, 2022). Por lo tanto, para entender los problemas que afectan la necesidad y el deseo por las opciones de trabajo flexible, así como las dificultades para acceder a estas y las fuentes de apoyo que ayudarán a mitigar esos problemas (Smith et al., 2019), se necesita claridad sobre cuáles son los factores que influyen en la persona para elegir un determinado tipo de acuerdo flexible, en un contexto donde convergen múltiples culturas como lo es la ciudad de Bogotá en Colombia. Esta investigación intenta identificar estos factores, de tal manera que los resultados sean un aporte para disminuir la brecha que existe entre el suministro y el uso de acuerdos de trabajo flexible y en efecto facilitar la toma decisiones empresariales.

Este estudio utiliza un marco referencial basado principalmente en la teoría de los sistemas ecológicos de Bronfenbrenner (1987), para clasificar los factores relacionados entre sí por microsistemas, mesosistemas y exosistemas que determinan preferir un tipo de trabajo flexible de otro, cuya información para el análisis, es obtenida a través de un instrumento tipo encuesta usado para la recolección de datos. La investigación no solamente identifica estos criterios, sino que, además, proporciona una base de pautas junto con un modelo de negociación de acuerdos flexibles para facilitar la implementación buscando un punto de equilibrio entre los beneficios del empleado y las necesidades del empleador. A medida que las organizaciones compiten para asegurar una reputación de empleador de elección, el ofrecer igualdad de condiciones y apoyo para el acceso de acuerdos flexibles de trabajo, probablemente se convertirá en un valor distintivo y crucial para los negocios (Smith et al., 2019).

1. Problema y objetivos de investigación

1.1 Problema

1.1.1 Contexto general

Hasta 2020 la presencialidad para la mayoría de los trabajadores en el lugar de trabajo era rígida y obligatoria. Debido a la pandemia esta noción cambió, pasando de estar presentes físicamente en las oficinas, a trabajar remotamente durante toda la jornada laboral, -principalmente desde la casa-. Sin embargo, esto no es posible para los trabajos, los cuales no todos pueden hacerse de forma remota y solo algunos empleados pueden teletrabajar (Alaimo & Noel, 2020).

El teletrabajo al igual que el trabajo remoto. el horario flexible, entre otros, hacen parte de un grupo que se denomina los Acuerdos de Trabajo Flexibles (FWA por sus siglas en inglés), los cuales se pueden adaptar a la necesidad de cada empleado (Herrero, 2013). Es por esto por lo que, los FWA hacen parte de las temáticas a abordar en la presente investigación, buscando encontrar las percepciones que se tienen acerca de estas modalidades de trabajo y cuáles factores influyen en la decisión de que una persona elija un determinado FWA.

1.1.2 Contexto específico

Los Acuerdos o Arreglos de Trabajo Flexible se pueden clasificar en varias categorías. Dentro de estas, se puede resaltar tres (Gabini, 2016): 1. la flexibilidad sobre donde trabajar, enfocada principalmente en la locación espacial del trabajador (p. ej. Teletrabajo y Trabajo Remoto); 2. la flexibilidad sobre cuando trabajar, que se refiere a la capacidad de ajustar los horarios de una jornada laboral (p. ej. Horarios de entrada y/o salida,

flexibles), y 3. La flexibilidad sobre cuanto trabajar, haciendo alusión al a intensidad horaria diaria, semanal o mensual (p. ej. Trabajo de medio tiempo).

La gran mayoría de estos Acuerdos traen beneficios tanto para el empleado como para el empleador. Por un lado, se ha comprobado que los FWA pueden aumentar la satisfacción del empleado (Masuda et al., 2012; Sabuhari et al., 2020), mejorar el nivel de autonomía y disminuir el conflicto entre el trabajo y la vida privada (Allen et al., 2021; Hill et al., 2010; Kerman et al., 2021). Mientras que, para el empleador, los FWA pueden ayudar a disminuir los niveles de absentismos y rotación (Van Dyne et al., 2016), tener un mayor nivel de atracción de personal (Allen et al., 2015) y mejorar sus rendimientos operativos y financieros (Williams et al., 2022; Kotey & Sharma, 2019).

En contraste, se han encontrado una serie de implicaciones negativas, centradas principalmente en el empleado, a raíz de ofrecer e implementar los FWA. Algunos autores, (p ej. Ceribeli & Rocha, 2019; Mihalca et al., 2021), encontraron que pueden afectar los niveles del conflicto entre la familia y la vida laboral (o conflicto entre la vida laboral y no laboral) y generar agotamiento en los empleados (Burnout).

Todo esto a su vez, depende de diferentes factores como el político o el cultural y situaciones individuales de las personas como el género, que inciden en que se prefiera un tipo de Acuerdo de otro (Thébaud & Halcomb, 2019). Algunas prefieren trabajar desde casa, otras prefieren tener la oportunidad de trabajar desde cualquier locación sin afectar los objetivos de la organización; muchas otras desean horarios flexibles que les permita responder con las demandas tanto familiares como personales. Y, por último, algunas personas están volviendo a las oficinas o lugar de trabajo de manera parcial o completamente. Es por ello por lo que esta investigación busca comprender este fenómeno ampliamente.

En Colombia, varias empresas están incorporando el teletrabajo o el trabajo hibrido sin darse cuenta de que constituye toda una estrategia que no solamente se focaliza en estos tipos de trabajo flexible, sino que es un concepto amplio que va más allá de “simplemente” no asistir a la oficina. Los FWA tienen implicaciones tanto en el aspecto

Laboral-Económico como en el Laboral-Psicosocial. Este último, abordado con más relevancia en investigaciones anteriores.

1.1.3 Planteamiento del problema de investigación

1.1.3.1 Ubicación

Sector empresarial

Como ya se mencionó anteriormente, durante la pandemia, la mayoría de las empresas cambiaron sus rutinas, principalmente en la forma de trabajar, dando paso a modalidades como el teletrabajo, que, aunque en Colombia ya existían personas trabajando de esta manera en menor proporción, -incluso regulados bajo la Ley 1221 de 2008-, no fue hasta 2020 que se intensificó su implementación. No en todas las empresas fue posible hacer este reajuste, algunas optaron por acomodar los horarios en diferentes franjas, mientras que otras tuvieron que cerrar parcial o definitivamente (la República, 2021c; Naciones Unidas, 2020).

Un sector que se le facilitó en gran medida cambiar tanto los horarios como la ubicación de los trabajadores, es decir implementar Acuerdos de Trabajo Flexible (FWA), término, en algunos casos, desconocido en su momento, fue el sector servicios, principalmente la Industria 4.0. La industria 4.0 son empresas donde su principal característica es el uso de tecnologías digitales que conducen a una mayor automatización, mantenimiento y optimización de procesos (IBM, n.d.). Esta industria en Colombia se destaca entre otras, en empresas del sector servicios que se especializan en soluciones de IT (Tecnologías de la información), como compañías financieras, de comunicación y desarrollo de software. En estas compañías, gracias a estas tecnologías, la mayoría de los empleados pueden trabajar desde distintos lugares y en diferentes horarios que no se limitan al espacio físico donde está ubicada la organización.

Es por esta razón, que se decidió focalizar la presente investigación en empresas de este sector, ubicadas en la ciudad de Bogotá, haciendo parte del estudio, cuatro compañías: Global Hitss Colombia, empresa perteneciente al grupo mexicano América Móvil dedicada a brindar soluciones digitales y de IT(*Global Hitss*, n.d.); Scotiabank Colpatria, entidad financiera con múltiples unidades de negocio como la constructora Colpatria y

seguros (Scotiabank Colpatria, n.d.); Naska Digital empresa que ofrece formación especializada en contenidos digitales (Naska, n.d.). Y, finalmente la empresa WOG S.A.S., dedicada al desarrollo de software para empresas del sector financiero, asegurador y solidario (*WOG*, n.d.).

Socio-demografía

Colombia es un país multicultural, lo cual implica, entender el comportamiento individual de las personas, pues este puede variar al o largo y ancho del territorio nacional (Colombia, n.d.). Este multiculturalismo se ve reflejado en la población del capital del país, donde convergen personas de las distintas regiones.

Bogotá atraviesa una transición demográfica. De acuerdo con el Censo de Población y Vivienda 2018, realizado por el DANE, la población en Bogotá se distribuye en 47,8 % en hombres y el 52,2 % por mujeres. Los hogares de una y dos personas aumentaron, mientras que los hogares de cuatro o cinco integrantes disminuyeron. La mayoría de los hogares están compuestos por tres personas (24 %), seguidos por hogares de dos personas (23,13 %), luego hogares unipersonales (21,71 %). En menor proporción se encuentran los que están conformados por cuatro y cinco o más personas (19,34 % y 12,18 %, respectivamente) (DANE, 2018). Finalmente, tanto los hogares unipersonales como los de dos personas habitan mayoritariamente en viviendas pequeñas con un cuarto para dormir. Por su parte, las familias de tres personas tienen casas con dos cuartos y las de cuatro personas tienen tres cuartos (El Tiempo, 2019).

Según Saludata (2022) y en línea con la población general de Colombia, el índice de envejecimiento aumentó para 2022, por el contrario, la población menor de 50 años ha tenido una tendencia hacia la baja, caracterizada por una disminución en la natalidad. En cuanto a las personas dependientes, la población infantil dependiente disminuyó, mientras que la población mayor dependiente aumentó. No obstante, la mayoría de los niños menores de 5 años permanecen la mayor parte del tiempo entre semana con su padre o madre en la casa (CCB, 2022).

Referente al desplazamiento en la Encuesta Nacional de Calidad de Vida, realizada por la Cámara de Comercio de Bogotá en 2021, indica que las personas en Bogotá tardan 47

minutos en promedio en llegar a sus trabajos mientras que el promedio del país es de media hora. El acceso a internet de la población Bogotana corresponde al 81,5 % aunque esto puede variar según el estrato socioeconómico.

Aspecto laboral

De acuerdo con Portafolio (2007), en Colombia la jornada laboral en promedio es de 48 horas diarias, (una de las más extensas a nivel mundial) y comprende 5 o 6 días a la semana. Aunque algunas empresas han empezado a implementar la jornada de 4 días (Portafolio, 2022b). Sí bien los colombianos tienen fama de ser buenos trabajadores, algunos emplean más horas del estándar para realizar su trabajo porque se dedica a otras cosas (p. ej. “tomar tinto”, fumarse un cigarrillo, celebrar un cumpleaños, entre otras). Es por ello por lo que en algunas organizaciones prefieren medir el desempeño por resultados más que ceñirlo al cumplimiento de una jornada laboral.

Referente al rendimiento, según datos del informe nacional de competitividad 2021-2022, tanto el indicador de productividad como la tasa de desempleo, es mayor para el hombre que para la mujer. Resaltan que una razón probable a esta problemática se deba a que el género femenino tenga una carga domestica proporcionalmente mayor que la del hombre y que la menor participación laboral de las mujeres y las altas tasas de desempleo femenino no solo disminuyen sus ingresos y expectativas de enganche laboral, sino que podría llevarlas a desalentarse en la búsqueda y unirse a la población inactiva de manera permanente o incluso recurrir a la informalidad (CPC, 2021).

1.1.3.2 Descripción del problema

El mundo y su realidad ha cambiado sustancialmente en los últimos veinte o treinta años (Govender, 2017) y el marco laboral no ha sido la excepción. Los cambios demográficos, sociales, culturales y económicos que están sucediendo han impactado diferencialmente sobre las condiciones laborales tradicionales (Gabini, 2016). Un cambio que ha tenido una aceleración exponencial enmarcada principalmente por el impacto del COVID-19, ha sido el mercado de trabajo. En este contexto, el teletrabajo ha sido una opción para que algunos tipos de trabajo y sus ejecutores puedan seguir trabajando y las empresas puedan seguir funcionando (Alaimo & Noel, 2020).

Las empresas, principalmente las del sector servicios, se vieron en la necesidad de enviar a la mayoría de sus empleados a trabajar desde sus hogares. Sin embargo, a medida que los números de contagios fue bajando y las políticas gubernamentales lo fueron permitiendo, los empleados retornaron por instrucción de la empresa al lugar de trabajo en un sistema denominado *Trabajo Hibrido* o *Alternancia*, en donde el trabajador acude a la empresa ciertos días a la semana y otros días los desempeña en el hogar (La República, 2021ª). Los días por lo general, son impuestos por el empleador e incluso algunas empresas han optado por regresar de manera permanentemente al sitio de trabajo. Otros trabajadores, sin embargo, continuaron trabajando 100% desde casa, particularmente en los casos que presenten enfermedades de comorbilidad, o por decisión unánime de la compañía.

Es así como surge el interrogante sí lo que ofrecen las empresas en materia de flexibilidad, está conforme a las necesidades, gustos o preferencias de los empleados en el marco de la satisfacción laboral y el equilibrio vida personal versus vida laboral, pues exclusivamente el teletrabajo es una solución solamente para algunas personas (Vyas, 2022), por lo que decidir teletrabajar o no, depende de múltiples esferas.

Un estudio que respalda esta afirmación fue el realizado en 2020 por el Centro de Estudios Sociales y Laborales (CESLA), en colaboración con la ANDI, denominado *Trabajar desde casa: Posibilidades y desafíos*, el cual muestra entre otros datos que solo entre el 22 % y el 30 % de los ocupados urbanos podrían trabajar desde casa y afirman que esta modalidad es privilegio de unos pocos (Londoño et al., 2020). Este estudio también señala que mientras el 81,8 % de los ocupados que viven en estrato 1 no pueden trabajar desde su casa, para el estrato 6 este valor es del 27 % (Londoño et al., 2020). A lo anterior se suman diferentes factores como la conformación de familias monoparentales, el ingreso de un alto porcentaje de mujeres al campo laboral (Gabini, 2016); muchos hombres que adoptan un estilo de vida en el cual, son responsables de cuidar a los niños y al hogar tanto, como sus parejas femeninas (Govender, 2017), y la necesidad de contar con un doble ingreso para afrontar las necesidades cotidianas. Estos son 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 citados en Gabini 2016).

Sin embargo, existe una posibilidad de reorganizar y adaptar la jornada de trabajo en esquemas diferentes a las 8 horas diarias tradicionales que sí podría a diferencia de exclusivamente el teletrabajo, ser una opción factible para todos los trabajadores (Alaimo & Noel, 2020). Es por esta razón que es importante analizar diferentes tipos de Acuerdos Flexibles entre empleador y empleado para beneficio de ambas partes; estos acuerdos erigen como una posibilidad de equilibrar ambos dominios vitales, tanto el entorno familiar y/o personal como el laboral (Allen, Johnson, Kiburz, & Shockley, 2013; McNall, Masuda, & Nicklin, 2010; Masuda *et al.*, 2012 citados en Gabini 2016).

Existen contrastes sobre el impacto del trabajo remoto en el balance del trabajo y la familia (WBL por sus siglas en inglés) de los trabajadores, mientras que algunos investigadores creen que hay un impacto positivo, para otros hay efectos adversos donde el trabajo en el hogar puede afectar negativamente el WLB (Vyas, 2022).

Las investigaciones de acuerdo con Allen et al. (2015), sugieren que las comparaciones opuestas de teletrabajadores versus no teletrabajadores pueden enmascarar diferencias importantes en los resultados trabajo-familia, pues se deben considerar más factores que afectan su relación, como las personas que teletrabajan por gusto o por obligación. Se pensaría que el mayor equilibrio y satisfacción estaría en el grupo de los que sí teletrabajan, pero, las investigaciones han demostrado que no necesariamente es así. De hecho, existen investigaciones que encontraron mayores niveles de satisfacción y equilibrio en personas que no teletrabajan. Específicamente, las personas que no estaban teletrabajando por elección reportaron el mayor nivel medio de equilibrio entre la vida laboral y personal (Allen et al., 2015).

Algunos trabajadores ahora trabajan desde su “espacio de trabajo” de elección, que incluye espacios para el hogar, la oficina y el trabajo conjunto (dependiendo de las tareas de trabajo que se les confían). De este modo, los trabajadores pueden ver mejores resultados para su salud, familia y bienestar general. Si bien varios se han adaptado y disfrutado de este cambio, otros han tenido desafíos para trazar una línea entre las horas de trabajo y las horas no laborales. La probabilidad es alta para que un número de empleados experimente un aumento de las horas de trabajo, así como un mayor conflicto entre la vida laboral y persona (Vyas, 2022).

A pesar de los estudios que afirman que la flexibilidad en el lugar de trabajo disminuye el conflicto trabajo-familia, algunos cuestionan si los empleados deben realmente usar este tipo de arreglos de trabajo flexible (Hill et al., 2010). Para Hill et al., (2003) existe evidencia de que el teletrabajo influye negativamente en el progreso profesional; debido a que los teletrabajadores tienen menos visibilidad para sus superiores.

La flexibilidad, no solo se limita a la ubicación del empleado sino también se enfoca en horarios flexibles, destacándose entre algunos de sus beneficios la motivación y retención talentos. Adicionalmente, autores como Yucel (2019) y Ceribeli & Rocha (2019), dan como factor común, la satisfacción del empleado en el trabajo, acompañado de reducción del agotamiento, un mejor equilibrio laboral – personal, una mayor motivación para el logro laboral, mejorando así el compromiso y la productividad de los trabajadores. A su vez la flexibilidad del horario amortigua los efectos negativos del trabajo con la familia (Yucel, 2019).

Los FWA no se encuentran disponibles en todas las organizaciones ni pueden ser aprovechados por todos los empleados (Gabini, 2016). Por ejemplo, el mismo autor señala que en Estados Unidos, aunque la mayoría de los empleadores ofrecen Acuerdos de Trabajo Flexible a algunos de sus trabajadores, pocos de estos los hacen extensivos a todos los empleados. De esta manera, si bien la totalidad de las prácticas de Trabajo Flexible no pueden ser puestos en marcha en todas las compañías ni estar disponibles para todos los trabajadores, las organizaciones que los introducen deberían considerar un rango de opciones de FWA en lugar de insistir en un grupo específico de horarios flexibles. Para esto se requiere que los empleados conozcan la variedad de FWA que la organización ofrece oficialmente disminuyendo obstaculizados para utilizarlos (Sharafizad, 2010).

Otro factor que puede limitar la disponibilidad de los FWA es negociar el acceso de manera informal entre empleado y el superior (Gabini, 2016). Asimismo, acceder de manera formal generan contradicciones en las formas en que las empresas crean procedimientos complejos para obtener acceso a Arreglos de Trabajo Flexibles, desarrollan prácticas rígidas para la administración de políticas y gestionan la variabilidad a través de plazos fijos. Estas tensiones resultan en renuencia a utilizar los beneficios y

agregar estrés a la gestión de las demandas de la vida laboral y persona (Putnam et al., 2013).

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 lograr su aceptación (Gabini, 2016). Sharafizad (2010) Comparte esta noción, afirmando que la disponibilidad no siempre garantiza la aceptación y añade que se ha descubierto que esta brecha de suministro-aceptación es problemática tanto para el empleado como para la organización, pues en algún momento de la vida, es probable que todos los empleados necesiten algún tipo de flexibilidad surgiendo la vez, la necesidad de aprender a administrar este nuevo tipo de fuerza laboral, la cual dista de la forma de administrar una fuerza laboral tradicional, donde todos los empleados se pueden encontrar en su escritorio en los horarios típicos de oficina.

Otras investigaciones plasman posturas opuestas acerca del trabajo flexible y sus principales motivos o impedimentos para adaptar los FWA, por ejemplo, (Conradie & de Klerk, 2019) encontraron 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. Esto genera un “sesgo de flexibilidad” que puede ser un aspecto dañino de la cultura laboral.

El concepto de “trabajador ideal”, tomado de O’Connor & Cech (2019), que consiste en estar disponibles para trabajar a tiempo completo a lo largo de su vida y tener pocas interrupciones familiares, puede ser un factor determinante a la hora de aceptar un FWA. El estudio de la ANDI en 2020 donde muestra que la duración de las jornadas de trabajo en casa es de más de 8 horas diarias para el 57,5 % de los encuestados, el 92 % ejecutó labores domésticas frente a un 75 % antes de la pandemia, las actividades de ocio, ejercicio, autocuidado, actividades de meditación y espirituales, cayeron cerca de un 30 % comparándolo con el antes de la pandemia y el 92 % de los trabajadores tienen que hacer alguna actividad doméstica, tales como madres cabeza de hogar, o personas que deben cuidar a personas en situación de incapacidad, adultos mayores o niños (Londoño *et al.*, 2020), demuestra que estas personas pueden presentar la necesidad de adoptar un Acuerdo de Trabajo Flexible para equilibrar su vida laboral de la vida personal.

Sin embargo, a su vez pueden experimentar sentimientos de inferioridad e incluso pueden ser relegados en funciones poco importantes (Van Dyne et al., 2016) pues estarían violando el concepto de “buen trabajador”, el cual es el punto de referencia con el que se juzga a otros empleados (O’Connor & Cech, 2018), y que de acuerdo con este autor, al señalar su compromiso con la familia o las responsabilidades personales se consideran “malos” trabajadores, sin tener en cuenta que todos los trabajadores sin importar su condición o posición jerárquica, tienen necesidades que les demanda cierto tiempo personal.

Las sanciones sufridas por “violar” las normas del trabajador ideal puede diferir según un el género del trabajador (Thébaud & Halcomb, 2019). A diferencia de las madres, a menudo se supone que los padres están especialmente comprometidos con el trabajo; pero cuando los padres se desvían de este rol convencional, por ejemplo, buscando adaptaciones en el trabajo con el fin de dedicarse al cuidado de la familia, ellos también tienden a experimentar innumerables sanciones y juicios de carácter severo.

Algunas personas funcionan mejor cuando los roles del trabajo y la familia están altamente segmentados, lo que significa que crean límites inflexibles e impermeables alrededor de cada dominio de la vida para mantenerlos preservados de manera única. Por el contrario, otros empleados prefieren mantener los roles integrados y administrar mejor los roles múltiples cuando los límites están menos definidos y los roles pueden promulgarse simultáneamente (Shockley & Allen, 2010).

Es así como los Acuerdos de Trabajo Flexible son una respuesta clara para no generar desgaste mental, conflictos personales y/o laborales (Ceribeli & Rocha, 2019) puesto que los trabajadores con control de horarios pueden ajustar mejor sus horarios o reducir sus horas de trabajo para atender este tipo de responsabilidades personales o familiares sin sanciones profesionales (Kelly et al., 2020). El análisis de la literatura demuestra además que los FWA se están convirtiendo en una necesidad en el entorno laboral actual. Las empresas ya no pueden permitirse el lujo de forzar empleados para seguir la jornada laboral tradicional, esto puede resultar en valiosos empleados que abandonan la organización y encuentran empleo en otro lugar (Sharafizad, 2010).

Por lo tanto, a pesar de que se han encontrado numerosos beneficios y ventajas en investigaciones anteriores tanto para el empleador como para el empleado en el balance trabajo-vida, si se adoptan políticas de FWA, (Hill et al., 2010 2010; Masuda et al., 2012; Allen et al., 2015; Ceribeli & Rocha, 2019; Yucel, 2019; Mercer, 2020) la simple creación o existencia de estos beneficios no significa que los empleados puedan acceder a estos acuerdos de trabajo flexible (Sharafizad, 2010); Algunos trabajadores por ejemplo, prefieren regresar al lugar de trabajo después de la pandemia (Vyas, 2022). Por lo tanto, es necesario entonces, estudiar a profundidad qué factores influyen o afectan a la hora de utilizar o acceder a un tipo de acuerdo flexible de acuerdo con cada necesidad del trabajador, pues hay obstáculos para hacer que el lugar y el horario flexibles sean culturalmente aceptables (Hill et al., 2001).

1.1.4 Pregunta de investigación

Con base en la problemática anterior se plantea la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los factores que influyen en los empleados a la hora de acceder o elegir un acuerdo de trabajo flexible en organizaciones del sector servicios en Colombia?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Determinar los factores que influyen en los empleados a la hora de acceder o elegir a un acuerdo de trabajo flexible en organizaciones del sector servicios en Colombia, con el fin de consolidar una base de criterios para la toma de decisiones empresariales.

1.2.2 Objetivos específicos

- Caracterizar la población laboral y los tipos de Acuerdos de Trabajo Flexible en organizaciones del sector servicios en Colombia, de acuerdo con el grupo de estudio establecido para tal fin.

- Identificar las percepciones y criterios de los empleados para acceder a determinados acuerdos de trabajo flexible.

- Establecer una base de pautas con base en los factores encontrados, para la toma de decisiones empresariales en relación con el Trabajo Flexible.

2. Justificación

2.1 Pertinencia de la investigación

Como se explicó en el problema de investigación es claro que, aunque sobresalen los beneficios con el uso de los FWA, el aceptar un determinado acuerdo depende de múltiples factores desde diferentes posiciones, donde no todas las personas les conviene exclusivamente teletrabajar, como ocurrió durante la pandemia, donde el teletrabajar fue una imposición más que una elección. Adicionalmente diferentes factores entre demandas y recursos laborales tendrán distinta incidencia dependiendo del entorno de trabajo y de aspectos personales de cada persona (Tapasco, 2021).

Es así como se hace conveniente entender los factores que inciden al elegir un determinado Acuerdo de Trabajo Flexible, así como las implicaciones que surgen, dado la multiculturalidad de Colombia, característica que converge en la capital del país, donde la población y sus condiciones sociodemográficas y económicas son diversas (Colombia, n.d.). En Bogotá, factores como la ubicación y el tamaño de la vivienda, las personas que conviven con dependientes o incluso el tráfico vehicular, son elementos para considerar a la hora de negociar un FWA. Por ejemplo, de acuerdo con la República, (2022), respecto al tráfico vehicular, este se ha intensificado desde 2021 por diferentes cierres causados por las distintas obras en la malla vial. De hecho, el país se encuentra entre 10 países con peor tráfico a nivel mundial. Situación que no es transitoria, sino por el contrario, puede empeorar en los siguientes años, sí se le suman las obras que se adelantarán con la puesta en marcha del Metro.

A pesar de que existen otras investigaciones, (como se mostró en la revisión de literatura), que han evaluado factores, beneficios e implicaciones que inciden a la hora de usar modalidades como el teletrabajo o el horario flexible, en la mayoría de estas estudiadas por separado, el número de investigaciones que contemplen tanto la

flexibilidad del lugar y la flexibilidad horaria es proporcionalmente menor. Adicionalmente este estudio aplicará una metodología ya probada mediante un estudio de caso, en un contexto diferente como lo es el colombiano en la ciudad de Bogotá, en empresas del sector servicios más específicamente las enfocadas a las Tecnologías de la Información, donde las condiciones laborales, sociodemográficas y económicas difieren entre la población. Por lo tanto, esta investigación busca ampliar el conocimiento que se tiene acerca de los FWA, siendo útil y funcional para que las organizaciones puedan tomar decisiones apoyados desde la academia.

2.2 Relevancia del tema e impacto esperado

Por necesidad y en muchos casos por obligatoriedad, la coyuntura Covid ha tenido como efecto, el cambio de la forma de trabajar, afectando el comportamiento, el tiempo y el lugar para trabajar. Esto hace necesario estudiar qué modelos de trabajo se acoplan mejor individualmente a cada trabajador.

Los cambios de la forma en trabajar, que trajo la pandemia influyeron en que los hábitos de las empresas. Personas con hijos podrían anhelar trabajar desde casa, para estar al cuidado de los niños pequeños; otras personas en cambio desearían regresar a la oficina, principalmente si convive solo, o no cuenta con las condiciones físicas necesarias para adaptar “una oficina en casa”. Por lo tanto, es trascendente identificar estas brechas entre la disponibilidad real de FWA, que ofrece un empleador y los que realmente necesitan o prefieren usar los empleados. Al llenar estratégicamente partes de esta brecha de “suministro y uso”, a través de una mejor comprensión de las barreras asociadas con la adopción de los FWA, los empleados y las organizaciones comenzarán a cosechar los beneficios que los FWA tienen para ofrecer. (Sharafizad, 2010).

Este estudio merece una óptica más profunda para entender si el impacto se verá reflejado teniendo en cuenta el escenario 4.0 que en la actualidad se vive y que está en auge (Ynzunza et al., 2017), donde el cambio generacional es evidente (Saludata, 2022) y los gustos de las nuevas generaciones ya no corresponden el de permanecer sentados en una oficina 8 horas al día. Todo esto motiva una reflexión profunda y analítica en el presente trabajo. Es así como, aunque el centro de la investigación está dado hacia el

trabajador, se hace necesario relacionarlo con la transformación que las empresas deben realizar, no solo en material digital, sino acompañado de su capacidad de aceptar y adaptar el cambio, lo cual permitirá, beneficiar tanto a la compañía como a sus trabajadores.

En general los Arreglos Laborales Flexibles pueden ayudar a los hombres como a mujeres, a tener un balance entre las responsabilidades familiares exigentes, como cuidar a los hijos y a los padres mayores, mientras trabajan (Govender, 2017). No obstante, este estudio tiene mayor relevancia para la mujer, en el sentido de aumentar la equidad de género (Gerente, 2020). Esto implica que, para algunas empleadas los FWA pueden ser una alternativa para que las mujeres puedan seguir empleadas sin comprometer su vida familiar, teniendo en cuenta el rol importante que juegan dentro de su familia. Estas mujeres pueden ser activos valiosos para una organización y, por lo tanto, las empresas deben atraer y retener a estas empleadas, que con FWA les permita combinar su empleo con sus tareas domésticas (Sharafizad, 2010).

Además, este estudio tendrá como impacto construir una base de criterios y recomendaciones, con base en las percepciones de las personas, los factores y condiciones individuales, que facilite la toma de decisiones empresariales en relación con los Acuerdos de Trabajo Flexible, buscando un equilibrio entre los beneficios para el empleado y los beneficios para el empleador y que estos a su vez, se amplíen a más lugares de trabajo con implementación más variada y efectiva (Sharafizad, 2010).

Por último, con la presente investigación se buscará eliminar parte de la brecha que existe entre suministro y uso de los FWA, ayudando a que las empresas de distintos sectores adopten este modelo, un asunto que hace aún más importante e interesante, el presente proyecto.

3. Revisión de literatura y marco conceptual

3.1 Revisión de literatura

Durante 2020 se aumentó el interés por los Acuerdos de Trabajo Flexible, principalmente por el trabajo remoto en todas sus denominaciones. Pero el trabajo Remoto no es la única modalidad que aborda los FWA. Existe una gran variedad que brindan beneficios tanto a los empleados como a los empleadores, pero que dependen de ciertos factores para llevar a cabo su implementación. A continuación, se muestran los resultados de diferentes investigaciones anteriores, donde se resaltan los principales beneficios, desventajas, teorías y factores que inciden en que las personas elijan uno u otro tipo de FWA.

3.1.1 Acuerdos de trabajo flexible desde la perspectiva del empleado

En la revisión de literatura se encontró mayor número de investigaciones enfocadas a los beneficios de implementar los Acuerdos de Trabajo Flexible (FWA) que las desventajas o consecuencias tanto para las empresas como para los empleados. Los FWA se asocian con una variedad de resultados positivos como la productividad de los empleados, la satisfacción laboral y el bajo ausentismo (Allen et al., 2015; Hill et al., 2003).

Son numerosos los estudios que encontraron beneficios atribuibles a la implementación de acuerdos de trabajo flexibles (p. ej. Yucel, 2019; Ceribeli & Rocha, 2019; O'Connor & Cech, 2018; Sharafizad, 2010; (Govender, 2017); Gabini, 2016). Estos autores coincidieron en que la autonomía laboral sobre el tiempo de trabajo dedicado, proporcionados por los Acuerdos de Trabajo Flexible, amortigua los efectos negativos del trabajo con la familia, disminuyen el desgaste y el estrés percibido, así como la angustia psicológica y genera un mayor nivel de satisfacción laboral. Según Demerouti, 2007,

citado por Yucel (2019) respaldado de investigaciones anteriores, sostuvo que los FWA conducen a una mayor motivación para el logro laboral, mejorando así el compromiso y la productividad de los trabajadores; esto sumado con la reducción del agotamiento, aumento de la satisfacción en el trabajo, el equilibrio laboral personal y el compromiso ante la organización (Ceribeli & Rocha, 2019).

Gran parte de la investigación se ha centrado en la relación de los FWA con los efectos directos de conflicto en varios aspectos de la vida laboral y familiar (p. ej. Hill, 2005). El interés sobre la respuesta organizacional al Balance Trabajo-Familia (WBL) del empleado ha crecido enormemente (Swanberg et al., 2005), es por esto, que el presente estudio hace énfasis en esta materia, ampliando su alcance no solamente a nivel familiar, sino en general a la vida privada del trabajador. Uno de los principales autores quien ha abordado este tema a profundidad es Allen, quien en una de sus investigaciones destacó que, las prácticas de FWA son efectivas para ayudar a los empleados a administrar el trabajo y la familia, pero que se debe estimular una mayor investigación sobre recursos humanos y políticas públicas que permitan entender mejor la relación entre FWA y WBL (Allen et al., 2013).

Según Vyas (2022) , la pandemia del coronavirus trajo cambios en relación con la forma de trabajar. En su artículo “New normal” at work in a post-COVID world: work–life balance and labor markets, hizo una reflexión del impacto de la pandemia en los mercados laborales y como esta, también influyó en el Balance de la vida laboral con la vida personal. Destacó que, aunque se sabe de la importancia de tener un buen WBL, puede también representar un reto para las personas que trabajan remotamente y que, a la vez, tienen responsabilidades de cuidadores, como personas mayores, niños menores de 16 años o personas en condición de discapacidad.

Vyas (2022) sugiere que en el transcurso de la pandemia hubo empleados que, a pesar de estar laborando en casa, manifestaron desequilibrios en lugar de un buen balance de la vida laboral y personal. Un artículo que va en línea con lo anterior es el realizado por Masuda et al. (2012) titulado *Flexible Work Arrangements Availability and their Relationship with Work-to-Family Conflict, Job Satisfaction*, *and Turnover Intentions*, en donde hicieron una diferenciación entre culturas colectivas e individualistas. Según los autores, en las sociedades individualistas, las personas están motivadas principalmente

por sus propias necesidades, personas que vivan solas o que por lo general no tienen responsabilidades de cuidadores; mientras que, para las sociedades colectivas, los individuos expresan orgullo de ser parte de un grupo, comunidad o familia. En la investigación que efectuaron en Asia, Europa y LATAM, encontraron que, en general los horarios flexibles se relacionaban mejor para los dos tipos de culturas, pero encontraron una relación negativa con los FWA relacionados al teletrabajo pues podría afectar su WBL y a la vez disminuir su satisfacción laboral.

Según los resultados del mismo estudio, esto se debe a que, en los espacios dentro del hogar los empleados deben compartir con niños, abuelos o demás personas del núcleo familiar, intensificando el nivel de conflicto entre el trabajo y la familia o WBL; lo que causaba que, al dedicar tiempo para responder en un rol, (ejemplo el rol en el trabajo) disminuyera el tiempo de dedicación del otro rol (ejemplo el de la familia). El ejemplo anterior puede suceder en doble vía. Por lo tanto, el autor recomendó mostrar los beneficios de implementar FWA en las organizaciones, de acuerdo con las características sociodemográficas de los empleados (Masuda et al., 2012).

Por su parte, Shockley & Allen (2010) encontraron que las personas con mayores necesidades de segmentación usan FWA menos que aquellos que prefieren la integración, debido a que las personas con una alta necesidad de segmentación prefieren mantener intactos los límites físicos y temporales. Sin embargo, el estudio de Bourdeau et al. (2019) demostró que aquellos que usan los FWA pueden ser penalizados en forma de salarios más bajos, menos promociones y reducida movilidad profesional, lo que sugiere la presencia de un “estigma o sesgo de flexibilidad”.

Para Bourdeau et al. (2019) el efecto de la segmentación e integración de los empleados sobre las atribuciones de devoción al trabajo por parte de los supervisores no está claro. Por un lado, los segmentadores pueden ser vistos como más dedicados al trabajo, porque pueden manejar mejor las responsabilidades de su rol, por otro lado, los integradores pueden ser vistos como más dedicados al trabajo, porque responden a las demandas de trabajo incluso fuera de las horas de trabajo estándar.

En contraste, en cuanto a la violación de límites entre el trabajo y la familia, Kerman et al. (2021) encontraron que los empleados pueden no poder o no querer abordar la demanda inesperada del otro dominio, de tal manera que sí un empleado es interrumpido mientras participa en una tarea de trabajo por su hijo que necesita ayuda con las tareas escolares, esto no solo podría crear una tarea inconclusa en el dominio del trabajo, sino que también puede crear una tarea inacabada en el dominio del hogar si el empleado no puede prestar toda la atención al niño.

Por otro lado, Allen et al. (2013) sugirieron que la Flexibilidad del lugar del trabajo puede ser menos beneficiosa que los Horarios Flexibles en términos de aliviar el conflicto trabajo-familia porque trabajar desde casa puede disminuir tanto los límites psicológicos como los físicos que existen. Se cree que estos límites son importantes porque informan individuos cuándo cumplir el rol familiar versus cuándo cumplir el trabajo (Allen et al., 2013).

Hill es uno de los principales autores que aborda la teoría de los límites. En línea con la anterior afirmación Hill destacó que el teletrabajo permite una mayor autonomía en la programación del trabajo remunerado, las tareas domésticas y las responsabilidades del cuidado de los niños (Hill et al., 2003). Pero esto implica que los teletrabajadores en el hogar mezclen empleo remunerado con trabajo doméstico, tareas domésticas y cuidado de niños durante el horario comercial convencional y extender su empleo remunerado hasta la madrugada o horas de la tarde, lo que puede ocasionar romper los límites del trabajo familia y generar desgaste, agotamiento o insatisfacción (Hill et al., 2003).

Hill et al. (2001), en su investigación denominada *Finding an Extra Day a Week: The Positive Influence of Perceived Job Flexibility on Work and Family Life Balance*, describieron que los empleados con horarios rígidos y que requieren su presencia física en el lugar de trabajo, pueden estar todo el día en este lugar regresando al hogar hasta en la noche, lo que ocasiona que podrían pasar semanas con poca calidad tiempo familiar. Por el contrario, en un entorno de trabajo flexible, un empleado puede trabajar la misma cantidad de horas, pero intercalando varias horas de tiempo familiar de calidad cada día, lo que le podría permitir proporcionar desayuno a los miembros de la familia o llevar los niños a la escuela, (entre otras actividades cotidianas del hogar) y

posteriormente continuar trabajando de manera flexible. Con este tipo de flexibilidad el autor sugiere que los trabajadores con flexibilidad en la ubicación del trabajo pueden trabajar más horas sin afectar el equilibrio trabajo/familia (Hill et al., 2001).

Investigaciones más recientes se han centrado, no solamente en los conflictos, siendo este el paradigma dominante para la mayoría de las investigaciones sobre el trabajo y la familia (Hill, 2005), sino en el enriquecimiento que puede existir entre los dominios, donde se destacan beneficios en la participación que existe entre los dos roles. Esta teoría indica que la participación entre los dos dominios puede mejorar el bienestar y ser más efectivos en el rendimiento debido a que los individuos crean y mejoran los recursos, con las experiencias exitosas, amortiguando así los efectos negativos como el estrés en el otro rol (Major & Burke, 2014).

El estudio realizado por Hill (2005) investigó sí realmente, era conflicto todo lo que hay en la relación entre la familia y el trabajo y sí, por el contrario, el trabajo y la familia también pueden facilitarse mutuamente, basados en las teorías de los sistemas (Hill et al., 2003), la teoría del estrés familiar, la resiliencia familiar y la teoría del rol sexual trabajo-familia en una muestra tomada de trabajadores de Estados Unidos. El investigador encontró que la facilitación en el trabajo-familia no es tan evidente como el conflicto trabajo-familia, adicionalmente encontró que la facilitación unidireccional del trabajo a la familia puede implicar menos compromiso en el trabajo, causado por la influencia de la familia en el trabajo, pero represento satisfacción familiar, mientras que la facilitación de la familia al trabajo, se relacionó negativamente a la satisfacción familiar, pero concluyó que puede disminuir el estrés individual.

Hill et al. (2010) investigaron sí la flexibilidad horaria combinada con la flexibilidad de lugar, es decir donde y cuando trabajar, tenían una relación positiva o negativa en cuanto a beneficios para el trabajador, en cuanto al balance del trabajo y la familia. El estudio encontró que la flexibilidad laboral de donde trabajar y flexibilidad horaria es generalmente beneficioso tanto para las personas como para las empresas, aunque existan diferencias culturales. El trabajo en casa en sí mismo parece reducir Conflicto trabajo-familia. Sin embargo, estos beneficios se incrementan cuando el trabajo en casa

se combina con la capacidad para programar las horas de uno para reflejar mejor tanto el trabajo como necesidades de la vida personal.

El mismo autor descubrió que la flexibilidad horaria es de mayor beneficio que realmente usar flexibilidad para trabajar en casa. Los resultados indican que el trabajo en casa y la percepción flexibilidad de horario son particularmente beneficiosas para los padres de niños pequeños:

> “...cuando un niño se enferma en la escuela, un padre en un ambiente de trabajo rígido estaría estresado por dejar el trabajo y encontrar atención para el niño enfermo Muchos se ven obligados a utilizar sus días de vacaciones o llamar enfermos para cuidar a los niños enfermos. con horario flexibilidad es más probable que el padre pueda dejar el trabajo para recoger al niño enfermo. Con el trabajo en casa, el padre puede seguir trabajando, aunque a un ritmo reducido, mientras cuidan el niño enfermo Saber que uno tiene la flexibilidad para cuidar un niño enfermo puede reducir las percepciones de conflicto entre el trabajo y la vida y mejorar el bienestar psicológico” (Hill *et al.*, 2010, p. 357).

El estudio de Hill *et al.*, (2010) concluyó que implementar la flexibilidad en el lugar de trabajo puede crear un entorno en el que los empleados tengan la capacidad trabajar más horas antes de que el conflicto entre el trabajo y la vida se vuelva problemático.

