

**Consecuencias en la implementación de la flexibilidad laboral en la empleomanía del sector
privado de Puerto Rico**

Paola N. García Encarnación

Natasha N. González Negrón

Tesis sometida al Departamento de Psicología de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río
Piedras como uno de los requisitos conducentes al grado de Maestría en Artes con especialidad
en Psicología Industrial Organizacional

8 de diciembre de 2021

CONSECUENCIAS DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL

Esta tesis es propiedad conjunta de las autoras y del Departamento de Psicología de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. No podrá ser fotocopiada, resumida ni publicada en parte o en su totalidad, sin el consentimiento de la autora y del Departamento de Psicología.

Tabla de contenido

Listado de Tablas	vii
Listado de Figuras.....	viii
Resumen.....	x
Resumen biográfico de la autora- Paola N. García Encarnación.....	xi
Resumen biográfico de la autora- Natasha N. González Negrón	xii
Dedicatoria- Paola N. García Encarnación	xiii
Dedicatoria- Natasha N. González Negrón.....	xiv
Agradecimiento- Paola N. García Encarnación	xv
Agradecimiento- Natasha N. González Negrón.....	xvi
Capítulo I: Introducción	1
Planteamiento del problema.....	2
Propósito del estudio.....	6
Preguntas de Investigación	8
Definiciones conceptuales y operacionales	8
Innovación.....	9
Revisión de Literatura.....	9
Concepto del trabajo y su significancia	9
Tecnología.....	11
Flexibilidad laboral	12
Flexibilidad laboral, desempeño, productividad y satisfacción	13
Ventajas y desventajas de la flexibilidad laboral.....	16
Marco conceptual.....	19

CONSECUENCIAS DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL

Teoría de intercambio social.....	19
El modelo de características de trabajo.....	21
Capítulo II: Método.....	24
Diseño de la investigación	24
Participantes.....	26
Instrumentos.....	28
Cuestionario con preguntas de cernimiento.....	28
Hoja de consentimiento con preguntas de datos sociodemográficos:.....	29
Entrevista:	30
Procedimiento para la recopilación de los datos.....	30
Validación de guía de preguntas	30
Reclutamiento de las personas participantes.....	31
Entrevistas.....	31
Análisis de los datos.....	32
Guía de códigos.....	33
Protección de los seres humanos.....	34
Confiabilidad.....	35
Capítulo III: Resultados	36
Categorías y códigos.....	37
Resumen de datos sociodemográficos.....	38
Categoría 1: Flexibilidad laboral	39
Categoría 2: Flexitime.....	41
Categoría 3: Flexiplace	41

CONSECUENCIAS DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL

Categoría 4: Ventajas de la Flexibilidad Laboral	43
Categoría 5: Balance Vida Trabajo.....	45
Categoría 6: Desventajas de la Flexibilidad Laboral	46
Categoría 7: Adiestramiento	48
Categoría 8: Selección para flexibilidad laboral.....	49
Categoría 9: Vida Social Mejorando.....	50
Categoría 10: Vida Social Disminuyendo.....	51
Categoría 11: Características de personas que participan de la flexibilidad laboral.....	52
Capítulo IV: Discusión	54
Ventajas y Desventajas de la Flexibilidad Laboral.....	54
Vida social del personal	57
Características Esenciales para Poder Tener Flexibilidad Laboral.....	59
Implicaciones Teóricas y Prácticas.....	60
Limitaciones.....	61
Significado, Implicaciones y Recomendaciones del estudio	62
Referencias.....	65
Anejos	72
Anejo A: Preguntas de cernimiento	72
Estas preguntas nos indicaran que usted cumple con los criterios de elegibilidad para formar parte de la investigación. Le solicitamos que por favor conteste todas las preguntas debido a que nos permitirán confirmar que es elegible para la investigación y nos proveerán más información de contacto.....	72
Anejo B: Hoja de consentimiento.....	73

CONSECUENCIAS DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL

Datos sociodemográficos y entrevista virtual	73
Anejo C: Hoja de datos socio demográficos	76
Anejo D: Guía de preguntas para entrevista	77

Listado de Tablas

Tabla 1. <i>Categorías y códigos</i>	37
Tabla 2. <i>Resumen de datos sociodemográficos</i>	38

Listado de Figuras

Figura 1 38

CERTIFICACION DE APROBACIÓN

Certificamos que hemos leído esta investigación y que en nuestra opinión es adecuada en el alcance y calidad de su contenido para el grado de Maestría en Artes con especialidad en Psicología Industrial Organizacional del Programa Graduado de Psicología de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de

Río Piedras.

Aprobada el 8 de diciembre de 2021 por el comité de disertación:

Laura Galarza García, PhD.

Directora

Joyce González Domínguez, PhD.

Segundo miembro

Resumen

La tecnología ha creado un mercado laboral cada vez más competitivo en donde los resultados del trabajo son fundamentales para permanecer competitivos y la flexibilidad laboral emerge como una herramienta para la competitividad. Esta investigación tuvo como propósito explorar por medio de la teoría del intercambio social y el modelo de características de trabajo las consecuencias, el impacto en la vida social y características deben tener las personas con flexibilidad laboral empleadas en compañías privadas ubicadas en Puerto Rico que provean dicha flexibilidad laboral en el espacio de trabajo. Realizamos seis (6) entrevistas para recopilar información y analizamos la misma a través del análisis temático. Como resultado, las consecuencias positivas predominaron sobre las consecuencias negativas de la flexibilidad laboral. La flexibilidad aporta a tener un balance de vida trabajo, mejorando la vida social. Para poder maximizar los beneficios de la flexibilidad laboral, la persona debe saber manejar su tiempo, tener sus tareas claras y ser organizada.

Palabras claves: Flexibilidad laboral, ventajas, desventajas, características y vida social.

Resumen biográfico de la autora- Paola N. García Encarnación

Paola N. García Encarnación nació el 11 de julio de 1995 en San Juan, Puerto Rico. Sus padres son Matilde Encarnación Pluguez y José P. García Cruceta. Se graduó con alto honor del Colegio Carvin School, Inc Bilingual en Carolina, Puerto Rico en el 2013. En el 2017 se graduó *Magna Cum Laude* de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras con un bachillerato con concentración en psicología y en el 2018 ingresó en el Programa Graduado de la misma institución. Ha colaborado en investigaciones cuantitativas y cualitativas y participó en la convención anual de la Asociación de Psicología de Puerto Rico. Durante el periodo de su escuela graduada ha trabajado en agencias gubernamentales y privadas donde ha puesto en práctica sus conocimientos en el desarrollo de manuales, procedimientos, reclutamiento y selección y ha participado de varios diagnósticos organizacionales. Actualmente se encuentra aplicando los conocimientos antes mencionados para el establecimiento de un nuevo emprendimiento que estará inaugurando en enero de 2022.

Resumen biográfico de la autora- Natasha N. González Negrón

Natasha N. González Negrón nació el 29 de agosto de 1995, con 26 años de edad la joven es oriunda del pueblo de Ciales. Sus padres son Vianca E. Negrón De Jesús y Cándido J. González Mendez. En el 2013 se graduó de la escuela superior Josefa C. Del Río Guerrero con alto honor. Ingresó en 2013 a la Universidad de Puerto Rico Recinto de Arecibo dónde realizó su bachillerato en Psicología Industrial Organizacional, obteniendo su grado Cum Laude en 2018. En 2018 ingresa a la Universidad de Puerto Rico Recinto de Río Piedras donde realiza su máster en Psicología Industrial Organizacional. Esta ha participado de tres (3) internados donde ha puesto en práctica parte de lo aprendido en su bachillerato y maestría. Actualmente ejerce como gerente donde tiene como enfoque trabajar las evaluaciones de desempeño, el reclutamiento y la selección de empleados. Aspira a poder tener su propio negocio dónde pueda integrar los conocimientos obtenidos.

Dedicatoria- Paola N. García Encarnación

A mi mamá, quien desde el día en que nací ha estado a mi lado de manera incondicional y durante este proceso me ha preguntado constantemente ¿cómo vas? Ella, también ha aprendido del tema porque suelo hablarle sobre el mismo, me ayudó a costear mi primer semestre de escuela graduada y se pase diciéndole a la gente lo orgullosa que esta de mí. En segundo lugar, le dedico este trabajo a mi abuela, Matilde Pluguez Adono, quien, a través de la escuela, el bachillerato y en ocasiones durante la maestría me recibía diariamente en su casa, me preparaba almuerzo, se sentaba mientras almorzaba y me preguntaba ¿cómo va la escuela? Ambas son un ejemplo de perseverancia y superación, las amo.

Dedicatoria- Natasha N. González Negrón

Este trabajo lo dedico a mis padres, que me han apoyado incondicionalmente desde el comienzo de mi maestría. A ellos gracias por haberme inculcado el deseo de perseverar y no conformarme con menos. Les agradezco por darme las fuerzas necesarias para sobrellevar cada obstáculo y sobrepasarlos. Quiero dedicarlo también a mi misma, porque he logrado mucho más de lo que hubiera imaginado. Porque aún trabajando a tiempo completo, y con muchas otras responsabilidades; aún con ganas de quitarme, mi deseo de perseverancia ha sido mayor.

Agradecimiento- Paola N. García Encarnación

Deseo agradecerles a todas las personas que participaron de este estudio. Quiero agradecerle a mi Comité: Dra. Laura Galarza y Joyce González Domínguez y a pesar de no haber sido parte del comité al Dr. David Pérez Jiménez quien en su curso de métodos me guió en la elaboración de mi propuesta de tesis. Gracias a las miembros del Comité por aclarar nuestras dudas en el proceso y reunirse con nosotras cuando le solicitábamos de su ayuda.

A mi familia y amistades de estudio, en especial a Natasha González por ser parte del proceso y a Astrid Rivera quien en ocasiones me proveía apoyo emocional. Gracias a todos los profesores y profesoras que fueron parte de mi desarrollo como estudiante, de alguna manera u otra me ayudaron a culminar el proceso.

Agradecimiento- Natasha N. González Negrón

Primeramente quiero agradecer a mi familia (mis padres, mis abuelas y mis tíos) por el apoyo que siempre me han dado y el orgullo que siempre me han demostrado sentir. A mi pareja José González Rivera quien siempre estuvo presente durante todo el proceso, apoyándome, animándome y haciendo el camino menos solo y difícil. Agradezco a mis amistades que han podido estar presentes y de igual forma me han apoyado con sus mensajes.

Deseo agradecer a los profesores del departamento de Psicología por compartir su conocimiento y darlo todo en sus clases. Mi más sincero agradecimiento a las profesoras Laura Galarza y Joyce González que nos han guiado durante este proceso, nos han brindado herramientas para facilitar nuestro trabajo. Agradezco a mis compañeros de maestría, por hacer del proceso uno menos solo y más llevadero. En especial agradezco a Paola N. García Encarnación por ser mi compañera y amiga, que durante toda la tesis me brindó su apoyo y confianza.

Capítulo I: Introducción

A diferencia de Puerto Rico, la flexibilidad laboral en Estados Unidos ha aumentado en el sector privado donde un 66% de las empresas estadounidenses permiten a su empleomanía trabajar parte de su jornada laboral desde sus hogares (Matos, Galinsky, & Bond, 2017) a diferencia del 2010 donde solo un 10% contaba con dicha flexibilidad (Census, 2010). Muchas personas tienden a preferir la flexibilidad laboral a una manera de trabajo tradicional. No obstante, a menudo se tiene una perspectiva errónea acerca de la empleomanía que tiende a preferir dicha flexibilidad, dado que se piensa que únicamente son los “*Millennials*” los que se inclinan más hacia la flexibilidad laboral. Sin embargo, estudios demuestran que los no “*Millennials*” también prefieren la flexibilidad en el espacio de trabajo y están dispuestos a sacrificar su salario y retrasar promociones para obtener dicha flexibilidad (Finn & Donovan, 2013). A pesar de haber aumentado el porcentaje de empresas privadas que ha implementado la flexibilidad laboral, investigaciones indican que la flexibilidad en el lugar de trabajo es limitada en Estados Unidos en comparación con otros países (Cotti, Haley, & Miller, 2014) y es aún más limitada en Puerto Rico. Esto merece atención debido a que el informe de políticas “Council of Economic Advisor” (2010) para la flexibilidad laboral apoya que patronos implementen la flexibilidad laboral, pero un tercio de las firmas continúan utilizando la limitación de fondos como obstáculo para no implementarla.