Según Hill *et al.* (2001), al coordinar los horarios de trabajo con la flexibilidad de la ubicación, uno de los miembros de una familia con hijos, podría cuidar a los niños antes de la escuela y el otro después de la escuela. Esta simplificación de la logística del cuidado de los niños puede permitir que las personas con hijos en edad escolar manejen mejor el equilibrio entre el trabajo y la familia (Hill et al., 2001). Sin embargo, Allen encontró una desventaja relacionada con la familia en este aspecto. Allen afirmó que se puede esperar que el teletrabajador asuma una mayor responsabilidad doméstica porque esa persona "está en casa todo el día". Las parejas domésticas pueden no apreciar el límite entre el trabajo y el hogar. Esto puede ser especialmente cierto para las mujeres teletrabajadoras (Allen *et al.*, 2015).

Como se señaló anteriormente, en la revisión de literatura se encontró dificultades que surgen de los FWA (p. ej. Allen *et al.*, 2015) que van desde consecuencias para los empleados en términos, psicosociales, de seguridad, de desigualdad e inequidad, (p. ej. Vyas, 2022; Mihalca et al., 2021) hasta retos para las organizaciones enfocados en el cultural organizacional y el nivel de adaptabilidad de los directivos para afrontar los cambios (p. ej. Hill et al., 2001).

Aunque son más las investigaciones que muestran los beneficios de los FWA, en la literatura no se ha llegado a un consenso con respecto a sí son más los beneficios que las desventajas (Beckel & Fisher, 2022). Esta contradicción se soporta por ejemplo con la investigación de Mihalca et al., (2021) en el cual destacaron una de las principales consecuencias de los FWA, el agotamiento emocional (Burnout). Este representa una percepción de fatiga excesiva, que está determinada por la exposición continua a las exigencias del trabajo y representada principalmente por la interdependencia de tareas, especialmente en el contexto del teletrabajo. Por esta razón el autor recomienda que las responsabilidades de los empleados sean claras para mantener bajos sus niveles de agotamiento, es decir que haya una comunicación clara y fluida. Adicionalmente los teletrabajadores deben contar con tecnología de calidad, y la riqueza social puede incorporarse a los mecanismos de comunicación para reducir el aislamiento social. No se puede asumir que cada individuo tiene las habilidades o la autoeficacia necesarias para teletrabajar eficazmente (Allen et al., 2015).

De acuerdo con Allen et al. (2015), sobre los sentimientos de aislamiento social y profesional entre los teletrabajadores, la investigación es escasa, pero según el autor, el trabajo existente sugiere que está relacionado con un peor desempeño laboral y una mayor intención de abandonar la organización. Según Hill et al. 2003) el aislamiento profesional y la ansiedad surgen por pasar menos tiempo en la oficina y ser pasado por alto para una promoción.

Allen et al. (2015) afirmaron el teletrabajo puede ser más beneficioso en términos de resultados organizacionales cuando se practica en un grado moderado. Es decir, un equilibrio de contacto cara a cara y virtual puede ser óptimo, conocido también como Trabajo Hibrido (Alternancia entre Oficina y el hogar). Sugiere además que en el trabajo

que involucra proyectos con ciertos ciclos de vida, la interacción cara a cara puede ser particularmente importante durante las primeras fases de los proyectos. Incluso la ausencia física del lugar de trabajo y la consiguiente reducción de la participación social con los compañeros de trabajo pueden dar lugar a la estigmatización y aislamiento social (Allen et al., 2015; Dilmaghani, 2021).

Schmoll & Süß, (2019) estuvieron de acuerdo con la anterior afirmación y adicionalmente encontró que contrario a otros estudios, la flexibilidad relacionada al lugar de trabajo puede causar menor influencia en la atracción de personal, por el miedo de los potenciales solicitantes al aislamiento profesional y social que a veces se asocia con este tipo de flexibilidad.

Particularmente con la visibilidad reducida de los trabajadores que usan algún tipo de FWA, -principalmente el Trabajo Remoto- probablemente este juegue en contra de sus posibilidades de promoción, recibir capacitación pagada por el empleador y evaluaciones positivas (Dilmaghani, 2021; Hornung et al., 2008). Por definición, aquellos con una alta necesidad de interacción en el trabajo deben preferir situaciones ricas en oportunidades de contacto social. Los entornos de trabajo tradicionales, con muchos compañeros de trabajo presentes en la misma área física, a menudo generan tales situaciones (Shockley & Allen, 2010). Por otra parte, la segmentación del trabajo busca crear de límites significativos alrededor de cada rol que (Shockley & Allen, 2010).

El patrón de la interacción implica que aquellos con una alta motivación por el logro laboral y altas demandas familiares simultáneas pueden encontrar en el horario flexible una herramienta útil para equilibrar el trabajo y la familia (Shockley & Allen, 2010). Además, las relaciones positivas con compañeros de trabajo, que es un factor importante en la satisfacción y en el desempeño laboral, probablemente no se desarrollan cuando los empleados trabajan extensa o exclusivamente desde casa o fuera de la oficina (Dilmaghani, 2021).

El intercambio de conocimientos puede ser particularmente crítico para la innovación en equipos que trabajan remotamente. Empresas como Google que confían en la creación de productos y servicios innovadores evitan el teletrabajo entre los empleados en favor de la colocación de empleados para promover las interacciones frecuentes de los

compañeros de trabajo (Allen *et al.*, 2015) De acuerdo con los autores, un nivel básico de contacto cara a cara era importante para la calidad del intercambio de conocimientos y que la necesidad de contacto cara a cara disminuye a medida que avanza el proceso de desarrollo.

Las prácticas de trabajo tradicionales, como trabajar en una oficina, siguen siendo necesarias, según Vyas, (2022). El autor sostiene que trabajar en una oficina puede ser más beneficioso que trabajar en casa en términos de generar nuevas ideas y socializar, y los nuevos empleados pueden beneficiarse de trabajar en una oficina al aprender sobre la organización y su cultura. Los FWA pueden ser un limitante para que los nuevos empleados adquieran ese conocimiento. También encontró que es probable que los empleados renuncien si se les exige que trabajen a tiempo completo y no se les permita trabajar en una oficina.

El estudio de Wang et al. (2021) respaldó las investigaciones sobre que, el trabajo remoto, enfrenta retos en cuanto al Balance de la vida laboral-personal. Los autores Encontraron 4 tipos de desafíos, el primero, la interferencia del trabajo en el hogar y la interferencia del hogar en el trabajo. Wang sostiene que trabajar en casa significa más interrupciones de la familia, lo que puede influir negativamente en la eficacia del trabajo. El segundo desafío, está enfocado a la comunicación, donde los encuestados manifestaron menores niveles de comunicación eficaz, debido al uso de las tecnologías, el tercero la Dilación o procrastinación, encontrando que, aunque la mayoría de los participantes estaban comprometidos a trabajar productivamente como de costumbre, a veces luchaban con el fracaso de la autorregulación. Como cuarto elemento que hallaron fue la soledad, pues se encontraban aislados y con más limitaciones a la hora de tener algún contacto con sus compañeros. Respecto a las características del trabajo.

Para entender mejor la relación entre los FWA y el WBL Jeffrey Hill et al., (2008) integraron la flexibilidad del lugar de trabajo con la teoría de los sistemas ecológicos donde puede verse como un atributo social o contextual de los lugares de trabajo construidos a partir de factores tanto estructurales (la disponibilidad de políticas y la naturaleza básica de las tareas realizadas, como la fabricación frente al servicio) como interaccionales (cultura de apoyo y confianza del líder subordinado). Para el autor, la

teoría de los sistemas ecológicos postulada inicialmente por Bronfenbrenner en 1989 y profundizada por Voydanoff en 2007, no solo explica más claramente el conjunto de límites para la flexibilidad, sino que probablemente también contribuye a la variación en la flexibilidad del lugar de trabajo dentro de las restricciones establecidas por diferentes factores.

3.1.2 Acuerdos de trabajo flexible desde la perspectiva del empleador

Bakaç et al. (2021) afirmaron que las empresas no necesitan tener el empleado "ideal" para implementar prácticas de FWA, por el contrario, las organizaciones deben actuar como facilitadores durante tiempos difíciles y proporcionar flexibilidad a sus empleados de acuerdo con sus necesidades personales. Si bien las organizaciones pueden asumir que los empleados con alta autonomía pueden adaptarse mejor a los cambios y a nuevos entornos (como pasar de un entorno en el sitio a un entorno externo), este podría no ser siempre el caso. Por lo tanto, las organizaciones deben ser de apoyo y proporcionar espacio para la flexibilidad (Bakaç et al., 2021).

Según Allen et al. (2015) aunque no existe una investigación cuantitativa que vincule el uso individual del teletrabajo con la rotación individual los estudios han sugerido que la rotación se reduce significativamente cuando los empleados reciben una mayor flexibilidad. Si bien los FWA generalmente se consideran una forma para que los empleados equilibren su trabajo y su vida familiar y personal, las investigaciones sugieren que existen beneficios para el empleador asociados con la implementación de esta práctica de trabajo (Sharafizad,2010). Por ejemplo Gabini (2016) encontró que las empresas que adopten Acuerdos de Trabajo Flexible reducirán los costos asociados a infraestructura, renuncias, tardanzas o ausencias sin aviso.

Sobre el absentismo y el presentismo, la investigación de Beckel & Fisher (2022) ha demostrado que proporcionar a los trabajadores la opción de trabajar fuera de la oficina haciendo uso de los FWA se asocia con una reducción del ausentismo. Sin embargo, afirmó que esta reducción en la ausencia puede estar vinculada a una compensación de salud para los empleados que continúan teletrabajando cuando están enfermos. Si bien un empleado puede optar por teletrabajar cuando no está bien de salud para evitar la

ausencia en el trabajo, es probable que su rendimiento laboral disminuya y pueda retrasar su recuperación. De este modo, puede ser menos efectivo al elegir continuar trabajando mientras se siente mal.

De Acuerdo con (Govender, 2017), los FWA se han relacionado con una mayor lealtad, una reducción en la rotación y absentismo y mejora de la productividad. El Mismo autor sugirió que sería poco probable que un empleado abandone a su empleador actual para buscar trabajo en otro lugar, sí la organización les ofrece un acuerdo de trabajo flexible para equilibrar el trabajo y los compromisos personales. Por esta razón, los anuncios de trabajo flexible se han convertido en un área de considerable interés (Sharafizad, 2010).

Por ejemplo, el teletrabajo brinda a la organización el beneficio de contratar y retener a los mejores empleados a pesar de que pueden vivir lejos, o no pueden o no quieren viajar (Hill et al., 2003). La rotación de trabajadores calificados es una propuesta costosa para las empresas tanto costos directos como indirectos. Este mismo autor señaló que trabajar remotamente tiene una influencia positiva en la retención del empleo.

Aunque no es una verdad absoluta, las empresas que requieren que los empleados se tomen un tiempo libre, física y tecnológicamente, contrarrestan el impulso adicto al trabajo e informan que los empleados se actualizan y son productivos cuando regresan al trabajo (Putnam et al., 2013).

Lo anterior puede depender del tamaño de la organización. El tamaño, puede ser un factor que afecta el acceso a FWA; las organizaciones más grandes pueden tener mayores recursos para respaldar la tecnología requerida para implementar un FWA enfocado a la flexibilidad del lugar. Mientras que este tipo de flexibilidad puede ser menos frecuente en las empresas pequeñas (Hill et al., 2001). Las organizaciones más grandes pueden ser más capaces de proporcionar políticas formales para los beneficios del trabajo y la vida, pero las organizaciones más pequeñas pueden ser más capaces de crear normas informales en torno a la flexibilidad (Smith et al., 2019).

Los indicadores de desempeño a nivel de empresa han recibido menos atención empírica, pero la evidencia generalmente sugiere beneficios positivos (Allen et al., 2015).

Las organizaciones pueden ahorrar una cantidad considerable sumas en espacio de oficina y sus costos asociados de mantenimiento y servicios públicos si los empleados trabajan desde casa. En otras palabras, el trabajo remoto puede ser la opción más rentable para las organizaciones, independientemente de su contribución al bienestar de los empleados (Dilmaghani, 2021).

Los programas de trabajo flexible que permiten a los empleados manejar mejor las demandas de su vida laboral y familiar pueden ser irrelevantes para algunos gerentes de negocios a menos que también se puedan demostrar los beneficios financieros para el negocio (Hill et al., 2001). Pero no todos los beneficios deben ser financieros. Greenberg & Landry, (2011) encontraron que cuando la organización proporcionó apoyo estructural para la vida laboral y personal, el efecto del poder en los resultados seguía siendo significativo, pero no tan fuerte. Sin embargo, el estudio de (Schmoll & Süß, 2019) encontró que la flexibilidad temporal, haciendo referencia al horario y la flexibilidad espacial, haciendo énfasis en el lugar, tiene una influencia estadísticamente significativa en la atracción organizacional, es decir cuan atractiva es la empresa en el mercado laboral. Destacó que la flexibilidad espacial sin restricciones tiene menos influencia en la atracción organizacional que la flexibilidad temporal.

Estos datos muestran que la influencia del trabajo remoto en las empresas es generalmente positiva. Dado que es probable que los Acuerdos de Trabajo Flexible pueden reducir los gastos, lo cual, constituye un sólido argumento comercial para su adopción (Hill et al., 2003). En línea con este argumento estuvo Smith et al. (2019) quién afirmó que las empresas que ofrecen FWA cuentan con todo el soporte teórico para que las empresas instituyan políticas y prácticas para desarrollar una cultura de apoyo para el equilibrio entre el trabajo y la vida. Pues la reputación de una empresa para el equilibrio entre el trabajo y la vida personal afecta fuertemente su capacidad para reclutar, atraer y retener empleados de alta calidad, siendo importante el apoyo los gerentes y supervisores que aprueban el uso de estos beneficios (Allen et al., 2013).

Hill et al. (2003) sostuvo que la adopción de estos programas significa que será mucho menos probable que los empleados trabajen al mismo tiempo y lugar que un gerente. Por lo cual se debe realizar una cuidadosa consideración de sistemas de evaluación del desempeño para asegurar que se basen en los resultados medibles resultados

entregados, en lugar de solo en la visión subjetiva del gerente. De acuerdo con Conradie & de Klerk (2019) los empleadores no necesitan preocuparse de tener un menor control sobre los empleados que trabajan desde casa o que eligen sus propias horas.

En cuanto al aspecto económico, Kotey & Sharma, (2019) trazaron las vías por las cuales los FWA afectan el desempeño financiero a través de la satisfacción laboral y la rotación del personal. Hizo una serie de contribuciones a la literatura. En primer lugar, identificó los rendimientos financieros directos a los empleadores por poner Los FWA a disposición de los empleados y sugirió que las causas subyacentes están vinculadas a las eficiencias / ineficiencias en la reasignación del trabajo en las negociaciones de la FWA. Es decir, que para que los empleadores se beneficien de estas políticas de flexibilidad, las empresas deben asegurarse de que las cargas de trabajo individuales de los empleados se combinen efectivamente con un tiempo de trabajo reducido, de modo que, se minimice la intensificación negativa del trabajo, los empleados tengan las habilidades y los conocimientos para completar las tareas asignadas y tengan control y autonomía sobre su desempeño.

En segundo lugar, el anterior estudio encontró que, contrariamente a la amplia promoción de las FWA como mejora del rendimiento, no todas los FWA proporcionan rendimientos financieros positivos (Kotey & Sharma, 2019), sin embargo, recomendaron que se debe abordar más investigaciones relacionadas para confirmar este resultado. Adicionalmente, los autores afirmaron que los aumentos directos en los rendimientos de las horas de trabajo flexibles pueden derivarse de la intensificación habilitada del trabajo cuando a los empleados se les permite trabajar en momentos que son propicios para ellos. Sin embargo, las horas de trabajo flexibles no mejoraron la satisfacción laboral, sino que redujeron la rotación del personal, lo que en última instancia condujo a nuevas mejoras indirectas financieras (Kotey & Sharma, 2019).

3.1.3 Factores influyentes para la adopción de un trabajo flexible

Hacia 2015, en la investigación realizada por Allen et al. (2015), no se podía demostrar que con certeza sí el teletrabajo reduce o no el conflicto trabajo-familia en cualquier dirección. Ahora después de la pandemia donde las investigaciones sobre los FWA se

intensificado se puede encontrar que esto depende en gran medida de diferentes factores, como la personalidad del individuo, el apoyo organizacional, la intensidad del trabajo, las circunstancias del entorno, el tamaño del hogar, si convive con más personas o no, entre otros factores (Allen et al., 2021).

Los factores que afectan las intenciones de adoptar los FWA se dividen en dos categorías: cuestiones organizativas sobre las que la empresa tiene cierta influencia y consideraciones personales que pueden estar fuera del control de la empresa. Aunque las consideraciones personales son más difíciles de influir para las empresas, comprender la forma específica en que las consideraciones personales afectan las intenciones de adoptar FWA puede aumentar la sensibilidad general a las necesidades de los empleados y puede brindar información sobre cómo aliviar estas preocupaciones(Almer et al., 2003). A continuación se presenta un cuadro resumen de los principales factores estudiados

Tabla 1. Cuadro resumen: Factores influyentes para la adopción de un trabajo flexible

Factores influyentes para la adopción de un trabajo flexible	
Empresariales	-Apoyo de los compañeros de trabajo -Apoyo de los supervisores y gerentes -Uso de las TIC y la Transformación digital -Oferta y disponibilidad de políticas flexibles
Individuales y/o personales	-Balance Trabajo-Vida Familiar-Vida Personal -Límites entre el trabajo y la familia -Nivel académico -Desplazamiento diario entre el lugar de trabajo y el lugar de vivienda -El género y sus demandas: P.ej. La mujer embarazada, la mujer madre, el hombre o mujer cabezas de hogar. -Demandas familiares y personales -La edad y el cambio generacional -Crecimiento profesional -La personalidad del individuo -La satisfacción laboral

Fuente: (Almer et al., 2003) diagramado por el autor

Sobre las consideraciones personales, se destaca la importancia de establecer límites cuando se trabaja desde el hogar. En tal sentido Allen et al. (2021) señalaron que una

oficina en casa puede fortalecer la relación entre las preferencias de segmentación y el equilibrio trabajo-no trabajo, pues el consejo común de gestión de límites para los trabajadores remotos es establecer un espacio de trabajo dedicado dentro del hogar, sin embargo, muchos de los que se han visto empujados al trabajo remoto debido a la pandemia, pueden carecer de tal lujo. La falta de una oficina en casa puede exacerbar las necesidades insatisfechas de aquellos que prefieren la segmentación, reduciendo aún más el equilibrio entre el trabajo y el no trabajo.

Con respecto al nivel académico, los empleados de menor nivel educativo perciben que tienen menos control sobre su horario de trabajo, una menor capacidad para elegir sus propios horarios de entrada y salida, y una menor capacidad para modificar el trabajo horarios a diario (Swanberg et al., 2005). Mientras que las diferencias observadas por nivel ocupacional indican que los beneficios de la flexibilidad percibida varían según el tipo de trabajo y la responsabilidad inherente a ese trabajo (Hill et al., 2001).

Acerca de la movilidad, en un entorno sin flexibilidad, según Hill et al. (2001) el viaje al trabajo generalmente ocurre durante las horas pico y puede ser muy estresante. Los problemas se agravan con el mal tiempo cuando el viaje puede ser peligroso, pero debe realizarse porque no hay alternativa. En un entorno flexible, es posible programar el viaje al trabajo en un momento que no sea la hora pico y, por lo tanto, reducir el estrés. En tiempos de mal tiempo, el empleado de Flexplace puede olvidarse del viaje por completo y trabajar remotamente de manera segura desde su casa u otra locación. Esta reducción del estrés asociado al desplazamiento diario también puede explicar parte de los resultados favorables encontrados en este estudio relacionados con la flexibilidad laboral percibida (Hill et al., 2001).

Acerca del género entendiéndose como una categoría social que puede tener efectos aditivos sobre el conflicto trabajo-familia y la facilitación y resultados laborales, familiares e individuales. Este puede influir em la moderación de las relaciones entre el trabajo, la familia y el individuo (Hill, 2005). De acuerdo con este autor, en estudios anteriores no ha habido unanimidad respecto al rol del género en el trabajo flexible y el conflicto trabajo familia. Mientras que unos estudios indican que el conflicto afecta más a los hombres, para otros estudios se ha encontrado que afecta más a las mujeres, asimismo, en otras

investigaciones con características divergentes, no hay diferencias significativas en los niveles de WBL y FWA. A lo anterior, se suma la percepción que tienen las mujeres a la hora de tomar un acuerdo de trabajo flexible por equilibrar su vida personal, principalmente las mujeres que son madres. Esto está acarreando que las mujeres pospongan el tener hijos (Sharafizad, 2010).

Por ejemplo, cuando las mujeres madres “violan” la norma del trabajador ideal al tomar la licencia por maternidad o al usar adaptaciones laborales flexibles (FWA, por sus siglas en inglés) como el teletrabajo, el trabajo temporal a tiempo parcial o el trabajo compartido para administrar sus responsabilidades de cuidado, con frecuencia enfrentan estereotipos que describen estas personas como “malos trabajadores” y no merecen recompensas laborales (JC Williams, Blair-Loy y Berdahl 2013, citado por O’Connor & Cech, 2018). En un entorno de trabajo que emplea continuamente a un número creciente de mujeres, los FWA deben modificarse para facilitar y fomentar este movimiento (Sharafizad, 2010). Pues el no uso y/o ofrecimiento de estos acuerdos, pueden incidir en a la decisión de no querer tener hijos para no afectar el trabajo. Esto no solo implica ofrecer FWA a las empleadas, sino que también requerirá flexibilidad para los empleados masculinos, quienes luego también tendrían la opción y la oportunidad de apoyar a sus parejas y familiares cuando sea necesario (Sharafizad, 2010).

La investigación de Allen *et al.* (2015) indicaron que las mujeres eran más propensas a usar el teletrabajo que los hombres. Asimismo, para Putnam et al., (2013) algunos empleados consideran que los horarios flexibles son apropiados sólo para determinados grupos demográficos, como las madres con hijos pequeños, lo que lleva a afirmar que existen desigualdades para los trabajadores solteros o para las parejas sin hijos. Por ejemplo Smith et al. (2019) sostuvieron que las mujeres que están libres de niños voluntariamente y que solicitan el uso de FWA pueden ser estigmatizadas debido a la percepción de que no necesitan usar una FWA.

La investigación de Putnam et al., (2013) mostró que las mujeres son más propensas que los hombres a utilizar las políticas de licencia parental y a buscar formas flexibles de combinar el trabajo remunerado y el cuidado familiar, creando así inequidad para los empleados masculinos. Es mucho menos probable que los hombres tengan la intención de adoptar un FWA (Almer et al., 2003). Según Putnam, los hombres, a su vez, parecen

más propensos que las mujeres a participar en el teletrabajo y a aprovechar las horas y ubicaciones de trabajo flexibles para actividades diferentes a las del cuidado familiar.

En línea con lo anterior, Martinengo et al. (2010) encontraron que independientemente del escenario de la vida familiar. Los hombres, en promedio, trabajaban más horas que las mujeres, eran menos conscientes de los programas familiares, pasaron menos tiempo en el trabajo doméstico y experimentó más conflictos entre el trabajo y la familia. Mientras que las mujeres reportaron un mayor conflicto entre el trabajo y la familia, con un nivel de agotamiento alto. En otras palabras, los hombres son más dedicados al trabajo mientras que las mujeres más preocupadas por las demandas familiares.

El anterior estudio concluye afirmando que las mujeres siguen siendo en su mayoría las responsables de las demandas del hogar, Esto no quiere decir que la generación actual no sea más igualitaria, pero sugiere que convertirse en padre tiene más influencia en un rol que para el otro, en este caso para la mujer (Martinengo et al., 2010). Los hallazgos indican que los niños influyen fuertemente en el trabajo y la vida familiar de hombres y mujeres y que la paternidad crea o mantiene una vida laboral y familiar más diferenciada. Debido al alto costo y la baja disponibilidad de cuidado infantil, tales arreglos pueden considerarse como la única opción para combinar el trabajo remunerado y el cuidado de los niños. El cuidado de los niños y las responsabilidades en el hogar pueden ser una distracción importante cuando los teletrabajadores en el hogar los mezclan con su empleo remunerado (Allen et al., 2015). Para las mujeres, la transición a la maternidad se ha asociado con aumentos sorprendentes en la cantidad de tiempo gastado en el cuidado de la familia, es decir, una priorización del rol de la familia ajustando el trabajo para “acomodar” las responsabilidades familiares. Por el contrario, para los hombres, la paternidad se ha asociado con un aumento de horas de trabajo y una priorización más fuerte de los roles de trabajo (Martinengo et al., 2010).

De este modo, hay razones para creer que un permiso de paternidad más generoso promovería unas relaciones más igualitarias de las tareas del hogar, en comparación con la mujer (Thébaud & Halcomb, 2019). En este estudio, los autores explicaron este resultado afirmando que puede ser que el conjunto actual de programas WFA y de licencias típicamente ofrecido por las corporaciones está orientado a las necesidades de

trabajo de madres y no satisface adecuadamente las necesidades de los padres que trabajan. Es decir, los programas en este sentido están predominantemente dirigidos a las mujeres que a los hombres. Por ejemplo, en Colombia normas como la Ley Maria, si bien benefician a la mujer, fomentan la exclusión de los hombres en esta responsabilidad que debe ser compartida. Según Thébaud & Halcomb (2019) una diferencia de género tan marcada en el acceso y uso de las políticas de trabajo y familia indica que los beneficios potenciales de relaciones más igualitarias, no solo en términos de equidad, sino también en términos de salud y bienestar, están lejos de ser plenamente satisfactorios.

De acuerdo con Martinengo et al., (2010) muchos estudios indican que hombres y mujeres reportan niveles similares de conflicto trabajo-familia; otros estudios han identificado diferencias de género en estas dos dimensiones, mostrando generalmente significativamente más conflicto para las mujeres que para los hombres. Los autores sostienen que los cambios en las responsabilidades familiares, así como metas de desarrollo personal a medida que los trabajadores asumen responsabilidades de cuidado de ancianos y los niños dejan el hogar, difieren sin importar el género a medida que los trabajadores envejecen. Es por esto por lo que el autor recomienda, el conflicto entre el trabajo y la familia, más allá de la perspectiva de hombre y mujer, se debe abarcar con un enfoque desde la edad. Pero en cuestiones de género, no se trata únicamente de hombre o mujer, pocas investigaciones como la de Smith et al. (2019), en uno de sus aportados, abordó la comunidad LGBTIQ+. Principalmente se refiere a las personas transgénero afirmando que a la hora de que solicitar una licencia por razones médicas o un tipo de FWA se les podría “sesgadamente” negar y estigmatizar.

El cambio generacional es otro factor estudiando dentro de la literatura. La mayoría de los países desarrollados han visto un envejecimiento significativo de sus poblaciones, con problemas asociados para apoyar a estos grupos de mayor edad, en particular a medida que aumenta la mala salud de este segmento de la población (Peterson & Murphy, 2010). Situación que no es muy diferente en los países emergentes. La evidencia revela una tendencia creciente en los países desarrollados al surgimiento de políticas dirigidas a mantener a los trabajadores mayores en el empleo, en lugar de tener una gran y una población cada vez más mayor que depende de una población más joven que disminuye proporcionalmente (Peterson & Murphy, 2010).

En el estudio realizado por Hill *et al.* (2012) donde estudio las diferencias de las edades de las personas y su nivel de balance entre el trabajo y la familia, encontró que los trabajadores mayores diferían significativamente de sus contrapartes de mediana edad y más jóvenes en la mayoría de las variables de manera positiva. Los trabajadores mayores parecían ser empleados responsables, satisfecho y felices que contribuían mucho a sus organizaciones, pese a que seguían teniendo demandas de cuidado familiares como cuidar adolescentes niños o adultos mayores.

Acerca de la edad, Becker & Fisher (2022) no encontraron diferencias sobre la aceptación del teletrabajo en edades menores a 40 años, no obstante, en edades mayores y dada la posible diferencia de conocimientos informáticos se demostró más resistencia en absorber prácticas de FWA. Acerca de la ubicación y entorno físico, el autor destaca, a pesar de lo expresado anteriormente sobre los conflictos que puede generar el teletrabajo, que las investigaciones apuntan a una mayor satisfacción cuando las personas trabajan desde casa, pero; los hogares que no estén correctamente adecuados pueden causar graves problemas de salud. En conclusión, se encontró que el estrés disminuye a la medida que se implementa esta práctica de FWA, sin embargo, agregó que a nivel de genero puede beneficiar más al hombre que a la mujer, por los múltiples roles desempeñados por ella.

En cuanto a los jóvenes, Scheibe et al. (2022) supusieron en su estudio realizado durante la pandemia, que estos enfrentan altas demandas en el trabajo, mientras que tienen niveles relativamente bajos de recursos a su disposición. En ese sentido, también supuso que los empleados jóvenes son más probables que tengan niños pequeños en casa, lo que conduce a altas exigencias familiares, especialmente durante los cierres de guarderías y escuelas impuestos por el gobierno, lo que implica mayores distracciones y limitaciones al acceder al teletrabajo.

Un estudio de Alexander et al., (2010) encontró que, entre las variables sociodemográficas, la edad y el ingreso neto del hogar impactaban en la flexibilidad del horario de trabajo; que la presencia de niños en casa no afectó la flexibilidad del horario laboral. Además, encontró que la probabilidad de tener flexibilidad en el horario de

trabajo aumentaba con la edad, es decir aseguró que los empleados más jóvenes tienen menos probabilidades de tener un horario de trabajo flexible, quizá por las demandas en el trabajo argumentadas por Scheibe et al. (2022). Adicional, destacó que las personas con ingresos familiares netos más bajos tienen menos probabilidades de tener un horario de trabajo flexible que las personas con ingresos más altos.

Sobre el crecimiento profesional, existe evidencia de que el teletrabajo influye negativamente en el progreso de los teletrabajadores pues tienen menos probabilidades de estar en el mismo lugar físicamente y en tiempo que los compañeros de trabajo y supervisores, por lo que es menos probable que formen parte de la red social necesaria para la promoción y, por tanto, manifiesten desistir de las prácticas de FWA (Hill et al., 2003).

Respecto a las personalidades de los empleados, Allen et al. (2021) encontraron que aquellos individuos que viven solos deberían tener más facilidad para establecer límites que aquellos que viven con otros, beneficiando así a aquellos con preferencias de segmentación. De acuerdo con el autor, una oferta integradora, como compartir un lugar de trabajo y un hogar con las mismas personas, puede ser agotadora para aquellos que prefieren la segmentación. Los miembros de la familia y los compañeros de cuarto pueden aumentar el ruido en el hogar, interrumpir a los trabajadores con asuntos no laborales mientras trabajan y ser un recordatorio constante de que el trabajador está en casa en lugar de en el lugar de trabajo (Allen et al., 2021).

Con esta afirmación concuerda Becker & Fisher (2022) quienes además sugirieron que los trabajadores con estrategias basadas en la integración, es decir con comportamiento colectivo, tienden a reportar más conflictos de familia en cuyos roles y responsabilidades familiares interfieren con el dominio del trabajo. Esta investigación proporcionó un marco conceptual para organizar y sintetizar el teletrabajo y la investigación sobre la salud y el bienestar de los trabajadores en todas las disciplinas. Los autores plantearon un modelo basado en la teoría de los recursos y demandas del trabajo (JDR por sus siglas en inglés), en donde pone al teletrabajo como recurso de trabajo incorporando el concepto de demandas y recursos personales en los estándares individuales que una persona establece para su desempeño y comportamiento. Abordó principalmente los factores demográficos y como estos pueden influir en el teletrabajo. Por ejemplo, encontró que la

mujer, de quien se espera, que tenga varios roles en la casa adicional al de su trabajo, le genere estrés y efectos negativos en la salud. Sin embargo, las mujeres sin hijos o con menos responsabilidades demostraron menos conflictos entre la familia y el trabajo.

Para que un empleado pueda usar un FWA, se requiere que este tenga autonomía para abordar sus obligaciones laborales (Almer et al., 2003). En este sentido, la investigación de Schmoll & Süß (2019) encontraron que la autonomía además de ser una necesidad psicológica fundamental es un elemento crucial en la calidad del trabajo, por lo tanto, puede ser un recurso clave para satisfacer las demandas laborales y familiares de los empleados. A raíz de lo anterior, la autonomía, juega un papel central en la determinación del bienestar de los empleados, pues cuantos más aspectos de las condiciones de trabajo de los empleados puedan controlar por sí mismos, mejor podrán manejar sus demandas laborales (Schmoll & Süß, 2019).

Las investigaciones parecen ser claras en el sentido de que algunas modalidades de FWA, se ajustan mejor a un cierto grupo de empleados que a otros dependiendo de múltiples factores. Según Mihalca et al. (2021) el teletrabajo se adapta mejor a los empleados que tienen una alta autoeficacia y/o aquellos con poca interdependencia de tareas. No obstante, Dilmaghani (2021) encontró que la posibilidad de trabajar desde casa sin ninguna discreción sobre el horario de trabajo, es decir, solo la opción de lugar flexible no provoca un bienestar positivo en los resultados para ningún trabajador.

La investigación de Hu & Subramony, (2022) realizada durante la pandemia, encontró que el evento ambiental del momento (COVID), junto con los acuerdos de "teletrabajo forzado", influyó negativamente en la capacidad y oportunidades de adaptación de esta modalidad de Trabajo Flexible y sugiere que los teletrabajadores tuvieron dificultades para equilibrar las prioridades del trabajo y el hogar; relacionadamente, las personas que eligen no teletrabajar aún exhiben un alto equilibrio entre el trabajo y la vida personal. En comparación con estudios realizados antes de pandemia, donde los resultados se basaron en muestras de empleados que voluntariamente eligen trabajar de forma remota. Durante la pandemia todos fueron obligados.

Para aclarar lBakaç et al. (2021) utilizaron una metodología de análisis latente donde identificó varios grupos de preferencia por el trabajo remoto, agrupando variables moderadoras como la autonomía y variables de personalidad como las personas extrovertidas y las individualistas para probar que, el nivel de autonomía de los empleados podría ser insignificante en relación con las preferencias de teletrabajo de los empleados, si las organizaciones no brindan apoyo. En este sentido, loa autores afirmaron que estas preferencias de teletrabajo no necesariamente se traducen en mejores resultados relacionados con el trabajo, donde aquellos trabajadores que a pesar de tener altas preferencias por trabajar desde casa (autónomos con perfil medio alto extravertido), informaron un menor compromiso laboral, satisfacción laboral y productividad percibida al hacerlo. Por ejemplo, los extravertidos al preferir un entorno con interacciones sociales pueden sufrir de crisis con interacciones sociales reducidas, por lo que entonces, se les debe garantizar un entorno estimulante a la hora de acceder a prácticas de FWA, garantizando no solo la interacción social-familiar, sino la interacción social-laboral.

Con respecto al entorno, Allen et al., (2021) investigaron las estrategias que los individuos implementaron para segmentar sus roles laborales y no laborales entre aquellos que todavía trabajaban principalmente de forma remota en agosto de 2020. El estudio descubrió que los límites de los roles pueden variar desde altamente segmentados, en los cuales, cada rol tiene una ubicación y un tiempo estrictos, hasta altamente integrados, en los que pueden ocurrir múltiples roles dentro de la misma ubicación y tiempo. De este modo el autor afirmó con base en investigaciones anteriores, que los individuos con una preferencia hacia la integración se sienten cómodos eliminando los límites entre el trabajo y el no trabajo, mientras que aquellos con una preferencia hacia la segmentación prefieren mantener intactos los límites temporales y físicos entre el trabajo y el no trabajo.

El estudio de Allen et al., (2021) también encontró que las personas que prefieren la segmentación de los roles tuvieron un mejor equilibrio de la vida personal vs laboral, mientras que las personas con preferencias de integración de roles presentaron una relación negativa con el WBL. En ese mismo sentido afirmó que el tener un escritorio y el tener menos cantidad de personas compartiendo en el hogar se relacionó significativamente con el equilibrio de la vida laboral con la vida personal. Por el contrario,

el estudio realizado por Kerman et al. (2021) encontró que experimentar interrupciones diarias en el rol se relaciona con la (des)satisfacción con la inversión en el dominio tanto para el trabajo como para el dominio de origen (familia).

Las investigaciones acerca de la asociación entre el uso de FWA principalmente el teletrabajo y la satisfacción laboral como factor influyente, es vasta pero contradictoria (Beckel & Fisher, 2022; Allen et al., 2015). Parece haber un acuerdo consistente en que el teletrabajo se asocia con una mayor satisfacción laboral. Pero depende de diferentes variables que moderan esta satisfacción tales como, la autonomía, apoyo familiar, apoyo de la organización y los factores demográficos. Por ejemplo, en cuanto a la edad, Origo & Pagani (2008) encontraron que el efecto positivo de los FWA tiende a disminuir con la edad de los trabajadores. Este resultado destacó que los trabajadores más jóvenes pueden estar relativamente más inclinados que los mayores a los cambios en las formas de trabajar en la organización.

Antes de la pandemia, un primer enfoque sobre el trabajo remoto se centró en la frecuencia de uso y su impacto en la satisfacción laboral y el rendimiento. Esta corriente de investigación indicó hallazgos mixtos, pero dada la tasa bastante baja de trabajo remoto antes de la pandemia, las muestras eran selectivas, en su mayoría altamente educadas, y eligieron trabajar a distancia por su cuenta, por lo que entonces se consideraba un privilegio (Rigotti et al., 2021).

Investigaciones como la realizada por Dilmaghani, (2021) encontraron inesperadamente, que las asociaciones positivas de los FWA con la satisfacción del equilibrio trabajo-vida son más fuerte entre hombres y mujeres sin hijos a cargo y que a su vez tienen una satisfacción significativamente mayor con el equilibrio entre el trabajo y la vida laboral que aquellos sin ningún FWA. Pero a nivel general la investigación de Origo & Pagani (2008) destacó que no existen diferencias significativas por género en el efecto de la flexibilidad en la satisfacción laboral.

La relación entre el alcance del teletrabajo y la satisfacción laboral es variada, de modo que la satisfacción y la cantidad de teletrabajo se relacionan positivamente en niveles más bajos de teletrabajo, pero la satisfacción se estanca en niveles más altos de

teletrabajo (Allen et al., 2015). Factores específicos del acuerdo de teletrabajo que se relacionan positivamente con la satisfacción laboral incluyen la cantidad de apoyo técnico y de recursos humanos proporcionado por la organización, la confianza del gerente en el teletrabajador, la cantidad de capacitación en teletrabajo que otros en el lugar de trabajo han recibido y las distracciones mínimas de los miembros de la familia durante el tiempo de trabajo (E. Baker *et al.*, 2007; Hartman, Stoner, & Arora, 1991, citados en Allen et al., 2015).

Allen et al., (2015) encontraron que los teletrabajadores con mayor interdependencia de tareas informaron un aumento menor en la satisfacción laboral en relación con aquellos con menor interdependencia de tareas, con el impacto más prominente cuando el teletrabajo fue extenso. Para mantener la satisfacción laboral, es necesario asegurarse de que los empleados que usan los FWA continúen recibiendo un trabajo suficientemente desafiante y claro tanto para promover su desarrollo profesional como para mantener las oportunidades de trabajo en red. (Almer et al., 2003).

La investigación de Hill et al., (2003) mostró que la práctica de teletrabajo aumenta la motivación y la satisfacción laboral, ayuda a los empleados tienen mayor dedicación y moral, y un mayor nivel de energía en el trabajo debido a la eliminación del tiempo perdido. Esto puede representar que sean más productivos, generando efectos positivos en la empresa en general (Origo & Pagani, 2008). Otros beneficios posibles incluyen menos conflictos maritales, mejor control de los niños, mayor período de lactancia después del nacimiento de un bebé y menos depresión (Hill et al., 2001). El impacto negativo de los FWA surge solamente para formas específicas de empleo temporal (como trabajos ocasionales de temporada o trabajos de empresas de trabajo temporal) y/o para facetas laborales específicas (Origo & Pagani, 2008). Estos autores encontraron que la flexibilidad funcional tiene un impacto positivo en la satisfacción laboral tanto extrínseca como intrínseca; sin embargo, que la autonomía laboral aumenta la satisfacción laboral intrínseca pero no afecta significativamente satisfacción por los aspectos extrínsecos del trabajo, sosteniendo que los trabajadores otorgan gran importancia también a aspectos no monetarios del trabajo.

A nivel organizacional por ejemplo, Putnam afirmó que los compañeros de trabajo juegan un papel importante en sí los empleados se sienten apoyados o no en el uso de las

políticas. Incluso si una organización promueve políticas flexibles, es menos probable que los empleados las usen si los compañeros de trabajo los tratan como tiempo fuera del trabajo y transmiten actitudes negativas sobre ellos (Putnam et al., 2013).

Acerca de la transformación digital, estudios recientes han sugerido que, con la adopción generalizada de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) junto con un aumento de la flexibilidad de los arreglos de trabajo, las personas pueden programar sus actividades laborales de una manera más flexible (Alexander et al., 2010). Sin embargo, la conexión a internet juega un papel muy importante. Una conexión a Internet lenta o poco confiable se experimenta como un obstáculo importante principalmente para prácticas de FWA como el teletrabajo, especialmente en economías emergentes (Conradie & de Klerk, 2019).

El estudio de Alexander et al., (2010) confirmó que las características del empleo y el uso de las TIC parecen ser más importantes para tomar la decisión de tener de elegir un horario de trabajo flexible, que las características sociodemográficas. Por ejemplo, entre las ocupaciones, los profesionales de alto nivel (científicos, técnicos, de la salud, profesionales de las TIC, etc.) tienen más probabilidades de tener un horario de trabajo flexible. No obstante, dada la adopción de más tecnología digital, automatización e inteligencia artificial, así como la práctica laboral de la "nueva normalidad" en la fuerza laboral posterior a la pandemia, ciertos tipos de ocupaciones podrían verse afectados negativamente principalmente los trabajadores menos educados, no calificados y poco calificados pueden ser reemplazados por la automatización (Vyas, 2022).

Por último, un factor que juega un papel importante a la hora de acceder a un FWA es la negociación, aunque el número de investigaciones es menor en relación con este factor. Por ejemplo, Putnam et al., (2013) afirmaron que la tensión que se genera al negociar un FWA pueden causar contradicciones en las formas en que las empresas crean procedimientos complejos para obtener acceso a estos arreglos, Las empresas desarrollan prácticas rígidas para la administración de políticas y gestionan la variabilidad a través de plazos fijos. Rigidez puede aumentar las presiones laborales, resultar en renuencia a utilizar los beneficios y agregar estrés a la gestión de las demandas de la vida laboral y personal (Putnam et al., 2013). La investigación de Putnam reveló que las

personas que tienen climas de trabajo de apoyo donde los supervisores son partidarios de las opciones de flexibilidad, reportan menos tensión entre el trabajo y los roles familiares.

Según Putnam otros supervisores enviaron mensajes indirectos apoyando públicamente las opciones de trabajo flexibles, pero evaluando en privado las razones de cada empleado para usarlas. En particular, decidieron quién podía y quién no podía utilizarlos enviando un mensaje implícito de que el apoyo dependía de la legitimidad percibida de una solicitud de tiempo libre, es decir sí la razón era válida. Putnam ejemplifica diciendo que los gerentes juzgaron que una solicitud para asistir a un juego de softbol con un niño era menos válida que llevar a un niño a una cita con el médico (Putnam *et al.*, 2013).

Smith et al. (2019) concordaron con esto y afirmaron que, en última instancia, los gerentes aprueban las solicitudes de flexibilidad de los empleados y sus consideraciones probablemente impliquen administrar el rendimiento y la productividad de la unidad de negocio y retener a los empleados clave. Del mismo modo, los sesgos implícitos de los gerentes hacia el uso de acuerdos de flexibilidad por parte de los empleados pueden afectar sus decisiones. Los propios empleados pueden variar en su necesidad y capacidad para usar arreglos flexibles. La estructura de su familia nuclear (por ejemplo, estado civil, estado parental, estado de cuidado de ancianos), así como otras consideraciones como su género, orientación sexual, actividades no laborales y otras diferencias individuales, afecta tanto la necesidad de flexibilidad como las actitudes de los demás hacia el uso de FWA (Smith et al., 2019).

Cuando un miembro de la organización decide que quiere adoptar un Acuerdo de Trabajo Flexible, normalmente, como primer paso, se acercará a su gerente (Greenberg & Landry, 2011). En línea con lo anterior Proctor-Thomson et al., (2021) afirmaron que cuando el FWA es acordado por un trabajador y su gerente, esta forma de provisión puede alinearse con la política de la organización, pero queda en gran medida a discreción de los gerentes de línea y queda fuera de los derechos y protecciones colectivos o legislativos. Por lo tanto, es más vulnerable a las idiosincrasias y cambios de los gerentes de línea (Proctor-Thomson *et al.*, 2021). Los negociadores dentro de la relación de jefe y subordinado pueden ser especialmente conscientes de las motivaciones que los llevaron a la mesa de negociación y pueden ser más sensibles a las

formas particulares en que los recursos pueden extenderse o retirarse como resultado de sus interacciones (Greenberg & Landry, 2011).

Los empleados pueden sentirse más cómodos pidiendo flexibilidad a un supervisor que apoya a la familia. Por el contrario, en entornos de trabajo que no brindan apoyo, los usuarios pueden encontrar un factor estresante que contribuye al conflicto entre el trabajo y la familia (Allen et al., 2013); estrés que puede incrementarse sí la velocidad de la retroalimentación y el intercambio de información entre supervisores y empleados aumenta cuando estos trabajan desde el hogar (Allen *et al.*, 2015).

Hornung et al. (2008) en su investigación definió la negociación como los “I-deals”, que son una forma de personalización que otorga a los empleados condiciones diferentes a las de los compañeros que realizan un trabajo similar donde los empleados fijos buscan y condiciones especiales de empleo que satisfagan sus necesidades y preferencias personales. En este sentido el apoyo cultural es importante porque afecta la forma en que las personas y los gerentes interactúan cuando están negociando un acuerdo de trabajo flexible. Como es cierto con la comunicación con respecto a muchos temas organizacionales, la confianza y la seguridad juegan un papel central en la capacidad de los miembros de la organización para hablar sobre temas delicados (Greenberg & Landry, 2011).

Aunque los empleados a menudo expresan interés en tener acceso a opciones de horarios flexibles, los estudios sugieren que no todos los trabajadores tienen acceso (Swanberg et al., 2005). El primer obstáculo para considerar es que la concepción del poder de un negociador influye en la forma en que descubre y evalúa la información durante la negociación (Greenberg & Landry, 2011). Los negociadores en el lugar de trabajo son conscientes, por ejemplo, de que sus necesidades personales están en juego, como su deseo de preservar su reputación profesional y su autoestima (Greenberg & Landry, 2011).

Para las organizaciones que ofrecen FWA, como con cualquier práctica organizacional, se necesita el apoyo de la organización para que sea “efectivo” (Allen *et al.*, 2015). La

importancia de los supervisores es importante porque en la mayoría de las organizaciones, en donde los empleados tienen derecho a solicitar una práctica de FWA, los supervisores pueden ejercer el derecho de rechazar la solicitud. Además, los gerentes pueden ser reacios a permitir que los empleados trabajen desde casa debido al temor de que, si no pueden ver a los empleados, no pueden estar seguros de que están trabajando. Dependiendo de la naturaleza del trabajo, el monitoreo del comportamiento de los empleados puede ser más desafiante (Allen *et al.*, 2015).

En cualquier caso, negociar términos especiales por razones diferentes, incluido el reconocimiento de su propio valor para la empresa, necesidades individuales que difieren de los compañeros y otros factores personales que los inclinan a hacer valer sus preferencias, requiere que los empleados expresen sus necesidades y que las empresas estén dispuestas a negociarlas (Hornung et al., 2008). En resumen, los negociadores seleccionan estrategias de negociación en función de sus percepciones de su influencia interpersonal: los tipos de poder que asumen que poseen y las formas en que cada negociador puede usar ese poder para diseñar y promulgar una estrategia colaborativa o competitiva (Greenberg & Landry, 2011).

Para Hornung et al. (2008) al individualizar las condiciones de empleo según sus necesidades personales de los trabajadores, los empleadores brindan a los individuos una contribución, que a menudo implica elementos simbólicos y socioemocionales (p. ej., confianza, aprecio, personalización). De esta manera, la negociación proporciona una base para reciprocidad entre los trabajadores y la organización, actuando generalmente el supervisor negociador. Esta relación laboral fortalecida da como resultado un sentido de obligación por parte del empleado de devolver la valiosa contribución que ha hecho el empleador (Hornung et al., 2008).

Al negociar un acuerdo de trabajo flexible, el contexto organizacional influirá en el proceso y los resultados de la negociación de maneras específicas. Por ejemplo, la autoridad gerencial para llegar al acuerdo puede estar restringida por políticas o normas específicas en el entorno laboral, tanto a nivel interno como externo (Greenberg & Landry, 2011).

De acuerdo con Kotey & Sharma, (2019), en países como el Reino Unido y Australia, los FWA está disponible para todos los empleados. Aun así, el derecho legislado de los empleados a solicitar FWA no impone obligaciones a los empleadores. Los empleadores pueden rechazar estas solicitudes, pero deben tener razones racionales para hacerlo, que incluyen: costo excesivo; pérdida significativa de productividad; impacto negativo en la calidad del servicio, el rendimiento individual u organizacional y/o la demanda de los clientes; falta de capacidad para atender la solicitud y cambios estructurales planificados en el negocio. En general, los gobiernos alientan a los empleadores a discutir y negociar las solicitudes de FWA para obtener resultados mutuamente, sobre la base de que acomodar las solicitudes de FWA mejora la moral de los empleados, reduce la rotación y el ausentismo y, por lo tanto, aumenta el rendimiento (Kotey & Sharma, 2019).

3.1.4 Algunas recomendaciones para implementar un acuerdo de trabajo flexible

En la investigación cualitativa de van Dyne et al., (2016) proporcionaron un modelo de recomendaciones para facilitar la implementación de FWA, el modelo recomienda cuatro prácticas laborales que se deben tener en cuenta, la primera, gestión colaborativa del tiempo, enmarcada principalmente en la coordinación centrada en el equipo y la interacción sincrónica entre cada uno de los miembros. La segunda, enmarcada por la redefinición de las contribuciones al trabajo, en donde señala la importancia que se le debe dar a la flexibilidad horaria más que a la necesidad de estar en la oficina. Por ejemplo, para responder a los diferentes eventos personales, como hora de café, cuidado de adultos mayores, estudios personales, recoger a los niños, entre otros.

La tercera recomendación de Dyne, enfatizó en los beneficios de la disponibilidad proactiva y estratégica como prácticas de trabajo individuales que señalan compromiso y preocupación por las metas del grupo. Como cuarto punto resaltó la Conducta cívica en las organizaciones, OCB por sus siglas en inglés. El autor la define como un comportamiento discrecional que promueve la efectividad organizacional, enfocada a generar conciencia con las necesidades de las demás personas. En el artículo se afirma que combinar estas recomendaciones producen mejoras significativas en el nivel de conciencia de los empleados acerca de las necesidades de sus compañeros, apoya los objetivos del grupo y disminuye el riesgo de pérdida de procesos.

En línea con las recomendaciones, el estudio realizado por Allen et al., (2021) encontraron tácticas que llevan a cabo las personas para recrear la oficina, por ejemplo, algunos trabajadores vestían su atuendo normal de trabajo durante las horas de trabajo e incluso salían cuando terminaba el trabajo, fingiendo que regresaban a casa del trabajo. Las personas también informaron estar interesadas en desconectarse por completo del trabajo apagando los teléfonos del trabajo y eliminando todos los elementos relacionados con el trabajo a medida que hacían la transición a horas no laborales.

Pero no solo depende del trabajador. Para Putnam et al., (2013) hacer que las organizaciones y los procesos de trabajo sean adaptables, cambia la noción de que, la flexibilidad en el lugar de trabajo es un beneficio para los empleados y que está disponible para algunos trabajadores, pero no para otros. Por lo tanto, una alternativa a la vacilación entre climas de apoyo versus insolidarios o la implementación equitativa versus inequitativa de los acuerdos es replantear la flexibilidad en el lugar de trabajo como un derecho en lugar de un privilegio (Putnam *et al.*, 2013).

El estudio de Vyas, (2022) recomendó por ejemplo que el desarrollo de las futuras políticas de WLB debe incluir un espectro de direcciones, como la personalización de las horas de trabajo bajo la FMH, garantizar la confianza y el apoyo a los empleados de la FMH, responder a las demandas de trabajar desde la oficina y garantizar la igualdad salarial y el derecho a desconectarse. Pero la responsabilidad no solo recae en el empleado, la educación de este tipo debe abordar tanto los beneficios de los FWA como el papel de los socios en el fomento de la adopción a través de sus palabras y acciones. Por ejemplo, no es suficiente simplemente promover el uso de FWA en los sitios web. Los socios y gerentes deben contribuir a una cultura de apoyo informal mediante acciones tales como incluir auditores de FWA en sus compromisos de alto perfil (Almer et al., 2003).

Hasta ahora, se ha mostrado las variables asociadas al teletrabajo que residen principalmente en el nivel individual y en el organizacional, pero los beneficios para las comunidades y la sociedad en general también han sido objeto de investigación. Estos beneficios potenciales implican efectos positivos en la congestión y gestión del tráfico, las emisiones de carbono, la continuidad del negocio y las oportunidades de trabajo (Allen et

al., 2015). El estancamiento es especialmente frecuente durante las horas pico de la mañana y la noche a medida que los trabajadores se dirigen hacia y desde los centros de las ciudades para trabajar. En las últimas décadas, los planificadores urbanos y los responsables políticos han sugerido que las prácticas de FWA se utilicen para reducir el número de automóviles en la carretera, especialmente en las horas pico de conducción.

El teletrabajo puede ayudar a proporcionar oportunidades de trabajo ampliadas de varias maneras. Una es a través del aumento de las oportunidades para que las personas discapacitadas participen en la fuerza laboral (Allen et al., 2015). Trabajar desde casa puede ser una opción viable para aquellos que tienen sensibilidades ambientales, síntomas episódicos, problemas de movilidad y / o dolor crónico o condiciones de fatiga. El teletrabajo también puede aumentar las oportunidades para los trabajadores que viven en zonas rurales.

Como se puede ver los artículos han pasado de simplemente explicar que es un acuerdo de trabajo flexible y sus diferentes clasificaciones -no siendo menos importante-, a pasar a proporcionar modelos o recomendaciones para una sana y prospera implementación. De hecho, varias investigaciones, contrario a lo común, se han concentrado y encontraron consecuencias que pueden afectar directamente al trabajador.

3.2 Marco conceptual

3.2.1 Acuerdos de trabajo flexibles

Según la literatura la Flexibilidad ha estado enmarcada desde dos enfoques, una, respecto a la Flexibilidad orientada a la organización y la otra orientada hacia el trabajador (Jeffrey Hill et al., 2008). Este estudio adopta principalmente, el segundo enfoque.

3.2.1.1 Definición

Para empezar a entender este enfoque, es necesario conocer las definiciones de un Acuerdo de Trabajo Flexible (FWA por sus siglas en inglés): Maxwell, Rankine, Bell y MacVicar, 2006, citados en Sharafizad (2010, p. 53) definen los Acuerdos de Trabajo Flexible como: "…cualquier política y práctica, formal o informal, que permita a las personas variar cuándo y dónde se realiza el trabajo en lugar de cumplir con la jornada laboral tradicional". Alaimo & Noel en 2020 agregan que son arreglos entre empresas y trabajadores que permiten mayor margen de maniobra para definir los días y el horario de trabajo. Matesanz (2015) coincide con esto y agrega que FWA es la elasticidad del trabajo elevada a todos los sentidos donde se sustituyen los horarios fijos de entrada y salida al trabajo por otro horario que permite cambios según el propio trabajador requiera.

Por su parte, Garrett y Danziger citados en Ceribeli & Rocha (2019) añaden que los trabajadores pueden trabajar en múltiples ubicaciones, no siempre determinado por el empleador, incluida su propia casa, oficinas de la empresa y otras ubicaciones. Una definición que puede cubrir los anteriores aspectos puede ser la entregada por Jeffrey Hill et al. (2008) donde indica que los FWA son la capacidad de los trabajadores para tomar decisiones que influyen en cuándo, dónde y durante cuánto tiempo se dedican a tareas relacionadas con el trabajo. Sin embargo, este estudio adopta la definición entregada por "Herrero, (2013, p 2) en donde argumenta que: "los Acuerdos de Trabajo Flexible son un modelo de trabajo -a medida- acordado entre empresa y trabajador, con el objetivo de atender mejor las necesidades del empleado fuera del ámbito del trabajo. Se trata de una fórmula para que el empleado pueda compaginar su vida a todos los niveles: laboral, familiar y personal".

Aunque pareciera que los Acuerdos de Trabajo Flexible tienen su surgimiento reciente, estos en realidad se remontan a los años 70, principalmente en los Estados Unidos luego de la crisis inestabilidad política y económica del período a nivel mundial (Dilmaghani, 2021), lo que obligó a las empresas reestructurar sus modelos de gestión, flexibilizando las relaciones laborales con los empleados a nivel salarial y de jornada laboral (Ceribeli & Rocha, 2019). No obstante, esta noción del trabajo si se ha fortalecido y apalancado gracias al auge de las tecnologías durante los últimos años.

En esta línea, en el estudio de tendencias de talento realizado por Mercer a finales de 2020, indica que para ofrecer modelos de fuerza laboral más flexibles y socialmente responsables, el 54 % de los líderes ya ha ampliado las políticas de trabajo flexible de la organización, y el 39 % tiene previsto mejorarlas para los años siguientes y adicionan que “la flexibilidad no solo se adapta a la realidad impuesta por la pandemia causada por el Covid 19, sino que además enriquece la propuesta de valor al empleado, con una mayor atención al bienestar y al equilibrio entre la vida personal y laboral” (Mercer, 2020). En este mismo estudio se cuestionaron lo siguiente: ¿Qué modelos de capital humano flexibles y sostenibles servirán de base para el crecimiento?, pregunta que se complementará y se tratará de resolver en la presente investigación.

3.2.1.2 Tipos de trabajo flexible

En la revisión de literatura se encontró diferentes tipos de acuerdos de trabajo flexible; Sharafizad (2010) aclara que, los FWA, pueden incluir trabajo a tiempo parcial, reducción de horas de trabajo con beneficios laborales prorrateados, compartir trabajo, semanas de trabajo comprimidas, tiempo reducido voluntario, horarios de entrada y/o salida flexibles y programas de trabajo desde casa. En general FWA 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 en diferentes ubicaciones (Grobler & de Bruyn, 2012). Los primeros tienen que ver con aquellos beneficios que pueden darse dentro del mismo espacio laboral, como los 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).

Otro tipo de trabajo flexible es el trabajo hibrido o alternancia el cual consiste en una mezcla de intercalar los días de la semana, trabajando desde casa o desde la oficina (Vyas, 2022).

De las modalidades de Acuerdos establecidos en el estudio de Kossek & Michel (2010) se toman para este estudio principalmente dos: flexibilidad sobre cuando trabajar y flexibilidad sobre donde trabajar, dentro de las cuales se ubican los siguientes tipos de trabajo flexible:

Tabla 2 Clasificación modalidades de acuerdos de trabajo flexible

Modalidades de acuerdos de trabajo flexibles	
Dónde	**Cuándo**
Teletrabajo	Horario de entrada
Trabajo remoto	Horario de salida
Trabajo hibrido	Semana comprimida

Fuente Kossek & Michel (2010), diagramado por el autor

De acuerdo con Dilmaghani, (2021) el horario laboral flexible es un acuerdo en el que los empleados tienen cierto control sobre la programación de sus tareas, pero se espera que los empleados estén presentes en la oficina durante las horas asignadas por sus empleadores. Por el contrario, la Flexibilidad del lugar de trabajo o Flexplace es un arreglo donde los empleados no están obligados a realizar sus tareas en un lugar físico determinado por sus empleadores, en consecuencia, pueden trabajar remotamente desde casa, una cafetería, el tren o el aeropuerto (Dilmaghani, 2021).

Este mismo autor argumenta que el horario flexible, los empleados pueden llegar a sus lugares de trabajo antes o más tarde que el horario regular mientras que la flexibilidad del lugar, permite a los empleados trabajar en lugares más convenientes y ahorrar tanto costos monetarios como de tiempo en los desplazamientos diarios. Afirma también que, con este arreglo, los empleados pueden pasar de un rol laboral a un rol no laboral (p. ej. el rol de cuidador en el hogar) con mayor facilidad (Dilmaghani, 2021). Los trabajadores que tienen acceso a arreglos de trabajo flexibles pueden ser considerados como un grupo más privilegiado de empleados (Swanberg et al., 2005).

La flexibilidad en el lugar de trabajo tiene un concepto múltiple; a pesar de su uso generalizado tanto en la literatura académica como en la aplicada (Jeffrey Hill et al., 2008), la investigación se ha centrado en los teletrabajadores en el hogar (Hill et al., 2003). Otra denominación que ha recibido la flexibilidad en el hogar es el trabajo remoto, anteriormente llamado oficina virtual, el cual es una forma de teletrabajo diferente a trabajar exclusivamente desde el hogar, En esta forma de trabajo se proporcionan a los empleados los recursos para realizar su trabajo y, a menudo, se les otorga la autoridad para trabajar donde sea que tenga sentido lograr los objetivos de la organización (Hill et al., 2003).

Aunque lo ideal es buscar una combinación entre flexibilidad horaria y flexibilidad del lugar de trabajo, existen algunos arreglos de trabajo flexibles que solo permiten una o la otra. Por ejemplo, las personas pueden trabajar fuera de la oficina, pero tienen que seguir un horario rígido; a su vez las personas pueden recibir flexibilidad de horario, pero se les requiere que completen todo el trabajo en el sitio donde está ubicada la organización (Schmoll & Süß, 2019).

Otra división importante que se encontró en investigaciones anteriores fue los acuerdos formales de los informales. El primero, hace referencia a los acuerdos reconocidos entre empleador y empleado de una manera legal y visible para todos, mientras que los informales, son acuerdos que se establecen o se negocian entre el líder o supervisor y el empleado y que se encuentran fuera de la visual del empleador (Sharafizad, 2010). En cualquiera de estas dos categorías y teniendo en cuenta que las organizaciones que operan dentro del mismo sector tienden a adoptar prácticas y estándares similares con respecto a los lugares de trabajo (Gabini, 2016), los FWA se convierten en negociaciones continuas en las que ambas partes reconocen y cooperan para satisfacer las necesidades de cada una estas (Sharafizad, 2010). Sin embargo, los acuerdos no formales pueden causar que los empleados se sientan insatisfechos con la inequidad, lo que podría resultar en una disminución en su satisfacción y desempeño general, así como en un aumento de su ausentismo y resignación potencial. Mientras que la formalidad puede garantizar la equidad, la atracción y retención de empleados (Sharafizad, 2010).

Los FWA se pueden diferenciar aún más en investigaciones, donde han evaluado por un lado la disponibilidad y por otro el uso de estos acuerdos (Allen et al., 2013). Según Allen et al., (2013), la simple disponibilidad de FWA está asociada con actitudes laborales más positivas, porque simbolizan preocupación y apoyo a los empleados por parte de la organización (Allen et al., 2013).

Para Allen et al., (2013) los FWA pueden beneficiar las mujeres que a los hombres porque las mujeres generalmente tienen una mayor responsabilidad en las tareas domésticas que los hombres. Del mismo modo, los individuos con mayor responsabilidad familiar, como los que están casados y/o que son padres, también se beneficiarán más de FWA que aquellos con menos responsabilidad (Allen et al., 2013). Los autores sugieren que Flexplace o flexibilidad en el lugar, puede ser menos beneficioso que el Flextime o flexibilidad horaria en términos de aliviar el conflicto trabajo-familia porque trabajar desde casa puede difuminar el límite de cuándo cumplir el rol familiar versus cuándo cumplir el rol de trabajo. Aunque con Flexplace, un empleado tendría una mayor oportunidad de vivir en un pueblo pequeño o en un área rural, lo que lo beneficiaría en términos de costos monetarios y en ahorro de tiempo evitando los desplazamientos necesarios para ir al lugar de trabajo (Hill et al., 2001).

3.2.2 Principales teorías en relación con el trabajo flexible y el balance trabajo vida personal

Existen varias investigaciones que teorizan los FWA y su relación con diferentes aspectos como los factores, beneficios o retos, principalmente en términos del balance o conflicto entre el trabajo y la vida personal. Gracias a que la flexibilidad implica politicas que afecten a la familia, (p. ej. el teletrabajo o el trabajo hibrido), la mayoría de las investigaciones se han centrado en estudiar este fenómeno. El presente estudio abarca el concepto, no solamente el Balance de la Vida Laboral versus la Familiar, sino que se amplía al de la Vida Personal o Vida Privada.

El Balance de Vida Personal – Laboral (En adelante WLB por sus siglas en inglés), está definido por Sharafizad (2010) como el grado en que un individuo es capaz de equilibrar simultáneamente las demandas del trabajo remunerado con las responsabilidades familiares, actividades de ocio y tiempo, siendo una definición más inclusiva a diferencia

de otras que se centran únicamente en el balance de la vida laboral con la vida familiar. Al respecto un estudio realizado por Cole 2006, p. 536, citado por Sharafizad (2010) encontró que el "pasar tiempo con la familia” resultó ser la razón más popular por la que los empleados quieren reducir su tiempo de trabajo.

El concepto WLB reconoce que los empleados que pueden no tener familias aún pueden estar interesados en los acuerdos de trabajo flexible para perseguir otros intereses, lo que se denomina Balance entre la vida laboral versus vida privada o personal. Los trabajadores con control de horarios tienen niveles más bajos de conflicto entre el trabajo y la vida, pocos sentimientos de insuficiencia de tiempo, mayor cantidad de satisfacción con el trabajo, compromiso organizacional y bienestar, y menores intenciones de rotación (O’Connor & Cech, 2018).

Según Jeffrey Hill et al. (2008) y con base en investigaciones anteriores, algunas teorías sobre los conflictos en el Rol Trabajo-Familia, afirman que se puede experimentar ambigüedad o conflicto dentro de un Rol lo cual resultará en un estado indeseable. Por ejemplo, Madsen, 2003 y Greenhaus, 1985, citados en Jeffrey Hill et al., (2008, p. 305) argumentan que "el conflicto entre el trabajo y la familia es un tipo específico de conflicto entre roles que se refiere a la incompatibilidad percibida de las presiones de los roles entre el trabajo y la familia, de modo que la participación en un rol dificulta la participación en el otro rol". Siendo esta interferencia en doble dirección familia-trabajo (Major & Burke, 2014).

Un autor que apoya esta teoría es Allen, quien argumenta que el término usado para referirse al conflicto entre trabajo y familia sufre de diversas definiciones que si bien, no se contradicen, pueden generar conflictos en el enfoque que se adopte en las investigaciones. Basado en teorías del estrés de roles y el conflicto entre roles, el conflicto trabajo-familia se define como "una forma de conflicto inter-Rol en la que las presiones de roles de los dominios laboral y familiar son mutuamente incompatibles en algún aspecto" (Allen et al., 2015, p. 16).

Según el Handbook de Major & Burke (2014), existen tres mecanismos por los cuales se pueden generar conflictos entre el trabajo y la familia, el primero, el conflicto basado en el

tiempo, específicamente, en la escasez que puede causar un rol en el otro. El segundo el conflicto basado en la tensión o el estrés y el tercer mecanismo es el conflicto basado en la incompatibilidad del comportamiento entre los dos dominios.
Otro mecanismo que no solo puede crear conflictos entre la familia y el trabajo, sino que puede afectar el rendimiento laboral es el burnout, que se define como un estado de agotamiento que puede ser emocional, mental y físico, y que es causado por un período prolongado de estrés (Mihalca et al., 2021). Por ejemplo, a nivel individual, el burnout se ha relacionado con varios trastornos mentales y psicosomáticos como angustia psicológica, depresión, irritabilidad, ansiedad, fatiga, insomnio, dolores de cabeza (Mihalca et al., 2021).

Una de las teorías más abordadas en las investigaciones en la relación de flexibilidad con el impacto en los roles de la Familia-Trabajo es la teoría de los sistemas ecológicos de Bronfenbrenner. La teoría de los sistemas ecológicos explica las características de la persona y su entorno. Para Bronfenbrenner (1987) el entorno comprende un orden de cuatro niveles de sistemas: el microsistema, el mesosistema, el exosistema y el macrosistema. Para el contexto de esta investigación, en los microsistemas se encuentran el hogar, el lugar de trabajo y lugar de estudio. El grado de involucramiento entre estos tres dominios, como la relación del Rol del Trabajo - Familia, representa los mesosistemas. Finalmente, en el exosistema se ubicará condiciones externas como el tráfico vehicular y las normas estatales. Esta teoría modela entradas, procesos, salidas y circuitos entre los dominios los cuales interactúan entre sí y generan diferentes impactos para uno u otro rol (Voydanoff, 2002). Como lo argumenta Voydanoff (2002) la teoría de los sistemas ecológicos también menciona los macrosistemas que son dominios externos relacionados indirectamente con el individuo (p. ej. la cultura) y los cronosistemas que muestra los aspectos relacionados con el tiempo, es decir el estado del individuo a lo largo del tiempo.

Para Jeffrey Hill et al. (2008) la teoría de los sistemas ecológicos es una herramienta teórica útil porque no solo explica un conjunto de conceptos de los sistemas, sino que esta permite entender cómo los FWA pueden ser un atributo para facilitar el balance entre el conflicto generado en la relación del rol Trabajo-Familia, en donde intervienen diferentes factores, tanto internos como externos.

Otra teoría que estudia la relación entre los dominios de la familia y el trabajo es el concepto es la teoría de los límites, la cual se refiere a los límites físicos, temporales, emocionales, cognitivos y relacionales que separan una entidad de otra. Por lo tanto, los empleados crean y mantienen límites físicos, conductuales y psicológicos que diferencian el trabajo y el dominio del hogar (Kerman et al., 2021); en ese sentido el mismo autor afirmó que las violaciones de límites pueden describirse como intrusiones o interrupciones que suelen ser inesperados e incontrolables, que ocurren cuando un empleado desea separar los límites, forzando la integración de los dos roles.

Acerca de la teoría de los límites, esta se enfoca principalmente en ver como un rol afecta al otro rol, donde los resultados de las investigaciones no han encontrado preferencias entre sí los individuos prefieren separar o integrar los dos dominios (trabajo familia). Los que prefieren integrar, tienen facilidad de romper los límites, mientras que los que prefieren separar, prefieren una fuerte segmentación de un dominio a otro. La teoría de los limites puede permitir tanto la interacción bidireccional entre los dos dominios, como en un sentido (Major & Burke, 2014).

En otras palabras, Kerman et al., (2021, p. 23) afirma lo siguiente:

> “cuando un empleado experimenta con frecuencia violaciones de los límites laborales por, por ejemplo, interrupciones o solicitudes de un miembro de la familia durante las horas de trabajo, tales violaciones dificultan la participación de los empleados en la tarea en cuestión, generando un efecto negativo e insatisfacción con su inversión en el dominio del trabajo. Se puede proponer una relación similar para el dominio de origen; cuando un empleado está, por ejemplo, involucrado en el juego con su hijo y el tiempo de juego se interrumpe por comunicaciones de trabajo inesperadas que dirigen la atención de los empleados lejos del niño, tales interrupciones pueden dejar al empleado insatisfecho con su inversión en el dominio del hogar”.

Por lo tanto, es necesario examinar dicha relación en el contexto de las prácticas de los FWA, debido a que el límite entre el trabajo y la vida privada puede volverse cada vez

más difuminado. Mientras que algunos individuos prefieren la segmentación de los dominios, donde se prefiere un límite riguroso entre el trabajo y la vida privada con pocas interrupciones transfronterizas, otros prefieren la integración, donde el límite preferido es permeable y flexible (Kerman et al., 2021).

Una teoría que estudia la relación descrita anteriormente desde otro enfoque es la del Individualismo y el Colectivismo estudiada por Hill. El individualismo se basa en la independencia de los individuos, valorando más el tiempo personal, la libertad y los desafíos, es decir con principal énfasis en la autonomía. En comparación, el colectivismo se basa en la integración de los individuos en grupos vinculados a través de fuertes relaciones personales donde prima la lealtad y los lazos familiares. De este modo, algunas prácticas de FWA como el teletrabajo, pueden ser menos beneficiosas para los colectivistas que para los individualistas, en el sentido que reduciría la relación cara a cara, que se supone, es importante para el grupo (Hill et al., 2010).

La teoría de la toma de decisión se enfoca en que el individuo considera los factores de un dominio para tomar una decisión acerca del otro dominio, por ejemplo, un traslado de lugar de trabajo o trabajar desde casa. Es decir, como un domino influye en la toma de decisión en otro dominio(Major & Burke, 2014).

Como se puede notar, la investigación se ha enfocado en teorías relacionadas al conflicto de rol trabajo y familia. Sin embargo, otras teorías han comenzado a centrarse en las formas en que el trabajo y la familia se facilitan entre sí, en lugar de entrar en conflicto (Jeffrey Hill et al., 2008) y que factores influyen para que esto suceda.

Por ejemplo, según Hill con base en sus investigaciones el concepto de facilitación se resume como la facilidad que causa el integrar un rol laboral dentro de un familiar, o un familiar dentro del rol laboral con base en las experiencias, habilidades y oportunidades ganadas o desarrolladas al integrar estos roles (Hill, 2005). Lo opuesto sucede en el conflicto del trabajo y familia, donde la participación en el rol hace más difícil la participación en el otro (Hill, 2005).

Por lo general, el entorno del hogar es uno que permite que el estrés del trabajo se desvanezca y permite a los trabajadores disfrutar del tiempo con la familia separados de

las presiones o actividades laborales. La conversión del entorno del hogar en un entorno de trabajo ha tendido a corromper la santidad del hogar, con problemas relacionados con el trabajo que se fusionan en el hogar y el tiempo previamente libre de trabajo. Las horas de trabajo firmemente delimitadas (que comienzan y terminan con la llegada y salida de un lugar de trabajo físico) han desaparecido, lo que facilita el trabajo fuera de horas e interrumpe la vida en el hogar y WLB (Vyas, 2022).

Un modelo denominado Recursos Integradores Trabajo-Hogar W-HR, se centra en un dominio y determina que demandas de la perspectiva de este dominio puede causar disminución en el rendimiento en el otro dominio. Este modelo integra los procesos de agotamiento y el enriquecimiento entre los dos dominios (Major & Burke, 2014). La valoración del conflicto depende de la relación entre los recursos de un individuo y demandas ambientales. Los recursos son activos psicológicos que pueden ser utilizados para facilitar rendimiento de un individuo; las demandas por su parte se refieren a las dificultades a las que se enfrenta (Hill et al., 2010).

Voydanoff se enfocó en estudiar como dos o más dominios combinados pueden afectar los resultados esperados, encontrando que cuando las demandas laborales son compatibles con los recursos familiares, o cuando las demandas familiares son compatibles con los recursos laborales, los empleados experimentan un mejor bienestar y por ende una mejora en el balance trabajo vida. (Voydanoff, 2007 citado en Jeffrey Hill et al., 2008).

La teoría de la adaptación sugiere que es probable que surjan beneficios para un individuo a la medida que este se adapte a una nueva modalidad de trabajo. Por ejemplo, la transición forzada al trabajo remoto puede constituir fuentes de estrés, por lo que se requiere tiempo para reconfigurar varios aspectos del trabajo y la familia que le permitan integrar estos dos roles, como el manejo de los horarios flexibles (Hu & Subramony, 2022).

Por su parte Putnam et al., (2013) agregan a la investigación vasta de los roles Trabajo-Familia que un término importante para entender mejor los beneficios y los factores de usar un FWA para beneficio del trabajador, es la equidad. Para Putnam et al., (2013) la

equidad se centra en que exista justicia a la hora de acceder a los acuerdos de flexibilidad y que esta sea percibida por parte de los empleados de manera que no existan consecuencias por su uso. Los autores sostienen que las políticas favorables a la familia son acuerdos que la empresa debe suministrar a toda la fuerza laboral (Putnam et al., 2013).

Por otra parte, Allen sugiere que en los estudios de trabajo y familia se deben considerar adicional a los aspectos laborales y no laborales, los familiares; como la cantidad de miembros en el hogar, el tipo de vínculo familiar o no familiar, entre otros que juegan un papel importante en las configuraciones de la vida (Allen et al., 2021).

Para resumir, en base a las investigaciones encontradas, se puede concluir que el entendimiento del conflicto entre el trabajo y la familia ha evolucionado durante el tiempo a través de diferentes teorías y mecanismos; pasando por modelos que estudian los conflictos del trabajo familia (el conflicto trabajo familia, W-HR, la teoría de los límites, el enriquecimiento o facilitación entre el trabajo y la familia, la teoría de los sistemas ecológicos, entro otras).

3.2.3 Marco legal del trabajo flexible en el contexto colombiano

Los FWA deben estar en sincronía con las normas legales de cada país, de manera que facilite su implementación. Los gobiernos pueden optar por implementar políticas específicas que mitiguen sus dificultades o consecuencias. Un ejemplo notable sería adoptar la ley de "derecho a desconectar" similar a la que se aplica en Filipinas y Francia, donde los empleados tienen derecho a no responder a los compromisos y demandas relacionados con el trabajo durante las horas no laborales (Vyas, 2022).

Después la pandemia, las empresas de todo el mundo todavía están reflexionando sobre la práctica en el lugar de trabajo que mejor se adapte a sus propias necesidades, y no hay duda de que debate sobre el trabajo remoto continuará (Vyas, 2022). En este debate, el aspecto político – legal, debe tenerse en cuenta, pues una posible rigidez de las reglas y los obstáculos en este sentido para el uso de los FWA también pueden restringir su uso (Putnam et al., 2013).

Antes de pasar al contexto colombiano en esta materia, es importante diferenciar el concepto ya explicado de acuerdos de trabajo flexible con el termino de “flexibilidad o flexibilización laboral”; en una definición concreta, la flexibilización laboral es la eliminación, creación o modificación de regulaciones que permiten contratar o despedir empleados en las empresas. Es un tema íntimamente relacionado con el derecho laboral (Sodexo, 2018). Término que no es abordado dentro de esta investigación al distar significativamente del objetivo del presente estudio.

En Colombia los Acuerdos de Trabajo Flexible que más se utilizan en diferentes empresas son el teletrabajo, el trabajo en casa, normalizado a raíz de la necesidad generada por la pandemia causada por el COVID 19, bajo la Ley 2088 de 2021 y los diferentes turnos de trabajo. Respecto a los turnos de trabajo flexible, el Gobierno Nacional autorizó los turnos flexibles de trabajo durante la pandemia causada por el coronavirus, por medio del artículo 770 del 2020 (Diario AS, 2020). Lo anterior corresponde a una medida transitoria y excepcional, no obstante, como lo mencionó Sharafizad, (2010) los acuerdos de trabajo flexible son ahora, la norma más que la excepción.

Acerca del trabajo en casa, este difiere del teletrabajo en que el primero, tanto trabajadores y empleadores podrán acudir a esta modalidad de trabajo en casa por una vigencia de hasta tres meses, prorrogables por otro periodo igual o hasta que desaparezcan las circunstancias que ocasionaron la excepción (Portafolio, 2021). Asimismo, en la ley se destaca que la relación laboral continuará bajo los términos pactados al inicio del contrato, con el fin de que el empleado cuente con los mismos derechos y garantías, que incluyen jornada laboral, horas extras, trabajo nocturno, dominicales y festivos, descansos dentro de la jornada laboral, derechos de asociación, negociación sindical y prestaciones económicas y asistenciales. Cuando se presenten circunstancias ocasionales, excepcionales o especiales que lleven a aplicar el Trabajo en Casa, no se podrán desmejorar las condiciones del contrato inicial y el empleado tendrá la garantía de disfrutar su tiempo de descanso y la conciliación de su vida personal, familiar y laboral” (MinTrabajo, 2021).

Por otra parte, el teletrabajo regulado con la Ley 1221 de 2008 sienta las bases para una modalidad laboral permanente, que se soporta en el uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones -TIC (la patria, 2021) En ambos casos se establece el derecho a la desconexión laboral, una garantía tanto para trabajadores como servidores públicos, y se dice que podrán “disfrutar de su tiempo de descanso, permisos, vacaciones, feriados, licencias con el fin de conciliar su vida personal, familiar y laboral”. así como la jornada máxima será de 8 horas diarias y 48 horas a la semana, y las horas extra no podrán superar las dos horas diarias ni las 12 horas semanales. (MinTrabajo, 2021).

Acerca de la Ley 1221 de 2008 la habilitación del trabajo en casa implica que se mantenga la facultad subordinante del empleador, junto con la potestad de supervisión de las labores del trabajador. Permanecerán todas las obligaciones, derechos y deberes derivados de la prestación personal del servicio, lo que podría ir en contravía con la definición de acuerdos de trabajo flexible en donde se señala entre otros beneficios que la autonomía en la toma de decisiones empresariales y en el trabajo. un entorno propicio para el trabajo aumenta la satisfacción, lo que aumenta el rendimiento, la satisfacción y el desempeño en el trabajo pues estos aumentan cuando los empleados pueden enmascararse decisiones de cómo elegir cuándo trabajar, desde dónde trabajan y cuánto tiempo dedicar (Sharafizad,2010; Gabini, 2016;(Govender, 2017).

Otros aspectos importantes que se indican en la Ley son: el salario del teletrabajador no podrá ser inferior al que se pague por la misma labor, en la misma localidad y por igual rendimiento, al trabajador que preste sus servicios en el local del empleador, promueve la igualdad de trato entre los teletrabajadores y los demás trabajadores, teniendo en cuenta las características particulares del teletrabajo y, cuando proceda, las condiciones aplicables a un tipo de trabajo idéntico o similar efectuado en una empresa. Los trabajadores que actualmente realicen su trabajo en las instalaciones del empleador, y pasen a ser teletrabajadores, conservan el derecho de solicitar en cualquier momento, volver a la actividad laboral convencional.

Otro aspecto relevante que señala la misma Ley del teletrabajo, y que puede estar en contravía a los acuerdos de trabajo flexible es que las empresas cuyas actividades tengan asiento en Colombia, que estén interesadas en vincular teletrabajadores, deberán

hacerlo con personas domiciliadas en el territorio nacional, quienes desarrollarán sus labores en Colombia. Esto puede ser tomado, según desde la perspectiva que se desee ver, tanto como algo favorable para fortalecer el empleo, en especial el talento colombiano, como un limitante respecto a la selección del talento de otras ciudadanías lo que puede abrir camino a más investigaciones al respecto.

3.2.4 Las tecnologías de la información y de las comunicaciones

Las TIC como se le conoce a las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones permiten que las empresas puedan ofrecer opciones de Trabajo Flexible (Alexander et al., 2010). Wilkinson et al. (2021) estuvo de acuerdo con esta afirmación y señaló que las tecnologías digitales permiten nuevos arreglos de trabajo que proporcionan tanto flexibilidad temporal, haciendo referencia al horario flexible, como espacial, refiriéndose a la flexibilidad del lugar de trabajo o Flexplace.

Para Allen et al. (2015) de acuerdo con la teoría de la riqueza de los medios, los medios de comunicación varían en su capacidad para permitir a los usuarios transmitir señales sociales y cambiar la comprensión. Las herramientas de uso común como el correo electrónico carecen de riqueza social en el sentido de que los gestos y las emociones son difíciles de transmitir. Las herramientas de video son más ricas en el sentido de que transmiten algunas señales sociales, pero la efectividad de las herramientas de video como Skype se ve obstaculizada por la falta de contacto visual debido a la incapacidad de mirar la pantalla de la computadora y la cámara al mismo tiempo.