Con el fin de ser exitosos y tener ventaja competitiva, la diversidad en la fuerza laboral, el incremento de mujeres en la fuerza laboral, y el deseo de obtener altos niveles de educación junto con otros cambios sociales y económicos crean la necesidad de que las organizaciones cambien sus estrategias (Uglanova & Dettmers, 2018). Es por eso que surge el aumento en la flexibilidad laboral. Este constructo abarca dos dimensiones: *flexitime* y *flexiplace* (Munsch, Ridgeway, &

CONSECUENCIAS DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL

Williams, 2014). El mismo se refiere a los recesos en el trabajo, tiempo dedicado al trabajo, lugar de trabajo y compartimiento de trabajo (Kiran & Khurram, 2018). *Flexitime* permite a la empleomanía llegar a un acuerdo con el supervisor o supervisora para ajustar las horas de la jornada laboral, mientras *telecommuting* usualmente es referido como *flexiplace* significa trabajar en una localización satélite algunas horas acordadas o todo el tiempo (Munsch et al., 2014), utilizando tecnologías de información y comunicación para interactuar con los que se encuentran físicamente dentro de la compañía (Gajendran, Harrison, & Delaney-Klinger, 2015). La literatura utiliza distintos términos para referirse a la flexibilidad laboral, algunos de los más mencionados en artículos son: *flexitime*, *flexiwork*, *teleworkers*, *telecommuting*, empleados y empleadas virtuales, trabajo a distancia y trabajo a remoto. Suele haber confusión respecto a la empleomanía virtual debido a que en ocasiones lo definen como empleomanía se encuentra localizada en un contexto geográfico distinto de donde se encuentra localizada la empresa a la cual le proveen servicio. Al igual, el trabajo a remoto suele definirse como empleomanía que suele tener su oficina en su casa u otra localidad, es decir, no van de manera presencial a la localidad de la empresa que les provee remuneración por realizar el trabajo. Para propósitos de esta propuesta estaremos utilizando la definición de flexibilidad laboral que abarca ambos términos (*flexitime* y *flexiplace*) a menos de referirme a uno de ellos en específico. Al mencionar los términos empleomanía a *remoto*, *teleworkers*, *telecommuting* o *flexiplace* nos estamos refiriendo a la misma definición de *flexiplace* que estaré utilizando para la investigación.

Planteamiento del problema

Se ha demostrado que el beneficio de implementar la flexibilidad laboral excede el peso de los costos. Aún así, la implementación del trabajo flexible no es vista con la frecuencia deseada. El trabajo en la oficina tiene un horario convencional lo cual a menudo es problemático porque el

CONSECUENCIAS DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL

personal debe realizar los trabajos asignados dentro de ese tiempo. A menudo vemos al personal perder horas de trabajo para ir a una cita médica o hacer alguna diligencia y si el mismo no tiene días acumulados pierde parte de su sueldo por faltar esas horas o decide ausentarse el resto del día. Además, al tener toda la empleomanía trabajando en una ubicación, incrementa los gastos de electricidad, tecnología y trae la problemática del tráfico y su impacto en la puntualidad. Si ocurre algún accidente es posible que el personal llegue tarde al lugar del trabajo. El tráfico de las mañanas puede hacer que las personas no lleguen al trabajo con la mejor motivación ni deseos de producir o pueden ocasionar más accidentes porque las personas aceleran más el auto, guían con menos precaución y manejan con prisa para intentar registrar su asistencia a tiempo.

La flexibilidad laboral puede subsanar muchos de los percances que el personal podría enfrentar. La implementación de la flexibilidad laboral puede superar los costos al reducir el ausentismo e incrementar la productividad y la retención del personal (Cotti et al., 2014). Un gran número de investigaciones se dedican a estudiar factores de importancia y beneficio para las empresas como lo es el desempeño de las personas empleadas con flexibilidad laboral donde han encontrado que el desempeño aumenta porque tienen la libertad de trabajar desde su hogar u otra localización varios días a la semana, se evitan el tráfico y el estrés de llegar al trabajo para ponchar (Bloom, Liang, Roberts, & Ying, 2014; Coenen & Kok, 2014; Gajendran et al., 2015; Uribe Muentes, 2016). Otras investigaciones han estudiado el nivel de satisfacción que les produce ser parte de un empleo con flexibilidad laboral y que la satisfacción incide en el desempeño de la empleomanía (Bae & Kim, 2016; Cotti et al., 2014; Karanika-Murray, Duncan, Pontes, & Griffiths, 2015; Suh & Lee, 2017; Wadsworth, Llorens, & Facer, 2018) y la productividad de la empleomanía una vez la compañía haya implementado el trabajo flexible (Bloom et al., 2014; Rubin, 1979; Uglanova & Dettmers, 2018). Los estudios indican que la

CONSECUENCIAS DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL

implementación de la flexibilidad laboral beneficia al personal y patrono, el personal aumenta su desempeño y productividad mientras el patrono se ahorra gastos, estudios han estimado que los patronos podrían llegar a ahorrarse \$2,000 anuales por empleado y empleada (Bloom et al., 2014).

Autores han utilizado la teoría de la autopercepción la cual establece que al observar su propio comportamiento los individuos infieren sus propias actitudes y emociones (Allen, Schewe, & Wijk, 1980) para examinar las relaciones entre *telecommuting*, desempeño y satisfacción laboral (Alessandri, Borgogni, & Latham, 2017). Los investigadores encontraron que la empleomanía satisfecha demuestra mayor desempeño a través del tiempo en comparación a la empleomanía insatisfecha, medida que observan su desempeño continúa aumentando su satisfacción, la relación de ambos constructos es recíproca. Otros investigadores han utilizado el modelo de las características de trabajo de Hackman y Oldham (1976), la cual se enfoca en explicar el impacto en los resultados del trabajo que tienen las características particulares del trabajo en las cuales son las bases para comprender las actitudes y comportamiento. Junto a este modelo han utilizado el modelo de *technostress* que se define como el estrés a consecuencia del trabajo y requerimiento de mantenerse actualizado y actualizada con la tecnología emergente, se utiliza para investigar la influencia de la tecnología en la satisfacción laboral (Suh & Lee, 2017). Se encontró que ambas, la tecnología y las características de trabajo inducen al *technostress* del personal que teletrabaja lo que reduce su satisfacción.

Otra teoría utilizada ha sido teoría del intercambio social, esta se basa en las relaciones de reciprocidad reguladas por unas reglas donde el personal y patrono obtienen algún beneficio (Cropanzano & Mitchell, 2005). Ha sido utilizada para ver el impacto de desacoplamiento del *telework* en el personal y su desempeño y ha encontrado que los efectos de eliminarle la

CONSECUENCIAS DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL

flexibilidad laboral a las mujeres son más significantes en comparación a los hombres, su satisfacción disminuye más. También se ha encontrado que cuando la organización adopta e implementa la flexibilidad laboral el desempeño y satisfacción del personal aumenta (Bae & Kim, 2016; Gajendran et al., 2015).

Es cierto que las investigaciones empíricas son objetivas y presentan datos numéricos donde las empresas pueden observar los beneficios a nivel de productividad, motivación, aislamiento, satisfacción y compromiso junto con beneficios monetarios; no obstante, deberían estudiarlo con más permeabilidad. Al revisar literatura solamente hallamos un artículo que utilizó métodos mixtos para ver la experiencia del grupo experimental trabajando desde el hogar (Bloom et al., 2014). Investigaciones se han concentrado en estudiar la flexibilidad laboral y sus beneficios con la asunción objetivista empírica. Es importante mencionar la existencia de investigaciones donde se ha descubierto el sentimiento de aislamiento (Marica, 2018), pero no indagan a profundidad ese sentimiento. Tampoco le proveen la oportunidad al *teleworker* de exponer maneras en que el aislamiento se podría disminuir, una entrevista o grupo focal con las personas empleadas en el *telework* podría ser sumamente enriquecedora dado que se tendrían distintos puntos de vista e ideas que pueden ayudar a empresas a disminuir el sentimiento de aislamiento y mejorar los programas de *flexiplace*. Han perdido de contexto y el sentir del personal, su voz se ha perdido junto con la subjetividad del trabajo flexible.

En Estados Unidos realizan censos donde puede observarse que empresas han implementado la flexibilidad laboral, ya sea permitiendo que las personas trabajen cierta cantidad de tiempo desde sus hogares, que tomen tiempo libre para atender asuntos familiares, trabajar más horas para tener un día libre, entre otras prácticas de flexibilidad en el lugar de trabajo. En la búsqueda de literatura que realizamos no descubrimos ningún censo ni estadística que mencionara el

CONSECUENCIAS DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL

porcentaje de empresas flexibles en Puerto Rico, lo más cercano al tema de estudio fue una página web llamada “*flexjobs*” donde colocan convocatorias de empleos flexibles de Puerto Rico y Estados Unidos. En Puerto Rico, bajo “Ley de Transformación y Flexibilidad Laboral”, Ley 4, según sus enmiendas del 26 de enero de 2017 se impulsa la flexibilidad laboral en la empresa privada como método de reacción rápida que facilite el permanecer competitivos en el mercado. Establece flexibilidad en los horarios de trabajo, periodo de tomar alimentos, itinerarios flexibles de trabajo, entiéndase trabajar 10 horas diarias para obtener un día libre y condiciones de trabajo flexible tanto en horarios como lugares. Al parecer la flexibilidad descrita por la Ley 4 de 2017 se quedó en el papel, no vemos iniciativas de parte del gobierno para motivar y fomentar los beneficios de la flexibilidad laboral establecidos en la ley y mucho menos encontramos investigaciones acerca de la flexibilidad laboral con la población puertorriqueña durante la búsqueda de literatura.

Lo único que pudimos obtener fue durante un conversatorio en la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras en el mes de abril de 2019. La Directora de Recursos Humanos de GFR media indicó que a finales de mayo de 2019 el periódico El Nuevo Día oficialmente permitirá la flexibilidad laboral. Permitirá específicamente el modelo de flexibilidad laboral de *homeworker* al personal de tecnología y la misma será de dos a tres días por semana. La división de salario y hora del Departamento del Trabajo de Estados Unidos define *homeworker* como la producción por parte de una persona para un patrono que permite dicha producción en un establecimiento residencial, es un modelo de flexibilidad laboral (Black, 2011).

Propósito del estudio

A consecuencia de la brecha que encontramos en la literatura, el propósito de nuestro estudio es explorar las consecuencias positivas y negativas que existen al trabajar para una organización

CONSECUENCIAS DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL

que permita la flexibilidad laboral, específicamente el *telecommuting*. Es importante ver las consecuencias positivas y negativas de esto debido a que empresas pueden conocer el sentir de su empleomanía al ser empleados o empleadas que realizan *telecommuting* y entender por qué la empleomanía solicita la flexibilidad. Además, al entender las consecuencias que tiene en el personal, las empresas pueden decidir si implementarlo para su beneficio debido a que la literatura ha encontrado que al contar con la flexibilidad laboral tiende a aumentar el desempeño (Bloom et al., 2014).

También deseamos descubrir el impacto del *telecommuting* en la vida social del personal para poder aclarar el debate existente en la literatura acerca de si contar con flexibilidad laboral contribuye a que el personal tenga una mejor vida social o si sucede lo contrario. Puede suceder lo contrario según la literatura porque el empleado se emerge más en su trabajo, siente que le debe más a la organización a consecuencia de la flexibilidad que la misma le provee (Marica, 2018). Finalmente, la investigación también desea desarrollar un listado de las características que debe tener la empleomanía con flexibilidad laboral según empleados y empleadas del sector privado de Puerto Rico que hayan trabajado en el contexto de trabajo tradicional, pero que ahora gozan de la flexibilidad laboral, específicamente flexibilidad en el espacio de trabajo o *flexiplace*. Es importante investigar la flexibilidad laboral, especialmente en Puerto Rico porque a pesar de la existencia de leyes que posibilitan su implementación es algo que no estamos viendo con tanta frecuencia en comparación con la sociedad estadounidense. Durante la revisión de literatura que realizamos no encontramos censos ni estadísticas acerca de la cantidad aproximada de patronos que proveen flexibilidad laboral en el sector privado ni público de Puerto Rico por lo que es un tema al cual no se le está prestando la atención que amerita.

CONSECUENCIAS DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL

Preguntas de Investigación

1. ¿Qué consecuencias positivas y negativas hay al trabajar en una organización que permite que la empleomanía trabaje parte de su jornada fuera de la oficina donde usualmente trabaja?
2. ¿Qué impacto tiene el *telecommuting* en la vida social de la empleomanía?
3. ¿Qué características debe tener un empleado con flexibilidad en el espacio de trabajo para poder cumplir con las exigencias de la compañía?

Definiciones conceptuales y operacionales

1. *Flexibilidad laboral*: Describe cualquier arreglo de trabajo que modifica la hora o lugar donde se realiza el trabajo de manera regular (Kiran & Khurram, 2018).
2. *Flexitime*: Implica ajustar el comienzo y final de un día de trabajo, por ejemplo, un empleado puede trabajar el mismo número de horas semanales, pero de manera no tradicional. El término fue introducido por el economista alemán, Christel Kraemerer en 1960 (Rubin, 1979), originalmente fue introducido para reducir el ausentismo de las mujeres en la fuerza laboral (Shagvaliyeva & Yazdanifard, 2014).
3. *Flexiplace, telecommuting o telework*: Trabajar en una localización satélite algunas horas acordadas o todo el tiempo (Munsch et al., 2014) utilizando tecnologías de información y comunicación para interactuar con los que se encuentran físicamente dentro de la compañía (Gajendran et al., 2015). La flexibilidad en el espacio de trabajo será mirada mediante entrevistas semi estructuradas a personas que en la actualidad se encuentren laborando en una empresa del sector privado y estén laborando parte de sus horas desde una localización externa a donde se sitúa la empresa.