Es por esto por lo que la parte cultural juega un papel importante para la adopción de los FWA aprovechando las nuevas tecnologías. En este sentido Mangla (2021) argumentó que el conocimiento de Inteligencia cultural (IC) se está convirtiendo en una habilidad preferida entre los líderes debido a la creciente globalización y cobra aún más importancia en un entorno digital. Mangla descubrió que la Inteligencia Cultural es beneficiosa para los miembros de un equipo virtual para resolver problemas y desafíos, y también mejora el desempeño del equipo.

Las tecnologías brindan oportunidades y limitaciones diferentes para grupos de usuarios específicos (Wilkinson et al., 2021). Cuando los empleados se comunican a través de tecnologías digitales como videollamadas, correo electrónico, chat, redes sociales y similares, pueden intercambiar información diferente o comunicarse de una manera diferente en comparación con la comunicación cara a cara (Wilkinson et al., 2021).

Los cambios en los mercados laborales para mantener las empresas en funcionamiento son inevitables en la era posterior a la pandemia, y la adopción tecnológica es el cambio más visible en el mercado laboral (Vyas, 2022b). Las TIC pueden permitir que el trabajo se organice de modo que las actividades laborales estén menos estrictamente vinculadas a momentos específicos y al lugar de trabajo. Se produciría una mayor flexibilidad en el tiempo de trabajo y, en consecuencia, podría permitir a las empresas ofrecer puestos de trabajo con horarios de trabajo flexibles y a los trabajadores aceptar este trabajo (Alexander et al., 2010).

Junto con la transformación digital está la diversificación, un término general para la gama de desarrollos que resultan en una fuerza laboral más diversa de lo que ha sido el caso hasta ahora. Uno de estos desarrollos es la mayor internacionalización de las actividades comerciales que es visible en las empresas y mercados multinacionales, una fuerza laboral internacionalmente móvil visible en expatriados y equipos culturalmente diversos, y la subcontratación y deslocalización de la producción y los servicios. Un factor clave de la diversificación es la tendencia a reconocer la diversidad con respecto a, por ejemplo, el género, el origen étnico, la religión y los planes de empleo (por ejemplo, la subcontratación de agencias), y el mayor papel de los grupos minoritarios y marginados en el mercado laboral (Wilkinson et al., 2021).

Dada la adopción de más tecnología digital, automatización e inteligencia artificial (IA), así como la práctica laboral de la "nueva normalidad" en la fuerza laboral posterior a la pandemia, ciertos tipos de ocupaciones podrían verse afectados negativamente. Los trabajadores menos educados, no calificados y poco calificados pueden ser reemplazados por la automatización (Vyas, 2022).

El uso de tecnologías digitales en la comunicación, por ejemplo, tiende a sustituir la comunicación cara a cara por la comunicación mediada por la tecnología (por ejemplo,

herramientas de mensajería o videoconferencia), que a menudo va por detrás de la primera en términos de riqueza e intimidad. Si bien la dependencia de la comunicación mediada por la tecnología puede hacer que la voz sea menos probable, la digitalización también proporciona nuevos canales de comunicación (por ejemplo, redes sociales) y patrones (por ejemplo, acceso menos jerárquico y restringido a los superiores), lo que podría facilitar la voz (Wilkinson et al., 2021).

Por lo tanto, la pandemia ha desencadenado un cambio hacia una sociedad más digital, o, para ser más precisos, el mundo real se está extinguiendo gradualmente, y el acelerado mundo tecnológico está reemplazando rápidamente al anterior. Por lo tanto, la transformación digital se ha convertido en un imperativo para las empresas de todas las industrias de todos los tamaños para sobrevivir, y una infraestructura digital adecuada es esencial para trabajar en el futuro (Vyas, 2022).

Los cambios que se derivan de la digitalización no solo afectan al diseño del trabajo, los procesos y las estructuras dentro de las organizaciones, sino que también facilitan la aparición de nuevos patrones de empleo, nuevos modelos de negocio e incluso nuevos sectores (Wilkinson et al., 2021).

4. Metodología

La presente investigación es de carácter teórica, la cual, parte de realizar una revisión de literatura que busca identificar estudios anteriores relacionados con las modalidades de Acuerdos de Trabajo Flexibles y sus principales factores que inciden en el trabajador para su elección y las implicaciones que esto conlleva. Lo anterior, determina la base fundamental para el análisis y selección de la información mediante la aplicación de un instrumento probado, en un contexto con condiciones distintas, a los ya estudios previamente; particularmente un caso de estudio en empresas del sector servicios en Colombia. Lo cual permitirá comparar los resultados obtenidos con los resultados de estudios anteriores, para ampliar el entendimiento en esta materia.

Esta investigación está vinculada a un estudio aplicado por Sharafizad, (2010), mediante un instrumento realizado en una institución de educación superior en Australia, la cual, estuvo interesada en obtener más información sobre los desafíos y beneficios asociados con el uso de FWA. Allí se recomendó ampliar el estudio a diferentes sectores y culturas con el fin de contrarrestar los resultados obtenidos, recomendación que se acepta en esta investigación para aplicarlo en un sector y país distinto, como es el caso del sector servicios y al mismo tiempo permitiendo cerrar brechas de suministro y uso de FWA en Colombia, que permita facilitar tanto su entendimiento como su implementación.

Los hallazgos de esta investigación se pueden utilizar para completar gradualmente partes de la brecha de suministro y uso de FWA. La reducción de esta brecha tendrá un efecto positivo en empleados, ya que les permitirá crear un balance de vida laboral vs vida personal más satisfactorio (Sharafizad, 2010).

4.1 Método de investigación y enfoque

El método de investigación que usa este estudio es 80% cuantitativo y 20% cualitativo, al tener dentro de un mismo estudio preguntas tipo entrevista. El postulado central de los métodos mixtos radica en la retroalimentación en los frentes cualitativos y cuantitativos dentro de una perspectiva metodológica única y coherente, que permite un nivel de comprensión del objeto investigativo y de los resultados, más cercana a la complejidad de fenómeno (MOSS, 1996, citado en Moscoso (2017).

El estudio tiene un enfoque epistemológico post positivista (Ramos, 2015), con un alcance descriptivo explicativo, el cual busca, no solamente mostrar los factores que inciden en un trabajador en términos de preferir cierto FWA, sino que contrastará los hallazgos encontrados en materia de Acuerdos de Trabajo Flexible con los resultados de estudios anteriores relacionados, de tal manera que permita comprender la razón de las diferencias o similitudes encontradas. De acuerdo con Ramos (2015), para el post positivismo, la realidad existe, pero o puede ser completamente aprehendida. Una de las razones para no poder lograr una comprensión total y absoluta de la realidad se basa en la imperfección de los mecanismos intelectuales y perceptivos del ser humano, lo que lo limita para poder dominar todas las variables que pueden estar presentes en un fenómeno.

Adicionalmente, la presente investigación y dado el aceleramiento las prácticas de FWA en Colombia a causa de la pandemia, puede ser usada como base para ampliar futuras investigaciones desde distintas perspectivas, las cuales, a su vez, sean útiles para mejorar las condiciones laborales en el país.

4.2 Técnicas de recolección y análisis de la información

4.2.1 Características del grupo de estudio

Esta investigación se realizó con fuentes primarias correspondientes a empleados de cuatro organizaciones del sector servicios, a través de una muestra no probabilística como lo son Global Hitss, Constructora Colpatria, WOG SAS y Naska Digital ubicadas en Colombia en la ciudad de Bogotá, cuyos empleados tienen como factor común, el poder

realizar sus actividades en las distintas modalidades de Trabajo Flexible gracias a las características del trabajo. Y, que, a raíz de la pandemia, se vieron obligados a trabajar remotamente (principalmente desde el hogar); incluso, algunos en la actualidad, siguen usando esta modalidad u otra de los FWA parcial o completamente. Por lo que es clave entonces, para esta investigación, que la muestra contenga datos de personas que ya han usado FWA, que los siguen usando o que, por el contrario, regresaron a las oficinas de la empresa de manera constante o con intervalos.

En los estudios revisados, se señaló la necesidad de trabajar con muestras amplias que posibiliten la generalización de los resultados, de incluir diferentes grupos y niveles de empleados (Gabini, 2016). Por esta razón, para calcular una muestra significativa que permita crear un subconjunto conveniente de datos, se optó por usar el método usado en poblaciones infinitas; teniendo en cuenta que el estudio se realizó en cuatro empresas diferentes, cada una con distinto tamaño. Esta muestra no probabilística nos dio como resultado *n*= 267.
A continuación, la tabla muestra el resultado:

Tabla 3 Datos para el cálculo de la muestra

N	Tamaño de la población	Población Infinita	
n	Tamaño de la muestra	Individuos que, de acuerdo con su rol, pueden usar un Acuerdo de Trabajo Flexible, indistintamente en cualquier modalidad	**267**
NC	Nivel de confianza	Grado de certeza expresado en probabilidad	95%
Z	Parámetro estadístico	parámetro estadístico en distribución normal	1,96
p	Probabilidad de ocurrencia	Probabilidad de que ocurra el evento	0,5
q	probabilidad de no ocurrencia	Probabilidad de que no ocurra el evento	0,5
e	error	Error máximo estimado	6%

Fuente: Aguilar, (2005), diagramado por el autor

Figura 1 Ecuación para el cálculo de muestras en poblaciones infinitas

$$n = \frac{Z^2pq}{e^2}$$

Fuente: Aguilar, (2005), diagramado por el autor

Las principales características de la muestra se clasificaron en las siguientes categorías y variables, sociales y demográficas, donde la restricción para la participación fue Individuos que, de acuerdo con su rol, pueden usar un Acuerdo de Trabajo Flexible, indistintamente en cualquier modalidad.

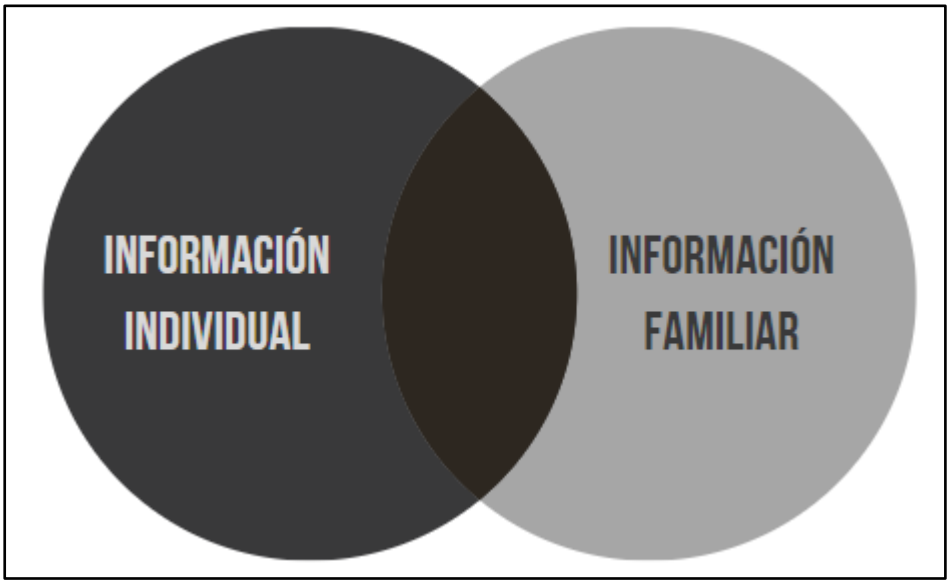
Información individual:

- Edad
- Genero
- Situación y Nivel académico
- Rol o cargo desempeñado en la organización
- Antigüedad en la empresa

Información familiar

- Número de personas con quien convive y su relación
- Personas dependientes
- Tamaño de la vivienda
- Duración del desplazamiento: Hogar – Trabajo – Hogar

Figura 2 Mesosistema



Fuente: Bronfenbrenner, (1987) diagramado por el autor

4.2.2 Plan para el análisis recolección de datos

4.2.2.1 Revisión de literatura

El primer paso para seguir en la presente investigación fue un acercamiento a profundidad a la información que se encuentra disponible sobre Acuerdos de Trabajo Flexible, mediante una búsqueda de literatura, con la cual, se adoptó una actitud de reflexión frente a posturas y estudios anteriores. Esto permitió, identificar relaciones entre conceptos, teorías, variables y análisis previos dando pie a la formulación del problema. Específicamente, el método empleado consistió en la búsqueda sistemática de artículos científicos en bases de datos especializadas como Scopus, Web of Science y Google Scholar, relacionados con las principales implicaciones tanto positivas como negativas en el contexto del uso de los FWA, durante los últimos 20 años.

Adicionalmente, se acudió a fuentes secundarias oficiales, ya sean estas, nacionales o internacionales (p. ej. Organización Internacional del Trabajo, DANE, ANDI, Centros de Consultoría e Investigación), con el fin de tener una perspectiva amplia, no solo desde la teoría sino también desde la práctica. Las fuentes secundarias proporcionaron información relevante sobre tendencias y opiniones de expertos acerca de los FWA, lo

cual permite tener una análisis amplio y crítico, acompañado del rigor de la información obtenida en la revisión de la literatura.

4.2.2.2 Proceso para la recolección de datos e Instrumento

Instrumento

Para llevar a cabo la investigación se usó el instrumento tipo encuesta, utilizado, validado y aplicado por el estudio de Sharafizad en 2010, (Ver anexo A) donde la encuesta utilizada consistió tanto en respuestas de opción múltiple con medición cuantitativa en porcentaje, como abiertas con medición cualitativa descriptiva y/o explicativa. En el estudio de Gabini (2016), se mencionan otros instrumentos de tipo cuantitativo, diseñados por autores como Allen, Leslie o Sweet, donde estudian la disponibilidad, el uso y la preferencia de opciones de trabajo flexible. Sin embargo, ninguno de estos, abarca las razones por las cuales las personas usan o prefieren una determinada opción. Es por ello por lo que este instrumento, al usar preguntas abiertas, permite tener una apreciación de los principales problemas y la comprensión a través de la revisión minuciosas de las palabras usadas por las personas, mejorando el análisis cuantitativo (Sharafizad, 2010).

En esta investigación el instrumento se adaptó a cinco categorías de la siguiente manera: dos categorías de preguntas sociodemográficas sobre el encuestado, preservando su anonimato con el objetivo de obtener respuestas sinceras; dos categorías enfocadas en la utilización de opciones de trabajo flexible que se encuentren disponibles en las organizaciones y en la experiencia de negociación y flexibilidad. Y, finalmente, una quinta categoría conformada por la percepción de la satisfacción del equilibrio de la vida familiar (o no laboral), con el trabajo, donde adicionalmente, se pregunta la preferencia del tipo de FWA, que facilite para el trabajador, este equilibrio.

Tanto para la medición del uso de los acuerdos de trabajo flexible, como para medir la preferencia de los empleados sobre estas modalidades de trabajo, se usó la escala de Likert de 5 puntos, adaptadas y probadas por Sharafizad, (2010). Para la utilización el valor inferior correspondía a “Nunca he suado” y para el valor mayor “uso regularmente”. Mientras que para medir la preferencia de los empleados a sí usaría un determinado

Acuerdo de Trabajo Flexible, para equilibrar su trabajo de la vida personal, el valor menor correspondió a “No muy probable” y el valor mayor “Muy probable”.

Tabla 4 Escalas Likert de 5 puntos

Uso regularmente	**Uso algunas veces**	**He usado una vez, o dos veces antes**	**Planeo usar en el futuro**	**Nunca He usado**
5	4	3	2	1

Muy probable	**Probable**	**Indiferente**	**No es probable**	**No muy probable**
5	4	3	2	1

Fuente: Sharafizad, (2010), diagramado por el autor

El instrumento fue adaptado por el autor de esta investigación, sin afectar su constructo y su propósito, con base en la información obtenida en la revisión de literatura reciente. Lo cual permitió actualizar tanto las variables y dimensiones sociodemográficas, como los tipos de Acuerdos de Trabajo Flexibles, para que estos estuvieran alineados con los usados y estudiados en la actualidad. Esto permite tener resultados coherentes con la realidad actual que facilite el entendimiento de los diferentes factores que inciden para acceder a un tipo de FWA, principalmente dentro del contexto colombiano.

Asimismo, el estudio de Sharafizad, clasificó las licencias laborales tanto remuneradas como no remuneradas, como una opción de trabajo flexible, y por esta razón la incluyeron dentro del instrumento. No obstante, para este estudio, estas no fueron tenidas en cuenta, dado que no se consideró como un acuerdo de trabajo flexible, al necesariamente tener que ausentare sin la posibilidad de ejercer la labor.

Adicionalmente el instrumento contó con un apartado de ayudas, según el tipo de pregunta, donde se definía el concepto de cada modalidad de trabajo flexible, para ofrecer al encuestado un entendimiento mayor evitando posibles ambigüedades, desconocimiento o sesgo en las respuestas. A continuación, un ejemplo:

Figura 3 Ejemplo de ayudas, usadas en el instrumento tipo encuesta

Con base en su experiencia referente a lo vivido por el Covid 19 ¿Cuál de las siguientes opciones de Acuerdos de Trabajo Flexible sería útil para equilibrar su trabajo con su vida personal y/o familiar?: *

Para dar respuesta por favor tenga en cuenta la siguiente Ayuda:
-Mayor variedad de tipos de permisos o licencias: Diferentes tipos de permisos o licencias, tanto remuneradas como no remuneradas
-Teletrabajo: Trabajo ejercido 100% en casa
-Trabajo remoto (Multisitio): trabajo ejercido 100% en cualquier ubicación geográfica distinto a la oficina
-Trabajo hibrido o en Alternancia: Trabajo alterno entre casa y oficina
-Semana comprimida: Cumplir el horario o las actividades laborales laborales en 4 días a la semana.
-Trabajo compartido: Que dos trabajadores puedan completar una misma actividad o función, trabajando cada uno medio tiempo para completar el turno o la actividad.
-Horario Flexible (Horas de inicio / finalización flexibles): Se refiere a la opción de entrar o salir de trabajar en un horario distinto de acuerdo con la necesidad del trabajador.
-Trabajo de medio tiempo: Que el trabajador pueda trabajar la mitad de la jornada laboral o máximo 36 horas a la semana.
Trabajo por turnos: Trabajo ejercido dentro de una franja horaria seleccionada por el trabajador.

Fuente: Sharafizad, (2010), actualizado por el autor

Proceso para la recolección de datos

La encuesta fue llevada a cabo durante los meses de febrero y marzo de 2022, justamente con el objetivo de que el grupo de encuestados ya hubiese tenido una experiencia amplia primero, de haber usado un determinado tipo de trabajo flexible, formal o informal; segundo, de haber regresado a la oficina o el lugar de trabajo de manera parcial o completa, ya sea por decisión personal o impuesto por la organización; y tercero, de estar trabajando permanentemente bajo una opción flexible. Esta experiencia es fundamental en las respuestas de los empleados, al conocer y haber vivido de manera personal alguna las opciones de trabajo flexible.

Para la aplicación de la encuesta se realizaron los siguientes pasos:

1. Ajuste y adaptación del instrumento, para actualizar las variables sociodemográficas y las modalidades actuales de acuerdos de trabajo flexible.

2. Realización de una prueba piloto a un grupo de 10 personas voluntarias diferentes al grupo encuestados para recibir retroalimentación y sugerencias de mejora, tanto en la presentación, redacción y extensión de la encuesta. A raíz de

estas observaciones, por ejemplo, se agregó las notas de ayuda dentro de ciertas preguntas para facilitar el entendimiento.

3. Aplicación de la encuesta por medio de la herramienta Forms Office a las cuatro empresas seleccionadas de manera independiente, con el fin de que los encuestados sintieran una mayor personalización en el estudio realizado.

4. Finalmente, para la tabulación de la información se usó Excel y el software libre R. para efectuar el correspondiente análisis e interpretación de los resultados.

4.2.3 Medición y análisis

A pesar de que el resultado para el cálculo de la muestra nos arrojó un valor de 267 encuestados, este instrumento recibió 259 respuestas, valor que es cercano y cumple con el margen de error estimado de 6%.

Los resultados fueron analizados e interpretados de tres formas, la primera por medio de la opción de análisis que brinda la herramienta Forms Office, la segunda por medio de la tabulación y análisis en Excel. Estos usados principalmente para el análisis descriptivo. Y la tercera, por medio del Software libre R, donde se realizaron los principales análisis estadísticos a profundidad que a continuación se exponen.

Nube de palabras (Wordcloud): Como el cuestionario aplicado contenía preguntas abiertas, es decir, en las cuales las personas tenían la opción de describir y ampliar su respuesta con sus propias palabras, se debió considerar un método estadístico para el análisis de los datos presentados de esta forma. Es por eso por lo que se decidió hacer uso de la herramienta conocida como la Nube de Palabras (WordCloud) con el fin de tratar de agrupar y sintetizar estas respuestas abiertas para así extraer los términos y/o frases más relevantes y con ellas, realizar una interpretación de las respuestas dadas.

Adicionalmente, se seleccionaron las respuestas de las preguntas cualitativas con mayor contenido, pues permitieron un mayor entendimiento para reafirmar o contradecir lo encontrado en las preguntas cuantitativas.

Analisis exploratorio y descriptivo de datos: Como se debe hacer al analizar cualquier caso de estudio estadístico, lo que primero se realizó fue un estudio de la base de datos para comprobar su consistencia y la presencia de datos faltantes, ruido o cualquier otro fenómeno que pudiera interferir con el proceso de análisis más adelante. Posteriormente, se procedió a realizar un análisis estadístico descriptivo utilizando los datos de la base de datos ya depurada, con el fin de visualizar como es el comportamiento básico de las variables del estudio.

Cruce múltiple entre variables: El objetivo de este método es ver y analizar la relación y asociación entre variables y sus categorías, ya sean nominales u ordinales. Se usó las pruebas Chi-Cuadrado para obtener las categorías significativas a un nivel de confianza del 96 %, de esta manera se obtuvo una caracterización sobre las variables preferencia a cada tipo de flexibilidad. Es así como se obtuvo las categorías que se asociaron a determinadas variables y que características determinaron las respuestas.

Finalmente, como se planteó en esta investigación, el objetivo es determinar los factores que influyen en la persona para elegir un tipo de acuerdo de otro. Para lo anterior, se apoyó la investigación en el marco referencial del modelo de los sistemas ecológicos, descrito con anterioridad y cuyo constructo facilita el entendimiento de los resultados, los cuales se explicarán en los capítulos finales de este estudio.

5. Resultados y Discusión

5.1 Resultados

5.1.1 Género y edad

La cantidad de hombres encuestados fue mayor a la de las mujeres, con un 63 % y 37 % respectivamente, lo que puede ser una evidencia de la preeminencia que tiene el hombre sobre la mujer en el campo laboral del sector servicios. En general tanto hombres como mujeres fueron representados mayoritariamente entre el rango de 26 a 35 años y en ambos géneros, su participación disminuyó significativamente a partir de los 36. Esto puede representar una problemática ya sea en las pocas políticas para la inclusión de la población mayor en materia laboral o el desinterés de esta población por querer vincularse formalmente a una empresa, donde deben cumplir con las exigencias del horario y responsabilidades dadas por el empleador.

Contrario a las afirmaciones encontradas en la literatura, la mujer fue representada mayormente en el rango de edad entre los 26 y los 35 años, donde probablemente tenga ciertas demandas familiares como la de tener al cuidado niños pequeños. Sin embargo, su representación disminuyó después de los 36 años, llegando a su mínimo después de los 46, donde incluso, en el grupo de edad mayor a 55 años no hubo representación. Lo cual confirma lo encontrado en investigaciones pasadas, donde afirman que el hombre al tener menos responsabilidades familiares se interesaría más por el trabajo (p. ej. Allen et al., 2015), a diferencia de la mujer que, al tener mayores responsabilidades en el hogar, le implica decidir abandonar un empleo para dedicarse a atender las demandas familiares. La distribución de la muestra en cuanto a género y el rango edad se muestra a continuación:

Tabla 5 Distribución datos por género y edad

Edades	Hombre	Mujer	Total
Entre 26 y 35 años	29%	20%	48%
Entre 36 y 45 años	18%	11%	29%
Entre 46 y 55 años	7%	4%	11%
Mayor a 55 años	2%	0%	3%
Menos de 25 años	7%	2%	9%
Total	**63%**	**37%**	**100%**

Fuente: Autor

5.1.2 Nivel académico y rol dentro de la empresa

El 90 % de los encuestados eran profesionales, de los cuáles, el 27 % tenía una especialización y el 11 % una maestría. Solamente una persona de género hombre y mayor de 55 años, tenía un Doctorado. La representación de los técnicos o tecnólogos fue apenas del 10 %. En general, el hombre dominó su participación en cada uno de los niveles académicos con respecto a la mujer.

Tabla 6 Distribución por nivel académico

Nivel académico	%
Doctorado	0,39%
Especialización	27,03%
Maestría	10,81%
Profesional	51,74%
Técnico o Tecnólogo	10,04%
Total	**100,00%**

Fuente: Autor

Los roles que ocupaban dentro de la empresa estuvieron representados mayormente por profesionales, especialistas, desarrolladores, analistas y el rol de liderazgo (jefe, coordinador, gerente). Los auxiliares, asistentes y técnicos, tuvieron una menor representación.

Tabla 7 Distribución por el rol dentro de la empresa

Rol en la Empresa	%
Desarrollador	20,08%
Nivel analista	15,44%

Nivel asistente	1,16%
Nivel auxiliar	3,86%
Nivel especialista	10,81%
Nivel gerencial	5,02%
Nivel jefe, líder, coordinador	16,60%
Nivel profesional	25,10%
Nivel técnico	1,93%
Total	**100,00%**

Fuente: Autor

Al comparar los resultados con el género, se encontró principalmente que los cargos asistenciales, analistas, auxiliares y técnicos tuvieron una mayor participación de la mujer, mientras que los roles superiores como especialistas, profesionales, y líder, fue significativamente mayor la participación del hombre. Lo que puede significar que las mujeres pueden tener mayor dificultad para acceder a un rol de responsabilidad, entre otras razones, debido a que las mujeres tenían un menor nivel académico respecto a los hombres.

Tabla 8 Distribución de roles dentro de la empresa por género

Rol en la Empresa	Hombre	Mujer
Desarrollador	86,54%	13,46%
Nivel Analista	45,00%	55,00%
Nivel Asistente	33,33%	66,67%
Nivel Auxiliar	30,00%	70,00%
Nivel especialista	71,43%	28,57%
Nivel gerencial	61,54%	38,46%
Nivel jefe, Líder, Coordinador	69,77%	30,23%
Nivel profesional	55,38%	44,62%
Nivel técnico	20,00%	80,00%
Total	**62,55%**	**37,45%**

Fuente: Autor

Solamente el 24 % de los encuestados estaban estudiando, de los cuales nuevamente el hombre tenía mayor representación. En general, esto puede deberse a la imposibilidad de combinar los horarios del trabajo con los horarios de la universidad, sumado quizá al factor económico.

Tabla 9 Distribución por género entre estar o no estudiando

Género	No estudia	Sí estudia	Total
Hombre	46%	17%	63%
Mujer	30%	7%	37%
Total	**76%**	**24%**	**100%**

Fuente: Autor

Contrario a lo esperado, en el grupo de edad de menos de 25 años, tanto en hombres como en mujeres mayormente no se encontraba estudiando, rango de edad en el cuál es más probable, que, por ejemplo, se encuentren terminando la carrera profesional. Referente a los que sí estudiaban, su mayor participación estuvo entre los 26 y 35 años, lo que respalda lo encontrado en la literatura (p. ej. Hill et al., 2012), en donde se afirma que en este grupo las personas pueden tener mayor oportunidad de negociar los horarios laborales para acceder a los estudios universitarios. Después de los 45, la representación de los que estudiaban fue nula.

Casi el 80% de los que afirmaron estar estudiando, lo hacían en la modalidad virtual, remoto o semipresencial, lo que implica, que las clases las toma, mayormente en el hogar. El 20% estudiaba de manera presencial, lo que conlleva a tener mayor número de desplazamientos bien sea de la casa o desde el lugar de trabajo, hacia el lugar de estudio y a su vez retornar al lugar de vivienda.

Finalmente se encontró que el promedio de antigüedad de los encuestados en la empresa fue de 1 a 3 años. Donde nuevamente, el hombre fue quien tuvo mayor antigüedad que la mujer.

5.1.3 Situación familiar y vivienda

Casi el 90 % de los encuestados comparten el hogar mínimo con una persona, tan solo el 10 %, no vive con alguien. En promedio, compartían la vivienda con 3 personas; la mayor representación se obtuvo en los que comparten el hogar con dos personas con un 30 %, mientras que los que conviven con 4 o más personas estuvo representado por el 18 %.

Tabla 10 Número de personas con quien convive

Número de personas con quién convive	%
Convivo con 4 o más personas	17,37%
Convivo con dos personas	29,73%
Convivo con tres personas	17,76%
Convivo con una persona	24,71%
No convivo con alguien	10,42%
Total	**100,00%**

Fuente: Autor

Del 90 % que comparten el hogar con más personas, el 39 %, convive con la pareja y los hijos. El 17 % a pesar de convivir en pareja no contaban con hijos, mientras que el 37 %, compartía el hogar ya sea con los padres, hermanos o tíos. Solamente el 3 % manifestó vivir con amigos otro 3 % indicó que tenía hijos, pero que no vivía con la pareja. La representación del hombre fue mayor en todos los grupos, excepto en vivir con amigos vivir con hijos, pero sin pareja, donde allí, el grupo fue representado mayormente por las mujeres.

Tabla 11 Tipo de relación de las personas con quien convive

Relación	Hombre	Mujer
Vive con amigos	1,32%	1,76%
Vive con pareja e hijos	23,79%	15,42%
Vive con pareja sin hijos	9,69%	7,49%
Vive con sus padres, hermanos o tíos	25,99%	11,01%
Vive sin pareja, pero con hijos	1,32%	2,20%
Total	**62,11%**	**37,89%**

Fuente: Autor

Los encuestados menores de 35 años fue el principal grupo que afirmó que convivía, sin pareja, pero con los padres, hermanos o tíos. Por lo que se podría afirmar que este grupo depende en cierta medida de su núcleo familiar. Asimismo, los mayores a 36 Vivian con parejas e hijos. Los que viven solos o con parejas, pero sin hijos estuvieron mayormente ubicados en el grupo de 26 a 35 años y de 36 a 45 respectivamente.

5.1.3.1 Personas dependientes y no dependientes

La mujer fue representada mayormente en el grupo que manifestó ser el cuidador principal de una persona dependiente, bien sea este un niño pequeño o un adulto mayor. El hombre representó ser la principal fuente de ingresos en el hogar y a su vez ser el cuidador principal. La mujer en este sentido tuvo una participación baja del 5,79 % lo que puede explicar su limitación para trabajar para generar ingresos y responder al mismo tiempo por una persona como cuidadora, lo que confirmó los estudios de investigación anteriores (p. ej. Beckel & Fisher, 2022), que afirmaban que la mujer al tener “mayores obligaciones” en el hogar, se veía obligada a tomar una decisión de sí, tener que trabajar, o dedicarse a los cuidados del hogar.

En general, tanto hombres como mujeres manifestaron no tener dependientes con un 40 %, lo que puede indicar que a pesar de que convivan con más personas, estas necesariamente no son personas a las cuáles tengan que cuidar por quienes tengan que responder de manera económica. Este grupo puede estar integrado por personas que, aunque conviven en el mismo hogar, cada una tiene un trabajo estable y por ende cada uno genera ingresos, como lo es, vivir en con parejas sin hijos, vivir con hermanos, tíos, incluso padres, quienes pueden también laborar o ser pensionados, o que viven solos o comparten la vivienda con amigos.

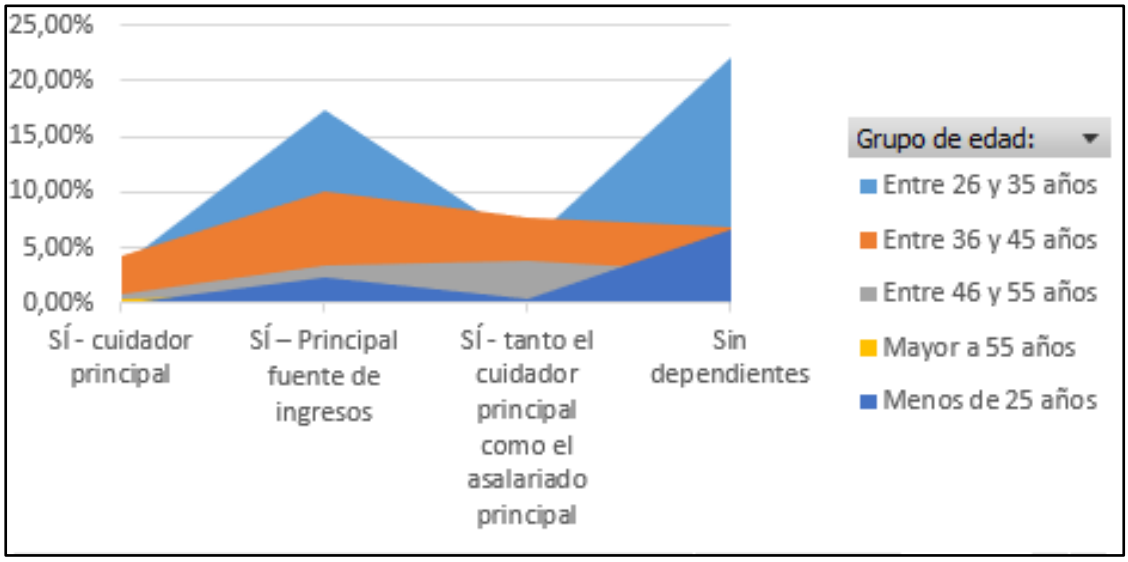
Tabla 12 Dependientes

Tiene personas dependientes	Hombre	Mujer	Total
SÍ - cuidador principal	1,93%	6,95%	8,88%
SÍ – Principal fuente de ingresos	21,62%	12,36%	33,98%
SÍ - tanto el cuidador principal como el asalariado principal	11,97%	5,79%	17,76%
Sin dependientes	27,03%	12,36%	39,38%
Total	**62,55%**	**37,45%**	**100,00%**

Fuente: Autor

En referencia a la edad, en general, la tendencia indico que los mayores de 26 años eran las personas que tenían dependientes, mientras que los menores de 25 manifestaron no los tenían.

Figura 4 Grupo de edad con dependientes

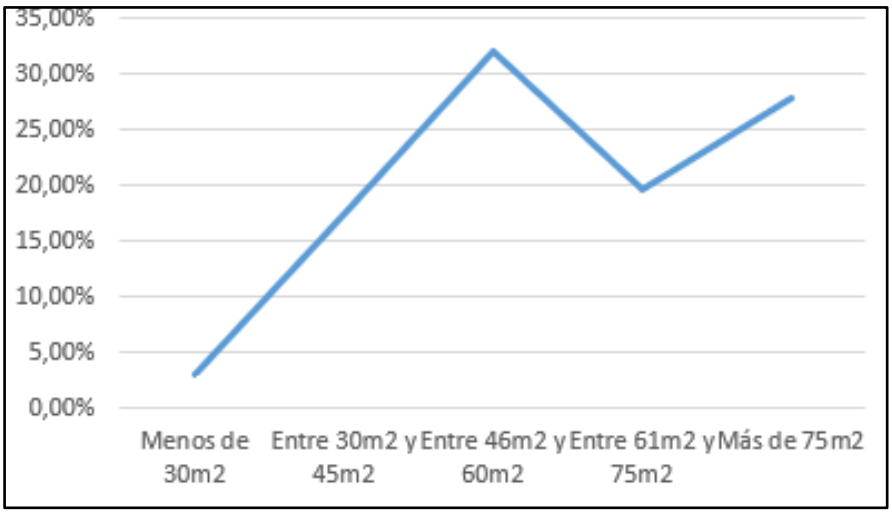


Fuente: Autor

5.1.3.2 Características de la vivienda y desplazamientos

En cuanto al tamaño de la vivienda, los encuestados manifestaron que vivían principalmente, en un hogar de entre 46 y 61 m2, lo que es un tamaño de vivienda promedio de la ciudad de Bogotá. Incluso la representación fue alta para las personas que vivían con más de 75 m2, con casi el 30 % del total de los encuestados; un 27 % estuvo representado por personas que vivían en una vivienda de hasta 45 m2 y solamente un 3% manifestó vivir en menos de 30 %. Puede ser esto, debido a que probablemente viva en habitaciones en la modalidad de arriendo.

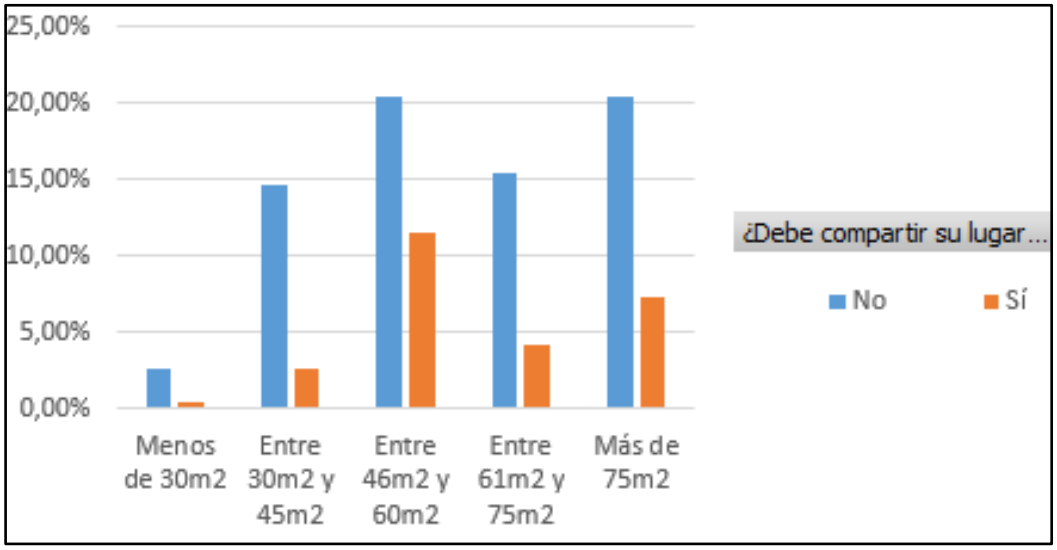
Figura 5 Distribución por tamaño de vivienda



Fuente: Autor

En la relación de los encuestados que deben compartir su lugar de trabajo con más personas, como lo es, un estudio, un escritorio, o simplemente la zona dentro de la vivienda, con el tamaño de la vivienda , se encontró que solamente el 26 % del total de los participantes deben compartir esta zona. De este grupo, la mayoría vivía en una vivienda de no más de 60 m2.

Figura 6 Relación tamaño de vivienda versus compartir zona de trabajo

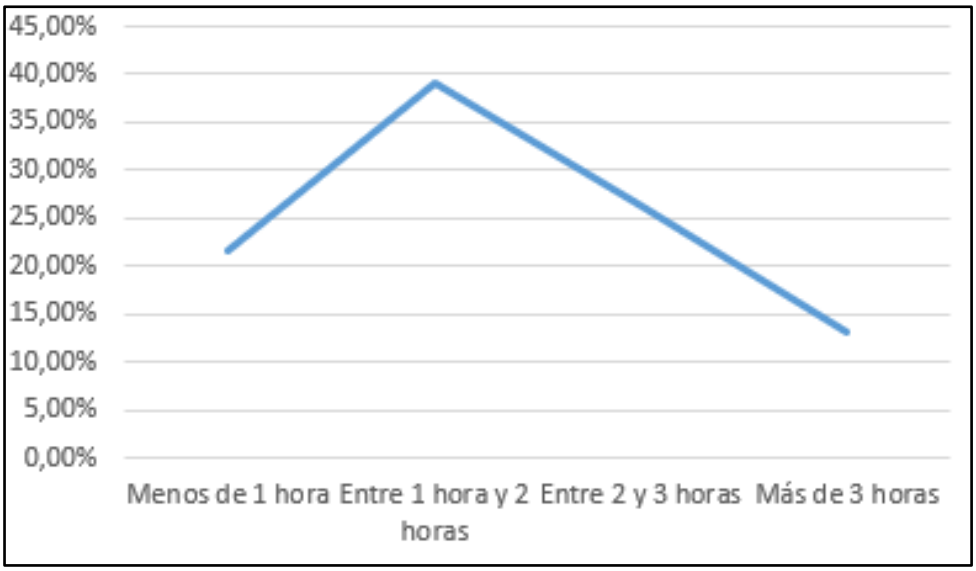


Fuente: Autor

Las principales ubicaciones en Bogotá donde los encuestados vivían, estuvo representado por las localidades de Suba 16 %, Kennedy 12 %, Usaquén 10 %, Engativá 9 %, Fontibón 6 %, Bosa 5% y Puente Aranda 4 %. Se encontró encuestados que vivían hacia las afueras de la ciudad en municipios como, Soacha y Fusagasugá hacia el sur; hacia el oriente en La Calera, por el lado del occidente, Mosquera, Madrid, Funza y hacia el Norte en Chía y Cota. Incluso, hubo personas que aseguraron se encontraban en otros departamentos, como Huila, Caldas, Risaralda y Tolima, a pesar de que la ubicación del lugar de trabajo estaba ubicada en la capital del país. En gran medida esto es posible gracias al trabajo remoto que no al teletrabajo.

Acerca de la duración del desplazamiento total entre hogar-trabajo-hogar, el promedio estuvo entre 1 y 2 horas con cerca del 40 %, seguido de entre 2 y 3 horas con 25 % y un 20 % para los que su desplazamiento no fue mayor a una hora. La duración superior a 3 horas no superó el 15 %.

Figura 7 Duración total de desplazamientos hogar-trabajo-hogar



Fuente: Autor

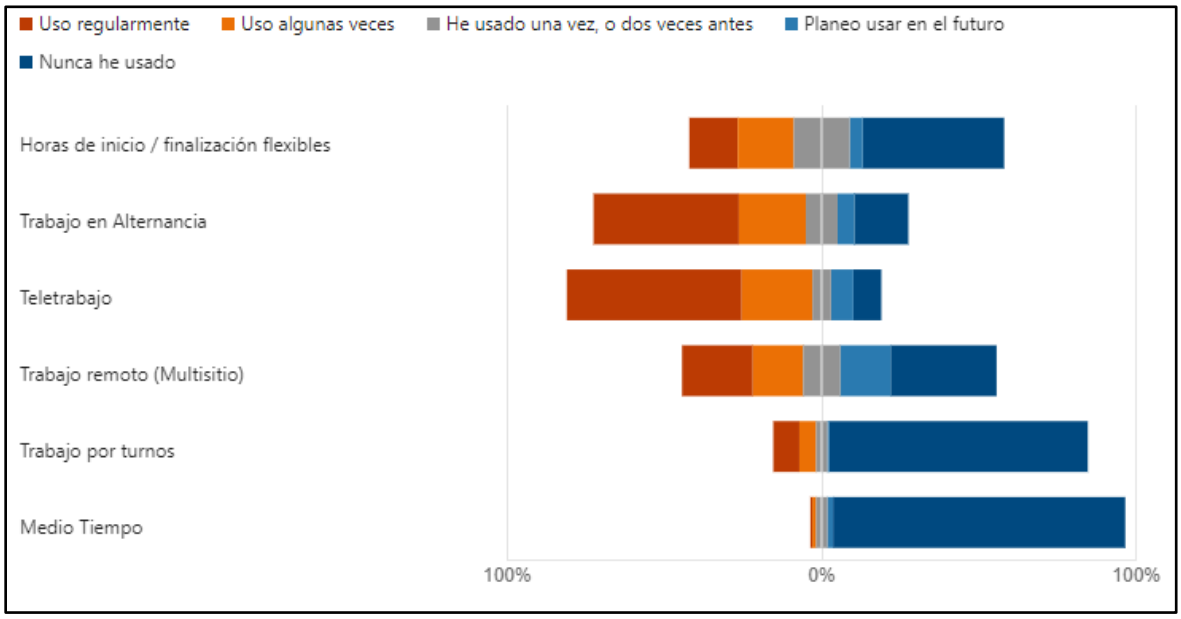
Respecto a los encuestados que afirmaron que la duración de los desplazamientos superaba las 2 horas, sobresalen las personas ubicadas en Soacha, Suba, Bosa, Kennedy, Usaquén y Engativá. Para ellos, modalidades como el trabajo remoto en todas

sus presentaciones, puede ser una opción importante que les permita tener un mejor equilibrio de trabajo con la vida personal.

5.1.4 Descripción de los acuerdos de trabajo flexible disponibles y usados en las organizaciones

A la pregunta de cuáles eran los Acuerdos de Trabajo Flexible que tanto conocía como había usado regularmente con anterioridad, la opción que sobresalió fue el Teletrabajo, seguido el trabajo en alternancia (un hibrido entre oficina y hogar) y el trabajo remoto, el cual tiene la característica de poder efectuarse desde cualquier ubicación geográfica, la cual no se restringe al hogar. El horario flexible fue otra de las opciones disponibles que los encuestados aseguraron conocían y habían usado, aunque en menor proporción. Mientras que las opciones de trabajo a medio tiempo, por turnos, incluso el horario flexible, fueron las opciones en las que manifestaron no haber usado nunca.

Figura 8 Uso de opciones de trabajo flexible



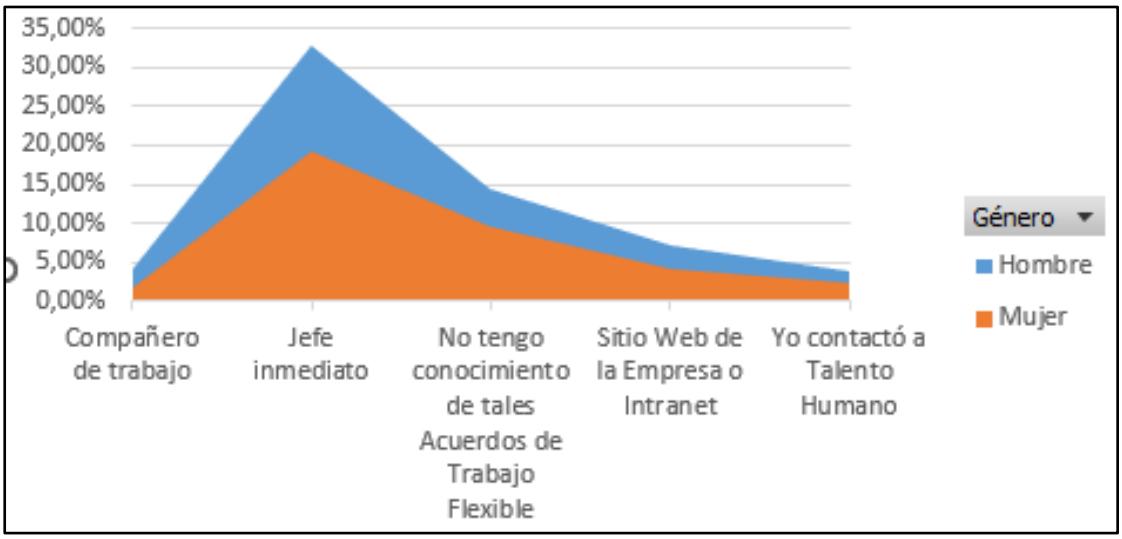
Fuente: Autor

En todas las opciones disponibles, quién las uso más, fue el hombre. Lo que puede corroborar en la revisión de literatura acerca del sesgo de flexibilidad, que se enmarcaba en asegurar, que quienes usan los FWA pueden ser penalizados en forma de salarios

más bajos, menos promociones y reducida movilidad profesional (Bourdeau et al., 2019). En este caso particular probablemente, la mujer tenía mayor dificultad al acceder a una de las opciones de trabajo flexible, dado que podría sentir que la podían catalogar como menos comprometida con el trabajo al intentar responder con otras demandas como las familiares. Y, en este sentido, renunciaba a la posibilidad de acceder a un tipo de FWA.

La fuente de información donde los encuestados manifestaron que se enteraron de los Acuerdos de Trabajo Flexible, fue mayoritariamente con el jefe inmediato. Mientras que contactar al área encargada de oficializar estos acuerdos para usar una opción flexible, (normalmente el área de Talento o Recursos Humanos), fue mínima. Por lo cual se puede inferir, que se trató de una negociación informal entre jefe y empleado.

Figura 9 Fuente de información de opciones de trabajo flexibles disponibles en la empresa



Fuente: Autor

El interés por este tipo de modalidades de trabajo flexible creció durante la pandemia de acuerdo con las respuestas obtenidas significativamente, solamente el 30 % de los encuestados afirmo no conocer los FWA antes de la pandemia. Y un 38 %, indicó que, aunque los conocía, no los había usado. Por otra parte, casi el 50 % estuvo de acuerdo con que las opciones disponibles de trabajo flexible se alineaban a las ofrecidas por otro tipo de organizaciones.

A la pregunta abierta sobre que opciones de trabajo flexible conocía en otras organizaciones, se destacaron principalmente las modalidades de Trabajo remoto tanto en el hogar como desde cualquier parte del país, incluso del mundo. A su vez, respondieron dando ejemplos puntuales del tipo de acuerdo, donde el empleado podía seleccionarlo según su necesidad o preferencia. Otra opción que se resaltó fue un día a la semana libre (lunes o viernes), o viernes reducido, es decir, con la opción de salir más temprano. Asimismo, hubo respuestas donde el trabajo remoto se combinaba con los horarios flexibles.

En las respuestas se destacó más información, como factores, recomendaciones y tipos de trabajo. A continuación, se muestran algunas de las principales respuestas:

1. *"Teletrabajo 100%, las empresas de tecnología en su gran mayoría tienen esta forma de trabajo, en la empresa actual, el teletrabajo es del 50% lo cual a mí parecer no resulta atractivo versus el 100% que ofrecen otras empresas del sector".*

2. *"una empresa estipuló trabajo en casa de manera indefinida, lo que permite al empleado tomar decisiones de vida, como, por ejemplo, cambiar de ciudad de residencia".*

3. *"Actualmente los cargos que no necesiten tratar con un cliente o proveedor están 100 por ciento desde sus casas. esto me parece buenísimo, al final de cuentas lo que necesitamos en un pc e internet. también que el ahorro para las organizaciones en arriendos, en puestos de trabajo, en servicios y sobre todo en productividad donde la gente trabaja más desde sus hogares cumpliendo con todos los requerimientos entregados día a día por su trabajo me parece buenísimo. en lo personal el trabajo desde la casa es o mejor y el ahorro en tiempo donde promedio nos gastamos 3 horas diarias (mínimo) en desplazarnos a nuestras oficinas donde ese tiempo se aprovecha de una mejor forma trabajando desde casa":*

4. *"Si, 100% trabajo remoto, una vez al mes en las oficinas para reuniones puntuales con clientes".*

5. *"Si. Teletrabajo y trabajo remoto. Muchas compañías lo tienen implementado en la totalidad e incluso antes de pandemia sobre todo en algunas de las áreas de tecnología, que no requieren de la persona de forma física".*

6. *“Trabajo remoto y teletrabajo. Cuando el trabajo que se realice se pueda hacer fuera de oficina, más teniendo las facilidades de hoy en cuanto a tecnología y recursos digitales”.*

7. *“Así es, conozco 100% en teletrabajo o trabajo en caso, también la opción de ir solo un día a la semana a la oficina, los cuales a mi modo de ver son una opción bastante adecuada”.*

8. *“Dan la modalidad de poder trabajar desde casa, recibiendo un bono por servicios que consume en su horario laboral, flexibilidad a conectarse en cualquier momento desde casa, disminuye el riesgo de desplazarse al lugar de trabajo y disminuye la inseguridad que pueda ocurrir algo cuando nos desplazamos al lugar de trabajo o al salir del trabajo y más si se carga el portátil”.*

9. *“Si, veo que conocidos que trabajan en otras empresas, trabajan desde cualquier parte del mundo pudiendo viajar y manejar su tiempo, siempre y cuando cumplan con las labores asignadas”.*

10. *“Trabajo 100% remoto desde cualquier lugar del país. Se trabaja por objetivos y metas, no se cumple un horario estricto”.*

11. *“Si poder trabajar desde otra ciudad o país”.*

12. *“el trabajo en alternancia, unos días en casa y otros días desde el hogar”.*

13. *“En una empresa brasilera que era proveedor no trabajaban los lunes una vez al mes, en Carvajal tenían viernes corto y salían al medio día los viernes, también se podía trabajar de 6 am a 4 pm entre semana”.*

Otros afirmaron que la empresa brindaba la opción de que las empresas pudieran seleccionar el tipo de trabajo flexible:

14. *“Si, la libertad de poder elegir la opción. Acá son impuestos de acuerdo con los criterios de la empresa”.*

15. *“Sí. Ajustar horario y días laborales según las preferencias del trabajador.*

sí, trabajo remoto e ir a la oficina en común acuerdo cuando más se necesite”.

5.1.5 La experiencia para negociar y acceder a un acuerdo de trabajo flexible

Para acceder a un tipo de acuerdo, se requiere una negociación bien sea formal o informal. El 80 % de los encuestados manifestó que no había negociado un acuerdo de manera formal. Mientras que, para el caso de negociación informal, el porcentaje bajó, aunque no significativamente a 70 %. Es decir, los trabajadores han negociado mayormente una opción de trabajo flexible, de manera informal que formal. Tanto para los que negociaron formalmente, como de manera informal el 90 % manifestó que la experiencia de negociación fue positiva. Ligeramente fue mayor la experiencia negativa en la negociación informal versus la negociación formal, con casi un 8 %. Esto apoya lo encontrado en estudios anteriores, que indican que el apoyo del supervisor o jefe es fundamental para que los empleados accedan a las políticas disponibles de flexibilidad ofrecidas por la empresa (Jeffrey Hill et al., 2008).

Contrario a lo que se encontró anteriormente, en que la mayoría de los que han negociado un FWA, lo ha realizado de manera informal; se destacó que tanto hombres como mujeres, principalmente mayores de 45 años, prefieren negociar un acuerdo de manera formal con un 76 %.

En la pregunta donde se les pidió ampliar la razón por la que habían o no negociado un acuerdo de trabajo flexible y su experiencia, hubo respuestas interesantes que aseguraban que no fue posible negociar de manera formal porque la empresa carecía de estas opciones, o las ofrecía, pero como una imposición sin oportunidad de que el empleado pudiese elegir. Asimismo, cuando se negoció tanto con la empresa como con el jefe, la experiencia no fue la mejor, al recibir la negación de la solicitud. Aunque la balanza estuvo dividida entre respuestas con experiencia positiva, se inclinó hacia la parte negativa, confirmando la pregunta cuantitativa sobre este aspecto. A continuación, algunas respuestas:

1. *“En ninguna de las dos, ni con Talento Humano , ni con jefe Inmediato (En este caso jefe Claro) ha prevalecido la parte humana , hubo un jefe de Hitss bastante humano en la primera parte de la pandemia, pero lamentablemente se retiró de la compañía , se va a la compañía a realizar exactamente las mismas tareas que se hacen en casa , no se hace*

nada diferente. Voy de viaje a visitar a mi pareja y padre de mis hijas que como dije le han quedado secuelas después del Covid y haber estado en UCI y entubado, intenté una licencia con mi superior incluso trabajar remotamente (Sin importar la diferencia de horario) y fue absolutamente imposible y donde queda el lado humano ¿y la unión de familia? en casos bastantes excepcionales como el mío".

2. *"Fue positiva la negociación porque me permiten trabajar en una ciudad diferente a donde está la oficina".*

3. *"He necesitado solicitar a mi jefe inmediato en un par de ocasiones trabajo flexible, ya sea por reuniones en la escuela de mi hija o por alguna diligencia importante, de forma que puedo reponer el tiempo utilizado en un horario fuera del laboral. Esta ha sido muy positiva para mí porque cumplo con mis deberes personales y su vez cumplo con mis deberes laborales, sin que se vea afectadas mis labores".*

4. *"Estaría dispuesta a negociarlo por las razones expresadas: No solo por seguridad (evito portar el computador en sitios públicos), sino porque proporciona una mejor calidad de vida: no debo tomar transporte público y perder más de 3 horas diarias de trayecto; me alivia la molestia de escoliosis y discopatía en la zona lumbar (molestias que se acrecientan cuando llevo el morral con el computador, accesorios, recipientes de almuerzo...); me permite invertir ese tiempo en asuntos familiares, entre otros beneficios".*

5. *"Es indispensable la formalidad de los acuerdos, y en caso de tener informalidad deben darse los espacios para negociar cambios cuando se presentan de nuevo, generalmente los acuerdos informales se olvidan en el tiempo y por ende no se respetan".*

6. *"La formalidad no brinda la posibilidad de negociar con la compañía, por eso se acude a la informalidad con el líder directo ya que se logra demostrar el aumento considerable en la productividad y oportunidad en la atención de mis labores. La compañía no llegó a ningún acuerdo y no me ha preguntado si quiero volver presencial, solo está dando la instrucción de volver".*

7. *"Tengo pensado solicitarlas, pero no lo he realizado, con el fin de estudiar en el exterior.*

8. *La respuesta siempre es que debemos alinearnos a lo que nos plantea la empresa y ya".*

9. *“Aceptar las decisiones de la dirección. Aunque, por otro lado, se escuchan ofertas diferentes de otras empresas”.*

10. *“las empresas no son flexibles, solo imponen no hay forma de negociar”.*

11. *“No permiten hacer estos acuerdos. A los que he conocido que tratan de realizar estos acuerdos se los han negado”.*

12. *“Dependiendo de la necesidad, se han solicitado acuerdos de manera informal, ya que son permisos de unas cuantas horas que fácilmente se pueden reponer”.*

13. *“Mi jefa inmediata indica que está fuera de sus manos, son ordenes de talento humano y se deben cumplir los horarios, además es una fanática del trabajo presencial”.*

14. *“Mis jefes me permiten trabajar desde casa cuando tengo alguna eventualidad y se me dificulta ir a la oficina”.*

15. *“No se ha hecho un acuerdo como tal, es un beneficio ofrecido por la Compañía bajo las definiciones que dicte la Compañía, no se negocia con el trabajador”.*

De las respuestas se puede destacar los factores por las cuales el empleado le gustaría o necesita negociar un FWA, como lo es principalmente, las demandas familiares o personales y el deseo de viajar, pero con la opción de continuar laborando. Asimismo, se encontró nuevamente, que el apoyo del jefe en la negociación juega un papel importante y decisivo.

Acerca de la pregunta sobre sí la flexibilidad en el área de trabajo había aumentado o disminuido, los encuestados en sus respuestas coinciden en que, la flexibilidad aumento, principalmente por la pandemia, pues antes de esta, incluso, se trabaja de la manera tradicional en un puesto de trabajo estándar y con un horario riguroso y definido por el empleador. A pesar de este aumento, algunas respuestas indicaron que, se estaban preparando para volver a lo habitual, sino es que, en algunos casos, ya lo habían hecho. A continuación, algunas respuestas que amplían el entendimiento:

1. *“Debido a la pandemia la demanda de profesionales en tecnología ha aumentado y se ha expandido para cubrir no solo la vecindad en términos de la ciudad o el país a cubrir básicamente una zona horaria completa”.*

2. *“La flexibilidad aumento porque se evidencio que no es necesario trabajar las 8 horas como siempre se ha venido haciendo”.*

3. *“La carga laboral ha aumentado porque al estar bajo modalidades de trabajo, por ejemplo, desde casa, se asignan más reuniones en el día y finalizando la jornada se puede dedicar el tiempo para las tareas operativas, lo que hace que se esté trabajando más de las horas de la jornada normal”.*

4. *“Al principio si tuvieron en cuenta situaciones como la mía ahora veo una total desigualdad y discriminación ,mujeres sin hijos, o con hijos ya mayores, hombres solos o con hijos mayores y sin ningún tipo de comorbilidad que solo se les obliga a ir una vez a la semana y los que si de verdad tenemos razones de peso , ni se nos escucha , ni se nos tiene en cuenta”.*

5. *“Antes era todo el tiempo en la oficina. Después de pandemia la empresa define e impone los horarios, en mi opinión no son muy acertados, por ejemplo, hay personas que viven fuera de Bogotá y deben venir un día sí y otro no de forma recurrente”.*

6. *“Antes de la pandemia no existía Flexibilidad alguna en el área de trabajo”.*

7. *“A nivel general, la aceleración en los cambios de enfoque en el cómo se contrata en todo el mundo llevó a que el trabajo no esté anclado a una zona geográfica específica; en lugar de ello, muchas labores se pueden desarrollar desde cualquier parte del globo, y eso a mí me parece genial”.*

8. *“La flexibilidad ha aumentado ya que, el tiempo que uno pierde transportándose a la empresa, ese tiempo se puede invertir en temas urgentes de la compañía o simplemente en actividades personales, que enriquecen el progreso tanto personal como laboral”.*

9. *“Aunque ha aumentado al parecer vamos a volver a la cotidianidad*
10. *Las jornadas de trabajo se han alargado por el hecho de trabajar desde casa, ya que genera una sensación de disponibilidad 24 horas, sin derecho a la desconexión laboral”.*

11. *“Nunca había trabajado desde casa, siempre realizaba todas mis funciones en oficina de 8:00 am a 6:00 pm”.*

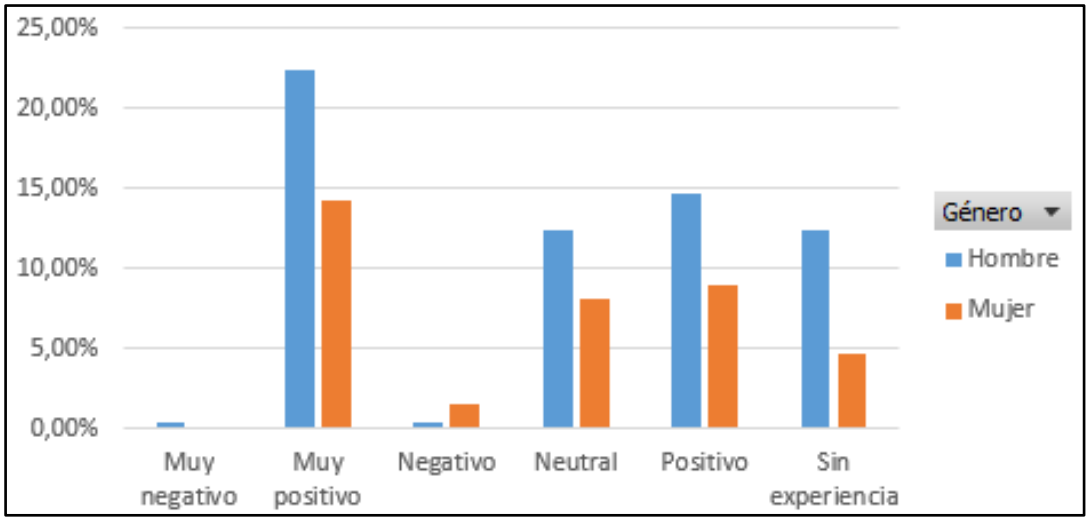
12. *“Ha Aumentado, pero el solo hecho de no tener que desplazarse de un lugar a otro es tiempo que puedes emplear en tu labor diaria”.*

13. *“Hemos aprendido que podemos trabajar desde cualquier lugar sin necesidad de un policía encima. Se trata de la confianza y el compromiso que uno tenga frente a su trabajo. Además de mejorar el estilo de vida antes tomaba Transmilenio hoy en día trabajo en alternancia y los días de voy a la oficina mi jefe me permitió entrar una hora más tarde y salir una hora más tarde lo que me permite movilizarse en carro, tener menos tiempos de recorrido lo que me ha permitido hacer otras actividades”.*

Otros contestaron que la carga laboral aumentó sustancialmente porque se perdía el límite del trabajo y las responsabilidades del hogar, lo que confirma lo encontrado en la revisión de literatura acerca de la teoría de los límites, donde las personas que prefieren tener un mayor nivel de segregación, les puede impactar negativamente una modalidad como la del teletrabajo. De otra pare, la mayoría se mostró en contra de volver a la llamada “normalidad” o “cotidianidad” de antes de la pandemia, en la que se tenía que cumplir un horario estricto en el sitio del trabajo.

A los encuestados se les preguntó cuál era la opinión o sentimiento hacia otros miembros de la empresa que manifiestan haber negociado o querer negociar una opción de trabajo flexible, el 60 % respondió que la experiencia era positiva, fue insignificante las respuestas que manifestaron un sentimiento negativo, mientras que la neutralidad o el no haber tenido la experiencia de que un compañero quisiera negociar, estuvo fue de 37 %.

Figura 10 Nivel de experiencia de negociación de acuerdos de trabajo flexible por género



Fuente: Autor

A la pregunta anterior, se les pidió que ampliaran sus respuestas con el fin de ampliar el entendimiento acerca de los sentimientos generados, donde se encontró en mayoría, que los encuestados denotaban pensamientos positivos y estaban de acuerdo en que pudieran acceder, siempre y cuando, no se afectara el cumplimiento de los objetivos. Concluían por ejemplo que lo más importante es que cada uno pudiese equilibrar su

trabajo con la vida personal. Incluso manifestaron que se obtenía un mayor rendimiento en el quipo. En contraste, no hubo ningún comentario negativo hacia los demás trabajadores quienes optaban por negociar un determinado acuerdo. A continuación, algunas respuestas:

1. *"Realmente envidio aquellas personas que les permite trabajar 100% remoto, pues las ventajas son innumerables y el sentido de responsabilidad que genera es grande, a parte que la productividad se duplica y el estilo de vida es más saludable".*

2. *"Todos cumplen con sus actividades laborares cuando utilizan el trabajo flexible y eso es lo que realmente debe importar, el cumplimiento de las labores que se le asignan en la compañía".*

3. *"Quienes trabajan bajo acuerdo de Trabajo Flexible (porque así lo prefieren), logran mantener un equilibrio en su vida, en lo laboral, personal y familiar - es lo ideal y lo que todos buscamos. Es claro que las circunstancias para cada persona son diferentes por lo que las compañías que atienden y comprenden la situación de cada uno de sus empleados, logra una sana relación y un mejor clima laboral... Lo importante es que, como empleados, seamos conscientes y responsables de cumplir con nuestras responsabilidades".*

4. *"Cada uno tiene condiciones diferentes en su vida donde puede ser necesario un acuerdo flexible. Lo importante es la responsabilidad y compromiso del colaborador".*
5. *"Dentro del equipo hay compañeros con trabajo Teletrabajo, el cual les beneficia si gustan realizar actividades adicionales personales fuera de su horario laboral sin afectar el trabajo y con mayor tiempo para dichas actividades".*

6. *"Me parece totalmente válida la negociación de las condiciones o acuerdos de trabajo flexible siempre que se cumplan los objetivos del trabajo".*

7. *"Tengo compañeros con menores de un año que han podido solo venir un día a ala semana a la oficina, por lo cual es más fácil que el día que deben venir puedan dejar al cuidado al menor con los abuelos o un familiar, esto ha afianzado los lazos familiares con los hijos, creando mayor compromiso y sentido de pertenencia con la empresa donde uno aprecia que se vea al trabajador como un miembro de una gran familia.*

8. *Los equipos de trabajo funcionan mejor, los objetivos se cumplen, hay ambiente positivo y se siente la disponibilidad y compromiso del equipo con los objetivos y metas que tenemos".*

9. *"Creo que cada persona tiene sus propias necesidades y desde que se cumpla con el objetivo de la compañía, no debería ser un inconveniente que cualquier persona llegue a un acuerdo de este tipo".*

10. *"Si algún compañero realiza trabajo flexible después que cumpla con el trabajo planteado por sprint no veo ningún problema que lo realice, después que este aprobado por la compañía y le den la libertad al superior directo de realizarlo.*
11. *Muchos de mis compañeros dejaron sus puestos de trabajo por negárseles trabajo remoto".*

12. *"pienso que, si la compañía puede dar opciones puntuales a algunas personas, está muy bien. eso hace que las personas vean el interés que tiene su compañía por ellos.*

13. *pues depende de las funciones y necesidades para ambas partes, me parece que se puede llegar a un acuerdo que beneficie a todos".*

14. *"Son personas abiertas que algunas veces sobreponen el humanismo sobre el productivismo".*

15. *"En general mis compañeros disfrutan el trabajo en casa sin tener que someterse al estrés de la movilidad-trafico".*

Finalmente, sobre la pregunta relacionada con las principales restricciones para acceder a un acuerdo de trabajo flexible se encontró como primer factor, los requisitos del área de trabajo, lo que convalida lo encontrado anteriormente tanto en las preguntas abiertas como cerradas, donde se identifica mayoritariamente que las empresas, aunque tienen programas de flexibilidad en materia de modalidades de trabajo hacia sus trabajadores, estas son principalmente una imposición más que una opción para el empleado.

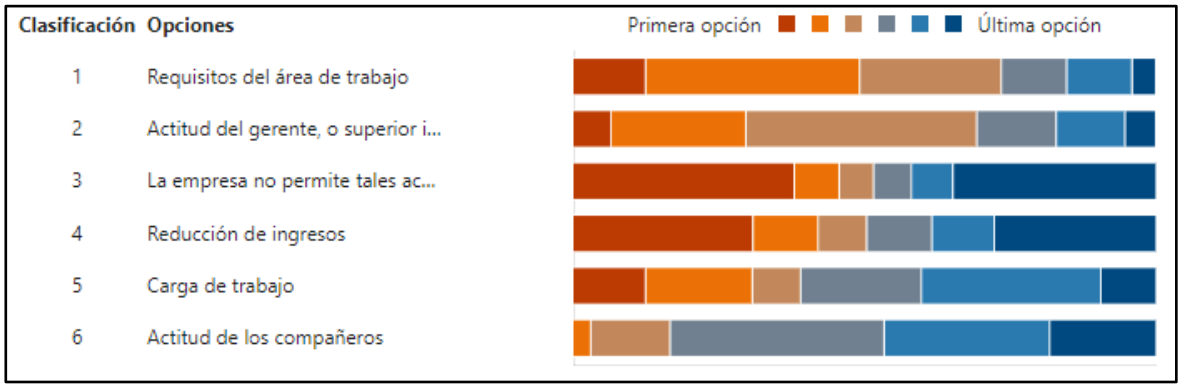
El segundo factor restrictivo a la hora de acceder a un acuerdo fue la actitud del gerente o superior inmediato. Esto apoya tanto las respuestas halladas en este estudio, como los

resultados de investigaciones anteriores que coinciden en que el interés y el apoyo suministrado por el supervisor o jefe no solamente es fundamental para la negociación, sino que a raíz de ese apoyo los empleados pueden ser recíprocos en su rendimiento y compromiso (O'Connor & Cech, 2018).

El tercer y cuarto factor correspondieron, a que la empresa no ofrecía o no permitía este tipo de acuerdos y la reducción de ingresos respectivamente. Sí bien, en las anteriores preguntas no se manifestó este aspecto, es importante entender que, con base en lo encontrado en la literatura, la simple percepción de que se puede disminuir los ingresos a causa de acceder a una modalidad flexible puede limitar al empleado a querer hacer uso de un FWA (Gabini, 2016).

En el quinto lugar se estableció la carga de trabajo, probablemente las personas no lo vean como una restricción sino por el contrario, pueden distribuir de una manera eficaz, sus tareas y obligaciones en el trabajo al usar un FWA, por ejemplo, el trabajo remoto, o el horario flexible, donde a su vez, podrán responder por las demandas familiares. En el último lugar, se ubicó la actitud de los compañeros, lo que confirma con certeza lo encontrado en este estudio acerca del sentimiento hacia las personas que hacen uso de alguna de las modalidades de trabajo flexible; la mayoría de las personas ven con "buenos ojos" el que un compañero o colega, pueda acceder a un acuerdo flexible. Sin embargo, lo anterior contradice las investigaciones de Putnam et al. (2013) donde afirmaron que el apoyo de los colegas dificultaba acceder a un tipo de acuerdo flexible. al transmitir actitudes negativas sobre ellos.

Figura 11 Restricciones para acceder a un acuerdo de trabajo flexible

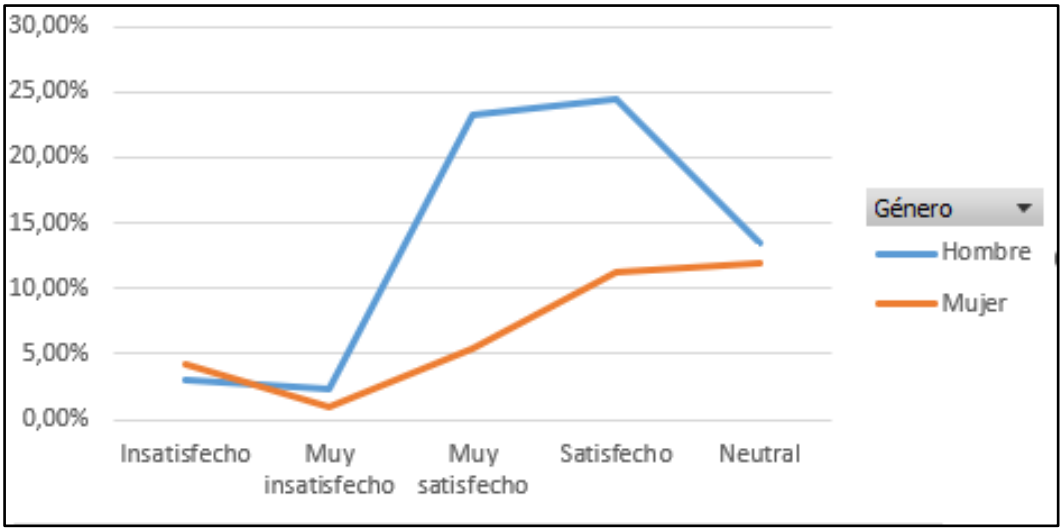


Fuente: Autor

5.1.6 Satisfacción entre el trabajo y la vida familiar-personal

En relación con el equilibrio entre el trabajo y la vida privada (familiar o personal), tanto hombres como mujeres, manifestaron estar satisfechos o muy satisfechos, no obstante, aunque ligero, las mujeres indicaron un mayor nivel de insatisfacción en comparación a los hombres. Probablemente se deba a lo evidenciado en los resultados anteriores tanto de este estudio como de otros, donde se encontró que la mujer puede tener mayor dificultad para integrar la vida personal con la laboral al tener mayores demandas familiares y personales (Smith et al., 2019), como el cuidado de niños o adultos mayores, lo que le dificultaba a su vez desarrollarse y crecer personal y profesionalmente. Tal como se mostró en esta investigación donde la mujer en general tenía un menor nivel académico a diferencia de los hombres.

Figura 12 Nivel de satisfacción trabajo versus vida familiar-personal



Fuente: Autor

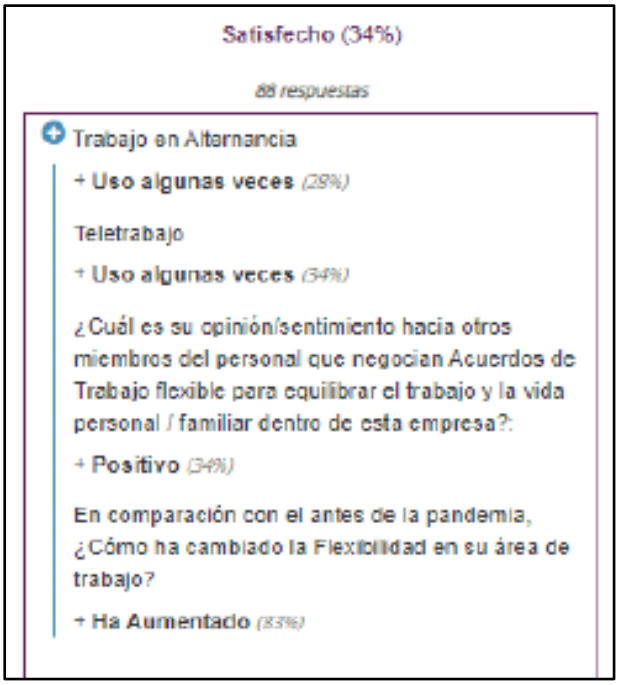
5.1.6.1 Factores que inciden en la satisfacción laboral

Para analizar que variables y que categorías que influyen significativamente en el nivel de satisfacción de la persona se realizó un análisis de cruce múltiple de variables, siendo el nivel de satisfacción la variable dependiente.

En primer lugar, se encontró que, el estar satisfecho está asociado con haber usado alguna vez el trabajo en alternancia y el teletrabajo, con el sentimiento positivo hacia

otros miembros del personal que negocian acuerdos de trabajo flexible y con que, en el área de trabajo, la flexibilidad haya aumentado después de a la pandemia.

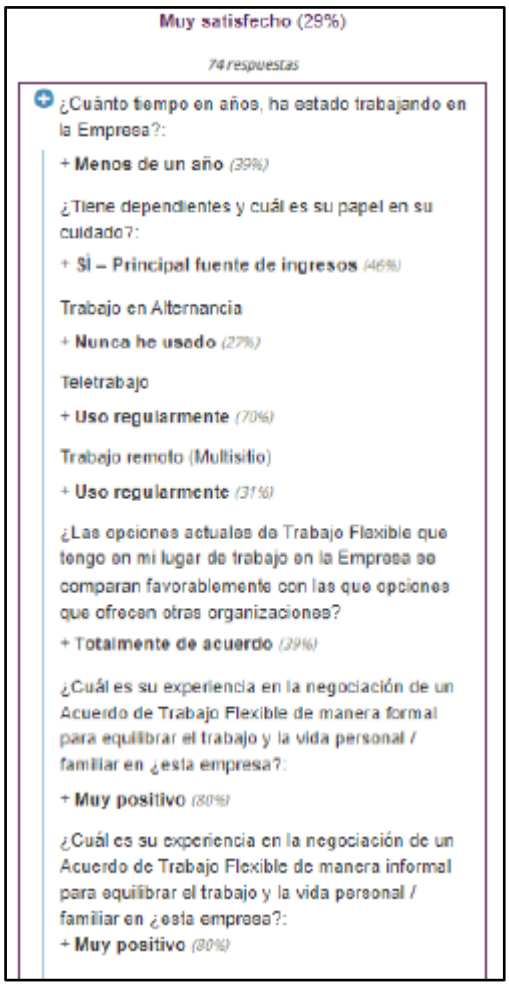
Figura 13 Nivel satisfecho y factores relacionados



Fuente: Autor

Las personas que se sienten muy satisfechos con el equilibrio entre vida laboral y vida privada se caracterizaron por estar trabajando en la empresa menos de un año y tener dependientes, pero siendo únicamente la principal fuente de ingresos, es decir no como cuidador. Estar muy satisfechos, también se relacionó con nunca haber usado el trabajo en alternancia, y haber usado el teletrabajo de manera regular. Adicionalmente, la satisfacción estuvo relacionada con haber tenido experiencias muy positivas negociando acuerdos de trabajo flexible de manera formal e informal.

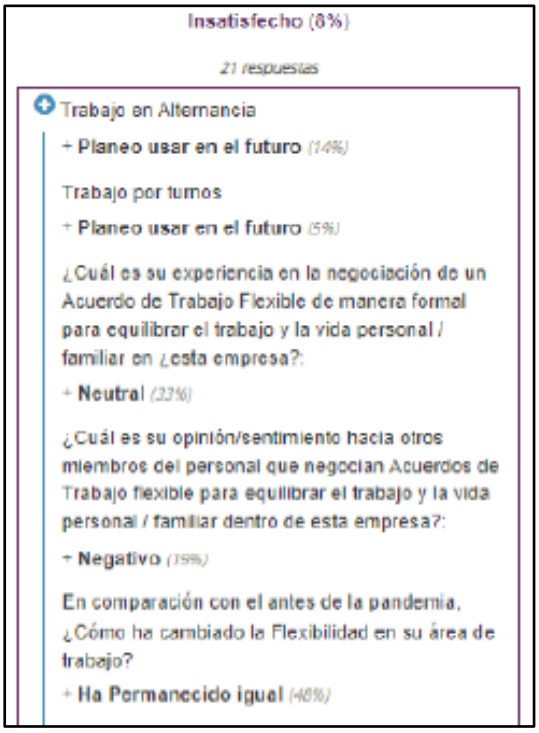
Figura 14 Muy satisfecho y factores relacionados



Fuente: Autor

Por otro lado, planear usar en el futuro el trabajo en alternancia y el trabajo por turnos está asociado a estar insatisfecho, asimismo, la insatisfacción se asoció con no haber tenido la oportunidad de negociar un FWA, tener un sentimiento negativo hacia otros compañeros que negocian acuerdos de trabajo flexible y con que la flexibilidad no se hubiese implementado antes o después de la pandemia.

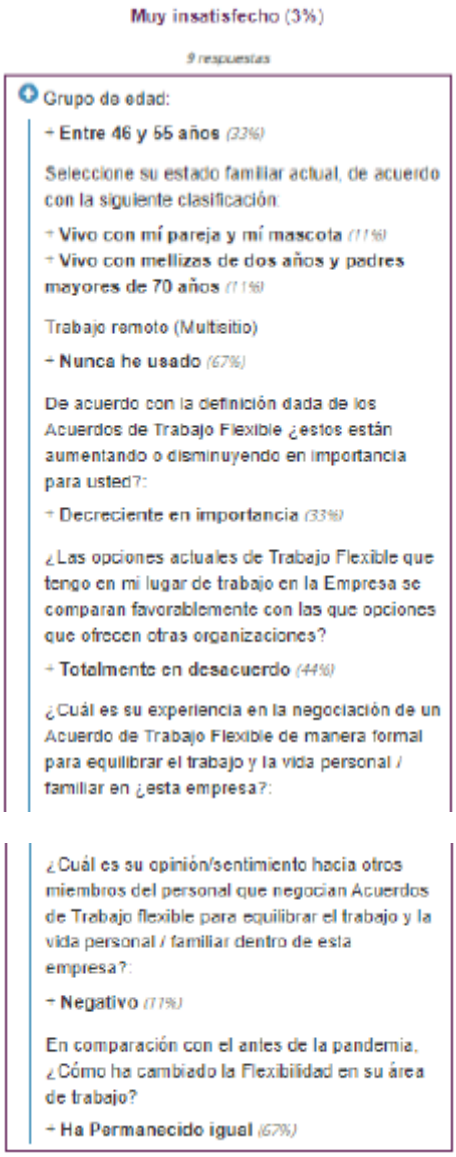
Figura 15 Insatisfecho y factores relacionados



Fuente: Autor

El estar muy insatisfechos estuvo relacionado con el rango de edad entre 46 a 55 años y con nunca haber usado el trabajo remoto. A su vez no estaban de acuerdo con el hecho de que la empresa se comparara favorablemente con otras, en términos de la oferta opciones de trabajado flexible y contener experiencias negativas en la negociación de acuerdos de trabajo flexible. También, estar muy insatisfecho se asoció con tener sentimientos negativos hacia colegas que negocian acuerdos de trabajo flexible y con que la flexibilidad en su ´área de trabajo haya permanecido igual después de pandemia.

Figura 16 Muy insatisfecho y factores relacionados



Fuente: Autor

5.1.6.2 Factores que inciden en el balance trabajo-familia

A los encuestados se les preguntó qué podía hacer la empresa para lograr un mejor balance familiar-laboral. Mayoritariamente los encuestados coincidieron en ofrecer una variedad de Acuerdos de Trabajo Flexible en común acuerdo con el empleado; principalmente, el trabajo remoto, teletrabajo y los horarios flexibles. Por ejemplo, una respuesta de una mujer con el rol de madre afirmó que adicional a que no le permitieron

trabajar remotamente, le quitaron funciones y la apartaron de ciertas actividades laborales que ella podría ejercer sí estuviera de manera remota. De acuerdo con lo encontrado en investigaciones anteriores, lo anterior tiene varias implicaciones, por un lado, un posible estancamiento profesional y por otro, que varias mujeres posterguen o rechacen la posibilidad ser madres (Sharafizad, 2010).