CONSECUENCIAS DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL

Innovación

El estudio cualitativo de telecommuting es sumamente importante por varias razones. Primero, la escasez de investigaciones cualitativas acerca de la flexibilidad laboral es un asunto que se debe atender. Las investigaciones empíricas únicamente evidencian de manera numérica los beneficios y consecuencias de implementar flexibilidad laboral en empresas, a menudo midiendo la productividad, el desempeño y la motivación. Segundo, la investigación cualitativa toma en cuenta el sentir y la perspectiva de la empleomanía. Se ha realizado poca comparación directa de las consecuencias asociadas con distintos tipos de flexibilidad laboral (Munsch et al., 2014). Por último, el método cualitativo sirve de insumo para conocer los errores cometidos por empresas al implementar el *flexiplace* que no son reflejados de manera empírica; sin embargo, esos errores se deben tomar en cuenta para no replicarlos. Esto asistirá a las empresas en la toma de decisiones en relación con las acciones a tomar para minimizar los efectos negativos como el efecto de aislamiento en el flexiplace la empleomanía, especialmente en Puerto Rico.

Revisión de Literatura

Concepto del trabajo y su significancia

Al lo largo de la historia se puede observar la evolución del concepto trabajo y quién lo ha realizado hasta considerarse parte de la vida cotidiana de la humanidad. El trabajo se observa desde la tradición grecorromana donde era considerada una actividad exclusiva de las personas esclavizadas, luego en la Edad Media emerge el trabajo manual artesanal y no es hasta la Edad Moderna que es visto como actividad económica (Romero, 2017). En la modernidad el trabajo deja de ser visto como esclavista, todas las personas pueden trabajar y es en el trabajo donde se relacionan e interactúan con otras personas. Según Romero (2007), en las sociedades capitalistas surge el concepto de empleo como forma de trabajo el cual genera un estado ideal para el

CONSECUENCIAS DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL

individuo debido a que le permite acceder a las exigencias de las sociedades capitalistas, además de ser parte del desarrollo político y moral se convierte en la fuente principal de provisiones esenciales y no esenciales.

Uno de los estudios pioneros en la psicología del trabajo son los *Hawthorne Studies*, en particular el que fue llevado a cabo en *Western Electric Company* de 1924-1933 donde se incorporó el aspecto socio psicológico en el comportamiento humano dentro de organizaciones. Originalmente los estudios deseaban observar el aumento en la productividad del trabajo bajo ciertas condiciones como nueva iluminación, pero para sorpresa de los investigadores la eficiencia del personal aumentó debido a la atención adicional de los investigadores y gerentes (McCambridge, Witton, & Elbourne, 2014). A consecuencia de estudios como los de Hawthorne el bienestar del personal comenzó a tomarse en consideración, una ley que evidencia lo expuesto es el *Fair Labor Standards Act* (FLSA) de 1938, según enmendada la cual estableció mantenimiento de registro por parte de los empleadores, restricción de trabajo infantil, el mínimo federal y horas de trabajo extras donde debía ser el mismo, para hombres y mujeres. Promulgó la eliminación de condiciones de trabajo perjudiciales a la salud y eficiencia de la empleomanía en el sector privado, gobierno federal, estatal y local (Black, 2011). Los estudios de Hawthorne demostraron la importancia de la socialización y empatía en el trabajo, es mediante la socialización que aprenden sus funciones y en ocasiones crean relaciones significativas.

El trabajo es donde la empleomanía pasa mayor parte del tiempo durante el día, es el lugar en el cual algunas personas conocen a su mejor amigo o amiga, su pareja y crean relaciones muy fuertes. En ocasiones el trabajo es donde la empleomanía continúa aprendiendo y especializándose en las funciones esenciales de su puesto las cuales van cambiando a medida que la tecnología continúa evolucionando. Es mediante las relaciones creadas que aprenden, es al

CONSECUENCIAS DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL

compañero o compañera de al lado que a menudo le preguntan la duda que tienen acerca del programa nuevo, es en el trabajo donde mejoran su desempeño. La empleomanía identifica como prioridad en su vida a la familia, seguido por el trabajo y las características de aprendizaje que proporciona el trabajo debido a que mayormente es visto como algo positivo a causa de desarrollar profesionalismo y sentido de satisfacción por el desarrollo y crecimiento de otros y otras (Romero Caballero, 2016).

Para la empleomanía el trabajo contribuye a la socialización, al establecimiento de amistades y a su desarrollo personal. Es una experiencia significativa que provee sentido y es el motor para el desarrollo de otras áreas de la vida de la humanidad (Avila Moreno & Castañeda Zapata, 2015). La investigación realizada por Ávila Moreno y Castañeda Zapata (2015) informa que los participantes le asignaron al trabajo centralidad, identidad, deber, retribución económica y experiencia vital significativa. De acuerdo con los resultados, el trabajo es una parte de la humanidad, tiene un gran significado y es el medio por el cual las personas a menudo se desarrollan y crean experiencias significativas.

Tecnología

En las pasadas décadas, además de la inserción de la mujer en el espacio del trabajo, también ha aumentado el uso de la tecnología, no solamente la tecnología utilizada en la era de la industrialización, sino la tecnología que se ha convertido en algo indispensable en nuestra vida cotidiana como lo es el teléfono móvil con internet, en los trabajos muchas veces son las computadoras de escritorio o computadoras portátiles. Estas últimas son cada vez más comunes en la vida cotidiana y en el espacio laboral del presente por la flexibilidad que proveen para conectarse fuera del espacio de trabajo. Con esa flexibilidad de conectarse fuera del espacio de trabajo ha emergido el *flexiplace*. Constantemente realizan mejoras a la tecnología como lo son

CONSECUENCIAS DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL

las antenas de líneas de teléfonos, celulares con más capacidad, facilidades exclusivas para *telecommuting* y mejor conexión. Es esencial para un teletrabajador o teletrabajadora tener una computadora, buena tecnología y redes que brinden buena conexión (Handy & Mokhtarian, 1996; Pearce, 2009). Existen diversas maneras de teletrabajo las cuales son teletrabajo móvil, teletrabajo desde el hogar, centros de teletrabajo y localidades funcionales (Pearce, 2009).

Flexibilidad laboral

En la década de 1960 el movimiento de los derechos civiles fue sumamente fuerte según la historia, donde se luchaba por eliminar el discrimen y tener igualdad de oportunidades sin importar el sexo, la raza, la religión, el origen étnico.. Con la lucha de los derechos civiles, las amas de casa, madres y mujeres en general comenzaron a adquirir su espacio en el ámbito laboral. A consecuencia de la búsqueda del espacio de la mujer en la fuerza laboral el economista alemán, Christel Kraemerer, introdujo el término *flexitime* en los 1960's (Rubin, 1979). Durante la década de los 60s los horarios de trabajo eran sumamente rígidos por lo que a comienzos el concepto se basó en la asunción de la rigidez laboral, se vio que en muchos casos horarios rígidos de comienzo y culminación de trabajo eran innecesarios. Los europeos fueron los pioneros del *flexitime* y luego los estadounidenses procedieron a implementarlo.

En 1978 bajo la legislación de *Federal Employees Flexible and Compressed Work Schedules Act* se les permitió a las agencias federales implementar los horarios alternados de trabajo conocido como *flexitime* (Rubin, 1979). En 1975, el científico del Programa Espacial de la Fuerza Aérea de Estados Unidos, Jack Nilles introdujo el concepto de “*telecommuting*” con la intención de reducir la congestión vehicular, uso de energía y contaminación ambiental lo que implica acuerdo con el patrono para realizar parte del trabajo desde el hogar u otras localidades (Dahlstrom, 2013; Hecht & Allen, 2002). El término luego fue conocido como *telework* o

CONSECUENCIAS DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL

telecommuting, teletrabajo, *flexiplace*, empleo virtual, trabajo a distancia o trabajo a remoto y es por esa razón que en esta propuesta los términos se utilizan como sinónimos debido a que se refieren a lo mismo, una dinámica organizacional cada vez más popular que permite trabajar desde el hogar, en la carretera, espacio satélite entre otros (Dahlstrom, 2013).

Flexibilidad laboral, desempeño, productividad y satisfacción

En la actualidad el desempeño laboral se ve influenciado por el clima organizacional, comunicación, condiciones laborales y estrategias de supervisión (Manríquez, Salazar, & Mateo, 2015; Torres, 2015; Uribe Muentes, 2016) y en el teletrabajo hay elementos adicionales que influyen en el desempeño como lo es la satisfacción y la personalidad de la empleomanía (Smith, Patmos, & Pitts, 2018). Otro elemento que influye en el desempeño de la empleomanía son los valores organizacionales y cuando estos van acorde a los valores del personal aumenta la satisfacción de la empleomanía en relación al trabajo, puesto, que se sienten identificados e identificadas y la satisfacción es transmitida mediante el compromiso laboral y su dedicación (Karanika-Murray et al., 2015).

Hay numerosos estudios empíricos donde se han visto numerosos beneficios de la flexibilidad laboral, específicamente el *flexiplace*, tanto para el personal, como para los que emplean en comparación al empleo convencional. Cuando la organización le permite a la empleomanía elegir el comienzo y final de su jornada laboral, localización, responsabilidades y calendario de trabajo la empleomanía se compromete más con el trabajo que realiza y su satisfacción aumenta junto con su felicidad en el espacio de trabajo (Kiran & Khurram, 2018).

El primer estudio en examinar el *telework* desde la perspectiva de la persona ejerciendo el *telework*, reportó un nivel de desempeño y satisfacción más alto mientras realizan *teleworking* en comparación a cuando se trabaja en el espacio convencional de oficina; sin embargo, no

CONSECUENCIAS DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL

mostraron mayor creatividad en comparación cuando trabajan en la oficina (Vega, Anderson, & Kaplan, 2015). Este resultado respalda lo que otros estudios han mencionado acerca del *telework*, no en todo tipo de trabajo este puede ser implementado (Handy & Mokhtarian, 1996). De acuerdo con este estudio podríamos pensar que en un trabajo donde se requiera alto nivel de creatividad, el *flexiplace* no aumentaría el nivel de creatividad de la empleomanía y se tendría que evaluar con detenimiento su implementación.

Contrario al resultado del estudio de Vega, Anderson & Kaplan (2015), hay literatura que evidencia el beneficio de *telework* en trabajos que requieren creatividad como lo son los equipos de desarrollo para un nuevo producto. En los equipos de desarrollo una reunión presencial es suficiente para que el equipo desarrolle confianza y comparta el conocimiento e ideas mediante herramientas de comunicación que resultan en la creación de un producto de mejor calidad en menor tiempo en comparación a equipos presenciales (Coenen & Kok, 2014). Hay compañías donde se les provee espacios de trabajo dentro de la misma empresa donde la persona puede sentarse a escribir, crear e inspirarse, pero dichos espacios son dentro de la empresa. Además de los espacios de trabajo en las empresas donde las personas pueden ir solas, hay una cultura de trabajo en equipo promovido por la compañía, lo cual facilita la evaluación de otras perspectivas ayudando al desarrollo de la creatividad (Schepers & Van Den Berg, 2007).

La comunicación es un factor importante en el desempeño y satisfacción del personal y es sumamente importante cuando se realiza teletrabajo. La comunicación es la herramienta para culminar los trabajos asignados porque provee retroalimentación. Los medios de comunicación preferidos dependen del tipo de personalidad. La empleomanía tiene preferencia por los diversos tipos de comunicación como lo son: vía correo electrónico, celular o vídeo llamada, esta última alternativa parece ser la que más se acerca a la comunicación cara a cara (Smith et al., 2018).

CONSECUENCIAS DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL

La empleomanía que realiza teletrabajo durante varios días a la semana aumenta su productividad, ejemplo de esto es el personal de compañías como American Express Co. donde el personal atendió 26 por ciento de llamadas adicionales. IBM informó que la productividad de su empleomanía aumentó de 15-20 por ciento y USWest reportó un aumento en productividad de hasta 40 por ciento en su personal que realiza teletrabajo (Pearce, 2009). La literatura evidencia que el personal que se niega a realizar trabajo intensificado en la oficina acepta realizar el trabajo intensificado cuando la empresa le ofrece la oportunidad de realizar teletrabajo con el mismo sueldo puesto que lo ven como un beneficio y el trabajo intensificado que realicen es la manera de intercambio (Bathini & Kandathil, 2019) lo que demuestra que el teletrabajo está asociado con un mejor desempeño y rendimiento en la tarea (Gajendran et al., 2015) y el ingreso no es lo que influye en su productividad (Whyman, Baimbridge, Buraimo, & Petrescu, 2015). Un estudio experimental realizado en China tuvo como resultado un aumento en el desempeño de 13 por ciento del cual 8.6 por ciento fue a consecuencia de la disminución de los recesos y días de enfermedad y la tasa de abandono del trabajo disminuyó a un 50 por ciento. Este estudio es interesante puesto que, en base a los resultados, la flexibilidad para trabajar desde el hogar se le ofreció al resto de la empleomanía, pero solamente la mitad del grupo de tratamiento (empleomanía que trabajó desde el hogar) decidió continuar trabajando en el hogar. Mediante entrevistas manifestaron que las razones eran mayormente sociales y problemas con quienes vivían si eran llamados a trabajar fuera del espacio regular de trabajo (Bloom et al., 2014). Pocos estudios han evaluado la relación entre satisfacción laboral y desempeño laboral donde la satisfacción significa la evaluación afectiva y cognitiva que realiza el individuo respecto a su labor y el desempeño se refiere a los comportamientos que son relevantes para alcanzar las metas

CONSECUENCIAS DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL

organizacionales. Según el estudio la relación entre los dos constructos es recíproca donde la satisfacción laboral predice el desempeño laboral y el desempeño predice la satisfacción laboral.

Es importante mencionar que los investigadores notaron que desempeño laboral influye más en la satisfacción laboral que la satisfacción laboral en el desempeño (Alessandri et al., 2017). A base de los resultados del estudio, se esperaría que a medida que aumente el desempeño aumente la satisfacción lo cual es sumamente importante para personas que trabajan en el contexto de *telecommuting*. En dicho contexto se espera que se desempeñen bien, cumplan las tareas asignadas, pero como seres humanos debemos estar consciente de lo importante que es sentir satisfacción con las tareas realizadas para poder desempeñarnos bien en ellas.

A pesar de los beneficios que demuestra la literatura de la flexibilidad laboral algunas empresas temen a implementarla. Esto no sucedería si se implementan políticas organizacionales formales con pautas que especifiquen explícitamente los criterios de elegibilidad de la empleomanía para realizar teletrabajo. Al no tener políticas organizacionales, el personal gerencial de las empresas suelen proveerle la flexibilidad a la empleomanía de su confianza y a quienes ellos y ellas creen que son capaces de realizar teletrabajo (Gajendran et al., 2015).

Ventajas y desventajas de la flexibilidad laboral

Empresas proveen la oportunidad de trabajar algunos días de la semana desde el hogar o le proveen la oportunidad al personal de trabajar más horas durante algunos días para obtener un día libre. Esta modalidad se observa cada vez más por los beneficios que trae su implementación. Además, las personas entran y salen de sus oficinas para asistir a reuniones y en ocasiones simplemente van a su oficina al comenzar y culminar su jornada laboral. Esto resulta en estar todo el día afuera y como consecuencia hay oficinas vacantes utilizando energía eléctrica innecesaria (Goodman, 2013). Las ventajas de proveer flexibilidad laboral son para la

CONSECUENCIAS DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL

empleomanía y para las empresas, compañías como *Sun Microsystem* y AT&T brindan la oportunidad de trabajar a remoto y como consecuencia anualmente se ahorran entre \$25 millones y \$70 millones, por lo que organizaciones promedio se pueden ahorrar hasta \$8,000 anualmente por empleado y empleada que realiza teletrabajo en adición de aumentar la productividad del personal (Goodman, 2013). En momentos de crisis, las empresas que tienen a parte de su personal realizando teletrabajo operan más rápido que aquellas que no proveen esa flexibilidad, dado que la empleomanía puede retomar operaciones sin ir a la oficina (Whyman et al., 2015).

El teletrabajo es atractivo para la empleomanía porque le permite tener un balance de vida y trabajo, la opción de horario comprimido es preferida para otras personas, especialmente las mujeres, pues les permite coordinar citas y atender asuntos personales (Pearce, 2009; Shagvaliyeva & Yazdanifard, 2014; Wadsworth et al., 2018). Empresas como AT&T y Cisco han reportado en términos económicos una reducción de hasta 60 por ciento en la electricidad, computadoras, teléfonos y aire acondicionado. Por su parte la empleomanía se evita el tráfico y experimenta un ahorro de combustible (Goodman, 2013; Pearce, 2009). La literatura evidencia el beneficio que implica su implementación tanto para el patrono como para la empleomanía aún así, no hay investigaciones de la flexibilidad laboral en el espacio de trabajo en Puerto Rico (Goodman, 2013; Kiran & Khurram, 2018; Marica, 2018; Munsch, 2016).

La flexibilidad laboral, especialmente el teletrabajo o flexiplace puede presentar una serie de retos como lo son: evaluar el desempeño del personal, motivación por parte del supervisor o supervisora al personal que no ve diariamente, problemas con la conexión, satisfacción del empleado, entre otros (Smith et al., 2018). Es importante anticipar los riesgos para establecer un plan preventivo y utilizar los software y redes como intranet para tener un control del trabajo realizado por el personal (Pearce, 2009).

CONSECUENCIAS DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL

Las desventajas que puede traer el *flexiplace* son las distracciones a la cual la empleomanía pueda enfrentarse, mientras evita la distracción del compañero de trabajo que viene a platicar, se puede distraer con las tareas del hogar, los infantes, familia, animales u otros asuntos que no se considerarían en la oficina. Al estar fuera de la oficina algunas veces se dificulta establecer horas específicas de trabajo y no sumergirse en el trabajo más horas de las establecidas. Algunos empleadores esperan que el personal este disponible 24/7 lo que puede afectar su vida social (Goodman, 2013). Sin embargo, hay una controversia en relación al impacto en la vida social del personal dado a que estudios demuestran que el teletrabajo bajo ciertas circunstancias puede mejorar el entorno social (Gajendran et al., 2015). Otros mencionan que el personal que teletrabaja tiene un mayor riesgo de aislamiento a consecuencia de la disminución de interacción social frecuente con sus compañeros y compañeras de trabajo (Marica, 2018). Estas desventajas imprevistas son las causantes de que personas opten por regresar al trabajo a consecuencia de la interacción social que una oficina ajetreada provee lo cual ayuda a prevenir y superar el sentimiento de aislamiento (Dahlstrom, 2013; Goodman, 2013). La empleomanía expresa preocupación respecto a ser considerados para aumentos de sueldos o ser promovidos a causa de haber obtenido flexibilidad laboral. A menudo se sienten frustrados y temen por la calidad de la relaciones entre compañeros y compañeras de trabajo (Dahlstrom, 2013).

La perspectiva que tengan los compañeros y las compañeras de trabajo de la empleomanía que solicita flexibilidad laboral es importante, puesto que la decisión de solicitar la flexibilidad puede ser influenciada por perspectivas o estereotipos. Como se menciona anteriormente, la flexibilidad laboral comenzó cuando la mujer formó parte de la fuerza laboral, pero se esperaba que continuara realizando las funciones de ama de casa, madre y esposa. Investigaciones que han estudiado a las personas que solicitan *flexitime* y *flexiplace* han encontrado que la empleomanía

CONSECUENCIAS DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL

que solicita *flexiplace* es clasificada más negativamente que la que solicita *flexitime* (Munsch, 2016; Munsch et al., 2014). También se ha encontrado que las mujeres que solicitan *flexitime* con el motivo de cuidado de infantes, son mejor percibidas que las mujeres que solicitan *flexitime* por otra razón. Sin embargo, no hay diferencias significativas entre mujeres que solicitaban *flexiplace* para el cuidado de infantes y las que lo solicitaban por otras razones (Munsch, 2016). Es interesante saber que los hombres que solicitan *flexiplace* por razones de cuidado de infante son percibidos más respetables y comprometidos que las mujeres que hicieron la misma petición, este resultado puede deberse a que aún vivimos en la sociedad patriarcal donde se espera que la mujer por naturaleza sea cuidadora y cuando el hombre lo hace es admirado debido a que no se ve como parte de su naturaleza.

Marco conceptual

Teoría de intercambio social

La teoría del intercambio social (referencia) es uno de los paradigmas conceptuales más influyentes para entender el comportamiento en el lugar de trabajo. Unos de los principios básicos de la teoría es la evolución de las relaciones en confianza, lealtad y compromiso de confianza a lo largo del tiempo. Para que las relaciones evolucionen hasta llegar a lo mencionado, ambas partes deben cumplir con reglas de intercambio las cuales guían el proceso de intercambio. Mayormente la investigación de gestión se centra en expectativas de reciprocidad. Sin embargo, una serie de reglas se han delineado en la teoría de intercambio social como lo son las reglas de negociación (Cropanzano & Mitchell, 2005). Es importante mencionar que el dinero juega un papel importante en el intercambio, pero para sorpresa de muchos las recompensas sociales como lo son la satisfacción emocional, valores espirituales, búsqueda de

CONSECUENCIAS DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL

ventaja personal y compartimiento de ideales humanitarios suelen ser más valorados que el dinero (Lambe, Wittmann, & Spekman, 2001).

A diferencia del intercambio económico, el intercambio social de acuerdo con la teoría genera expectativas de obtener algo de vuelta en un futuro por las contribuciones o beneficios provistos, pero la naturaleza exacta de la devolución no se especifica. La confianza es necesaria para mantener el intercambio social, especialmente el intercambio a corto plazo donde algo temporero es provisto a cambio de algo que no se ha dicho explícitamente como lo es el teletrabajo (Knonovsky & Pugh, 1994). Investigaciones mayormente han examinado la asociación entre el teletrabajo y la motivación del personal donde la reciprocidad juega un papel importante (Bae & Kim, 2016).

La literatura menciona cuatro premisas fundamentales de la teoría del intercambio social las cuales se determinaron en el intento de extraer un conjunto de generalizaciones mutuamente exclusivas y colectivamente exhaustivas. Las cuatro premisas que se determinaron son: 1) las interacciones de intercambio resultan en resultados económicos y/o sociales; 2) estos resultados se comparan a lo largo del tiempo con otras alternativas de intercambio para determinar la dependencia de la relación 3) los resultados positivos aumentan la confianza de las empresas en sus socios o empleomanía y su compromiso con la relación de intercambio y por último, las interacciones de intercambio positivas a lo largo del tiempo producen normas de intercambio relacional que gobiernan la relación de intercambio (Lambe et al., 2001). El estudio donde se le brindó la oportunidad a la empleomanía de trabajar desde su hogar y esta consintió en realizar el trabajo intensificado a pesar de su oposición de no realizar dicho trabajo en la oficina es un ejemplo de el intercambio social y de negociación (Bathini & Kandathil, 2019). A pesar de que

CONSECUENCIAS DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL

el estudio no utiliza ninguna teoría vemos la reciprocidad por parte de la empleomanía al recibir la oportunidad de teletrabajo.

De acuerdo con la teoría de intercambio social cuando los empleados y las empleadas reciben capacitación, programas de desarrollo o empoderamiento de parte de la organización se sienten motivados a reciprocitar de alguna manera lo que la organización le ha dado (Gould-Williams & Davies, 2005). Cuando la empleomanía se beneficia de los programas implementados en la compañía como lo es el teletrabajo, se sienten alentados a reciprocitar lo cual es un comportamiento que va acorde con la teoría del intercambio social. Estudios que han utilizado la teoría han encontrado que la implementación de la organización y la participación de la empleomanía tienen una relación positiva con la satisfacción laboral. A base de los resultados se asume que la empleomanía que no es permitida participar del teletrabajo en una organización que lo tiene, probablemente tengan niveles más bajo de satisfacción laboral (Bae & Kim, 2016).

La teoría nos ayudará a explorar las consecuencias que existen al trabajar en una organización que permite el teletrabajo y ver el impacto que tiene el teletrabajo en la vida social de la empleomanía. Una de las maneras de observar el impacto es si el personal menciona como una de las consecuencias del teletrabajo mayor compromiso con la organización o sacrificio de su vida social por la flexibilidad del teletrabajo, aunque en ocasiones se les exija más y afecte su vida social. También podremos ver si el intercambio que hay entre el personal y la organización es equitativo desde la perspectiva de la empleomanía o si una de las partes obtiene mayor beneficio del teletrabajo que otra.

El modelo de características de trabajo

El mismo fue propuesto por Hackman y Oldham (1976) ha sido utilizado para estudiar cómo características particulares del trabajo que son las bases para comprender las actitudes y

CONSECUENCIAS DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL

comportamiento de la empleomanía tienen un impacto en los resultados del trabajo. El modelo establece cinco características básicas del trabajo las cuales son: variedad de habilidades, identidad de la tarea, significado de la tarea, autonomía y retroalimentación. Las cinco características del trabajo impactan tres estados psicológicos: experiencia significativa del trabajo, responsabilidad experimentada por el resultado del trabajo y conocimiento de los resultados de actividades laborales. Estos estados psicológicos influyen en el resultado del trabajo, es decir, la satisfacción, el ausentismo, motivación y desempeño laboral (Kelemu, Sime, Hailu, & Zalalam, 2014; Suh & Lee, 2017).

De las cinco características básicas del modelo de Hackman y Oldham (1976), la variedad de habilidades, la identidad de tarea y la significancia de la tarea impactan el estado psicológico de experiencia significativa del trabajo. La autonomía impacta el estado de responsabilidad experimentada por el resultado del trabajo y la retroalimentación impacta el estado de conocimiento de los resultados de las actividades laborales. Cuando la empresa le provee a la empleomanía tareas que requieren diversidad de habilidades, oportunidad para completar algo con lo que se identifiquen como lo es la creación de un programa y cuando la empleomanía entiende que el resultado de su trabajo tiene un impacto para otros aumenta el compromiso, motivación, desempeño y satisfacción (Oldham & Hackman, 1976).

Las características del trabajo como la autonomía de trabajo, interdependencia de tareas, herramientas de comunicación y carga excesiva de trabajo influyen en el estrés y satisfacción de la empleomanía (Suh & Lee, 2017). Se ha visto que especialmente, la autonomía promueve mayor motivación, esfuerzo y eficiencia por parte de la empleomanía al completar tareas asignadas (Gajendran et al., 2015). Mediante este modelo nos proponemos identificar las características de trabajo desde la perspectiva de la empleomanía que teletrabaja. Esto me

CONSECUENCIAS DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL

ayudará a comprender el impacto que las características de trabajo pueden tener en el personal y poder saber algunas de las características que debe tener la empleomanía que teletrabaja para cumplir con las exigencias de la organización.