Otra modalidad que salió a relucir fue la semana laboral de cuatro días e incluso, variar un día laboral entre semana, por un día no laboral de fin de semana con el objetivo de realizar trámites personales en entidades que, por lo general, cierran el fin de semana. Proporcionablemente menor, algunos manifestaron querer alzas de sueldo, algunos otros, por el contrario, aseguraron ya estar satisfechos. Y, otros, fueron más allá al argumentar que ir a la oficina sin que todo el equipo este presente no es productivo, pues igualmente, se deberían hacer reuniones virtuales desde el sitio de trabajo. A continuación, algunas respuestas:

1. *"Formalizar el trabajo flexible y remoto desde casa, en mi opinión con asistir un día a la semana es suficiente siempre y cuando ese mismo día concuerde el equipo de trabajo para organizar reuniones presenciales que faciliten la planeación/seguimiento de actividades. Cambiar la mentalidad de trabajar muchas horas es ser un buen trabajador, se debe medir la eficiencia y mejorar las cargas de trabajo, mucha carga laboral genera estrés y poca carga no es conveniente, se puede trabajar en equipo, pero es importante la planeación y seguimiento de los compromisos".*

2. *"Permitir cambiar los términos del contrato para que quede explicito el "trabajo flexible" y así como colaborador pueda planear donde y como vivir. Por mi parte deseo tener Trabajo remoto (Multisitio)".*

3. *"Tener en cuenta la vida personal del empleado, las dificultades de desplazamiento en ciudades principales hacia el trabajo".*

4. *Validar los usuarios que realmente quieren, les gusta o se sienten bien trabajando desde casa y cuáles desde la oficina, ya que no todos compartimos los mismos gustos y satisfacciones de sus necesidades.*

5. *"Primero replantear el paradigma de ver a la persona sentada en el puesto de trabajo pensando que si no está sentada no trabaja. Considero que la pandemia reevaluó ese significado. La compañía debería sentarse con las personas y evaluar la situación de cada una y así encontrar el mejor escenario que beneficie a las partes, respecto al trabajo flexible".*

6. *"Sería bueno validar las posibilidades de las personas que puedan trabajar de forma presencial y remota, ya que tengo conocimiento que hay compañeros que por temas especiales no pueden asistir a las sedes. Esto ayudaría mucho a un mejor equilibrio para los que podemos asistir presencial o trabajar remotamente".*

.

7. *"Permitir a los colaboradores IT la posibilidad de trabajar remotamente, y en las ocasiones que se requiera (no tan frecuente) acercarse a las instalaciones para resolver un problema particular. Como empresa que predica la transformación digital IT debe hacer todo lo posible para su inclusión, y no estar en contravía. Cambiar la cultura, cambiar aquella mentalidad de las personas con perfiles superiores que están en contravía de lo digital, y obligan a sus empleados a asistir, que no tienen confianza en su equipo de trabajo y mucho menos están interesados por el bienestar de su equipo".*

8. *"Pensar en las necesidades de los trabajadores que desean trabajar desde casa, mayor seguridad ya que no nos movilizamos con los portátiles en transporte público con la inseguridad de la ciudad, no tenemos que transportarnos horas y horas de un lugar lejano de vivienda hasta el trabajo, que se puede aprovechar la vida en familia y a su vez cumplir con las labores".*

9. *"Acordar con cada trabajador de acuerdo con la necesidad el tipo de Trabajo Flexible a aplicar. Ya que en algunos casos hay personas que prefieren o por necesidades particulares estar de forma presencial, otra modalidad hibrida y en otras 100% teletrabajo".*

10. *"Negociar el teletrabajo con sus colaboradores".*

11. *"Fijarse en metas y cumplimiento, más que en horario y asistencia a la oficina".*

12. *"definitivamente no permitir las reuniones fuera del horario laboral e incrementar el equipo de trabajo para equilibrar cargas laborales".*

También se les preguntó cuál era el principal impedimento para equilibrar la vida laboral de la personal o familiar. Respuestas como la duración de la jornada laboral, el exceso de carga laboral, el no diferenciar los límites del trabajo en el hogar y la larga duración de los desplazamientos en las ciudades principales a causa del embotellamiento de vehículos, salieron a relucir. Otros afirmaron indicaron impedimentos como la falta de organización y planificación de las tareas, es decir la administración del tiempo; y distractores como las redes sociales y la fatiga o el estrés causado por el querer responder a las demandas laborales y familiares.

Sobre la "violación" de los límites entre el trabajo y la familia. La literatura es clara en indicar que no todos quieren y pueden teletrabajar, a raíz de esto. Algunos por tener personas dependientes, como hijos o adultos mayores que requieren atención y otros, que, a pesar de no tener dependientes, no organizan su tiempo de manera eficiente, obteniendo como resultado la procrastinación. Otro factor sobresaliente es el desplazamiento, pues en ciudades como Bogotá el tiempo en los trayectos pueden

aumentar significativamente (La República, 2022). A, continuación; algunas respuestas representativas:

1. *“El tiempo. Sabemos que es el recurso más valioso de la vida y se desperdicia en los largos desplazamientos desde los hogares hasta los puestos de trabajo. Hay personas que se levantan muy temprano para poder estar listos 2 o 3 horas antes para poder tomar un Transmilenio con la probabilidad que les pueda pasar algo para realizar las mismas actividades que se pueden hacer en casa para luego desplazarse otras 2 o 3 horas para su casa. Entonces haciendo casi imposible mantener un correcto equilibro entre trabajo y su familia”.*

2. *“Las personas que no saben trabajar remoto, tienden a no tener tiempos personales, por lo cual llega la depresión , luego se vuelven improductivos, luego renuncian o los despiden”.*

3. *“Que todavía existe la cultura de que “calentar el ´puesto” que necesitan verlo a uno en un sitio físico en la compañía, cuando en la casa al evitar dos o más horas de desplazamiento es más productivo, pedir más permisos al tener niños pequeños porque al estar en casa se está pendiente de los niños y el trabajo , además que el trabajo que se desempeña se puede hacer totalmente en casa”.*

4. *“Dejar acumular tareas que luego tendrá que finalizar en su tiempo libre.*

5. *para los que vivimos lejos y tenemos hijos que cuidar, el principal problema es el tiempo de trayecto que nos gastamos transportándonos, tenemos que salir muy temprano de casa y llegar muy tarde, no se puede compartir en familia”.*

6. *“No hay equilibrio cuando las compañías definen las reglas (horarios y sitio de trabajo) y los empleados nos debemos acoger a ellas sin posibilidad de llegar a un acuerdo – mayoritariamente, cuando nos ubicamos laboralmente, nos acogemos a las condiciones prestablecidas por las empresas, con el propósito de emplearnos, y no nos queda la posibilidad de analizar si nuestro empleo nos ofrece condiciones que favorezcan ese equilibrio”.*

7. *“En Bogotá el problema de todo el mundo es que el trabajador promedio vive en el sur y tienen que desplazarse hasta el norte o centro para poder trabajar, lo cual les quita dinero, tiempo y en caso de ir en transporte público en horas pico, les genera más desgaste tanto físico como mental”.*

8. *“El traslado de la ciudad, creo q es más agotador que el propio trabajo*

9. *el tiempo en los desplazamientos, las condiciones mentales y fisicas en los traslados desde y hacia la casa, el riesgo de transportar un pc constantemente en los medios de transporte, sujeto a robo y atraco, gastos adicionales en transporte, alimentación, combustible, entre otros”.*

10. *“La desconexión laboral es complicada al momento de estar en trabajo remoto o teletrabajo, tanto para el jefe inmediato como para el colaborador”.*

11. *“Sus situaciones personales que son muy particulares en cada caso. Por ejemplo, personas con hijos, personas con familia a cargo. Personas con familia a cargo discapacitadas. Personas con hijos recién nacidos”.*

12. *“Quizá los problemas personales, al estar en casa se mezcla lo laboral y personal, por ejemplo, las personas que tienen hijos muy pequeños, eso genera distracción y no rinde mundo en la empresa”.*

13. *“La movilización al trabajo quita gran parte del tiempo este sería uno de los problemas, ya que si alguien está aplicando remoto o alternancia puede utilizar de manera adecuada el tiempo para realizar diferentes actividades ya sea ejercicio, estudio o tiempo para uso libre-personal”.*

14. *“El teletrabajo invade espacios de casa, y los horarios tienden a desaparecer, hora del break, comidas, descanso y recreación”.*

15. *“Estando en teletrabajo es complicado finalizar la jornada laboral para poder dedicarle tiempo a la familia”.*

Como se puede ver Algunas respuestas evolucionaron de simplemente responder afirmativa o negativamente a indicar claros ejemplos y argumentos por los cuales, que soportan su respuesta y la siguiente pregunta no podría ser la excepción.

Esta pregunta de carácter cualitativo, se enmarcó en sugerir políticas laborales que debería implementar la empresa para lograr el equilibrio y a su vez la satisfacción, a lo cual, hubo una coincidencia contundente en que se debía implementar políticas de trabajo flexible, como el trabajo remoto desde cualquier locación (según las respuestas ayudaría a trabajar desde cualquier parte del país, incluso desde cualquier parte del mundo para estudiar idiomas y continuar con su desarrollo profesional); la alternancia o el trabajo hibrido, en una combinación con el horario flexible, donde prime un acuerdo muto más que una imposición por parte de la compañía; y que no se extiendan las jornadas de trabajo, o como lo expresa (Hill, 2005) en su investigación, que exista un máximo según cada trabajador, de tal manera que no se pierda el límite entre el trabajo y la familia.

La ergonomía en caso de teletrabajo también fue una propuesta para que las empresas se preocupen en este aspecto en beneficio de los teletrabajadores. En relación con lo anterior, también argumentaron que debe existir una política clara para apoyar la desconexión laboral y que en los casos que, del trabajo remoto, se establezcan días

periódicamente para que los empleados asistan a sitio de trabajo, pues esto hace que se disminuya, por ejemplo, el sentimiento de aislamiento social.

Otras respuestas se enfocaron en las politicas estatales, que sí bien el gobierno nacional colombiano se ha interesado en el tema, legislando a favor de las politicas flexibles, estas generan confesión con la variedad de términos alusivos al trabajo desde el hogar, como, por ejemplo, ley del teletrabajo de 2008, ley del trabajo en casa, ley trabajo remoto.

Por último, pero no menos importante, se encontró respuestas que aseguraron que al no implementar dichas politicas flexibles, las personas estaban tomando la decisión de renunciar a sus trabajos, para cambiarlo por uno, donde sí sea posible equilibrar sus demandas laborales, familiares y personales. Lo que concuerda con investigaciones anteriores, donde se ha encontrado que la atracción y la disminución en la rotación es un beneficio para la empresa, producto de implementar FWA, beneficios que pueden trascender a lo económico (Schmoll & Süß, 2019). A continuación, otras respuestas:

1. *"Trabajo remoto (Multisitio): trabajo ejercido 100% en cualquier ubicación geográfica distinto a la oficina".*

2. *"Implementar el trabajo en Multisitio, poder estudiar fuera del país y trabajar de manera remota".*

3. *"Que estas alternativas se mantengan como una política empresarial, es algo que genera un vínculo con la compañía".*

4. *"Política de licencias para estudios en el exterior, adoptar el trabajo remoto con un % de presencialidad menor a 3 o 2 días a la semana de asistencia a la oficina".*

5. *"Sería ideal que la compañía divulgue cual es el nivel de flexibilidad que ofrece a cada colaborador, determinar cuáles son los medios de negociación y el apoyo a un correcto ambiente laboral remoto".*

6. *"Respetar los horarios acordados en tema de reuniones por ejemplo solo entre las 9 y las 12 y las 2 y las 4".*

7. *"Por supuesto que sí, mi sugerencia es primero que se tome conciencia general a nivel directivo y gerencia de lo que implica tener una flexibilización del trabajo porque requiere cambiar de mentalidad, pero tiene grandes beneficios en la productividad de las personas, se puede motivar una política de viernes corto o un día libre al mes para incentivar a los*

colaboradores a ser más efectivos con su tiempo y es importante validar con otras compañía sus experiencias y cuáles fueron sus resultados".

8. *"Me parece muy importante hacer conciencia en las empresas y los trabajadores en cuanto al respeto de las jornadas laborales. No debería incentivarse el extender las jornadas ni el afirmar que somos trabajadores 24/7 pues las jornadas laborales se están extendiendo hasta a 12 horas diarias de manera sostenida".*

9. *"Reuniones efectivas, tener en cuenta al momento de asignar a las personas a los grupos que este en lo posible la mayoría del equipo en el mismo grupo y que los puestos sean lo más continuos posibles, al menos en el mismo piso".*

10. *"Un trabajador contento produce más y mejores ideas que uno estresado. En medida de lo posible dejar que este decida como trabajar ayuda a eso".*

11. *"Tener presente no solo que distancia tiene cada colaborador; sino condiciones de seguridad en algunas horas y zonas de la ciudad depende de cada persona, ya que se debe cargar equipos tanto personales como de la compañía, verificar temas de tráfico que demoran el desplazamiento de la llegada tanto a la casa y a la oficina que influye en el bienestar del colaborador".*

12. *"Es importante llega un acuerdo entre los empleados, de nada sirve que vengan a la oficina los empleados si todo se hace virtual, ya que el equipo de trabajo no está cerca "pisos diferentes", no vienen el mismo día o tengan turnos diferentes".*

13. *"Permitir que con mi equipo de trabajo podamos decidir cuándo ir a la oficina, y cuando no ir, continuar con el trabajo desde casa, que podamos reunirnos".*

14. *"Establecer diversas opciones para flexibilizar el trabajo, permitiendo cumplir con los objetivos laborales, sin dejar de lado el compromiso con los buenos resultados para la empresa. Gana / Gana para ambas partes".*

15. *"Como he mencionado anteriormente, por ser una empresa TI de transformación digital, se debe realizar un cambio en la cultura, un giro de 360 grados, obligando a los directivos que inicien con el cambio pues si no es así perjudicará gravemente el crecimiento de la empresa, así como se ha visto actualmente, un gran porcentaje del talento humano a renunciado por esto mismo: no se garantiza el trabajo remoto, este comportamiento continuará presentándose y la empresa va ser la principal perjudicada".*

16. *"Entiendo que hay personas a las que les gusta ir a la oficina, ya sea porque sienten que trabajan mejor allá, y tal vez esas personas no sienten la necesidad de compartir en familia y/o tienen el trabajo cerca. Deberían hacer alguna encuesta y solo hacer ir*

presencial o híbrido a los que, si quieran ir, a los que no queramos ir presencial, dejarnos trabajar desde casa o de forma remota".

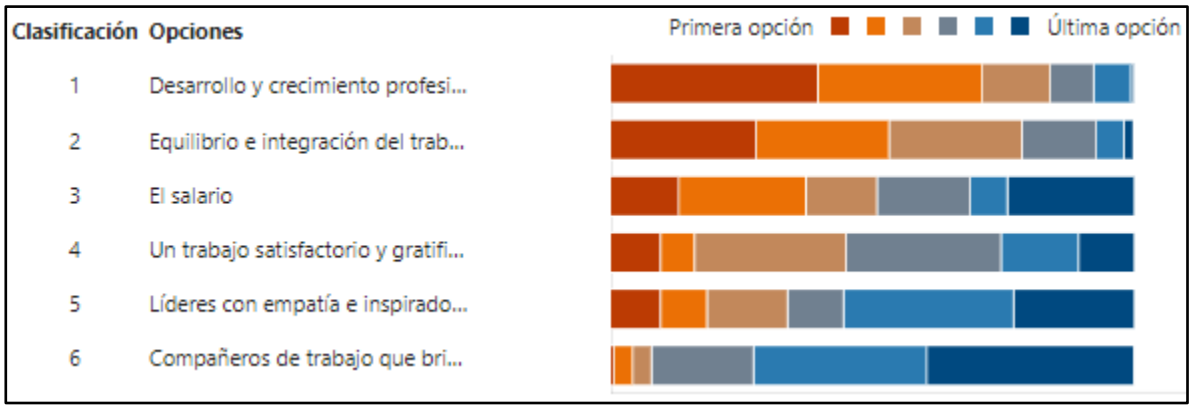
17. *"Si. Las empresas deberían analizar y determinar modalidades de trabajo que apliquen a los cargos o funciones y bajo ese esquema, acordar con sus empleados la modalidad que más le convenga, buscando el beneficio hacia las dos partes".*

18. *"Evaluar la necesidad del negocio, cargo y del área de trabajar en sitio o vía remoto. Hacer un análisis DOFA por áreas, de manera que dependiendo de la misma se tomen en cuenta a la hora de asignar personal en oficina, por turnos, etc".*

19. *"A la hora de asignar puestos, validar la posibilidad de que las personas que ya tienen puestos asignados, se les ubiquen en los mismos, así evita que el empleado esté paseando por toda la empresa, llevando sus objetos personales a otros donde no tiene comodidad para guardar sus implementos de trabajo o personales".*

Finalmente, sobre los factores que los empleados consideran importantes para su satisfacción laboral, la primera opción de seis disponibles fue el Desarrollo y crecimiento profesional, seguido del equilibrio entre el trabajo y la familia; confirmando una vez más que estos elementos pueden incentivar un mejor rendimiento y una mejor respuesta hacia a la empresa, creando un vínculo que sobrepasa la situación salarial, donde este aspecto, por ejemplo, se ubicó en la posición tres.

Figura 17 Factores importantes para la satisfacción laboral



Fuente: Autor

Un trabajo gratificante, líderes empáticos y colegas que brinden apoyo, se posicionaron en cuarto, quinto y sexto lugar respectivamente. Esto no quiere decir que características como el compañerismo el liderazgo efectivo y un trabajo con condiciones agradables, no

sean necesarias para obtener una completa satisfacción. Por el contrario, se puede entender que son cualidades que todo trabajo debería contener y que, por tanto, los empleados colocaron en primer lugar los elementos en los cuales existió o existe un déficit en esta materia en las compañías.

5.1.7 Acuerdos de trabajo flexible representativos

5.1.7.1 Según el tipo de acuerdo flexible

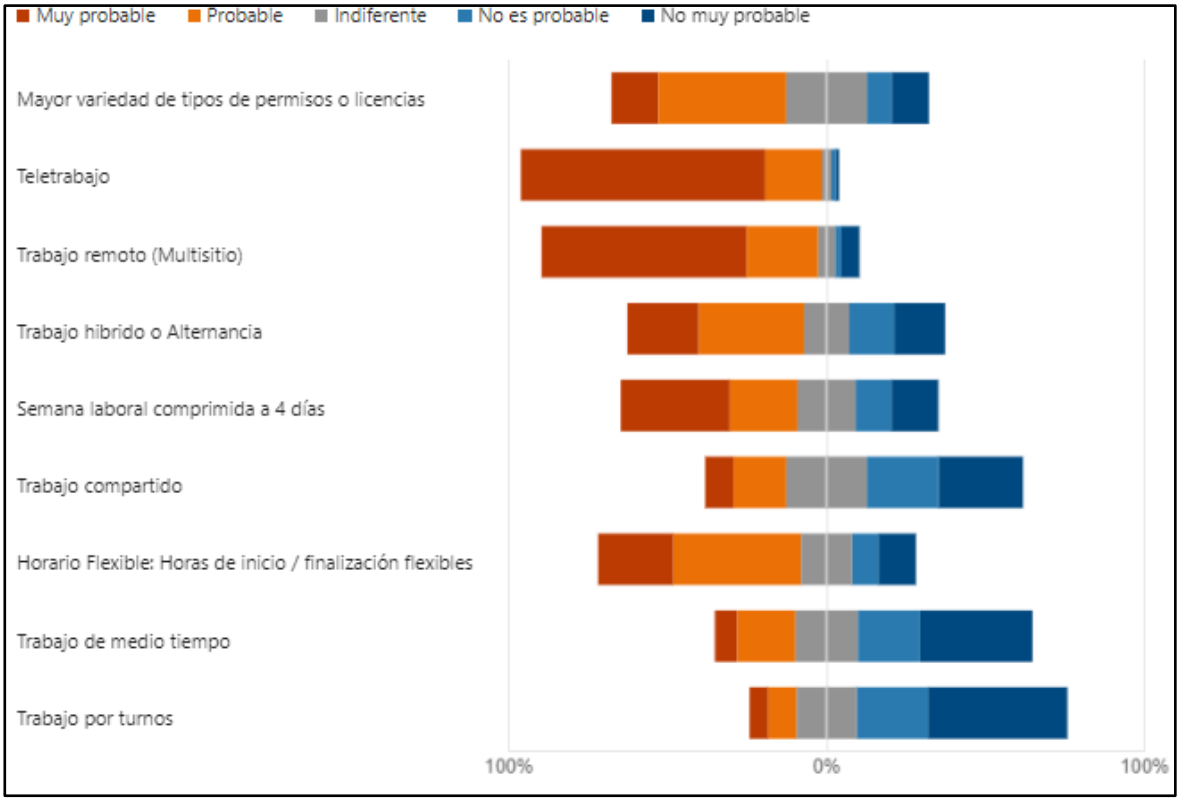
A la pregunta donde se presentaron diferentes tipos de acuerdos de trabajo flexibles (actualizados con base en los encontrados en la literatura), como opciones posibles que serían útiles para equilibrar el trabajo con la familia y por ende tomarían la decisión de usar, las opciones que se ubicaron en los primeros lugares, como probable y muy probables estuvieron: el teletrabajo, y el trabajo remoto, aunque no con una diferencia significativa. Es importante resaltar, que en el cuestionario se realizó la aclaración sobre lo que hacía referencia cada una de las opciones. Por ejemplo, el trabajo remoto, se diferenció del teletrabajo, en que el primero se podría realizar desde cualquier sitio distinto a la oficina, mientras que el teletrabajo, necesariamente es en ejercido el hogar.

En tercer lugar, se ubicó el horario flexible, tanto de entrada como de salida. Esto coincide contundentemente con lo hallado hasta este punto en preguntas anteriores y sugiere que las personas buscan una combinación entre estas modalidades. Es decir, no solamente que puedan trabajar remotamente, sino que puedan tener un horario flexible, lo que ayudaría a tener un mejor balance entre las demandas laborales, familiares y personales.

Sorprende que la semana laboral comprimida a 4 días, haya estado por encima del trabajo en alternancia o hibrido (cuarto y quinto puesto respectivamente). Esto en razón a que la mayoría de los encuestados se encontraban trabajando en la modalidad hibrida y a su vez, no habían tenido la experiencia de trabajar 4 días a la semana. Considerando esto, algunas personas no están conformes con la modalidad de alternancia por las dificultades expuestas en respuestas anteriores, como la movilidad, al tener que desplazarse hacia el sitio de trabajo, o el desarrollar reuniones desde la oficina con compañeros que estaban desde casa. Y respecto a la semana comprimida, esta les

puede representar responder a las demandas familiares o personales, sin afectar sus obligaciones en el trabajo.

Figura 18 Tipos de acuerdos de trabajo flexible elegibles para el empleado



Fuente: Autor

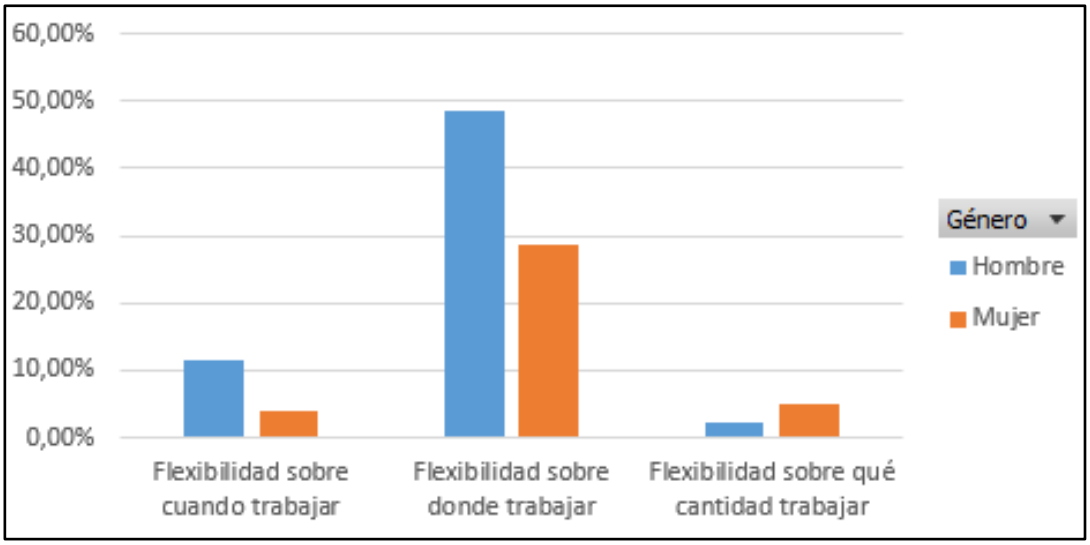
En sexto lugar se ubicó la opción de las licencias o permisos laborales, que, aunque no fueron catalogadas como un tipo de acuerdo de trabajo flexible en este estudio, son importantes cuando las personas tienen novedades de fuerza mayor, que incluso limita la posibilidad de continuar trabajando de manera flexible. Finalmente, el trabajo compartido, trabajo a medio tiempo y trabajo por turnos, fueron opciones poco representativas y que, por lo tanto, los empleados probablemente o muy probable, no usarían.

5.1.7.2 Según la modalidad del acuerdo flexible

Para confirmar o contrarrestar los hallazgos se realizó una pregunta, en donde se catalogó las modalidades de acuerdos, en espacio (p. ej. Trabajo remoto), tiempo (p. ej. Horario flexible) y cantidad (p. ej. Duración de la jornada laboral). El resultado es

importante porque reafirma que la modalidad preferida es en cuanto a poder seleccionar el sitio de trabajo, es decir, donde trabajar, seguido de la modalidad sobre cuando trabajar. Ambas modalidades en el estricto orden para hombres y mujeres. No obstante, sobre qué cantidad trabajar, fue más significante para la mujer que para el hombre. Probablemente, se deba a lo encontrado no solamente en este estudio, sino en investigaciones anteriores, donde las mujeres tienen mayores demandas personales y familiares, lo que implica que deban reducir sus jornadas laborales para satisfacer estas necesidades.

Figura 19 Modalidades de trabajo flexible elegible para el empleado

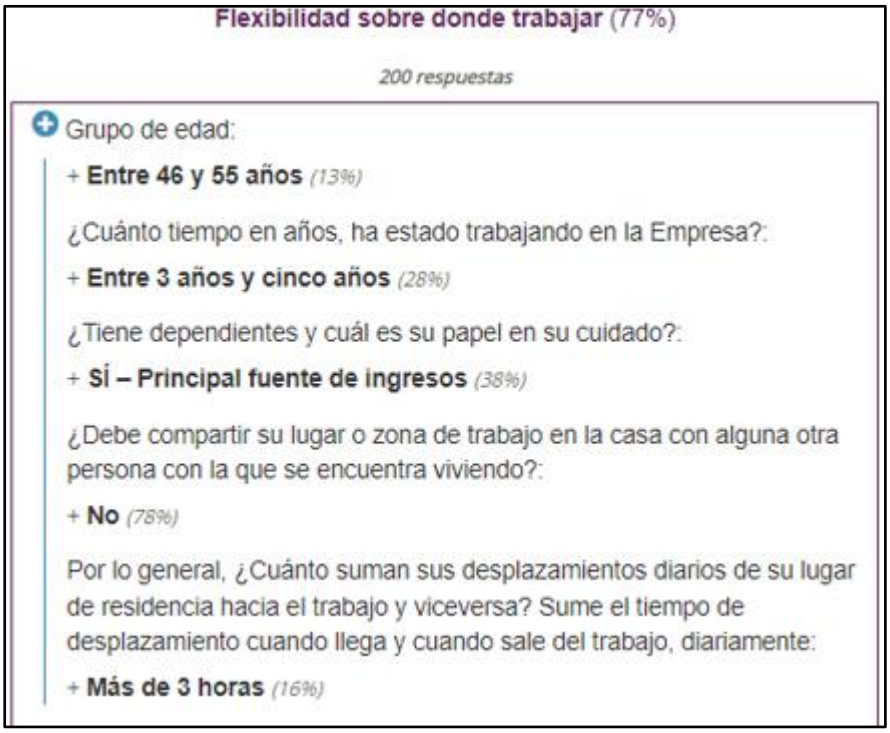


Fuente: Autor

5.1.7.3 Modalidades de trabajo flexible y su relación con los factores de selección

Entendiendo que los tipos de acuerdos de trabajo flexible se clasifican según su modalidad, con el análisis de cruce múltiple de variables se encontró que el grupo de edad entre 45 y 55 años prefería la flexibilidad sobre cuando trabajar, al igual las personas que tenían una antigüedad en la empresa de 3 a 5 años. Esta modalidad también se relacionó con las personas que tienen dependientes con la figura de ser la principal fuente de ingresos, con no compartir la zona de trabajo donde se encuentra viviendo y de tener una duración en sus desplazamientos diarios entre hogar y el sitio de trabajo igual o superior a 3 horas.

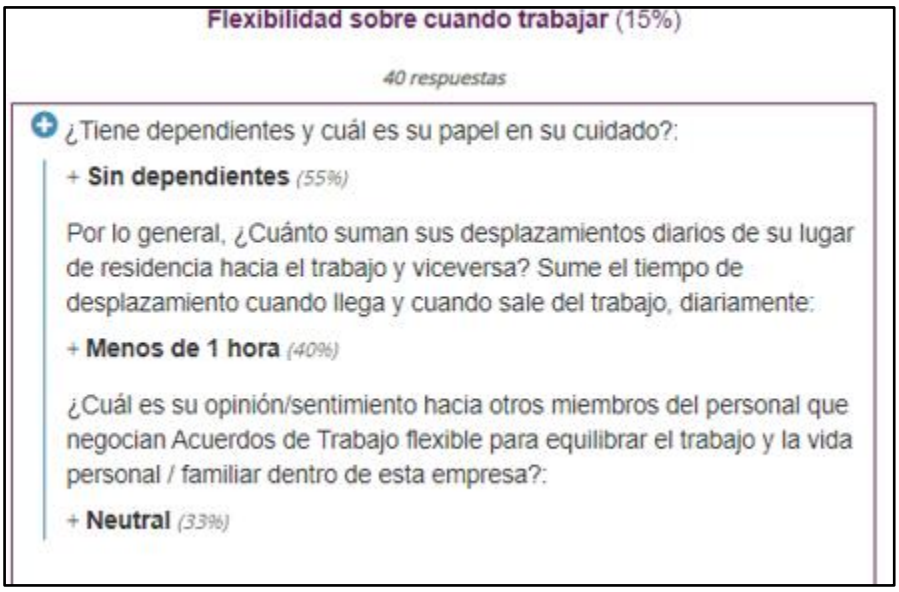
Figura 20 Flexibilidad sobre donde trabajar y principales factores para su elección



Fuente: Autor

Solamente 3 factores se relacionaron con la modalidad sobre cuando trabajar; las personas que no tienen dependientes, que los desplazamientos diarios hacia el sitio de trabajo no superaran la hora y el tener un sentimiento positivo con los colegas que eligen negociar un FWA.

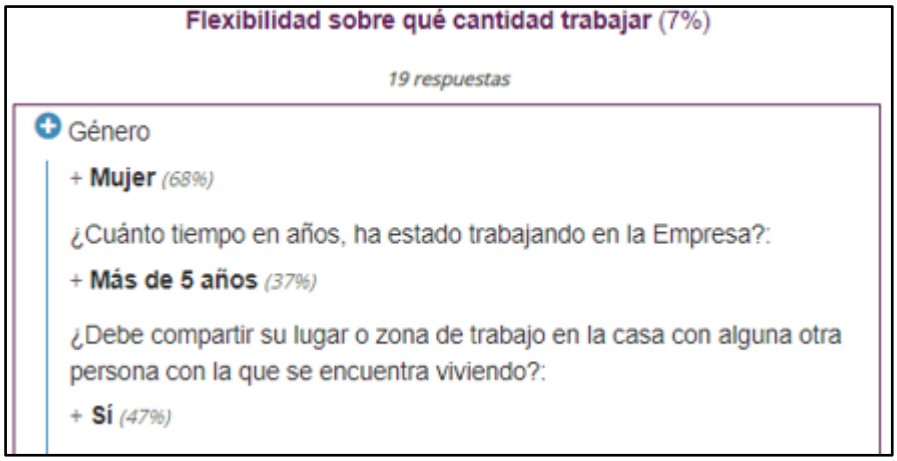
Figura 21 Flexibilidad sobre cuándo trabajar y principales factores para su elección



Fuente: Autor

Con respecto a la flexibilidad sobre qué cantidad trabajar, sobresalieron tres factores. El primero fue el género representado por las mujeres, quienes tuvieron una relación significativa mayor con la preferencia en esta modalidad, el segundo, las personas que tenían una antigüedad de más de 5 años en la organización y el tercero, compartir la zona de trabajo con otras personas donde se encuentra viviendo.

Figura 22 Flexibilidad sobre qué cantidad trabajar y principales factores para su elección



Fuente: Autor

5.1.8 Cruce general entre las principales variables

Utilizando el análisis de cruce múltiple de variables también se encontró otros hallazgos importantes, por ejemplo:

Los que estaban estudiando se relacionaron principalmente con el grupo de edad menores a 25 años, que no tenían dependientes, vivían en un espacio inferior a los 30 metros cuadrados, no era probable que usaran el trabajo en alternancia y preferían negociar un acuerdo de manera informal. Los que no estaban estudiando, mientras tanto, se relacionaron con la edad de 45 a 55 años y con preferir negociar un acuerdo de manera formal.

El hombre se relacionó con tener una antigüedad en la empresa de 1 a 3 años, vivir en un espacio menor a 30 metros cuadrados y de haber usado el horario flexible algunas veces. Mientras que la mujer se relacionó con tener dependientes y ejercer el rol de cuidadora principal; tardar en los desplazamientos diarios más de 3 horas y con la modalidad de trabajo flexible sobre qué cantidad trabajar.

Acerca de las personas que comparten la zona de trabajo en el lugar donde habitan, se relacionó con que conviven en promedio con dos personas, la vivienda es de 46 a 60 metros cuadrados y era probable que eligiera trabajar remotamente.
Las personas que tienen dependientes y son tanto la principal fuente de ingresos, como el cuidador principal, se relacionaron con estar entre los 36 y 55 años, estar estudiando de manera remota, tener una experiencia negativa en la negociación de algún FWA y de tener mayor probabilidad de usar los horarios flexibles, la alternancia o la semana comprimida.

Asimismo, únicamente el tener el rol de cuidador principal se relacionó con la mujer, con las personas que tienen de 36 a 45 años y de probablemente trabajar en alternancia o por turnos.

El ser solamente la principal fuente de ingresos se relacionó con no haber negociado acuerdos de trabajo, estar satisfecho con su actual nivel de equilibrio entre el trabajo y la vida privada y el de elegir trabajar de manera remota.

El no tener dependientes, se relacionó con el grupo de edad de 18 a 35 años, con estar estudiando, tener una antigüedad de menos de un año en la organización, vivir solo o convivir con máximo una persona y con probablemente elegir trabajar remotamente ya /sea desde casa o desde cualquier otra parte.

5.2 Discusión

Los resultados de esta investigación dan a entender la importancia que tienen los Acuerdos de Trabajo Flexible, tanto para los trabajadores, como para las empresas, no solamente en materia de los beneficios comprobados que proporciona el usar una opción flexible, sino por lo crucial que es entender las situaciones particulares de cada individuo para su acceso, como limitaciones y preferencias. Particularmente este estudió se enfocó en las implicaciones para las personas, principalmente los criterios para elegir o usar un determinado acuerdo.

5.2.1 Criterios del individuo para acceder a un acuerdo de trabajo flexible y principales implicaciones

Los hallazgos de este estudio sugieren diversos aspectos y factores que afecta el acceso a un determinado acuerdo, los cuales se pueden clasificar en dos. Los factores individuales y los factores del entorno. En primer lugar y con base en la teoría de los sistemas ecológicos de Bronfenbrenner, la cual clasifica la interacción del individuo en diferentes sistemas (Bronfenbrenner, 1987), este estudio encontró el grado de compatibilidad entre uno u otro, relación que depende de distintas condiciones. Por ejemplo, en las condiciones del microsistema donde la relación del individuo está fundamentada en la familia, el trabajo, los amigos, o la escuela, sin que estos ambientes intervengan entre sí, aspectos como la edad, las condiciones familiares y de vivienda, el rol dentro de la empresa, el nivel académico, entro otros, influyen considerablemente para acceder a una opción flexible.

Las condiciones familiares influyen significativamente en la elección de un acuerdo. Personas que tienen dependientes que requieren atención, considerarían como prioridad trabajar desde casa para estar al cuidado de los niños pequeños o adultos mayores. La tranquilidad que proporciona el saber que el individuo tiene la flexibilidad para cuidar de

sus familiares de manera efectiva, puede contribuir a una percepción más favorable del equilibrio trabajo-familia (Hill, 2005).

Las personas que, por el contrario, viven solas, se sentirían más a gusto trabajando desde el sitio del trabajo, aunque no de manera periódica, sino en una alternancia con el teletrabajo. Probablemente las personas en esta situación necesiten de la interacción social (que no obtienen en el hogar), por lo que el trabajar en la oficina le proporcionaría cubrir esta necesidad. Otras en cambio, preferirían trabajar remotamente de manera permanente de tal manera que tuviesen la oportunidad de migrar hacia otras partes de la ciudad, donde quizá el costo de vida sea menor, o incluso considerar migrar fuera del país para profundizar su desarrollo personal en materia de estudios o el aprendizaje de un nuevo idioma, tal como se evidenció en los resultados de este estudio.

El rol de padre o madre dentro del hogar bien sea el individuo que convive con la pareja o no, lleva especial atención en los resultados de este estudio. Para las personas que conviven con la pareja y adicionalmente tienen hijos que deben cuidar, en un entorno de trabajo rígido e inflexible, tendrían que considerar dejar al cuidado de los niños, personas externas que deben pagar por estos servicios mientras que cumplen con sus labores en el horario habitual de oficina (8:00 a.m a 6:00 pm.) o incluso recurrir a ausentarse del trabajo. En contraste, con un trabajo flexible y tal como lo aseguró Hill et al., (2001), tanto el padre como la madre podrían coordinar la logística para dividirse dicha responsabilidad. Por ejemplo, en la mañana la madre podría optar por entrar más tarde a trabajar con el fin de llevar a sus hijos a la escuela, y el padre podría elegir terminar la jornada laboral antes para recogerlos. Lo que conlleva a un mejor balance entre el trabajo y la familia, producto de usar los horarios flexibles.

El tamaño de la vivienda también sobresale como factor relevante en la decisión de una opción flexible de trabajo. Viviendas con espacios pequeños probablemente no estén acondicionadas con los recursos necesarios para provisionarlas como una posible oficina en casa, sumado a la cantidad de personas que habitan dentro de estos inmuebles que pueden interferir en su trabajo, rompiendo el límite del trabajo con el no trabajo, o incluso, personas que habitan solas, donde no tienen el apoyo de alguien para responder a sus demandas personales. Las personas que habitan en casas compartidas, es decir, que

arriendan una habitación pequeña o que viven en un apartamento que no supera los 30 metros cuadrados, pueden tener mayor dificultad para teletrabajar.

Las viviendas más grandes, por el contrario, pueden significar una ventaja para las personas que prefieren teletrabajar, ya sea que compartan o no la vivienda, pues acomodar una oficina en casa no repercutirá en mayores complicaciones. Sin embargo, se deben tener en cuenta otros factores como los ya descritos anteriormente, principalmente si se cuenta con dependientes o tienen dificultad para separar el rol familiar del rol de trabajador, por lo tanto, no solamente sería útil el teletrabajo, sino que este se debería acompañar de un horario flexible.

El rol dentro la empresa determina también el tipo de flexibilidad al que puede acceder una persona. Los cargos operativos que impliquen tareas dependientes entre uno y otro trabajador pueden representar mayor dificultad para trabajar de manera remota, aunque este la prefiera. La razón principal de esta afirmación corresponde a que el estar en el sitio de trabajo, se podría obtener una respuesta personal y más rápida por parte del colega y, por lo tanto, el grado de dependencia disminuye, Mientras que el estar en sitios diferentes, el grado de dependencia puede implicar un aumento, donde la comunicación entre los trabajadores se limita a canales digitales y por tanto retarda en cierta medida el cumplimiento de las tareas.

Lo anterior no significa que los cargos en una escala jerárquica de media o baja responsabilidad no puedan acceder a una opción de trabajo flexible. Por el contrario, se deben tener factores adicionales en cuenta para facilitar su acceso, como mejorar los canales digitales para tener una comunicación eficiente sin importar la ubicación, la asignación equitativa de tareas entre los miembros del equipo acompañado de una medición por objetivos, o incluso la cultura de la organización y la confianza de los líderes hacia sus trabajadores.

Los roles superiores dentro de la escala jerárquica como jefes, supervisores y gerentes, sí bien se podrían mostrar renuentes a que sus empleados accedan a un acuerdo de trabajo flexible, puesto implica por lo general que el empleado estará trabajando con menos frecuencia al mismo tiempo y lugar como ellos (Hill et al., 2003) , paradójicamente

son los que mayor facilidad tendrían para su acceso. Este grupo tendría una ventaja en términos de autonomía para desarrollar sus funciones laborales, por lo que se debería buscar entonces, ampliar la confianza hacia los miembros de su equipo y de ofrecerles herramientas que les permita interactuar con ellos con la misma experiencia que si estuvieran todos dentro del mismo lugar de trabajo.

El nivel académico tiene una relación inversamente proporcional con el rol dentro de la organización, esto quiere decir que las personas que están estudiando bien sea virtual o de manera presencial, incluso que se encuentren en una etapa temprana profesional, tendrían la necesidad de acceder a un acuerdo de trabajo flexible, principalmente el trabajo remoto o el horario flexible, de tal manera que les permita poder cumplir con sus obligaciones académicas. Por ejemplo, una persona que estudie en un horario típico de la noche, entre las 6:00 a 10:00 de la noche, optaría por salir más temprano de la oficina para llegar a la ubicación de la institución académica, en caso de estar presencial. Sí, por el contrario, estudia virtualmente, probablemente, le sea mejor la modalidad del teletrabajo, donde inmediatamente termine su jornada laboral, pueda cumplir con su asistencia a la clase, sin que afecte ninguna de las dos demandas.