Capítulo II: Método

Esta investigación es de alcance exploratorio puesto que la flexibilidad laboral, específicamente en organizaciones privadas de Puerto Rico es un tema que ha sido poco estudiado. Durante la búsqueda de literatura no se encontró ninguna investigación previa que estudiara el tema de la flexibilidad laboral en el espacio del trabajo específicamente en Puerto Rico lo que sustenta el enfoque exploratorio de esta investigación. También ayudaron a familiarizarnos con la flexibilidad laboral en Puerto Rico y más adelante otras personas podrían realizar investigaciones con alcances descriptivos, correlacionales o explicativos en base a los resultados (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

Diseño de la investigación

El estudio que llevamos a cabo fue cualitativo exploratoria, se buscaba explorar y comprender las consecuencias que tiene trabajar en una organización con flexibilidad laboral, las características que deben tener las personas con flexibilidad laboral y el impacto de esta flexibilidad en la vida social de la empleomanía. Los estudios cualitativos son más flexibles, permiten desarrollar y reformular preguntas antes, durante y después de la recolección de datos. La secuencia en que se realizan las investigaciones cualitativas no siempre es la misma, todo depende de lo que se esté investigando, las personas que investigan son las que interpretan los hechos ocurridos desde la perspectiva de las personas, cultura o grupo bajo estudio. No se buscaba comparar variables ni ser objetivo, no existen respuestas correctas o incorrectas, su objetivo fue documentar y profundizar en las experiencias de las personas participantes, por lo que utilizamos un muestreo no probabilístico. Este tipo de muestreo no es automatizado, no es

CONSECUENCIAS DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL

mecánico, no contiene formulas de probabilidad, sino que el proceso depende del investigador (Hernández Sampieri et al., 2014).

A pesar de ser el método menos deseado se seleccionaron las personas que estaban disponibles para participar de la investigación porque la población en Puerto Rico que tiene flexibilidad laboral no es tan amplia como podría ser, es por eso que utilizamos el muestreo no probabilístico por disponibilidad (Mertens, 2015). Esta investigación no manipuló ningunas variables y tuvo como objetivo explorar las consecuencias de ser una persona con flexibilidad laboral en una empresa en Puerto Rico en su contexto natural.

El diseño cualitativo de estudio que utilizamos para recopilar datos fue el estudio de caso. Este diseño nos brindó la oportunidad de analizar profundamente las experiencias de las personas con flexibilidad laboral y nos permitió responder las preguntas de investigación desde el punto de vista de cada participante (Hernández Sampieri & Fernández Collado, 2010). La recolección consistió en capturar los puntos de vista de los participantes, estos puntos de vistas son: emociones, significados, interacciones, importancia, prioridades entre otros, es un estudio holístico que interpreta el significado de las acciones de la población bajo estudio (Creswell & Creswell, 2018; Hernández Sampieri et al., 2014; Mertens, 2015). Consideramos que este diseño fue el más apropiado para cumplir con los objetivos investigativos y contestar las preguntas de investigación porque es un tema que en Puerto Rico no ha sido muy estudiado, por no decir que no se ha estudiado en lo absoluto. Durante la búsqueda de literatura se encontró información acerca de flexibilidad laboral en el espacio de trabajo fuera de Puerto Rico, sin embargo, predominaron las investigaciones con los métodos cuantitativos.

CONSECUENCIAS DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL

Participantes

En esta investigación cualitativa la experiencia de las personas con el contexto bajo estudio fue de suma importancia para su selección. La muestra de la investigación cualitativa no tiene que ser grande, una muestra pequeña es suficiente puesto que el enfoque de la investigación cualitativa es el significado que las personas que participan en la misma le den al fenómeno o situación bajo estudio (Creswell, 2014; Miles & Huberman, 1994). La literatura recomienda de seis a diez participantes para un estudio de caso, pero si los estudios de caso son a profundidad recomiendan de tres a cinco participantes (Hernández Sampieri et al., 2014). La población que predominó en esta investigación fueron personas que se encontraban trabajando en una empresa en Puerto Rico que les proveía flexibilidad laboral en el espacio de trabajo, específicamente antes de la pandemia. Esto significa que no tenían que realizar sus tareas y funciones todos los días desde la oficina. Originalmente la población que se deseaba estudiar tenía que trabajar de uno a tres días desde otro lugar que no fuese la oficina convencional de la empresa, sin embargo, tres de las personas participantes trabajaban remoto mas de tres días por semana.

El tema que estamos estudiando es uno del cual no se encontró investigaciones en Puerto Rico, por lo tanto, nos dimos la tarea de explorar a profundidad y con detenimiento las perspectivas de los participantes. Esto nos permitió analizar a profundidad cada estudio de caso para en el análisis poder hacer una buena comparación entre ellos y así lograr tener el conocimiento acerca de las consecuencias de la flexibilidad laboral, su impacto y las características de la empleomanía con flexibilidad laboral (Hernández Sampieri et al., 2014).

Para propósitos de este estudio la población participante fue de empresas privadas en Puerto Rico. Elegimos a dos (2) personas que tuvieron la oportunidad de trabajar remoto como consecuencia de la pandemia y a cuatro (4) que trabajaban con flexibilidad laboral desde antes de

CONSECUENCIAS DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL

la pandemia para un total de seis (6) participantes. Tres (3) personas que se identificaron como mujeres y tres (3) personas que se identificaron como hombres. Las personas que participaron en nuestro estudio se encontraban entre las edades de 25-55 años y eran del área metropolitana.

Los criterios de inclusión para los participantes fueron: 1) tener más de veintiún años, 2) estar empleado o empleada en una empresa del sector privado en Puerto Rico 3) contar con flexibilidad laboral de uno a tres días por semana, 4) disposición de compartir sus experiencias en relación con la flexibilidad laboral en el espacio de trabajo.

Reconocemos que el proceso de reclutar participantes para el estudio presentó varios retos. En primer lugar, tuvimos participantes que en preguntas de cernimiento respondieron que trabajaban en empresa privada, pero durante la entrevista comenzaban a decir frases como: “el gobierno”, “al ser empleado del gobierno federal” “el sistema público de enseñanza” entre otras frases que nos sirvieron como alerta para preguntar si trabajan en empresa privada o gobierno. Tuvimos una persona participante que respondió en ambas, sin embargo, el empleo donde tenía flexibilidad laboral fue en el del gobierno. En segundo lugar, somos conscientes que al ser una muestra pequeña corren el riesgo de que puedan ser identificados y eso suele causar cierta incomodidad y preocupación entre participantes debido a que estaban compartiendo su experiencia dentro de la empresa donde trabajan con nosotros. En tercer lugar, el estudio fue realizado durante la pandemia del COVID-19 y muchas organizaciones implementaron la flexibilidad laboral como consecuencia de la pandemia por lo que teníamos muchas personas que nos indicaron que tenían flexibilidad laboral, pero al preguntarles nos dimos cuenta que fue a causa del COVID y no antes.

CONSECUENCIAS DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL

Instrumentos

En esta investigación se utilizaron los siguientes instrumentos: cuestionario de preguntas de cernimiento, hoja de consentimiento, si el participante accedía a participar de la entrevista tenía que contestar unas preguntas de datos sociodemográficos y el tercer instrumento utilizado fue una guía para la entrevista semiestructurada. La hoja de consentimiento le explicaba al participante en qué consistía la entrevista, los riesgos y beneficios de esta, que se estará grabando la entrevista y que su participación es voluntaria. Las preguntas de datos sociodemográficos nos ayudaron a tener perfil de la empleomanía debido a que la misma preguntaba área de Puerto Rico donde residen, edad, sexo y tiempo en el que llevan trabajando en la empresa. Finalmente, la entrevista aportó mucha riqueza a nuestro estudio debido a que es un encuentro cara a cara donde se intercambia información entre una persona y otra , a través de la misma escuchamos las opiniones de los participantes y recopilamos información detallada (Creswell & Creswell, 2018; Hernández Sampieri et al., 2014; Yin, 2011).

Cuestionario con preguntas de cernimiento

Las preguntas de cernimiento para participar de nuestro estudio eran: (1) ¿Tiene 21 años o más?; (2) ¿Está empleado o empleada en una empresa del sector privado en Puerto Rico?; (3) ¿Cuenta con flexibilidad laboral de uno a tres días por semana? (4) ¿Está dispuesto o dispuesta a compartir experiencias en relación con la flexibilidad laboral en el espacio de trabajo? (5) Si desea continuar participando de la investigación por favor indíquenos su correo electrónico para coordinar fecha y hora para la discusión de la hoja de consentimiento, preguntas sociodemográficas y entrevista virtual. Del cuestionario de cernimiento recibimos un total de catorce (14) respuestas, sin embargo, dos participantes completaron el cuestionario de cernimiento dos (2) veces y una persona participante lo llenó tres (3) veces. Es importante

CONSECUENCIAS DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL

mencionar que utilizamos la técnica de bola de nieve debido a que algunas de las personas que completaron las preguntas de cernimiento fueron referidas por personas participantes (Creswell, 2014; Mertens, 2010). Aquellas personas que estuvieron interesadas en participar del estudio indicaron su correo electrónico en las preguntas de cernimiento y luego procedimos a contactarlas. De las diez (10) personas que recibimos información a través del cuestionario de cernimiento, entrevistamos a los que nos respondieron el correo electrónico que enviamos, el cual preguntaba su disponibilidad para la entrevista, modalidad de preferencia (virtual o presencial) y lugar (si aplicaba) para realizar las entrevistas, obteniendo finalmente los seis (6) participantes que eran necesarios.

Hoja de consentimiento con preguntas de datos sociodemográficos

Para realizar la entrevista se siguió con lo que menciona el Decanato de Estudios Graduados e Investigación de la UPRRP y el *Institutional Review Board (IRB)* de la universidad que es el Comité institucional para la protección de los seres humanos en la investigación (Cipshi). Los mismos establecen que la hoja de consentimiento informado tiene por escrito el propósito del estudio investigativo y la permisión del participante de exponer el conocimiento que se revele por parte de la persona a entrevistar en foros externos. También, tiene escrito el riesgo por el cual la persona participante estará expuesta, la grabación de la entrevista, la protección que se le dará a la misma y los derechos que posee, podrá ver la misma en el anejo B (Yin, 2011). Antes de comenzar cada entrevista se discutía la misma con la persona que sería entrevistada y le solicitábamos que de aceptar participar en el estudio completara las preguntas de datos sociodemográficos. Es importante mencionar que le solicitamos a CIPSHI no requerir la firma de las personas participantes por cuestiones de confidencialidad debido a que la muestra era pequeña y el formato de la hoja de

CONSECUENCIAS DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL

consentimiento era digital. Estas preguntas nos permitieron hacer una comparación con los datos de otros estudios donde se plantea la flexibilidad laboral es preferida tanto para *Millennials* y para no *Millennials* (Finn & Donovan, 2013). Mediante estas preguntas obtuvimos información como lo es la edad, sexo con el cual se identifican, tiempo en la compañía y tiempo participando de la flexibilidad laboral.

Entrevista.

La guía para la entrevista semiestructurada se compuso de 16 preguntas abiertas (Anejo D). Todas las personas aceptaron participar de la entrevista por lo que completaron las preguntas de datos sociodemográficos. La ventaja de este instrumento es que permite profundizar, añadir o cambiar el orden de las preguntas a medida que se entreviste a la muestra. Seguimos las recomendaciones de Mertens (2015) y Yan (2011) quienes dicen que la guía de preguntas no es una camisa de fuerza, simplemente es una guía que se crea para cuando la persona que realice la entrevista no olvide ninguna pregunta que pueda proveer buena información para el estudio y conteste sus preguntas de investigación. Este instrumento tuvo validez porque cada pregunta en la guía de entrevista está dirigida a responder una o varias preguntas de investigación.

Procedimiento para la recopilación de los datos

Dividimos la recopilación de datos en tres (3) fases. Las tres fases fueron las siguientes: (1) validación de la guía de preguntas; (2) el reclutamiento de las personas participantes y (3) la realización de las entrevistas. A continuación describimos cada fase.

Validación de guía de preguntas

Con el objetivo de identificar si las preguntas de la guía de entrevista ayudaban a responder las preguntas de investigación le solicitamos a ambos miembros de nuestro comité de investigación que revisaran la guía. Luego de revisar la guía las personas del comité se

CONSECUENCIAS DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL

comunicaron con nosotras para hacer las recomendaciones y nosotras hicimos los cambios pertinentes.

Reclutamiento de las personas participantes

Una vez culminado el proceso de validación de la guía de entrevista y la aprobación (#2021-032) del Comité Institucional para la Protección de los Seres Humanos en la Investigación (CIPSHI) de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras procedimos a divulgar la promoción digital con nuestros correos electrónicos la cual publicamos en las redes sociales y mensajes de texto junto con un enlace de preguntas de cernimiento para que las personas completaran el cuestionario de cernimiento o nos contactaran directamente. Diariamente verificábamos el *google form* para revisar si alguna persona había dejado su correo electrónico y cumplía con los requisitos para participar. Le enviamos correos electrónicos a las personas que cumplían con los criterios para coordinar la entrevista, saber su preferencia de entrevista y coordinar la plataforma virtual a utilizarse en los casos que fue requerida la misma.

Entrevistas

Realizamos un total de ocho (8) entrevistas a los participantes. De las ocho (8) entrevistas, tres (3) fueron presenciales, para cuatro (4) de ellas utilizamos *Zoom*, y para una (1) de ellas *google meets*. De las ocho entrevistas, solamente seis (6) cumplieron con todos los criterios de inclusión en el estudio, incluyendo el criterio de que trabajaran en empresas privadas. Dos de las ocho personas entrevistadas trabajaban en el sector público y por lo tanto sus entrevistas fueron excluidas del estudio. Las entrevistas fueron realizadas de febrero a mayo del 2021. Las entrevistas fueron de suma importancia porque a través de ella pudimos escuchar las experiencias, opiniones y preferencias del personal que actualmente participa de la flexibilidad laboral en organizaciones o empresas privadas en Puerto Rico. Para las entrevistas virtuales nos

CONSECUENCIAS DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL

conectábamos diez (10) minutos antes de cada entrevista para verificar que todo estuviese funcionando adecuadamente y para las presenciales llegábamos quince (15) minutos antes de la hora de entrevista. Todas las entrevistas comenzaron de manera informal para el desarrollo de confianza en la relación entre las investigadoras y participante, por lo que nos presentábamos con la persona participante, le preguntábamos cómo estaba, le explicábamos el propósito del estudio. Luego, la persona participante iba al enlace de la hoja de consentimiento, discutíamos la hoja de consentimiento y una vez aceptaban participar de la entrevista le solicitábamos que completaran las preguntas de sociodemográficos. Una vez completaban estas le informábamos a las personas que comenzaríamos a grabar la entrevista. Durante la entrevista se prestó atención a la información brindada, nos aseguraremos de proveer *rapport*, tomar notas y preguntarle a la persona si deseaba añadir algo más.

Análisis de los datos

Una vez culminamos el proceso de entrevistas comenzamos el proceso de transcripción *verbatim* de los datos, realizamos el mismo manualmente, el proceso de transcripción es uno de escucha profunda donde analizamos, reflexionamos e interpretamos los datos. Como menciona Mertens (2015), la transcripción es un proceso donde se exploran los datos y se reducen para que sean manejables y se utilicen a la hora de reportar resultados por lo que este proceso requirió que leyéramos detenidamente, pensáramos y tomáramos notas sobre los pensamientos que nos surgieron.

El análisis que se utilizó fue el temático. Este proceso nos permitió resaltar las cosas que deseábamos resaltar. En este proceso se decidió qué cosas de las entrevistas estaremos compartiendo más adelante y qué cosas no, es un proceso donde se reducen los datos y se

CONSECUENCIAS DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL

seleccionan para poder ir estableciendo conclusiones de la investigación (Braun & Clarke, 2008; Hernández Sampieri et al., 2014).

El análisis de datos de la investigación cualitativa que se utilizó es inductivo, lo que significa que los resultados son provistos por los datos, no hay estructura predeterminada por lo que requirió de mucha atención y reflexión. A medida que se realizaron las primeras entrevistas se fueron revisando las notas para poder observar y analizar si había que profundizar más en algo y comprobábamos que las preguntas que se estaban haciendo en la entrevista respondían a las preguntas de investigación. En este análisis inicial se fue observando si había algún patrón que más adelante podía resultar en una codificación o tema del análisis de los datos (Hernández Sampieri et al., 2014).

Guía de códigos

Una vez leímos las entrevistas transcritas y reflexionamos sobre el significado en general de la información que las y los participantes proveyeron, cada una de las investigadoras de manera individual comenzó a crear una guía de códigos utilizando la guía de entrevista y las entrevistas siguiendo las recomendaciones de Creswell (2018) y Mertens (2015) desarrollando una bitácora donde se incluyeron descripciones para cada código. Luego de crear la guía de códigos con sus definiciones nos reunimos para ver qué códigos habíamos creado, en esta reunión vimos que teníamos prácticamente los mismos códigos y categorías y que cada una tenía varios que eran redundante por lo que procedimos a eliminar algunos. Una investigadora tenía 18 categorías con sus códigos y la otra investigadora 16 categorías con sus códigos. Una vez alcanzamos un acuerdo comenzamos el tercer paso, codificar oficialmente la primera entrevista de manera individual y separada. Una de las investigadoras utilizó la plataforma Nvivo para codificar y la otra investigadora codificó de manera manual, cuando nos reuníamos verificábamos el total de

CONSECUENCIAS DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL

acuerdos y desacuerdos de cada entrevista, el total de códigos utilizados y la cantidad de veces que nos referimos a cada código por entrevista. El proceso de codificar de manera separada y luego reunirnos para discutir cada entrevista codificada le añadió validez a la investigación y a su vez obtuvimos el coeficiente de acuerdo y el coeficiente kappa (Braun & Clarke, 2008; Creswell & Creswell, 2018).

Protección de los seres humanos

La investigación se guió por los estándares éticos del Cipshi el cual es el *Institutional Review Board* (IRB) de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras (Yin, 2011). La hoja de consentimiento fue elaborada siguiendo el modelo recomendado por dicho comité. Antes de comenzar la entrevista se le mencionó a cada participante que la entrevista sería grabada y que la información que brinde sería completamente confidencial. Le indicamos que su participación sería completamente voluntaria, que podría abandonar la entrevista en cualquier momento y si se sentía agotado en algún momento, podía detener la entrevista por un momento para descansar y luego continuar. También se le indicó a cada participante que de no desear contestar alguna pregunta no tenía que hacerlo y que de sentir alguna incomodidad con alguna pregunta lo debía informar para proceder a la siguiente.

Antes de comenzar a grabar se les indicó a las personas que los nombres que se mencionasen en la entrevista, tanto de personas como de empresas no se revelarían y se mantendrán confidencial. Les indicamos que al presentar la información en un foro académico se utilizarán letras, números o seudónimos para proteger su identidad. Al finalizar cada entrevista se le agradeció su participación a cada una de las personas.

La entrevista estuvo guardada inicialmente en el celular de nosotras (investigadoras) y luego en nuestras respectivas computadoras con clave para acceder a las mismas que solo nosotras

CONSECUENCIAS DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL

sabemos. Al pasar la entrevista a la computadora se eliminó la entrevista del celular. También le dejamos saber del límite de tiempo de almacenamiento de la documentación, que será almacenada por un máximo de 3 años. La destrucción y eliminación de todo aquel dato que contenga información de los y las participantes será realizado a través de una trituradora de papel (transcripciones manuales) y borrado de todo dispositivo electrónico. Se efectuará todo esto con el fin de preservar los derechos que garantizan la total protección de la persona participante.

Confiabilidad

Para examinar la consistencia en nuestro análisis utilizamos la confiabilidad inter-codificador. Para codificar cada una se evaluó por separado cada una de las entrevistas. Según fuimos codificando cada entrevista, hicimos reuniones para discutir que codificaciones realizadas por cada una de las investigadoras. Evaluamos las codificaciones en la cual encontramos 11 diferencias de 236 codificaciones en total, resultando en 225 en común. Una vez codificados los datos, comparamos las codificaciones finales y utilizando el coeficiente de acuerdo Kappa calculamos la confiabilidad de nuestro estudio. Realizamos el cálculo a modo manual el cual nos indica que el coeficiente es de 0.24. Esto significa que tenemos una confiabilidad aceptable, por lo que el estudio demuestra consistencia en análisis (Landis & Koch, 1977). Para añadir confiabilidad a nuestro estudio calculamos el por ciento de acuerdo siguiendo la formula de Miles & Huberman (1994), resultando este en 95%. Este resultado se obtuvo dividiendo los acuerdos (225) entre los acuerdos más desacuerdos (11). Por lo que podemos decir que al obtener más de un 70% tenemos una concordancia substancial (Miles & Huberman, 1994).

Capítulo III: Resultados

El propósito de nuestro estudio fue (a) explorar las consecuencias positivas y negativas que existen al trabajar para una organización que permita la flexibilidad laboral, específicamente el telecommuting; (b) descubrir el impacto del telecommuting en la vida social del personal para poder aclarar el debate existente en la literatura acerca de si contar con flexibilidad laboral contribuye a que el personal tenga una mejor vida social o si sucede lo contrario; (c) desarrollar un listado de las características que debe tener la empleomanía con flexibilidad laboral según empleados y empleadas del sector privado de Puerto Rico que hayan trabajado en el contexto de trabajo tradicional, pero que ahora gozan de la flexibilidad laboral, específicamente flexibilidad en el espacio de trabajo o flexiplace.

Las preguntas de investigación que guiaron este estudio fueron: (1) ¿Qué consecuencias positivas y negativas hay al trabajar en una organización que permite que la empleomanía trabaje parte de su jornada fuera de la oficina donde usualmente trabaja? (2) ¿Qué impacto tiene el *telecommuting/ flexiplace* en la vida social de la empleomanía? (3) ¿Qué características debe tener un empleado con flexibilidad en el espacio de trabajo para poder cumplir con las exigencias de la compañía? A partir del análisis temático explicado en el capítulo de métodos inicialmente se produjeron veintiún (21) categorías, una de ellas titulada “otros” contenía seis subcódigos. Sin embargo, al finalizar las codificaciones y análisis de las transcripciones decidimos eliminar siete (7) categorías: otros, pandemia, economía, inversión de la compañía, tecnología utilizada, permanecer con flexibilidad laboral y empleos que desde la perspectiva de las personas pueden tener flexibilidad laboral. Eliminamos esas categorías debido a que varias podían estar dentro de la categoría ventajas de la flexibilidad laboral como es la de economía e inversión de la

CONSECUENCIAS DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL

compañía y las otras no aportaban información relevante para contestar nuestros objetivos ni preguntas de investigación por lo que terminamos con once (11) códigos (Tabla 1).

Tabla 1

Categorías y códigos.

Categoría	Código
Flexibilidad Laboral	FlexiLab
Flexitime	Flexitime
Flexiplace	Flexiplace
Ventajas de la Flexibilidad Laboral	VFL
Desventajas de la Flexibilidad laboral	DFL
Adiestramiento	ADIESTRAR
Selección para Flexibilidad Laboral	SFL
Balance Vida Trabajo	BVT
Vida Social Mejorado	VSMEJ
Vida Social Disminuido	VSDISM
Características de personas que participan de la flexibilidad laboral	CARACPER

Como se mencionó en el capítulo anterior, realizamos unas preguntas sociodemográficas. Esto nos permitió tener un perfil de las personas participantes y realizar una comparación con los datos de otros estudios. Mediante estas preguntas obtuvimos información como la edad, el sexo, el tiempo en la compañía y el tiempo participando de la flexibilidad laboral.

Entrevistamos a seis participantes los cuales fluctuaron entre las edades de 25 a 55 años y han estado trabajando remoto de un (1) año y once meses a quince (15) años. El 50% (3) de las personas participantes fueron mujeres y el 50% (3) de las personas participantes fueron hombres. Véase la Tabla 2 para mayor detalle de los datos sociodemográficos de los participantes.

CONSECUENCIAS DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL

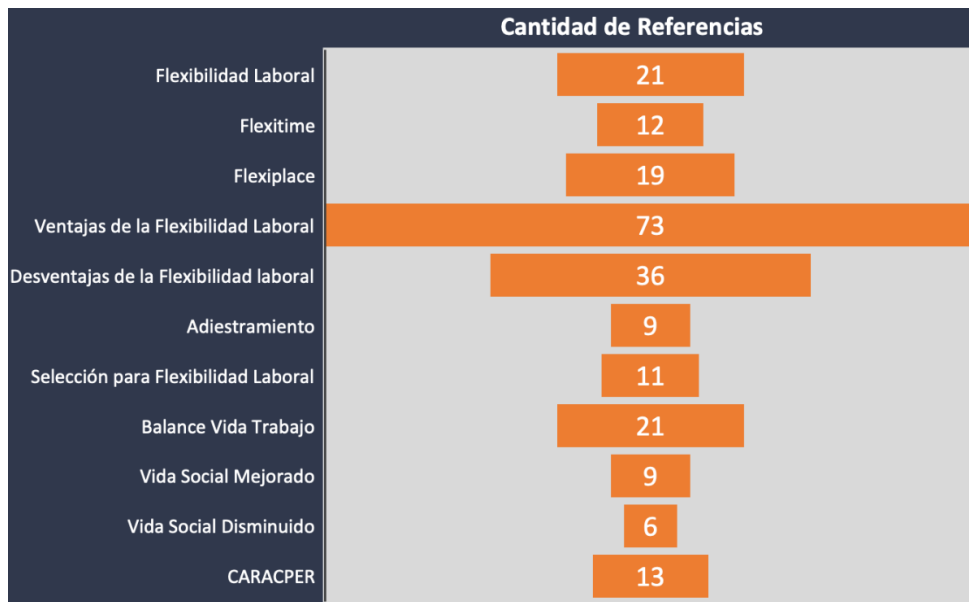
Tabla 2

Resumen de datos sociodemográficos.