Las personas que ya terminaron sus estudios o que se encuentran en una etapa profesional avanzada, tienen por lo general, a fortalecer sus conocimientos mediante especializaciones, maestrías o incluso doctorados. Esto puede representar una necesidad en términos de tiempo para suplir la parte académica con la laboral, por ende, una opción de trabajo flexible, principalmente los horarios flexibles, para suplir las dos obligaciones. Por lo general, estos individuos también ya cuentan con una pareja estable o incluso hijos o adultos mayores que representan atención, por lo tanto, programas flexibles para ellos son especialmente atractivos para su balance familiar laboral.

La necesidad de flexibilidad no es exclusiva del hombre o la mujer, sin embargo, el rol femenino merece especial cuidado por las demandas personales y familiares que son proporcionalmente mayores a las del hombre. Así lo confirma tanto este estudio, como otras investigaciones. Situaciones propias de la mujer como el embarazo, los hijos pequeños, periodos de lactancia, o el cuidado de personas mayores, hacen que este género reciba principal atención en cuanto a las opciones de trabajo flexible que se les puede ofrecer, para que ellas tengan la opción de continuar trabajando sin afectar su vida

privada y a su vez sin relegarlas de cargos o funciones importantes que podrían cumplir con un trabajo en condiciones de “normalidad”.

Varias mujeres, por ejemplo, que tienen el deseo de ser madres, probablemente posterguen esta opción, afectando el desarrollo de sus objetivos personales. Otras en cambio, que ya lo sean, pueden sentir un aislamiento acompañado de un estancamiento en su avance profesional y laboral, al no tener la opción de continuar laborando sin afectar el rol materno, o incluso, algunas otras, tomen la decisión de renunciar, lo que implica perder un talento importante dentro de la organización. Por lo tanto, no se puede poner en tela de juicio, las habilidades y capacidades que las mujeres tienen para desempeñar cualquier labor, sin importar las condiciones personales que tengan. En lugar de eso, al entender estas situaciones individuales y ofrecer no solamente una opción de trabajo flexible, sino la confianza y el apoyo necesario, se logrará un mayor vínculo con esta población, de tal manera que aumente el sentido de pertenencia con la organización y por ende mejorar los resultados individuales y colectivos.

Los hombres a pesar de no tener las mismas demandas personales de las mujeres pueden tener otras necesidades como apoyar a la mujer en el rol de madre, tener igualmente personas a su cuidado o querer mejorar su perfil profesional realizando algún tipo de posgrado. En ese orden de ideas, el hombre, aunque con necesidades quizá diferentes, también se inclinaría por acceder un trabajo flexible para su satisfacción personal. Lo anterior, no concluye que la mujer este exenta de este tipo de necesidades distintas a las del rol materno, todo lo contrario, tanto hombres como mujeres pueden converger en las mismas demandas laborales y por ende tener un tipo de acuerdo de trabajo flexible para su beneficio.

No solamente el género influye en la decisión de acceder a un acuerdo de trabajo flexible, otro factor relevante es la edad. Por ejemplo, en este estudio se encontró proporcionalmente menor la participación del grupo de edad mayor a 45 años. Lo que puede representar una dificultad mayor para estas personas a la hora de vincularse al mercado laboral. Tal vez, esto se deba en gran parte a lo hallado en el análisis de cruce múltiple de variables, en donde este rango de edad se relacionó con tener dependientes y ser el cuidador principal. Por lo tanto, las opciones de trabajo flexible para ellos podrían

ser una solución para que su talento y su experiencia permanezca dentro de las organizaciones. Los más jóvenes por su parte, pueden optar por un acuerdo de trabajo flexible para estudiar una carrera universitaria, aprender un idioma, viajar o simplemente para realizar alguna actividad de ocio.

En segundo lugar, en el mesosistema, siguiendo la teoría de Bronfenbrenner, es donde se interrelacionan cada uno de los microsistemas simultáneamente, por ejemplo, la familia con el trabajo, el trabajo con el estudio, o el estudio con la familia. Comprender esta interacción es decisivo para que los empleados prefieran usar una cierta modalidad flexible, de tal manera que se les facilite interactuar entre estos dominios sin sobrepasar los límites. Para Bronfenbrenner, (1987) la configuración de un sistema depende de la existencia de las interconexiones sociales con otro dominio. Es así como todos los niveles del modelo ecológico dependen entre sí, donde la participación de diferentes contextos y factores son trascendentales para tener una relación positiva y eficiente.

En este sentido, el vínculo entre la familia y el trabajo es el papel más crítico para las personas, no solamente por lo encontrado en este estudio, sino por investigaciones anteriores que así lo demuestran. Por ejemplo, los individuos que no tienen la facilidad de crear un límite entre el trabajo y la familia, a pesar de no tener dependientes, pero que, de igual manera, conviven con más personas, como hermanos pequeños, padres o incluso la pareja, pueden preferir espacios donde la segmentación de cada rol esté marcada. Trabajar en la oficina sería una opción ideal para ellos, sin embargo, los que eligen trabajar desde el hogar, requerirían además de un horario flexible, el contar con una zona de trabajo con condiciones aptas para desarrollar su labor, libre de interrupciones e incluyendo la ergonomía necesaria.

Las personas con dependientes por otro lado, además de lo mencionado anteriormente, pueden preferir trabajar con alternativas de trabajo flexible remotas o incluso la semana comprimida de cuatro días para que puedan atender requerimientos personales que no podrían gestionar durante un día no laboral. Según los hallazgos de este estudio, para el grupo de individuos con personas dependientes, además de ser útil tipos de acuerdos como el teletrabajo, tendrían más facilidad en separar los límites entre el rol familiar versus el rol laboral; es decir, que podrían responder con las demandas de un dominio sin afectar el otro. Adicionalmente el horario flexible también les sería beneficioso para

atender estas demandas. Sin opciones flexibles para ellos, estarían obligados a acogerse al horario habitual laboral y a compartir tiempo familiar necesariamente fuera de esta jornada, donde tal vez, no sean los momentos propicios para hacerlo. En línea con lo anterior, Hill et al., (2010), aseguraron que las horas de trabajo de la más alta calidad no siempre corresponden entre el horario habitual de las 8:00 a.m. y las 5:00 p.m. Asimismo, las horas personales y familiares de máxima calidad no podrán estar siempre fuera de la jornada habitual de trabajo.

A la relación entre los anteriores microsistemas se le puede sumar el entorno académico, donde las personas además de tener demandas familiares y laborales deben responder por las demandas personales. Los individuos que estudian presencialmente necesitan movilizarse bien sea desde la casa o el sitio de trabajo hasta el lugar de estudio. Para este desplazamiento el horario flexible de salida o, de entrada, dependiendo sí estudia en la mañana o en la noche, podría ser fructuoso. Mientras que sí estudia de manera virtual podría elegir trabajar desde casa, de tal manera que inmediatamente termine la jornada laboral habitual (en caso de estudiar en horario nocturno), pudiese empezar sus estudios sin sacrificar su duración y la responsabilidad de uno u otro rol.

Precisamente acerca de los desplazamientos, interviene otro dominio como lo es el tráfico vehicular, el cual, para este estudio, se clasificó dentro del exosistema de acuerdo con el modelo teórico de Bronfenbrenner. La movilidad en ciudades grandes como Bogotá en horario pico es caótico (La República, 2022). Al respecto, en los resultados de esta investigación se encontró que este factor es determinante para que los empleados prefieran trabajar de manera remota. Por ejemplo, en las preguntas de carácter cualitativo, las personas afirmaron que basaban su decisión de quedarse en casa trabajando, principalmente a causa de que la duración total diaria entre los trayectos entre el hogar y el sitio de trabajo representaba 2 a 3 o incluso más de 3 horas al día. Esto podría significar reducir no solamente el tiempo de descanso, al tener que madrugar a una hora no habitual, sino que también implica desarrollar un tipo de agotamiento tanto mental como físico al tener que soportar el estrés que se vive a raíz de los embotellamientos.

El trabajo remoto a pesar de que es una buena solución para evitar los largos desplazamientos causados no solamente por el embotellamiento sino por la distancia entre el hogar y el sitio del trabajo (en el caso de que sea lejana), no es la única alternativa. El horario flexible puede implementarse para personas que deseen asistir a las oficinas y cuyo desplazamiento se pueda efectuar en una “franja horaria valle” es decir, donde el tráfico vehicular haya disminuido sustancialmente. En relación con esto Hill et al., (2010), destacaron que, en un entorno de trabajo rígido, no hay otra alternativa que asistir al sitio de trabajo en la hora pico. Mientras que, en un entorno laboral flexible, sería posible programar el desplazamiento en un horario distinto, lo que conllevaría a reducir el estrés.

Finalmente, el trabajo remoto podría significar una solución relevante para aquellos que quieran vivir en ciudades más pequeñas, facilitando así la decisión de continuar trabajando, pero eligiendo vivir en otra parte del país incluso en el exterior, motivados también por el querer ampliar su nivel académico o el tener la oportunidad de aprender otro idioma. Tal como lo manifestaron los resultados del presente estudio.

En resumen, es evidente que la flexibilidad tanto espacial y la flexibilidad horaria convergen entre sí en un mismo objetivo: mejorar las condiciones laborales, personales y familiares de las personas. Para lograr esto, es necesario tener en cuenta los diferentes factores individuales o del entorno que implican en que se requiera una modalidad de otra, así como una combinación entre estas. De ahí surge la importancia de la negociación entre la empresa y el trabajador, donde esta se base en la necesidad de cada individuo.

5.2.2 La importancia de la negociación

La negociación de un tipo de trabajo flexible entre empleado y organización juega un papel determinante. Sobre todo, porque no todos los trabajadores prefieren o se adaptan mejor a las características de simplemente, una misma alternativa, que por lo general es impuesta por la empresa.

Tener en cuenta las situaciones particulares de cada individuo destacadas en el punto anterior, sería el escenario ideal para lograr no solamente un mayor rendimiento y

satisfacción del empleado sino un mejor balance de las demandas laborales versus las demandas familiares o personales. Lo que de igual manera repercute positivamente para la empresa.

Para negociar un acuerdo de trabajo flexible, se puede realizar de dos formas, formal e informal. En el primero interviene directamente el empleado con la empresa (representada por lo general por el departamento de recursos humanos, según la denominación que se le establece en cada organización). Mientras que, para la segunda forma, es una intervención directa entre el empleado y su superior inmediato (jefe, gerente, coordinador etc.).

De acuerdo con los resultados de este estudio, la mayor parte de los encuestados no había realizado ningún tipo de negociación formal o informal. Por lo tanto, en la medida en que la empresa ofrezca y dé a conocer opciones flexibles para trabajar, esta balanza se puede inclinar en un mayor número de negociaciones. A pesar de que el estudio encontró que la negociación informal fue superior en cantidad a la negociación formal, en esta última se obtuvo una experiencia más positiva.

Algunas respuestas en las preguntas de carácter cualitativo afirmaron que no hubo oportunidad de negociar un acuerdo, debido a que tenían que acogerse a las politicas de la empresa en este sentido. Es decir, a pesar de que la empresa ofrezca, por ejemplo, el teletrabajo o trabajo hibrido como alternativa flexible y que no todos los empleados se adaptan o requieren la misma opción, estas alternativas de trabajo no se podían negociar con la empresa. Lo cual conlleva a que los empleados tengan que llegar a un acuerdo informal con su jefe inmediato.

Es probable que las pocas opciones que ofrece la empresa como asistir a la oficina un día sí y un día no, no sean las adecuadas y en lugar de generar beneficios al trabajador, causen un mayor estrés o incluso llegar hasta el punto de generar el síndrome del burnout, o agotamiento producido por lidiar ahora no solamente con el tráfico, sino con otras cuestiones, como la seguridad (en ciudades como Bogotá donde se presentan robos constantes a la ciudadanía), al tener que llevar consigo las herramientas tecnológicas como el computador. Lo que puede repercutir en que las opciones flexibles

de trabajo pasen de ser un recurso para que las personas puedan equilibrar el trabajo con su vida privada, a convertirse en otra exigencia o demanda laboral-personal.

Las respuestas sobre la experiencia de negociación informal estuvieron divididas entre experiencias positivas y negativas. Cierto número de encuestados, por ejemplo, manifestaron en las preguntas cualitativas que, al recurrir a la negociación con su jefe inmediato, la experiencia fue grata porque este podía entender mejor la situación individual y porque el canal de comunicación era más directo y rápido a diferencia de sí esta se realizara de manera formal. También indicaron que los jefes aceptaban la negociación ya que el resultado se transformaba en mejor rendimiento individual o por que se podía reponer las horas en otro momento. Otros por el en contrario, afirmaron que la negociación no culminó con éxito, pues el jefe prefería verlos trabajar en la manera habitual o porque no se podían saltar el conducto regular de la empresa acogiéndose, por lo tanto, a las políticas estrictas ya establecidas.

La opinión o sentimiento de empleados hacia colegas que habían negociado un trabajo flexible o requerían hacerlo, fue mayoritariamente positivo, es decir, no existe disgusto en que otros accedan estas opciones. No obstante, algunos encuestados manifestaron inconformidad en cuanto a que a pesar de presentar una situación particular que demandaba un tipo de acuerdo como por ejemplo el trabajar desde casa, se les había negado la opción sin comprender las necesidades argumentadas, conllevando a una insatisfacción o incluso a querer renunciar de la empresa. En sintonía con lo anterior, quienes habían escuchado o conocido de experiencias negativas al negociar, es decir, en cuyos casos se les haya negado la posibilidad de acceso, de inmediato conducía a que esta persona desistiera de si quiera intentar negociar. Lo que quiere decir que la experiencia de negociación de un empleado influye positiva o negativamente en otro trabajador.

Sí bien se nota un mayor grado de inclinación por preferir negociar un acuerdo de trabajo flexible de manera informal dado quizá las facilidades en términos de la interacción directa con el jefe directo y al rapidez con la que podría obtener el resultado, es necesario evolucionar a una negociación formal donde esta además de prevalecer en el tiempo, tenga las mismas características de una informal en términos no solamente de rapidez, sino de beneficios para ambas partes (empresa - empleado), donde los factores

individuales y colectivos sean la base de la decisión por encima de las creencias y percepciones de un jefe.

Lo anterior evitaría que por ejemplo, un jefe que denote falta de apoyo y confianza en sus subordinados influya negativamente en el resultado de la negociación, y que las políticas de opciones flexibles en la organización no se limiten a simplemente unas pocas opciones y a un pequeño espectro de empleados, sino que por el contrario, se ampliara tanto las alternativas como el alcance a todos los empleados equitativamente, eliminando así lo que se puede denominar “la paradoja de la flexibilidad inflexible”, es decir empresas que a pesar de ofrecer alternativas de trabajo flexible, estas son una imposición más que un acuerdo mutuo con el trabajador, características propias de la inflexibilidad. Por lo tanto, ya no se trata simplemente de la mera demanda y oferta de ciertas opciones de trabajo flexible, sino de trascender a la negociación en la medida de lo posible, de manera formal.

5.2.3 Pautas para la empresa a la hora de negociar un acuerdo de trabajo flexible y principales implicaciones

Como se resalta en los apartados anteriores la empresa es determinante para que los empleados elijan acceder a un acuerdo de trabajo flexible o, por el contrario, desistan de ello. La paradoja de la flexibilidad, término con el que se le denominó en este estudio, a los eventos don la empresa ofrece un limitado tipo de opciones flexibles y que por lo general son innegociables con sus empleados, debe evolucionar a una “flexibilidad total” basada en la negociación, donde la empresa tenga en cuenta los factores individuales, colectivos y del entorno para tomar una decisión que se acople tanto a sus exigencias y resultados empresariales, como a las necesidades propias de cada individuo. En otras palabras, buscar un punto de equilibrio.

Para lograr este objetivo se propone una base de pautas que debe tener en cuenta la organización al momento de negociar un FWA, con el fin de generalizar los acuerdos en una negociación formal, de tal manera que repercuta positivamente en términos de mejor rendimiento, mayor vínculo con sus empleados y de mayor atracción de nuevos empleados y reducción en la intención de renunciar; lo que a su vez se convierte en beneficios económicos para la empresa.

Particularmente en el sector TI, de acuerdo con una publicación del Diario Portafolio, (2022a), se presenta una escasez de mano de obra causado principalmente por el poco número de egresados de educación superior en estas ramas. Por lo tanto, en este escenario de la cuarta de revolución industrial, atraer talentos capaces es elemental para la rentabilidad de las empresas, atracción que se fomentaría si se ofrece una variedad de opciones de trabajo flexible, lo que repercute a su vez, en rendimientos financieros.

Otro beneficio para la organización es reducir el número de absentismos ya sean estos planeados o no, derivados de licencias, incapacidades, obligaciones personales, entre otros, que eventualmente el empleado necesitará hacer uso. Según la República, (2021) un estudio realizado en Colombia por el Centro de Estudios Sociales y Laborales – Cesla de la Andi, para 2021 se presentó un aumento de ausencias laborales del 42 % en comparación con el 2020. Cifra que repercute en gastos financieros adicionales que para el estudio representaron casi un aumento del 6 % por cada empleado en base al salario mínimo establecido en el país.

Con una modalidad de trabajo flexible, un empleado que tenga una determinada restricción médica podría elegir no ausentarse para continuar trabajando por ejemplo remotamente desde casa, para no afectar su cuadro clínico. Así lo indicó por ejemplo una de las personas encuestadas en este estudio, se cita textual:

“El teletrabajo es una de las opciones más comunes; para mí porque mis funciones me lo permiten, sería la mejor opción, no solo por seguridad (evito portar el computador en sitios públicos), sino porque proporciona una mejor calidad de vida: no debo tomar transporte público y perder más de 3 horas diarias de trayecto; me alivia la molestia de escoliosis y discopatía en la zona lumbar (molestias que se acrecientan cuando llevo el morral con el computador, accesorios, recipientes de almuerzo...); me permite invertir ese tiempo en asuntos familiares, entre otros beneficios”.

De este modo, no solamente se beneficia la empresa económicamente al minimizar el número de ausentismos, sino que al empleado le proporciona además de los beneficios ya vistos, una mejor calidad de vida en términos de salud. Tal vez, al requerir asistir a un control médico con un especialista del sector salud (donde normalmente están

habilitadas en días y horarios laborales), no sea necesario ausentarse todo el día, sino que por el contrario la persona prefiera programar su horario de tal manera que, en un intervalo, pueda suplir con esta obligación, que contrario a esto, en un contexto rígido, tendría que posponer la cita médica, para un horario o día no laboral.

5.2.3.1 Pautas para la negociación

Las pautas propuestas para efectuar una negociación con los empleados, dirigidas hacia la empresa, están basadas sustancialmente por el modelo de negociación de trabajo hibrido implementado por Microsoft (ver Microsoft, 2021a, 2021b), el cual es adaptado en este estudio de acuerdo con los factores individuales y del entorno de cada individuo, buscando el máximo beneficio para ambas partes. Trascendiendo así, el tercer objetivo de la presente investigación a un modelo integrador para la negociación de opciones de trabajo flexibles aplicable a cualquier organización principalmente ubicadas en el sector servicios.

Para Microsoft, (2021b) el trabajo flexible es una oportunidad de negocio estratégica para las organizaciones el cual requiere un nuevo modelo operativo, donde prevalezca entre otras cualidades, las siguiente:

- Escuchar las necesidades del empleado y las características del entorno.
- Empoderar a los líderes con las herramientas (tanto tecnológicas como de habilidades blandas) para facilitar la toma de decisiones en materia de trabajo flexible.
- Crear nuevas normas de equipo al instar a los líderes a que tengan conversaciones con sus equipos para desarrollar y adaptar una cultura que permita que todos prosperen en un mundo de trabajo más flexible.
- Combatir el agotamiento digital interactuando con el equipo y dando descansos como pausas activas.
- Migrar toda la información y procesos a la nube, digitalizando a su vez los procesos empresariales y garantizando la seguridad de los equipos informáticos.
- Garantizar la capacitación y formación de los empleados.

En Microsoft, hay tantas formas de trabajar como empleados, la empresa considera que, mediante la flexibilidad, cada empleado puede hacer su mejor trabajo, haciéndolo de la manera que mejor funcionan. Por lo tanto, promueven las distintas formas de trabajar, la adquisición de nuevos conocimientos fortaleciendo el cambio de mentalidad, todo esto baso en las necesidades tanto comerciales como individuales, donde prima la confianza y por supuesto, la tecnología (Microsoft, 2021a).

5.2.3.2 Escenarios

El modelo de Microsoft consiste en tres escenarios para realizar una negociación de trabajo flexible, siempre y cuando sean estos a largo plazo. Para el presente estudio se adiciona un escenario más de acuerdo con los hallazgos de la investigación y con las siguientes denominaciones:

1. **Trabajo hibrido:** Solicitud de cambio del sitio de trabajo en casa superior o inferior al 50 % de la duración de la semana.
2. **Trabajo remoto:** Solicitud equivalente a trabajar 100 % por fuera de la oficina, bien sea desde la casa, o por el cambio en su ubicación del sitio de trabajo, ya sea dentro o fuera del país.
3. **Horarios flexibles**: Solicitud de cambio en su horario laboral, dentro de las siguientes opciones, horarios de entrada, horarios de salida (incluye cambios de franjas o turnos, entrar más temprano o tarde, salir más temprano o tarde), o más flexibilidad dentro de la misma jornada laboral (p. ej. Para eventualidades como citas médicas, pausas, almuerzos, etc.). En este escenario a diferencia del modelo original, no se tuvo en cuenta el trabajo a medio tiempo, dado que, en nuestros hallazgos, esta opción no fue tenida en cuenta como alternativa de elección de los empleados. Sin embargo, se incluyó la semana laboral de 4 días al ser una opción más accesible para ellos.
4. **Flexibilidad mixta:** Solicitud de combinar el horario flexible con trabajo remoto o, el horario flexible con trabajo hibrido.

5.2.3.3 Factores para la toma de decisiones

Adicional a los factores vistos en el capítulo 5.2.1, se recomienda tener en cuenta las siguientes consideraciones adaptadas al presente estudio:

- Las normas y leyes locales e internacionales las cuales pueden variar, entre ciudad y de un país a otro.
- La normatividad vigente en cada una de las empresas
- El grado de flexibilidad de acuerdo con el tipo de cargo, funciones, factores individuales y del entorno, (ver capítulo 5.2.1)
- Implicaciones en las políticas internacionales, cuando se trate de un traslado fuera del país, se deben considerar diferentes factores, en materia de visas, legislación, remuneración, impuestos tributarios, rentas, seguridad, entre otros.
- Los gatos de traslados internos o fuera del país no serán asumidos por la compañía, excepto cuando estos sean requeridos estrictamente por el empleador.
- La seguridad del lugar de trabajo, la cual debe estar alineada a las políticas de salud y seguridad en el trabajo establecidas por cada país y/o compañía.
- El establecer funciones y objetivos claros, así como los medios de comunicación suficientes para ser más eficaces en este aspecto.

A continuación, se presenta el modelo adaptado por el autor de esta investigación con base en el de Microsoft:

Guía adaptada para la negociación

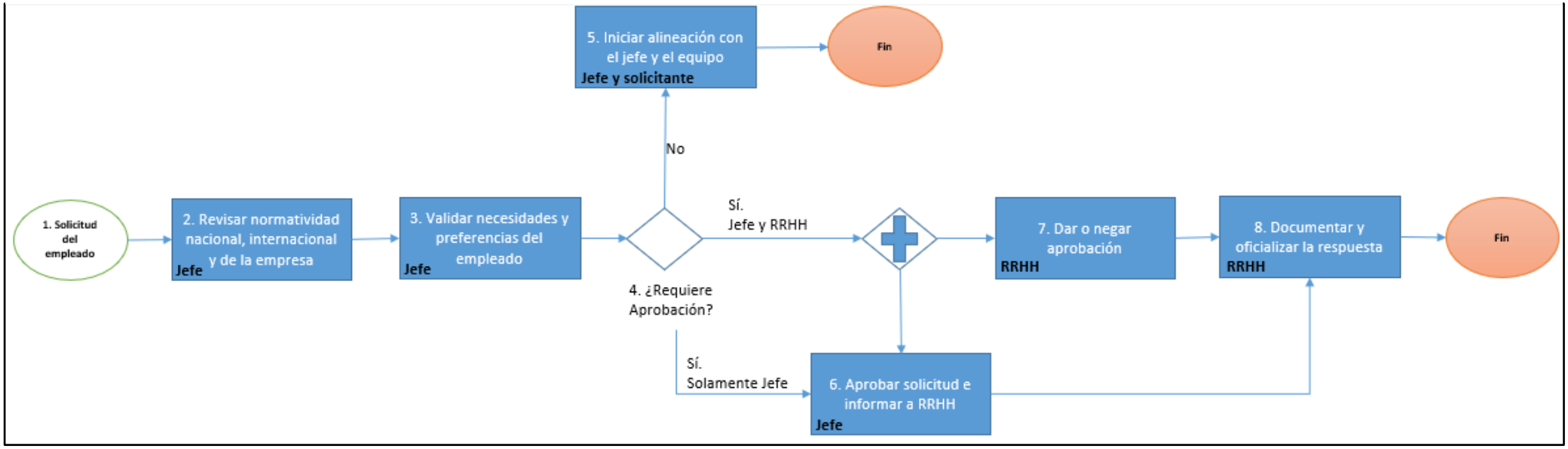
Tabla 13 Modelo de negociación de un acuerdo de trabajo flexible

Tipo de acuerdo flexible	Escenario	¿Aprobación requerida?	¿Se requiere documentar en Recursos Humanos?	Cambios en la remuneración	Espacio de trabajo asignado
Trabajo hibrido	**Trabajo en casa menos del 50 % por semana**	No. Alineación rápida con jefe y grupo de trabajo	No. Configuración establecida en el equipo de trabajo	No	Puesto asignado en oficina según disponibilidad
	Trabajo en casa más del 50 % por semana	Sí. Aprobación del jefe inmediato	Sí. Documentar datos de la ubicación de la vivienda	No	En casa o en oficina, según disponibilidad
Trabajo remoto	**Trabajo remoto desde casa, (no implica cambio de locación)**	Sí. Aprobación del jefe inmediato	Sí. Documentar datos de la ubicación de la vivienda	No	En casa
	Traslado en el mismo país	Sí. Aprobación tanto del jefe inmediato como de Recursos Humanos	Sí. Documentar datos de la nueva ubicación de la vivienda y demás información necesaria para el reporte y control del empleado	No	Nuevo espacio a nivel nacional
	Traslado fuera del país	Sí. Aprobación tanto del jefe inmediato como de Recursos Humanos	Sí. Documentar datos de la nueva ubicación de la vivienda y demás información necesaria para el reporte y control del empleado	Puede variar o no dependiendo del país, del cargo y del acuerdo con el empleado.	Nuevo espacio a nivel internacional
Horario flexible	**Cambios en el horario de entrada o de salida**	No. Alineación rápida con jefe y grupo de trabajo	No. Configuración establecida en el equipo de trabajo	No	Puesto asignado en oficina según disponibilidad
	Flexibilidad dentro de la jornada laboral	No. Alineación rápida con jefe y grupo de trabajo	No. Configuración establecida en el equipo de trabajo	No	Puesto asignado en oficina según disponibilidad
	Semana laboral de 4 días	Sí. Aprobación del jefe inmediato	Sí. Informar el día que no asistirá a la oficina.	No	Puesto asignado en oficina según disponibilidad
Flexibilidad mixta	**Horario flexible con trabajo hibrido, horario flexible con trabajo remoto**	No. Alineación rápida con jefe y grupo de trabajo	No. Configuración establecida en el equipo de trabajo	No	En casa o en oficina, según disponibilidad

Fuente: Microsoft, (2021a), modificado y actualizado por el autor

5.2.3.4 Proceso para negociar un acuerdo de trabajo flexible

Figura 23 Proceso para negociar un acuerdo de trabajo flexible



Fuente: Microsoft, (2021a), diagramado por el autor

1. **Entradas:** Corresponde a toda solicitud realizada por un empleado dentro de una organización.

2. **Revisar normatividad nacional, internacional y de la empresa:** Como parte de lo que se debe contemplar por parte del jefe inmediato en la negociación de un FWA, se encuentra la revisión de politicas tanto nacionales como internacionales, dependiendo sí es una solicitud que implique una movilidad dentro del mismo país o hacia el exterior. Esto permite la viabilidad de la solicitud, asegurando que no se "viole" una norma que repercute sanciones posteriormente. En cuanto a las directrices de la empresa, estas pueden estar asociadas al tipo de organización, tipo de cargo, responsabilidades y funciones, lineamientos de seguridad y salud ocupacional, las condiciones del entorno y del negocio mismo, que pueden implicar en dar la viabilidad al acuerdo solicitado o no.

3. **Validar necesidades y preferencias del empleado:** De acuerdo con lo descrito por el modelo de Microsoft, se sugiere que la negociación con el empleado se realiza "cara a cara" para validar las necesidades o preferencias con el fin de entender las razones que motivaron la decisión de acceder a un tipo de trabajo flexible. Esto a razón de que cada persona "es un mundo diferente", es decir, cada una tiene demandas personales, laborales o familiares distintas que hacen que prefieran un acuerdo de otro. Para entender mejor la situación individual se sugiere seguir los criterios encontrados en el capítulo 5.2.1 y 5.2.2

4. **Verificar sí la solicitud requiere aprobación:** Siguiendo el modelo de Microsoft, no todas las solicitudes son necesarias que las apruebe el jefe inmediato, ni mucho menos que sean notificadas o aprobadas por departamento equivalente de recursos humanos en la empresa, todo dependerá de la opción flexible requerida por el trabajador (ver el modelo adaptado de negociación). Sin embargo, todas las solicitudes deben ser consensuadas con el jefe inmediato para realizar la alineación correspondiente con el equipo de trabajo.

5. **Iniciar alineación con el jefe inmediato:** Como se indicó en el paso anterior, independiente de sí se requiere o no aprobación, la alineación con el equipo de trabajo es necesaria en términos de asignación de puestos de trabajo y verificación de las condiciones ergonómicas, horarios, distribución de tareas o cargas laborales, medición de los objetivos, medios para la comunicación efectiva, entre otros, para llevar a cabo una implementación sana y segura de una modalidad de trabajo flexible.

6. **Aprobar solicitud e informar a RRHH:** En primer lugar, en el caso de que la solicitud, la deba aprobar el jefe, este adicional a realizar la alineación necesaria con el equipo de trabajo, informará al departamento de recursos humanos para que se realice la actualización documental correspondiente y la formalización del acuerdo adquirido por el empleado. En segundo lugar, en el caso de que la solicitud la deba aprobar tanto el jefe como el departamento de recursos humanos, el empleado debe iniciar la gestión de estas aprobaciones simultáneamente. El jefe informará a recursos humanos su decisión para que sea tenida en cuenta en el dictamen final.

7. **Dar o negar aprobación**: Tanto la aprobación como la negación puede darse siguiendo los criterios definidos en este modelo, ya sean motivos particulares de la empresa o consideraciones propias del puesto de trabajo mencionadas en este capítulo. Incluso en el caso de movilidad nacional o internacional, en eventualidades que se hayan detectado que afecten al empleado con la decisión del acuerdo elegido a utilizar.

8. **Documentar y oficializar la respuesta:** La aprobación debe ser documentada en los sistemas oficiales de la compañía para actualizar información relevante según el tipo de acuerdo aprobado, como direcciones, horarios, días laborados, cargos, objetivos, entre otra información que la empresa necesite recopilar. Tanto como la aprobación o la negación es importante oficializar y notificar al solicitante, dando a conocer las razones que motivaron la decisión.

Por último, la presente investigación no establece los tiempos para llevar a cabo una negociación de un acuerdo de trabajo flexible, pues la duración depende no solamente de las características de la organización, sino de los factores propios del individuo que motivaron realizar la solicitud. Así como otro tipo de factores como de normatividad vigente nacional o internacional, por lo que se deja a potestad de cada empresa este aspecto. No obstante, es importante que se valoren la particularidad de cada caso puntual para tomar la decisión, habrá solicitud que se harán esperar, mientras que otras se realizarán de una manera más ágil, casi que inmediata.

Adicionalmente, este estudio comparte lo indicado por el modelo de Microsoft en el sentido de que los escenarios descritos no deberían implicar cambios en las funciones actuales, independientemente del lugar donde trabaje o el horario que lo haga, ni tampoco debería afectar el acuerdo, una reorganización interna de la empresa, un nuevo jefe u otra circunstancia en la que la naturaleza del trabajo o función no cambie (Microsoft, 2021a).

6. Conclusiones, recomendaciones y limitaciones

6.1 Conclusiones

A nivel conceptual esta investigación presentó la definición de un acuerdo de trabajo flexible, así como sus principales modalidades y tipos de acuerdos con base en lo encontrado en la revisión de literatura. Las modalidades se clasificaron en: la flexibilidad sobre donde trabajar (flexibilidad espacial) que hace referencia a la ubicación del lugar de trabajo, siendo esta posible, en la oficina, la casa, o en cualquier otra locación geográfica; la flexibilidad sobre cuando trabajar, es decir los horarios flexibles y por último la flexibilidad sobre cuanto trabajar, que hace alusión a la cantidad de horas o a la cantidad de trabajo que se le asigna a un trabajador. Este estudio se enfocó en las dos primeras modalidades. Finalmente, en cuanto a los tipos de trabajo flexible, de la gran variedad que se encontró en la literatura, se tomaron cinco: el trabajo remoto, realizado en cualquier ubicación geográfica; el teletrabajo, desarrollado desde casa; la alternancia, un hibrido entre trabajo en hogar y trabajo en oficina; los horarios de entrada y salida flexibles y, por último, la semana laboral reducida a cuatro días.

A nivel práctico la presente investigación mostró los factores que influyen en las personas para acceder o elegir un determinado tipo de trabajo flexible en empresas del sector servicios. Estos factores se clasificaron en dos, los individuales y los del entorno. En los individuales, de acuerdo con la teoría de los sistemas ecológicos, se clasificaron como microsistemas los dominios familiar, laboral, académico, así como la edad y el sexo sin una intervención directa de uno a otro. En los factores del entorno, se catalogó la participación de un dominio en el otro, formando un mesosistema, principalmente, la relación familia-trabajo, trabajo-vida personal teniendo en cuenta la relación con el sexo y la edad. Adicionalmente se analizaron factores de los exosistemas como el tráfico vehicular o la movilidad vial y la normatividad vigente.

Tal como se planteó al inicio de la investigación, no todas las personas estaban aptas ni satisfechas en trabajar bajo las mismas características de un tipo de trabajo flexible. La decisión de trabajar bajo uno u otro dependerá en gran medida del grado de involucramiento entre los dominios de los microsistemas, especialmente la familia con el trabajo. Las personas que tienen dependientes, por ejemplo, ya sean estos, niños pequeños o adultos mayores que demanden cuidado, prefieren usar el teletrabajo para poder responder con las demandas del hogar. Los trabajadores que tienen dificultad para segmentar los roles del trabajo y la familia y por ende crear un límite entre estos dominios, prefieren asistir a la oficina parcial o completamente, al igual que las personas que viven solas, debido a que experimentan un sentimiento de “aislamiento social”, Por lo tanto, el trabajo en alternancia o presencial, incluso el horario flexible le sería útil para cubrir la necesidad de vincularse socialmente, es por esto que al hacer un mejor uso del tiempo y el lugar de trabajo sin importar la hora, puede traducirse en mejor equilibrio trabajo y la vida privada de cada individuo (Hill *et al.*, 2005).

En cuanto al género y tal como lo indicó Hill et al. (2010), el requerir la flexibilidad no es una cuestión de ser hombre o mujer. Sin embargo, en este estudio el género femenino, especialmente las mujeres embarazadas, con niños pequeños o que tienen el rol de cuidadora principal en la familia, se inclinaron fuertemente por preferir una variedad de alternativas de trabajo flexible que les permitiera no solamente avanzar laboralmente sino responder con estas demandas familiares y personales. Por ejemplo, en este estudio la participación de la mujer fue menor comparado con la participación del género masculino; este mismo desbalance se ve reflejado en el nivel académico o incluso en el nivel jerárquico dentro de la compañía, donde la mujer estaba por debajo en ambos niveles. Por lo tanto, ofrecer a esta población un abanico de opciones flexibles que les permita avanzar tanto laboral como personalmente representaría contribuir en materia de equidad e igualdad de género.

Los factores de la movilidad, la distancia entre el trabajo y el hogar y las características de la empresa, también sobresalieron en este estudio como factores influyentes en la preferencia de las opciones flexibles de trabajo. En cuanto a la movilidad, la decisión se inclinó principalmente en la modalidad espacial para trabajar, como el trabajo remoto o el teletrabajo mas no la alternancia, no solamente por las complicaciones en materia de

tráfico vehicular, sino por características negativas de la ciudad en términos de seguridad. El llevar consigo un computador, en las calles de la capital de Colombia, o incluso en el transporte masivo como el Transmilenio para dirigirse hacia el sitio del trabajo, son circunstancias que implican un desgaste tanto mental como físico lo que repercute negativamente para el trabajador. Por esta razón, las modalidades remotas son especialmente importantes para las personas que viven lejos de las oficinas o que no cuenten con medio de transporte propio.

Las características de la empresa también influyen en las decisiones de las personas para seleccionar una opción flexible. El tamaño de la empresa, la ubicación, el tipo de responsabilidad o rol dentro de estas y el apoyo de los jefes inmediatos, son factores relevantes para decidir sí el trabajador accede o no un determinado acuerdo de trabajo flexible. Por lo general, las empresas al ofrecer un único tipo de acuerdo flexible, (como por ejemplo la alternancia), pensarían que ya son flexibles y que todos los empleados estarían a gusto con esta modalidad. Este estudio desmintió lo anterior y en contraste, la creencia anterior conlleva a generar, a lo que el autor de esta investigación denominó “la paradoja de la flexibilidad inflexible”, pues a pesar de que estas empresas ofrecen la alternancia o trabajo hibrido, esta es una imposición, donde el empleado no tiene la oportunidad de elegir o seleccionar una opción diferente.

Para Mercer (2020), es necesario buscar cómo crear flexibilidad para todos los empleados en el largo plazo, según las cinco dimensiones: de dónde, cuándo, cómo, qué y quién, las cuales sean tanto deseables como sostenibles. Por lo anterior es que en esta investigación se considera importante la negociación de un acuerdo de trabajo flexible, cuyos resultados, no solamente proporcionan una base de criterios para que se tengan en cuenta al momento de negociar, sino que además trasciende en este objetivo, al proponer un modelo de negociación, (el cual, es adaptado del modelo original de Microsoft establecido en 2021), donde con base en las necesidades personales y colectivas de los individuos, (como factores decisivos para preferir cierto FWA) y las exigencias del negocio corporativo de la empresa, se logre concretar una negociación eficaz, donde ambas partes se vean beneficiadas. Además, el hecho de que los programas de flexibilidad sean fructíferos y requieren poco o ningún gasto para la empresa, los hace un fuerte caso de negocios para su adopción (Hill et al.,2010).

A pesar de la coyuntura de 2020, por la cual creció el interés de las prácticas de trabajo flexible, este estudio coincidió con el hallazgo realizado por Sharafizad en 2010. En ambas investigaciones, se encontró que la presencialidad de los trabajadores exigida a tiempo completo en la oficina por los niveles gerenciales significa para ellos un mejor rendimiento del equipo. Por lo que es necesario entonces, que las organizaciones representadas por sus lideres, confíen en sus colaboradores y les otorguen autonomía, descartando el control centralizado de los horarios y de los comportamientos de los empleados (Mercer, 2020); pues es probable que los empleados renuncien a las empresas que no estén dispuestas a ofrecerles los beneficios que otras organizaciones están ofreciendo en materia de flexibilidad (Sharafizad, 2010).

La presencialidad puede ser válida para procesos o proyectos en la etapa de inicio; en actividades o cargos donde la interacción sea relevante, principalmente equipos de creación de productos y donde las tareas del trabajador dependen de otro trabajador significativamente. Por lo tanto, si se opta por un trabajo hibrido, donde ciertos días a la semana se trabaje remotamente y otros cuantos, se trabaje desde el lugar de trabajo, es importante asegurar que la asistencia de los miembros de un mismo equipo coincida en los mismos días seleccionados para mejorar la interacción y comunicación entre ellos y de ese modo evitar posibles conflictos.

Finalmente, este estudio contribuye en cierta medida a cerrar parte de la brecha del suministro y uso de acuerdos de trabajo flexible, al proponer una alternativa de opciones que se pueden adaptar según las condiciones particulares de cada empleado, convirtiendo de este modo, la flexibilidad en un derecho, que lo separa de las decisiones sobre si apoyar o denegar solicitudes y sí los acuerdos son equitativos o inequitativos para todos los empleados. Si las modalidades de trabajo flexible se ofrecen de manera equitativa, conjunta y formal, entonces todos los trabajadores, independientemente de su género, raza o posición, tendrían arreglos flexibles y serían responsables de sus actuaciones. Las organizaciones tendrían que negociar la coordinación de tareas entre las partes interesadas, pero la legitimidad de las políticas de trabajo y vida ya no estaría en duda (Putnam et al., 2013).

6.2 Recomendaciones y futura investigación

Los acuerdos de trabajo flexible como la temática principal de esta investigación, repercute tanto en recomendaciones a nivel teórico como practico.

En primer lugar, con base en la revisión de la literatura, se encontró artículos que abordaron los beneficios o desafíos atribuidos al uso de una opción de trabajo flexible, tanto para el empleado como para el empleador. Para el empleado, los beneficios encontrados abarcan desde mejorar el equilibrio de la vida personal y la vida laboral (Hill, 2005), hasta repercutir en un mejor rendimiento. Para la empresa, los beneficios se ven reflejados en términos de mayor fidelización y atracción de talento como en mayor productividad, que en conjunto puede traducirse en beneficios económicos (Kotey & Sharma, 2019). Sin embargo, se evidenció un número de investigaciones proporcionalmente menor último aspecto, que, aunque la investigación de Kotey & Sharma, (2019) demostró dichos beneficios monetarios en un corto o mediano plazo, se requiere de mayor evidencia científica, teórica y práctica que permita confirmar o desmentir esta hipótesis, por lo tanto, futuras investigaciones pueden enfocarse en demostrar estos beneficios financieros para las organizaciones.