Edad	Sexo	Ciudad	Nivel de educación	Tiempo en la compañía	Tiempo con flexibilidad laboral	Tipo de empresa
31	Mujer	San Juan	Bachillerato	8 años	1 año	Programación
25	Mujer	Carolina	Bachillerato	1 año y 11 meses	11 meses	Sin Fines de Lucro
25	Hombre	San Juan	Maestría	1 año y medio	Desde que entró, 1 año y medio	Educación Continua
55	Mujer	San Juan	Bachillerato	15 años	15 años	Tecnología
50	Hombre	Caguas	Bachillerato	13 años	13 años	Tecnología
40	Hombre	San Juan	Doctorado	3 años	1-3 horas diarias	Educativa

Figura 1

Resumen de resultados



CONSECUENCIAS DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL

Categoría 1: Flexibilidad laboral

La primera pregunta de nuestra guía de entrevista fue: “¿Qué usted piensa acerca de la flexibilidad laboral en el área de trabajo?” Desde la literatura la flexibilidad laboral describe cualquier arreglo de trabajo que modifica la hora o lugar donde se realiza el trabajo de manera regular (Kiran & Khurram, 2018). Esto incluye a las personas que trabajan remoto algunos días o la mayoría del tiempo remoto. También engloba a las personas que tienen *flexitime*, lo que significa ajustar el comienzo y final de un día de trabajo, por ejemplo, un empleado puede trabajar el mismo número de horas semanales, pero de manera no tradicional.

De acuerdo con la primera pregunta mencionada en el párrafo anterior el participante P1 indicó:

Bueno yo creo que es una forma efectiva de poder expresar por parte del empleado con responsabilidad el compromiso con la organización y creo que es una forma de además costo efectiva para las organizaciones de obtener lo mejor del empleado en un ambiente bajo su total control mientras se aporta a la organización en el cumplimiento de los objetivos. Creo que eso es un aspecto en los que en la vida uno llama “win win”

La participante P4 nos indicó: “eee para ciertas áreas puede funcionar...la flexibilidad es un éxito porque puede ser que el lunes, martes, miércoles y jueves yo trabaje diez horas diarias y el Viernes estoy libre. Esta cita indica que la participante disfruta de tener flexibilidad laboral. En el proceso de entrevistas pudimos percatarnos que las personas con mayor flexibilidad laboral tenían más de cuarenta años de edad y trabajan en la industria de la tecnología. La participante P6 mencionó:

CONSECUENCIAS DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL

Yo pienso que que la flexibilidad laboral siempre debió haber existido y debería seguir existiendo. Nosotros trabajamos en el área de programación o sea trabajamos con muchos programadores, con diseñadores gráficos etcétera. Tenemos personas que por ejemplo son madres solteras o inclusive estees jóvenes que realmente tienen una vida personal y entonces en mi opinión personal la la inspiración o el momento de trabajar no necesariamente corre de 8-5.

De las seis (6) personas que entrevistamos todas nos dieron respuestas que consideramos positivas acerca de la flexibilidad laboral. Le preguntamos a las personas si le dieran a elegir entre continuar con flexibilidad laboral o volver a trabajar en el contexto tradicional de oficina en la empresa, ¿cuál elegiría? Todas las personas que entrevistamos nos indicaron que preferían trabajar con flexibilidad laboral a trabajar en el contexto tradicional de ocho (8) horas de oficina.

El participante P3 menciona: “si yo tendría que tomar esa decisión pero en el que estoy ahora mismo prefiero quedarme aquí”, la participante P2: “Elegiría quedarme desde la casa”. P5 indicó: “Bueno, me quedaría con la flexibilidad, este obviamente buscaría otras oportunidades como he hecho, con compañías de afuera por que tienden a dar quizá un poquito un salario mejor” la participante P4 nos indicó: ok pues yo en lo personal elegiría el *flexitime*. P6 nos expresó “si me puedo quedar trabajando desde mi casa yo seguiría en la casa.”

Nos llamó mucho la atención que las personas que trabajaban remoto antes de la pandemia no pudieron decirnos con exactitud el tiempo que la empresa donde laboran lleva con la flexibilidad laboral. Solamente los participantes P1 y P6 nos informaron que trabajan remoto en la compañía desde que entraron a la misma a trabajar, pero no pudieron decirnos años con exactitud que lleva la empresa implementando flexibilidad laboral.

CONSECUENCIAS DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL

Categoría 2: *Flexitime*

La muestra que deseábamos estudiar contaba con flexibilidad laboral de uno a tres días por semana y algunas hasta más de tres días por semana. En el proceso de transcripción y codificación a partir de la primera pregunta decidimos desarrollar las categorías de *flexitime* y *flexiplace* para hacer distinción y resaltar cada contexto por separado.

La participante P6 respondiendo a la pregunta de una de las investigadoras la cual tenía como propósito saber cuáles tipos de flexibilidad laboral tenía la compañía nos indicó: “Sí, también. Siempre y cuando entreguemos a tiempo al cliente no nos importa si trabajan a la media noche, a las 8 de la mañana a las 2 de la tarde, a la hora que quieran.” Esta participante nos indicó que ella tenía ambos, *flexitime* y *flexiplace*. El participante P5 nos expresó su sentir acerca del *flexitime* cuando nos indicó: “o sea que yo puedo administrar mi tiempo...no siento esa presión de alguien que ah tienes que cumplir con ciertas horas o sea es mi responsabilidad, no tengo que ir a ponchar o llegar a cierta hora a un sitio” Para el participante participar del *flexitime* es una ventaja. La participante P4 mencionó que prefiere trabajar 10 horas diarias por cuatro días y tener el 1 día libre en la semana más sábado y domingo para un total de tres (3) días libres.

Categoría 3: *Flexiplace*

La mayoría de los participantes dentro de su flexibilidad laboral gozaban específicamente del *flexiplace*, donde podían trabajar 2-3 días de forma remoto. De los seis (6) participantes tres (3) de ellos nos indicaron que gozaban de trabajar remoto todos los días, incluso desde antes del COVID-19. El participante P1 nos indicó: “no me importa de donde estés tomando mis llamadas si estás jugando golf o si estas en un partido de soccer con tu hijo a mi realmente eso no me importa” este participante nos indicó que su supervisora le dijo lo antes mencionado y que al

CONSECUENCIAS DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL

principio tener *flexiplace* fue algo que lo sorprendió y que no comprendía muy bien debido a que venía de trabajar en un contexto tradicional de oficina.

Por otra parte el participante P3 nos indicó: “me gusta mucho por que claramente estoy desde mi comodidad de la casa, siento que este por una parte es super positivo por que puedo estar en mi casa, si pasa alguna situación estoy cerca de mi hogar”. Una de las participantes que comenzó a trabajar remoto a causa de la pandemia (P4) indicó:

ee todavía esta la opción de tú vas unos días a trabajar en la oficina y si tú no te sientes cómodo o algo pues tú hablas con tu supervisor y llegan al acuerdo de yo voy por la mañana, pero por la tarde quiero estar acá y después que tu cumplas las hora y hagas tu trabajo pues no hay problema. Este los viernes es obligatorio que a mitad de turno, o sea a mitad del día nos vayamos a trabajar remoto porque desinfectan todo el área o sea, todas las facilidades, pero, sí, todavía está esa opción de flexibilidad.

Lo antes mencionado por la participante P4 quiere decir que a pesar de que muchas personas han vuelto a trabajar en el contexto regular aún cuando la pandemia no ha finalizado por completo, en su trabajo aún les dan la oportunidad de trabajar desde su hogar. Un comentario de la participante P6 nos llamó mucho la atención, en su compañía todos trabajan remoto y ella nos manifestó:

Todo el mundo está remoto tenemos por ejemplo una persona que se mudó a vivir a Barcelona y trabaja desde Barcelona, otro trabaja desde la ciudad de baja California o sea en en Estados Unidos y otra está en Canóvanas, otro está en Carolina y así cada uno esta remoto; yo estoy en San Juan.

Categoría 4: Ventajas de la Flexibilidad Laboral

Los resultados en esta categoría manifestaron muchas ventajas de la flexibilidad laboral, esta fue la categoría más representada con un total de setenta y tres (73) referencias. Esta categoría también responde a nuestra primera pregunta de investigación, la cual es: (1) ¿Qué consecuencias positivas y negativas hay al trabajar en una organización que permite que la empleomanía trabaje parte de su jornada fuera de la oficina donde usualmente trabaja?

Algunas de todas las ventajas que mencionó el participante P1 fueron: “nosotros nos sentimos en general muy bien yo me siento muy bien me siento muy eh muy bien recompensado”; “es un beneficio en la disponibilidad del tiempo, el tiempo con la familia el poder controlar y balancear lo que es la actividad personal y la actividad de trabajo”. Para explicar un poco acerca del estilo de trabajo remoto en su compañía P1 explicó: “Y creo que es es un una forma muy positiva y efectiva manejar así mi organización la ha manejado siempre y yy y con excelentes resultados”. Estas respuestas del participante P1 y las de otras personas que entrevistaban hacían referencia a lo que identificamos en la literatura como ventajas de la flexibilidad laboral.

Los participantes también hicieron énfasis en el aumento de concentración y disminución de distracciones que tienen al trabajar desde su hogar, a diferencia de cuando trabajaban en el contexto tradicional que tenían interrupciones constantes, ya fuesen chiste de compañeros o preguntas. La participante P2 expuso: “era un área abierta donde todo el mundo hablaba expresaba sus ideas comentaba etcétera” también nos mencionó lo siguiente: “a veces era un poquito difícil uno poder concentrarse, ahora que estoy trabajando desde mi casa puedo tomarme el tiempo de saber que si voy a sacar x tiempo sea 4 a 5 horas pues me voy a concentrar full en eso”. Estas expresiones reflejan a nuestro entender que la participante tiene mayor nivel de concentración trabajando desde su casa, sin embargo, nos surgió la inquietud acerca de si extraña

CONSECUENCIAS DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL

la socialización en el espacio de trabajo por lo que desarrollamos una categoría que discutiremos más adelante de vida social mejorando al igual que la categoría de balance vida trabajo.

Estamos conscientes que aunque los participantes se concentren más trabajando desde su hogar la literatura menciona que es posible trabajar muchas más horas desde el hogar en comparación a trabajar desde la oficina. Esto significa que una ventaja puede convertirse en desventaja porque como consecuencia de trabajar largas horas puede verse afectada su calidad de vida, socialización y descanso.

Quisimos conocer desde la perspectiva de las personas participantes gastos o ahorros que las personas y empresas tienen como consecuencia de la flexibilidad laboral. Tres (3) participantes mencionaron que han tenido ahorros substanciales en comida y la gasolina al trabajar remoto. P1 mencionó: “no es lo mismo salir y tener que pasar horas en un tapón para poder llegar puntual al trabajo y luego pasar las mismas horas de regreso, es tiempo que uno gana, tiempo que uno gana para uno”.

Una participante nos indicó que, adicional a los gastos antes mencionados, se ahorró la mitad de la mensualidad de su celular debido a que la compañía le pagaba la mitad del mismo y además le dieron cien dólares (\$100) para gastos de internet. Estas ventajas acerca de la flexibilidad laboral nos parecieron interesantes debido a que cuando nos mencionaban estas demostraban motivación y emoción. Nos percatamos que estos incentivos a su vez eran una motivación para continuar trabajando con flexibilidad laboral.

Otra ventaja de la flexibilidad laboral es que a pesar de que las empresas invirtieron dinero en equipos para el personal se ahorraron en gastos como papel, luz, tinta entre otros. P4 mencionó:

Yo que brego con eso, los costos de luz, agua, bajaron un montón, o sea drásticamente hasta la compra de papel, o sea en cuestión de gastos ellos se economizaron un montón

CONSECUENCIAS DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL

pagando \$100 a cada empleado verdad, mensual versus las compras que se hacen o sea en café, agua, en todo o sea ellos se ahorraron un montón en dinero, quizás por lo menos mi departamento el trabajo salió a tiempo, quizás en otros departamentos se atraso un poco, pero se economizaron dinero y llegaron a las misma, o sea llegamos a la misma meta.

Fue muy interesante conocer, desde las perspectiva del las personas participantes, lo que implica la inversión de la empresa en el personal. P6 resaltó que: “pues es un gasto que a la larga va a redundar en muchos beneficios tanto para el empleado como para la empresa por que si la persona está contenta y trabaja mejor pues así se siente”. Este comentario nos llamó mucho la atención porque concuerda con la literatura que hemos leído referente al tema de la flexibilidad y compromiso.

Categoría 5: Balance Vida Trabajo

No hicimos ninguna pregunta directamente dirigida a esta categoría, sin embargo, al preguntar sobre las ventajas de la flexibilidad laboral escuchamos comentarios que reflejaban la manera en que la flexibilidad laboral cambió su estilo de vida, algunas personas nos indicaron que como consecuencia mejoraron su alimentación. Como consecuencia de esos comentarios y como sugerencia de nuestra directora de tesis decidimos incorporar esta categoría.

Como evidencia a lo mencionado en el párrafo anterior acerca de la alimentación P6 expuso:

Al estar pues todo el tiempo en la casa me he obligado a mi misma a tomar esas...tomar esa diferencia entre lo que era trabajar, trabajar, trabajar y ahora realmente decir ah ok pues este es el momento de trabajo este es el momento de comer, este es momento de ehh leer un libro y hacer un (palabra no entendible) o lo que sea. O sea que realmente yo

CONSECUENCIAS DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL

pienso que aunque ya estábamos en flexibilidad nos ha ehh ayudado a ser más balance en la vida.

Esta expresión de P6 nos indica que al tener flexibilidad laboral se ha obligado a tomar tiempo para ella, de saber separar el trabajo de otros aspectos de su vida y comer cuando tiene que comer, no seguir trabajando mientras come. Parte de los beneficios que mencionó el P1 fue: “el tiempo con la familia el poder controlar y balancear lo que es la actividad personal y la actividad de trabajo ese tipo de cosas yo creo que son los principales beneficios” también indico: “pero definitivamente ee mejora muchísimo lo que es la la interacción familiar”. Estos comentarios nos indican que P1 le atribuye a la flexibilidad laboral el poder pasar tiempo con su familia dentro del mismo horario de trabajo, nos comentó que en ocasiones almuerzan juntos y que por lo general tiene la oportunidad de ir a las prácticas de futbol de su hija.