En segundo lugar, a nivel práctico y para facilitar la implementación de un acuerdo de trabajo flexible se deben considerar segmentar los trabajadores y reclasificar los roles para identificar la idoneidad de los empleados para cada una de las opciones disponibles, donde tanto el apoyo a los trabajadores por parte de los líderes como el autoaprendizaje sea constante (Vyas, 2022). En este sentido, es importante ´garantizar las condiciones mínimas para trabajar en casa y brindar la confianza necesaria para que las personas puedan expresar lo que sienten y pedir apoyo confidencialmente sin sentirse discriminados o juzgados.

En el aspecto político legal, es evidente que la legislación nacional colombiana, apoya al rol femenino con leyes como la ley María, para que puedan dedicarse a los niños pequeños recién nacidos. No obstante, esto puede generar una cierta desventaja para ellas en el sentido de que les recae toda la responsabilidad del cuidado de hijos, siendo esta una responsabilidad compartida con el padre. Esto repercute a su vez, en que muchas mujeres al tener que responder en mayor grado por las demandas familiares a diferencia del padre, obtengan un estancamiento profesional o académico, hasta el punto

de ser relegadas de responsabilidades importantes dentro de una empresa. En consecuencia, varias mujeres pueden tomar la decisión de renunciar o incluso de postergar la decisión de ser madres. Por lo tanto, las empresas como los responsables en materia de politicas públicas, deben buscar alternativas que no se traduzcan en mayores responsabilidades para las mujeres, sino que por el contrario estas sean apoyadas por el hombre en similar proporción. Futuras investigaciones pueden fortalecer esta idea al trasladar sus esfuerzos en encontrar soluciones legislativas viables para ambos géneros.

Por último, se evidencia una variedad de normas y decretos en la legislación colombiana en relación con el trabajo flexible pero que están dirigidos y focalizados en el trabajo remoto en todos sus espectros. (p. ej. Ley del teletrabajo 1221 de 2008, Ley del trabajo en casa 2088 de 2021/Decreto 649 de 2022, entre otras). Esta serie de normas legislativas en lugar de facilitar tanto su entendimiento como su implementación en las organizaciones puede producir todo lo contrario, generando confusiones en los empleados y en las empresas por la diversidad de conceptos atribuidos para una misma modalidad. Buscar simplificar la terminología usada en la legislación colombiana podría facilitar su comprensión, fomentar la implementación y mejorar el nivel de adaptación a estas nuevas formas de trabajo. Por lo tanto, sería útil que, en futuras investigaciones en materia de políticas públicas, se profundice las implicaciones, el modo y el tiempo que se requiere para lograr este objetivo, donde estudios como el presente sean tomados como una base fundamental.

6.3 Limitaciones

Como la mayoría de las investigaciones, en la presente se destacaron varias limitaciones. En primer lugar, radica en la selección del sector empresarial para llevar a cabo este estudio, específicamente el sector IT. En este, La mayoría de los roles pueden efectuarse de manera flexible, dada la facilidad que proporciona el trabajar con tecnología. Esto implica que los resultados no se deban generalizar para empresas de distintos sectores. Sí bien, el estudio puede ser una base para que los otros sectores empiecen a evaluar la implementación de modalidades flexibles, estas quizá, no se adapten de la misma manera en otros contextos. Siendo importante ampliar los estudios en empresas con características y condiciones diferentes.

Otra limitación fue la poca participación del grupo de edad mayor a 45 años, grupo en el cual se encontró un mayor nivel de insatisfacción entre su equilibrio trabajo y vida personal, por lo tanto, los resultados en este aspecto no deben generalizarse para esta población. Según los hallazgos de este estudio, la tendencia a no tener dependientes disminuía con la edad; en este sentido, es probable que su nivel de satisfacción a raíz de esto esté en un nivel alto, contrario con las personas que sí tenían dependientes y debían responder tanto económicamente como en el rol de cuidador principal. Influyendo entonces en la decisión de no querer atender la encuesta suministrada.

Finalmente, esta investigación se realizó en un momento posterior a la pandemia de 2020, lo cual implica que las demandas personales y laborales se hayan intensificado a razón de esto. Un estudio futuro y longitudinal que permita hacer seguimiento a los resultados sería importante para comparar los hallazgos y comprender más claramente sí el COVID 19 fue en cierta medida, influyente en el presente estudio, o que por el contrario los resultados sean coincidentes.

A. Anexo: Instrumento tipo encuesta para la caracterización de acuerdos de trabajo flexible

Introducción

La universidad Nacional de Colombia se encuentra investigando la variedad y la aceptación de los Acuerdos de Trabajo Flexible, que, de acuerdo con la definición de Herrero, (2013), los acuerdos de trabajo flexible son un modelo de trabajo “a medida” acordado entre empresa y trabajador, con el objetivo de atender mejor las necesidades del empleado fuera del ámbito del trabajo. Se trata de una fórmula para que el empleado pueda compaginar su vida a todos los niveles: laboral, familiar y personal. Algunos tipos de Acuerdos pueden ser, turnos de trabajo, horario de entrada o salida flexibles, teletrabajo, Trabajo hibrido o alternancia, entre otros. La investigación tiene como objetivo determinar los factores afectan la percepción de los empleados a la hora de elegir o acceder a uno de estos Acuerdos.

Su participación en el estudio es completamente voluntaria y de gran importancia para la interpretación de los resultados. Sí usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder 40 preguntas. Esto tomará aproximadamente 15 a 20 minutos de su tiempo, por lo que se le pide completar la totalidad del formulario y que las respuestas sean dadas de manera libre y sincera. La información obtenida será manejada de manera agregada y anónima y solo se usará con fines académicos e investigativos. Las respuestas serán registradas con el objeto de llevar a cabo el análisis más detallado, y solamente el investigador tendrá acceso directo a dichas respuestas. Éstas no se utilizarán con ningún otro fin distinto al que propone la investigación.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer llegar sus preguntas a los correos jermartinezro@unal.edu.co, lamontoyar@unal.edu.co.

Desde ya le agradecemos su participación.

Consentimiento informado para participación en la investigación

A) Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Jerson Jair Martínez Rojas y en la cual he sido informado o informada sobre el objetivo del estudio.
B) Me han indicado que es posible que el tiempo promedio de solución del cuestionario es de 15 a 20 minutos.
C) Se me ha indicado que es posible que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. Así como la posibilidad de hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar al investigador al correo jermartinezro@unal.edu.co o al director de la investigación Profesora Luz Alexandra Montoya de la Universidad Nacional de Colombia al correo lamontoyar@unal.edu.co.
D) Entiendo que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar al investigador a los correos antes mencionados.

1. INFORMACIÓN GENERAL ACERCA DEL TRABAJADOR
1.1. Género: A) Hombre B) Mujer C) Otro
1.2. Grupo de edad: A) Menos de 25 años B) Entre 26 y 35 años C) Entre 36 y 45 años D) Entre 46 y 55 años E) Mayor a 55 años
1.3. Nivel académico: A) Bachiller B) Técnico o Tecnólogo C) Profesional D) Especialización E) Maestría F) Doctorado
1.4. ¿Se encuentra estudiando en la actualidad?: A) Sí B) No
Para responder la pregunta, tenga en cuenta la siguiente ayuda: Definición transición de carrera: Piensa o está en proceso de cambio de una carrera a otra. 1.5. En caso de que la respuesta anterior haya sido afirmativa, ¿en qué etapa de los estudios se encuentra?: A) Inicio de carrera B) Mitad de carrera C) Final de carrera D) Transición de carrera
Para responder la pregunta, tenga en cuenta la siguiente ayuda: Modalidad virtual: Clase no presencial sin la guía en vivo de un tutor o profesor, el estudiante puede tomar la clase, de acuerdo con su disponibilidad de tiempo Modalidad remota: Clase no presencial con la guía de un en vivo de un tutor o profesor, la cual se debe cumplir en un horario establecido. Modalidad Semipresencial o alternancia: Clases que se llevan a cabo unos días de manera remota o virtual y otros días en las ubicaciones de la universidad con el acompañamiento de un tutor o profesor. 1.6. ¿En qué modalidad se encuentra estudiando?: A) Presencial

B) Virtual
C) Remoto
D) Semipresencial o alternancia

1.7. ¿Cuánto tiempo en años, ha estado con la compañía?:

A) Menos de un año
B) Enter un año y tres años
C) Entre 3 años y cinco años
D) Más de 5 años

1.8. Seleccione el rol que desempeña en su compañía de acuerdo con la siguiente clasificación:

A) Nivel Auxiliar
B) Nivel Asistente
C) Nivel Técnico
D) Desarrollador
E) Nivel Analista
F) Nivel profesional
G) Nivel especialista
H) Nivel de coordinación/jefe/líder
I) Nivel gerencial

2. INFORMACIÓN FAMILIAR Y DEL LUGAR DE RESIDENCIA

2.1. Seleccione su estado familiar actual, de acuerdo con la siguiente clasificación:

A) Vive solo
B) Vive sin pareja, pero con hijos
C) Vive con pareja e hijos
D) Vive con pareja sin hijos
E) Vive con sus padres, hermanos o tíos
F) Vive con amigos

2.2. Seleccione el número de personas con las que convive en su lugar de residencia:

A) No convivo con alguien
B) Convivo con una persona
C) Convivo con dos personas
D) Convivo con tres personas
E) Convivo con 4 o más personas

Para responder la pregunta, tenga en cuenta la siguiente ayuda:

Los dependientes pueden incluir hijos menores de edad, nietos, parientes discapacitados o adultos mayores, etc. Algunos miembros de la familia tienen responsabilidades particulares: proporcionar ingresos de apoyo (como fuente de ingresos principal) o proporcionar atención (como cuidador principal).

2.3. ¿Tiene dependientes y cuál es su papel en su cuidado?:

A) SÍ - cuidador principal B) SÍ – Principal fuente de ingresos C) SÍ - tanto el cuidador principal como el asalariado principal D) Sin dependientes
2.4. ¿Debe compartir su lugar o zona de trabajo en la casa con alguien más?: A) SÍ B) No
2.5. Especifique el barrio y localidad del lugar de residencia. Sí el lugar es fuera de Bogotá, indique el nombre del municipio (Ejemplo: “Soacha”): _____
2.6. ¿Seleccione el tamaño en metros de su lugar de residencia?: A) Menos de 30m2 B) Entre 30m2 y 45m2 C) Entre 46m2 y 60m2 D) Entre 61m2 y 75m2 E) Más de 75m2
2.7. ¿ Por lo general, ¿Cuánto suman sus desplazamientos diarios de su lugar de residencia hacia el trabajo y viceversa? Sume el tiempo de desplazamiento cuando llega y cuando sale del trabajo, diariamente: A) Menos de 1 hora B) Entre 1 hora y 2 horas C) Entre 2 y 3 horas D) Más de 3 horas

3. INFORMACIÓN DE LA UTILIZACIÓN DE OPCIONES DE TRABAJO FLEXIBLES DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN
Para responder la pregunta, tenga en cuenta la siguiente ayuda: - Horas de inicio/ finalización/ flexibles: Se refiere a la opción de entrar o salir de trabajar un horario distinto de acuerdo con la necesidad del trabajador. - Trabajo en Alternancia: Trabajo alterno entre casa y oficina. - Teletrabajo: Trabajo ejercido 100% en casa. - Trabajo remoto (Multisitio): trabajo ejercido 100% en cualquier ubicación geográfica distinto a la oficina. -Trabajo por turnos: Trabajo ejercido dentro de una franja de horaria seleccionada por el trabajador. -Medio tiempo: Trabajo realizado en la mitad de la jornada laboral habitual, o máximo 36 horas a la semana.
3.1. Mi uso y conocimiento de las opciones de Trabajo Flexible disponibles para mí en la Empresa: Indique dentro de las siguientes opciones de trabajo flexible, sí las ha usado anteriormente dentro de la Empresa donde labora, o sí ha usado algunas veces, o una o dos veces, o sí planea usarlas en el futuro o sí nunca las ha usado.

	Mi uso de esta opción de trabajo flexible					**Yo sé cómo solicitar este tipo de acuerdo de trabajo flexible (Indique SÍ o NO)**
	Uso regularmente	**Uso algunas veces**	**He usado una vez, o dos veces antes**	**Planeo usar en el futuro**	**Nunca he usado**	
Horas de inicio/ finalización/ flexibles						
Trabajo en alternancia						
Teletrabajo						
Trabajo remoto (Multisitio)						
Trabajo por turnos						
Medio tiempo						

3.2. ¿Cuál fue la fuente de información más útil sobre opciones de Trabajo Flexibles?:

A) Jefe inmediato
B) Sitio Web de la Empresa (Intranet)
C) Compañero de trabajo
D) Yo contactó a Talento Humano
E) No tengo conocimiento de tales acuerdos de trabajo flexible

3.3. De acuerdo con la definición dada de los Acuerdos de Trabajo Flexible ¿estos están aumentando o disminuyendo en importancia para usted?:

A) Decreciente en importancia
B) Creciente en importancia

3.4. ¿Antes de la pandemia causada por el COVID 19 ya conocía y/o trabajaba en alguna modalidad de Acuerdo de Trabajo Flexible?:

A) Sí conocía y sí había trabajado
B) Sí conocía, pero no había trabajado
C) No los conocía

3.5. ¿Las opciones actuales de Trabajo Flexible que tengo en mi lugar de trabajo en la Empresa se comparan favorablemente con las organizaciones para las que he trabajado en los últimos años?:

A) Totalmente de acuerdo

B) De acuerdo
C) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
D) En desacuerdo
E) Totalmente en desacuerdo

3.6. ¿Conoce los acuerdos de Trabajos Flexibles ofrecidos por otras organizaciones que le resulta atractivas y que puedan ayudar en su área de trabajo? En caso de que su respuesta sea afirmativa indique cuáles

_____

_____

4. EXPERIENCIA DE FLEXIBILIDAD EN EL LUGAR DE TRABAJO EN LA ACTUAL EMPRESA

4.1. ¿Ha negociado Acuerdos de Trabajo Flexible de manera **formal** en los últimos dos años?:

A) Sí
B) No

Ayuda: Formal: Acuerdo negociado directamente con la empresa el cual es oficializado.

4.2. ¿Cuál es su experiencia en la negociación de un Acuerdo de Trabajo Flexible de manera **formal** para equilibrar el trabajo y la vida personal / familiar en ¿esta empresa?:

A) Sin experiencia
B) Muy positivo
C) Positivo
D) Neutral
E) Negativo
F) Muy negativo

4.3. De acuerdo con su respuesta anterior, ¿Puede dar más información sobre las razones de su calificación?:

_____

4.4. ¿Ha negociado algún Acuerdo de Trabajo Flexible de manera **informal** con su superior inmediato?:

A) Sí
B) No

Ayuda: Informal: Acuerdo negociado con su superior inmediato el cual no es oficializado ante la compañía.

4.5. ¿Cuál es su experiencia en la negociación de un Acuerdo de Trabajo Flexible de manera **informal** para equilibrar el trabajo y la vida personal / familiar en esta empresa?:

A) Sin experiencia
B) Muy positivo
C) Neutral
D) Negativo
E) Muy negativo

4.6. De acuerdo con su respuesta anterior, ¿Puede dar más información sobre las razones de su calificación?:

_____
_____

4.7. ¿Cuál es su opinión/sentimiento hacia otros miembros del personal que negocian Acuerdos de Trabajo flexible para equilibrar el trabajo y la vida personal / familiar dentro de esta empresa?:

A) Sin experiencia
B) Muy positivo
C) Positivo
D) Neutral
E) Negativo
F) Muy negativo

4.8. ¿Puede dar más información sobre las razones de su calificación?
_____
_____

4.9. ¿Prefiere negociar un Acuerdo de Trabajo Flexible formal o informal? Entiéndase formal, la negociación que realiza ante la compañía e informal como la negociación que realiza únicamente con su superior directo:

A) Acuerdo formal
B) Acuerdo informal

4.10. ¿Tiene algún comentario sobre las razones de su respuesta anterior?
_____
_____

4.11. En comparación con el antes de la pandemia, ¿cómo ha cambiado la Flexibilidad en su área de trabajo?

A) Ha Aumentado
B) Ha Disminuido
C) Ha Permanecido igual

4.12. ¿Tiene algún comentario sobre las razones de su respuesta anterior?
_____
_____

4.13. ¿Qué tipo de restricciones encuentra para usar un Acuerdo de Trabajo Flexible? Clasifique en orden de importancia de 1 a 6, siendo 6 la razón principal por la cual no puede acceder a un acuerdo y 1 la razón menos relevante:

Motivo	Calificación
Reducción de ingresos	
Requisitos del área de trabajo	
Actitud del gerente, o superior inmediato	
Actitud de los compañeros	
Carga de trabajo	

	La empresa no permite tales acuerdos		

5. EQUILIBRIO ENTRE EL TRABAJO Y LA VIDA PERSONAL

5.1. ¿Qué tan satisfecho está con su equilibrio actual entre el trabajo y la vida privada?:

A) Muy satisfecho
B) Satisfecho
C) Neutral
D) Insatisfecho
E) Muy insatisfecho

5.2. Con base en su experiencia referente a lo vivido por el Covid 19 ¿Cuál de las siguientes opciones de Acuerdos de Trabajo Flexible sería útil para equilibrar su trabajo con su vida personal y/o familiar?:

	Muy probable	Probable	Indiferente	No es probable	No muy probable
Mayor variedad de tipos de permisos o licencias					
Teletrabajo					
Trabajo remoto (Multisitio)					
Trabajo hibrido o Alternancia					
Semana laboral comprimida a 4 días					
Trabajo compartido					
Horario flexible: Horas de inicio / finalización/ flexibles					
Trabajo de medio tiempo					
Trabajo por turnos					

Para dar respuesta por favor tenga en cuenta la siguiente Ayuda:
Mayor variedad de tipos de permisos o licencias: Diferentes tipos de permisos o licencias, tanto remuneradas como no remuneradas
Teletrabajo: Trabajo ejercido 100% en casa
Trabajo remoto (Multisitio): trabajo ejercido 100% en cualquier ubicación geográfica distinto a la oficina
Trabajo hibrido o en Alternancia: Trabajo alterno entre casa y oficina
Semana comprimida: Cumplir las 45 horas laborales en 4 días a la semana
Trabajo compartido: Que dos trabajadores puedan completar una misma actividad o función, trabajando cada uno medio tiempo para completar el turno.
Flexi-Time: Horas de inicio / finalización/ flexibles: Se refiere a la opción de entrar o salir de trabajar un horario distinto de acuerdo con la necesidad del trabajador
Trabajo de medio tiempo: Que el trabajador pueda trabajar la mitad de la jornada laboral o máximo 36 horas a la semana
Trabajo por turnos: Trabajo ejercido dentro de una franja de horaria seleccionada por el trabajador

5.3. ¿Qué podría esta empresa hacer para ayudarlo a lograr un mejor equilibrio?:

_____

_____

5.4. ¿Cuál cree que es el mayor problema para las personas a la hora de equilibrar su trabajo y otros compromisos?:

_____

_____

5.5. ¿Tiene alguna sugerencia de mejora? ¿Sugerencias de políticas, gestión o prácticas laborales?:

_____

_____

5.6. Por favor, asigne a cada uno de los siguientes ítems, una puntuación porcentual de tal manera que la suma sea 100 %, según el orden de importancia que tengan para su satisfacción laboral. Ingrese 0 contra los que no considere importante:

Desarrollo y crecimiento profesional, mejorando las perspectivas de futuro	
Equilibrio e integración del trabajo y la vida	
Salario	
Un trabajo satisfactorio y gratificante	
Compañeros de trabajo que brindan apoyo	
Líderes con empatía e inspiradores	

5.7. Si pudiera escoger, ¿qué método de Flexibilidad le gustaría que ofrecieran en la Empresa?:

A) Flexibilidad sobre cuando trabajar
B) Flexibilidad sobre donde trabajar
C) Flexibilidad sobre qué cantidad trabajar

Para dar respuesta por favor tenga en cuenta la siguiente Ayuda:

flexibilidad sobre cuando trabajar: Se refiere a qué el trabajador pueda seleccionar el tiempo en el cual pueda trabajar, ya sea en la mañana en la tarde, por turnos y el tiempo de dedicación correspondiente.
flexibilidad sobre donde trabajar: Se refiere a qué el trabajador pueda seleccionar el lugar donde pueda trabajar, como por ejemplo la casa, la oficina, hibrido, fuera de la ciudad, centros de coworking, etc.
flexibilidad sobre qué cantidad trabajar: Se refiere a que el trabajador pueda seleccionar la cantidad de carga laboral o tareas asignadas.

Bibliografía

Aguilar, S. (2005). *Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigación*. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=48711206

Alaimo, V., & Noel, M. (2020). *¿Llegó la era de la flexibilidad laboral?* Blog Banco Interamericano de Desarrollo. https://blogs.iadb.org/trabajo/es/llego-la-era-de-la-flexibilidad-laboral/

Alexander, B., Dijst, M., & Ettema, D. (2010). Working from 9 to 6? An analysis of in-home and out-of-home working schedules. *Transportation*, *37*(3), 505–523. https://doi.org/10.1007/S11116-009-9257-1/FIGURES/3

Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest : A Journal of the American Psychological Society*, *16*(2), 40–68. https://doi.org/10.1177/1529100615593273

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. https://doi.org/10.1111/PEPS.12012

Allen, T. D., Merlo, K., Lawrence, R. C., Slutsky, J., & Gray, C. E. (2021). Boundary Management and Work-Nonwork Balance While Working from Home. *Applied Psychology*, *70*(1), 60–84. https://doi.org/10.1111/APPS.12300

Almer, E. D., Cohen, J. R., & Single, L. E. (2003). Factors Affecting the Choice to Participate in Flexible Work Arrangements. *AUDITING: A Journal of Practice & Theory*, *22*(1), 69–91. https://doi.org/10.2308/AUD.2003.22.1.69

Bakaç, C., Zyberaj, J., & Barela, J. C. (2021). Predicting employee telecommuting preferences and job outcomes amid COVID-19 pandemic: a latent profile analysis. *Current Psychology (New Brunswick, N.j.)*, 1. https://doi.org/10.1007/S12144-021-02496-8

Beckel, J. L. O., & Fisher, G. G. (2022). Telework and Worker Health and Well-Being: A Review and Recommendations for Research and Practice. *International Journal of Environmental Research and Public Health 2022, Vol. 19, Page 3879*, *19*(7), 3879. https://doi.org/10.3390/IJERPH19073879

Bourdeau, S., Ollier-Malaterre, A., & Houlfort, N. (2019). Not All Work-Life Policies Are Created Equal: Career Consequences of Using Enabling Versus Enclosing Work-Life Policies. *Https://Doi.Org/10.5465/Amr.2016.0429*, *44*(1), 172–193. https://doi.org/10.5465/AMR.2016.0429

Bronfenbrenner, U. (1987). *The Ecology of Human Development* (A. Devoto, Ed.; 1st ed.). Ediciones Paidós. https://proyectos.javerianacali.edu.co/cursos_virtuales/posgrado/maestria_asesoria_familiar/familia_contemporanea/modulo1/la-ecologia-del-desarrollo-humano-bronfenbrenner-copia.pdf

CCB. (2022). *Encuesta Nacional de Calidad de Vida ECV 2021 - Cámara de Comercio de Bogotá*. https://www.ccb.org.co/observatorio/Analisis-Social/Analisis-Social/Poblacion-pobreza-y-desigualdad

Ceribeli, H. B., & Rocha, G. B. de S. (2019). Uma análise da relação entre flexibilização do trabalho, exaustão emocional e engajamento dos trabalhadores. *Revista Ciências Administrativas*, *25*(1). https://doi.org/10.5020/2318-0722.2019.7420

Colombia. (n.d.). *Colombia un país multicultural y pluriétnico| Marca País Colombia*. Retrieved August 27, 2022, from https://www.colombia.co/pais-colombia/los-colombianos-somos-asi/colombia-un-pais-plurietnico-y-multicultural/

Conradie, W. J., & de Klerk, J. J. (2019). To flex or not to flex? Flexible work arrangements amongst software developers in an emerging economy. *SA Journal of Human Resource Management*, *17*. https://doi.org/10.4102/SAJHRM.V17I0.1175

CPC. (2021). *Informe nacional de competitividad 2021-2022*. https://incp.org.co/wp-content/uploads/2021/11/Informe-Nacional-de-Competitividad-2021-2022-22-11-2021.pdf

DANE. (2018). *Censo Nacional de Población y Vivienda 2018*. https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018

Dilmaghani, M. (2021). There is a time and a place for work: comparative evaluation of flexible work arrangements in Canada. *International Journal of Manpower*, *42*(1), 167–192. https://doi.org/10.1108/IJM-12-2019-0555/FULL/XML

El Tiempo. (2019). *Resultados y distribución de viviendas y habitantes en Bogotá según censo de 2018*. https://www.eltiempo.com/economia/sectores/resultados-y-distribucion-de-viviendas-y-habitantes-en-bogota-segun-censo-de-2018-438916

Gabini, S. (2016). Trabajo Flexible: Conceptualización y Estado del Arte del Constructo. *Investigación Administrativa*, *45–2*, 1–27. https://doi.org/10.35426/iav45n118.05

Gerente.com. (2020). *Gerentes más Exitosos de RRHH lograron mantener la productividad durante la pandemia*. https://gerente.com/co/gerentes-mas-exitosos-de-rrhh-lograron-mantener-la-productividad-durante-la-pandemia/

Global Hitss. (n.d.). Retrieved August 27, 2022, from https://globalhitss.com/

Govender, L. (2017). *Flexible work arrangements, job satisfaction and performance within Eskom Shared Services*. https://researchspace.ukzn.ac.za/handle/10413/17675

Greenberg, D., & Landry, E. M. (2011). Negotiating a flexible work arrangement: How women navigate the influence of power and organizational context. *Journal of Organizational Behavior*, *32*(8), 1163–1188. https://doi.org/10.1002/JOB.750

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 (2011) 42:4). In *South African Journal of Business Management* (Vol. 43, Issue 1, p. 93). https://www.researchgate.net/publication/297487736_Erratum_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_2011_424

Herrero, P. (2013). *La flexibilidad laboral, una solución al problema de la escasez de tiempo de las personas*. https://www.sage.com/es-es/blog/la-flexibilidad-laboral-una-solucion-al-problema-de-la-escasez-de-tiempo-de-las-personas/

Hill, E. J. (2005). Work-family facilitation and conflict, working fathers and mothers, work-family stressors and support. *Journal of Family Issues*, *26*(6), 793–819. https://doi.org/10.1177/0192513X05277542

Hill, E. J., Erickson, J. J., Fellows, K. J., Martinengo, G., & Allen, S. M. (2012). Work and Family over the Life Course: Do Older Workers Differ? *Journal of Family and Economic Issues*, *35*(1), 1–13. https://doi.org/10.1007/s10834-012-9346-8

Hill, E. J., Erickson, J. J., Holmes, E. K., & Ferris, M. (2010). Workplace Flexibility, Work Hours, and Work-Life Conflict: Finding an Extra Day or Two. *Journal of Family Psychology*, *24*(3), 349–358. https://doi.org/10.1037/A0019282

Hill, E. J., Ferris, M., & Märtinson, 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*(2), 220–241. https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00042-3

Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M., & Weitzman, M. (2001). Finding an Extra Day a Week: The Positive Influence of Perceived Job Flexibility on Work and Family Life

Balance*. *Family Relations*, *50*(1), 49–58. https://doi.org/10.1111/J.1741-3729.2001.00049.X

Hornung, S., Rousseau, D. M., & Glaser, J. (2008). Creating Flexible Work Arrangements Through Idiosyncratic Deals. *Journal of Applied Psychology*, *93*(3), 655–664. https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.655

Hu, X. (Judy), & Subramony, M. (2022). Disruptive pandemic effects on telecommuters: A longitudinal study of work–family balance and well-being during COVID-19. *Applied Psychology*. https://doi.org/10.1111/APPS.12387

IBM. (n.d.). *¿Qué es la Industria 4.0 y cómo funciona?* . Retrieved August 27, 2022, from https://www.ibm.com/co-es/topics/industry-4-0

Jeffrey Hill, E., Grzywacz, J. G., Allen, S., Blanchard, V. L., Matz-Costa, C., Shulkin, S., & Pitt-Catsouphes, M. (2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work and Family*, *11*(2), 149–163. https://doi.org/10.1080/13668800802024678

Kelly, C. M., Rofcanin, Y., las Heras, M., Ogbonnaya, C., Marescaux, E., & Bosch, M. J. (2020). Seeking an “i-deal” balance: Schedule-flexibility i-deals as mediating mechanisms between supervisor emotional support and employee work and home performance. *Journal of Vocational Behavior*, *118*. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103369

Kerman, K., Korunka, C., & Tement, S. (2021). Work and home boundary violations during the COVID-19 pandemic: The role of segmentation preferences and unfinished tasks. *Applied Psychology*. https://doi.org/10.1111/APPS.12335

Kossek, E. E., & Michel, J. S. (2010). Flexible work schedules. *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol 1: Building and Developing the Organization.*, 535–572. https://doi.org/10.1037/12169-017

Kotey, B. A., & Sharma, B. (2019). Pathways from flexible work arrangements to financial performance. *Personnel Review*, *48*(3), 731–747. https://doi.org/10.1108/PR-11-2017-0353/FULL/PDF

la patria. (2021). *Presidencia de la República sancionó ley de trabajo en casa*. https://www.lapatria.com/nacional/presidencia-de-la-republica-sanciono-ley-de-trabajo-en-casa-474922

la República. (2021a). *El modelo de trabajo híbrido llegó para quedarse a partir de la pandemia del covid-19*. https://www.larepublica.co/empresas/el-modelo-de-trabajo-hibrido-llego-para-quedarse-a-partir-de-la-pandemia-del-covid-19-3222465

la República. (2021b). *Empresas pagaron 6% más costos por cada trabajador debido al ausentismo laboral*. https://www.larepublica.co/empresas/empresas-pagaron-6-mas-costos-por-cada-trabajador-debido-al-ausentismo-laboral-3250593

la República. (2021c). *En medio de la pandemia por covid-19, cerraron 509.370 micronegocios en Colombia*. https://www.larepublica.co/economia/en-medio-de-la-pandemia-por-covid-19-cerraron-509-370-micronegocios-en-colombia-3130382

la República. (2022). *El tráfico de Bogotá suma cerca de 94 horas al año y es uno de los peores del mundo*. https://www.larepublica.co/economia/el-trafico-bogotano-le-quita-unas-94-horas-al-ano-y-es-uno-de-los-peores-del-mundo-3430502

Londoño, C. F., Giraldo, J. V., Zea, C. S., Zuleta, J. R., Burgos, E. A., & (CESLA), C. de E. S. y L. (2020). *Trabajar desde casa posibilidades y desafios*.

Major, D. A., & Burke, R. J. (2014). *Handbook of work-life integration among professionals: challenges and opportunities* (p. 397).

Mangla, N. (2021). Working in a pandemic and post-pandemic period – Cultural intelligence is the key. *International Journal of Cross Cultural Management*, *21*(1), 53–69. https://doi.org/10.1177/14705958211002877

Martinengo, G., Jacob, J. I., & Hill, E. J. (2010). Gender and the Work-Family Interface: Exploring Differences Across the Family Life Course. *Journal of Family Issues*, *31*(10), 1363–1390. https://doi.org/10.1177/0192513X10361709

Masuda, A. D., Poelmans, S. A. Y., Allen, T. D., Spector, P. E., Lapierre, L. M., Cooper, C. L., Abarca, N., Brough, P., Ferreiro, P., Fraile, G., Lu, L., Lu, C. Q., Siu, O. L., O'Driscoll, M. P., Simoni, A. S., Shima, S., & Moreno-Velazquez, I. (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. https://doi.org/10.1111/J.1464-0597.2011.00453.X

Mercer. (2020). *Tendencias Globales de Talento 2020 #globaltalenttrends*. https://www.latam.mercer.com/newsroom/tendencias-globales-de-talento-2021.html

Microsoft. (2021a). *Hybrid Workplace Flexibility (HWF) Guide*. https://www.microsoft.com/en-us/flexibility/hybrid-work-solutions

Microsoft. (2021b). *Trabajo híbrido: Guía para líderes empresariales*. https://www.nimbutech.com/uploads/1/2/6/4/126486377/trabajo_h%C3%ADbrido_-_gu%C3%ADa_para_l%C3%ADderes_empresariales_-_nimbutech.pdf

Mihalca, L., Rațiu, L., Brendea, G., Metz, D., Dragan, M., & Dobre, F. (2021). Exhaustion while teleworking during COVID-19: A moderated-mediation model of role clarity,

self-efficacy, and task interdependence. *Oeconomia Copernicana*, *12*(2), 269–298. https://doi.org/10.24136/OC.2021.010

MinTrabajo. (2021). *Presidente sancionó la Ley de Trabajo en Casa - Ministerio del trabajo*. https://www.mintrabajo.gov.co/web/guest/prensa/comunicados/2021/mayo/presidente-sanciono-la-ley-de-trabajo-en-casa

Moscoso, J. N. (2017). Les méthodes mixtes en recherche en éducation: Vers une utilisation réflexive. *Cadernos de Pesquisa*, *47*(164), 632–649. https://doi.org/10.1590/198053143763

Naciones Unidas. (2020). *La pandemia del COVID-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales*. www.cepal.org/apps

Naska. (n.d.). *¿Quiénes somos? - Naska Digital*. Retrieved September 4, 2022, from https://www.naskadigital.com/quienes-somos/

O'Connor, L. T., & Cech, E. A. (2018). Not Just a Mothers' Problem: The Consequences of Perceived Workplace Flexibility Bias for All Workers. *Sociological Perspectives*, *61*(5), 808–829. https://doi.org/10.1177/0731121418768235

Origo, F., & Pagani, L. (2008). Workplace flexibility and job satisfaction: Some evidence from Europe. *International Journal of Manpower*, *29*(6), 539–566. https://doi.org/10.1108/01437720810904211

Peterson, C. L., & Murphy, G. (2010). Work and Health TRANSITION FROM THE LABOR MARKET: OLDER WORKERS AND RETIREMENT. *International Journal of Health Services*, *40*(4), 609–627. https://doi.org/10.2190/HS.40.4.c

Portafolio. (2007). *Los perfiles del trabajador colombiano | Finanzas | Economía | Portafolio*. https://www.portafolio.co/economia/finanzas/perfiles-trabajador-colombiano-454000

Portafolio. (2021). *Los puntos clave de la nueva Ley de Trabajo en Casa | Economía | Portafolio*. https://www.portafolio.co/economia/los-puntos-clave-de-la-nueva-ley-de-trabajo-en-casa-551919

Portafolio. (2022a). *Escasez de talento TI en Colombia, un reto empresarial*. https://www.portafolio.co/economia/empleo/escasez-de-talento-ti-en-colombia-un-reto-empresarial-560887

Portafolio. (2022b). *Jornada laboral de 4 días: lo bueno y lo malo de la medida*. https://www.portafolio.co/economia/empleo/jornada-laboral-de-4-dias-lo-bueno-y-lo-malo-de-la-medida-560829

Proctor-Thomson, S., Donnelly, N., & Parker, J. (2021). Bargaining for gender equality in Aotearoa New Zealand: Flexible work arrangements in collective agreements, 2007–2019: *Https://Doi.Org/10.1177/00221856211025574*, *63*(4), 614–640. https://doi.org/10.1177/00221856211025574

Putnam, L. L., Myers, K. K., & Gailliard, B. M. (2013). Examining the tensions in workplace flexibility and exploring options for new directions: *Https://Doi-Org.Ezproxy.Unal.Edu.Co/10.1177/0018726713495704*, *67*(4), 413–440. https://doi.org/10.1177/0018726713495704

Ramos, C. (2015). Los paradigmas de la investigación científica. *Av.Psicol*, *23*(1), 9. http://revistas.unife.edu.pe/index.php/avancesenpsicologia/article/view/167%0Ahttp://www.unife.edu.pe/publicaciones/revistas/psicologia/2015_1/Carlos_Ramos.pdf

Ley 1221 de 2008, 2008 Diario oficial 15 (2008). http://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-3703_documento.pdf

Ley 2088 de 2021, (2021) (testimony of República de Colombia). https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=162970

Rigotti, T., Yang, L. Q., Jiang, Z., Newman, A., de Cuyper, N., & Sekiguchi, T. (2021). Work-Related Psychosocial Risk Factors and Coping Resources during the COVID-19 Crisis. *Applied Psychology*, *70*(1), 3–15. https://doi.org/10.1111/APPS.12307

Sabuhari, R., Sudiro, A., Irawanto, D. W., & Rahayu, M. (2020). The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, *10*(8), 1777–1786. https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.1.001

Saludata. (2022). *Pirámide poblacional en Bogota*. https://saludata.saludcapital.gov.co/osb/index.php/datos-de-salud/demografia/piramidepoblacional/

Scheibe, S., Bloom, J. de, of, T. M.-I. J., & 2022, undefined. (2022). Resilience during Crisis and the Role of Age: Involuntary Telework during the COVID-19 Pandemic. *Mdpi.Com*. https://doi.org/10.3390/ijerph19031762

Schmoll, R., & Süß, S. (2019). Working anywhere, anytime: An experimental investigation of workplace flexibility's influence on organizational attraction. *Management Revue*, *30*(1), 40–62. https://doi.org/10.5771/0935-9915-2019-1-40/WORKING-ANYWHERE-ANYTIME-AN-EXPERIMENTAL-INVESTIGATION-OF-WORKPLACE-FLEXIBILITY-S-INFLUENCE-ON-ORGANIZATIONAL-ATTRACTION-JAHRGANG-30-2019-HEFT-1

Scotiabank Colpatria. (n.d.). *Scotiabank Colpatria*. Retrieved August 27, 2022, from https://www.scotiabankcolpatria.com/acerca-de/scotiabankcolpatria/informacion-institucional/nuestra-organizacion

Sharafizad, F. (2010). *An exploration of the perceptions of flexible work arrangements (FWAS) and factors affecting their uptake at a tertiary education institution in Australia institution in Australia*. https://ro.ecu.edu.au/theses_hons/

Shockley, K. M., & Allen, T. D. (2010). Investigating the missing link in flexible work arrangement utilization: An individual difference perspective. *Journal of Vocational Behavior*, *76*(1), 131–142. https://doi.org/10.1016/J.JVB.2009.07.002

Smith, E. F., Gilmer, D. O., & Stockdale, M. S. (2019). The importance of culture and support for workplace flexibility: An ecological framework for understanding flexibility support structures. *Business Horizons*, *62*(5), 557–566. https://doi.org/10.1016/J.BUSHOR.2019.04.002

Sodexo. (2018). *Flexibilidad laboral en Colombia: qué es, historia y contexto*. https://blog.sodexo.co/flexibilidad-laboral-en-colombia

Swanberg, J. E., Pitt-Catsouphes, M., & Drescher-Burke, K. (2005). A Question of Justice: Disparities in Employees' Access to Flexible Schedule Arrangements. *Journal of Family Issues*, *8*, 866–895. https://doi.org/10.1177/0192513X05277554

Tapasco, O. (2021). *Factores que inciden en la productividad laboral del teletrabajador en el contexto del sector de servicios intensivos en conocimiento*. Universidad Nacional de Colombia.

Thébaud, S., & Halcomb, L. (2019). One step forward? Advances and setbacks on the path toward gender equality in families and work. *Sociology Compass*, *13*(6). https://doi.org/10.1111/SOC4.12700

van Dyne, L., Kossek, E., & Lobel, S. (2016). Less need to be there: Cross-level effects of work practices that support work-life flexibility and enhance group processes and group-level OCB: *Https://Doi-Org.Ezproxy.Unal.Edu.Co/10.1177/0018726707081657*, *60*(8), 1123–1153. https://doi.org/10.1177/0018726707081657

Voydanoff, P. (2002). Linkages Between the Work-family Interface and Work, Family, and Individual Outcomes: An Integrative Model. *Journal of Family Issues*. https://doi.org/10.1177/0192513X02023001007

Vyas, L. (2022a). "New normal" at work in a post-COVID world: work–life balance and labor markets. *Policy and Society*, *41*(1), 155–167. https://doi.org/10.1093/POLSOC/PUAB011

Vyas, L. (2022b). “New normal” at work in a post-COVID world: work–life balance and labor markets. *Policy and Society*, *41*(1), 155–167. https://doi.org/10.1093/POLSOC/PUAB011

Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. *Applied Psychology*, *70*(1), 16–59. https://doi.org/10.1111/APPS.12290

Wilkinson, A., Knoll, M., Mowbray, P. K., & Dundon, T. (2021). New Trajectories in Worker Voice: Integrating and Applying Contemporary Challenges in the Organization of Work. *British Journal of Management*, *32*(3), 693–707. https://doi.org/10.1111/1467-8551.12528

Williams, M., Cockett, J., & Allen, A. (2022). *Reaching a positive financial return on investment in flexible working*. Institute for Employment Studies

WOG. (n.d.). Retrieved August 27, 2022, from http://wog.co/index.php?option=com_content&view=article&id=11&Itemid=113

Ynzunza, C., Izar, J., Bocarando, J., Aguilar, F., & Larios, M. (2017). El Entorno de la Industria 4.0: Implicaciones y Perspectivas Futuras. *Conciencia Tecnológica*, *54*. https://www.redalyc.org/journal/944/94454631006/html/

Yucel, D. (2019). Job Autonomy and Schedule Flexibility as Moderators of the Relationship Between Work-Family Conflict and Work-Related Outcomes. *Applied Research in Quality of Life*, *14*(5), 1393–1410. https://doi.org/10.1007/s11482-018-9659-3