Hay literatura que indica que al trabajar desde el hogar las personas trabajan más horas o no se desconectan (Goodman, 2013), sin embargo P2 nos indica lo contrario: “pero me desconecto de cierta hora en adelante y eso si me ha ayudado en mi vida personal, con mi pareja y con mis amistades a no perder esa comunicacion.” Esto significa que ella sí, logra desconectarse por completo del trabajo a pesar de estar trabajando desde su hogar. P4 menciona: “entonces también puedo compartir mas con mis seres queridos” lo que significa que al tener flexibilidad laboral puede tener más tiempo para compartir con su familia, algo que anteriormente no podía hacer porque perdía mucho tiempo en el tapón de la mañana y de la tarde.

Categoría 6: Desventajas de la Flexibilidad Laboral

Esta categoría fue la segunda con mayor mención, con un total de treinta y seis (36) referencias. Le preguntamos a las personas ¿Usted piensa que la flexibilidad laboral tiene algunas consecuencias negativas? Explique. Uno de los mayores comentarios que recibimos

CONSECUENCIAS DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL

como respuesta a esta pregunta fue la sensación de mayor compromiso con la organización estando con flexibilidad laboral. Uno de los comentarios que obtuvimos sobre este tema particular fue, P2: “hasta cierto punto te sientes un poco más obligado o comprometido a responder a esa llamada.” La participante P2 amplía más comentando:

Uno se siente más presionado a tener que sacar el trabajo que pues estás en tu casa ee tienes la facilidad entre comillas porque tienes todo ahí pues tienes que hacerlo sí yo sí y pues es un poco más difícil que el patrono pueda entender las circunstancias que a veces a uno le suceden en la oficina.

Otro aspecto que menciona el participante P3 es como en ocasiones a él se le hacía difícil concentrarse y los distractores que pueden haber trabajando con flexibilidad laboral, como se mencionó antes en la literatura. Por otra parte P2 refiriéndose al correo electrónico indicó: “lo tienes en tu teléfono uno asume que tu estás con tu teléfono todo el tiempo pues te escriben hasta los fines de semana”. Dándonos a entender que sus compañeros y posibles jefes creen que al trabajar con flexibilidad laboral asumen que la persona siempre estará disponible para resolver cualquier asunto de trabajo. Por esta misma línea la participante P4 trajo a colación: “Si no hay una hora establecida para la comunicación, van a haber días que te van a llamar a las 8 de la noche para resolver un trabajo, entonces ahí uno no se desconecta que eso también es negativo.”

Como parte de las desventajas en la literatura encontramos información acerca del sentimiento de aislamiento que puede ocurrir al trabajar con flexibilidad laboral, específicamente *flexiplace* y el participante P3 mencionó: “uno no habla con casi nadie estas realmente todo el tiempo solo dentro del apartamento que ese es el otro lado malo de la otra moneda”. La participante P4 aportando al mismo tema indica que: “pero sí, al principio no me afectó y al final pues sí, o sea a la larga me afectó.” Así mismo P6 argumenta: “sí debemos ser sociables y ver a

CONSECUENCIAS DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL

los rostros de las demás personas pues hay unas cosas que Zoom no te permite hacer, ¿no? O Teams, o sea que esa video transferencia no te la permite hacer.” Observando esta información podemos decir que argumentaron lo difícil de adaptarse a trabajar solos desde sus hogares. El participante P1 indicó que: “hay relaciones que se van a despersonalizar, entonces creo que hay que encontrar algún espacio en el que finalmente esas conexiones personales se sigan haciendo y se mantenga haciendo.” Esto nos indica que dentro de las desventajas la parte de interactuar con otras personas en el contexto de trabajo parece ser punto importante para los participantes.

Categoría 7: Adiestramiento

Como parte de las entrevistas semiestructuradas le preguntamos a las personas cómo fue el proceso de trabajar de forma remota y si recibieron algún tipo de capacitación. Al entrevistar a dos personas que comenzaron a trabajar de forma remota a partir de la pandemia, observamos que dos de las personas no tuvieron ningún tipo de adiestramiento para esa transición. Sin embargo, una de ellas (P4) indicó que durante el proceso de estar trabajando de forma remota le ofrecieron dos adiestramientos, uno de manejo de tiempo y otro de manejo de emociones por estar trabajando remoto y las personas que tenían el contacto pues ya no tienen contacto con personas”.

Una de las personas que trabajan con flexibilidad laboral antes de la pandemia nos indicó que inicialmente trabajaba presencialmente debido a que la compañía quería que conociera a las personas con quien estaría teniendo comunicación telefónica constantemente. P6 nos indicó: “Ehh sobre Zoom por qué no usábamos Zoom antes ehh se adquirió la plataforma de Zoom ilimitada para cien personas para poder hacer esas reuniones con clientes y etcétera y entonces sobre Zoom sí” lo que significa que el adiestramiento fue después de la pandemia. En varias

CONSECUENCIAS DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL

ocasiones mencionó que utilizaban los mismos adiestramientos que creaban para otra compañía, incluyendo los del COVID-19.

Solamente P3 nos indicó: “Sí a mi me dieron una orientación verdad, de lo que había que hacer en mi puesto ehh pero fue una orientación bien mínima”. Mientras que P1 indicó que al igual que P6 utilizan los mismos programas y softwares que crean para clientes. Con esta pregunta nos percatamos que hay una escasez de capacitación para que las personas puedan trabajar efectivamente con flexibilidad laboral, varias de ellas llevan más de diez (10) años trabajando en la misma empresa y el adiestramiento ha sido muy limitado.

Categoría 8: Selección para flexibilidad laboral

Como parte de la entrevista, le preguntamos a los participantes “Cuando la empresa la implementó, ¿cómo seleccionó a las personas que podrían participar del programa de flexibilidad laboral?” Dos de las personas nos indicaron que no hubo ningún método de selección en particular, simplemente fue a consecuencia de la pandemia las empresas le solicitaron a todo el personal a que trabajase a distancia. P4 mencionó: “realmente fue obligatorio, fue por lo del COVID, de lo contrario íbamos a seguir trabajando”. Lo que P4 indicó fue que si no hubiese sido por la pandemia desde su perspectiva, la empresa donde trabaja nunca hubiese considerado implementar la flexibilidad laboral.

Sin embargo, al flexibilizar todo y volver parcialmente a la normalidad hay personas que volvieron a trabajar en el contexto normal mientras otras permanecieron con flexibilidad laboral. P2 nos indicó que el proceso para decidir quién permanecía con flexibilidad laboral y quien no fue:

Bajo su propio juicio sea porque tuvieran hijos sea por que hubiesen hablado con el gerente y le hubiesen expresado su malestar de tener que ir a la oficina pues a esas

CONSECUENCIAS DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL

personas las dejaron en sus hogares...no hubo ningún tipo de documento que el empleado tuviese que llenar para determinar en base a eso si era requerido que se fuera a la oficina o no simplemente un día de la nada el patrono envió un correo electrónico indicando que ciertas personas se iban a quedar remoto y ciertas personas tenían que ir a la oficina.

P5 nos indicó que la selección para trabajar a distancia en tu trabajo es a través de una certificación que tiene que tomar y de obtener una puntuación favorable puede trabajar remoto.

P3 quien tenía flexibilidad laboral antes de la pandemia nos indicó: “más bien era el dominio de la tecnología, era un punto importante, saber verdad trabajar con ciertas plataformas para permitir el el gesto laboral que sea uno fructífero”. Es importante mencionar que cuando P3 entró a la compañía donde trabaja actualmente su puesto ya estaba diseñado para llevarse a cabo de manera remota.

Por último, P6 abundó que: “todo el mundo puede acogerse al trabajo remoto, o sea que no es que los seleccionamos es que lo tiren... o de hecho es un entendido de la empresa que si tú quieres estar en trabajo remoto puedes hacerlo”. Ninguna de las personas que entrevistamos nos mencionó un método en particular que tenga la empresa establecido, por lo menos P3 indicó que ya su puesto estaba creado para trabajarse remotamente por lo que es posible que la selección para ser contratado tenga a su elementos requeridos para trabajar a distancia.

Categoría 9: Vida Social Mejorando

Como parte de una de nuestras preguntas de investigación deseábamos conocer ¿Qué impacto tiene el *telecommuting* o *flexiplace* en la vida social de la empleomanía? Por tanto durante la entrevista realizamos la pregunta ¿Cuánto ha mejorado o disminuido su vida social desde que participa de la flexibilidad laboral? La participante P2 explica que: “el contacto no ha disminuido y las conversaciones tampoco, eee me ha ayudado a poder liberar un poco más eel... la energía

CONSECUENCIAS DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL

negativa” e indica que: “al hacer actividad física tengo contacto con otras personas que son mis amistades regular”. Por otra parte el P5 comenta que: “ahora por ejemplo me llama un amigo mío que toda la semana nos reunimos para almorzar”. En el caso la participante P4 hablando de su jefe de trabajo comenta:

Realmente pues con lo de la flexibilidad nos hemos conocido un poco más porque pues yo he tenido que ir a su casa en varias ocasiones a que me firme papeles y todo... esos quizás dos minutos de desahogo so que nos hemos relacionado un poquito más.

En el caso de P6 ella menciona que: “ha mejorado muchísimo... y creo que súper positivo de poder manejar el tiempo y tener eh esa vida social”. Por lo que se observa tres de estos participantes aluden a su vida social fuera del trabajo como que ha mejorado teniendo flexibilidad laboral. Una de ellas argumentó que sí tuvo un poco más de confianza con su jefe pero que más bien se puede notar a modo profesional. Esta no argumentó sobre tener alguna mejoría en relaciones sociales fuera del área de trabajo.

Categoría 10: Vida Social Disminuyendo

Debido a que el fin es explorar las experiencias y perspectivas de los participantes sobre su vida social, esta categoría fue creada y se mantuvo como consecuencia de que varios de los participantes reflejaron una disminución en su vida social. En la categoría de desventajas explicamos un poco sobre el sentimiento de aislamiento que puede ocurrir al trabajar con flexibilidad laboral según la literatura encontrada. En esta categoría se pudo abarcar un poco más en ese aspecto, de igual forma encontramos frases que pudieron pertenecer a ambas categorías. El participante P3 desde su experiencia nos indica que: “sí ha disminuido definitivamente mucho... es un trabajo que no es tan diría yo sociable, este no se socializa mucho”. Por otra parte P3 comenta que “definitivamente, se siente el triple realmente, gracias a la pandemia”, por lo que

CONSECUENCIAS DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL

su experiencia en parte se ve influenciada por una variable externa. Por otra parte la participante P4 indica que:

Después obviamente como ya en octubre, ya uno se siente como que aja lonely porque sigues haciendo el trabajo y tú no tienes con quién decirle mira terminé esto no, es como que ya, pero sí al principio no me afectó y al final pues sí, o sea a la larga me afectó.

Como se mencionó en la categoría de desventajas la parte de vida social en general presenta un punto importante para los participantes. Los resultados muestran opiniones variadas respecto al tema tanto positivas como negativas.

Categoría 11: Características de personas que participan de la flexibilidad laboral

El tercer objetivo de nuestra investigación es desarrollar un listado de las características que debe tener la empleomanía con flexibilidad laboral según empleados y empleadas del sector privado de Puerto Rico que hayan trabajado en el contexto de trabajo tradicional, pero que ahora gozan de la flexibilidad laboral, específicamente flexibilidad en el espacio de trabajo o flexiplace. Adicional a eso nuestra tercera pregunta de investigación era: “¿Qué características debe tener un empleado con flexibilidad en el espacio de trabajo para poder cumplir con las exigencias de la compañía?” Para cumplir con nuestro tercer objetivo y responder la interrogante antes mencionada incluimos en nuestra guía de preguntas de entrevista la siguiente pregunta:

“¿Qué características piensa que debe de tener las personas que realizan el trabajo flexible?”

Las seis (6) personas que entrevistamos coincidieron en que tienes que saber organizarte y manejar el tiempo. P1: “mucho orden, mucho autocontrol, todo esta en la organización personal que pongas... otro factor fundamental es capacidad de auto gestionarse hacía hacia el cumplimiento de un objetivo...tener manejo de tiempo”. P3 manifestó: “tener un grado de organización súper bueno para poder cumplir con las tareas por que a veces al estar solo no

CONSECUENCIAS DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL

tienes a alguien que te esté recordando todo el tiempo que es lo que tienes que hacer” Resaltando algo similar P4 expresó:

que sepan controlar el tiempo, o sea saber que no puede tardarse 10 horas en algo que realmente tome dos, que esté estructurado... que tenga el deseo de trabajar porque no es lo mismo que tú tengas que cumplir con una agenda y lo haga mal, pero como no hay ningún supervisor directo diciendo que lo estás haciendo bien o que lo estás haciendo mal no lo va hacer bien o sea no es costo efectivo este ajá de tiempo, calendario, realmente eso después que tú seas organizado y tu sepas lo que tienes que hacer y que estés bien esté bien enfocado en cuales son sus tareas yo creo que eso es suficiente porque sabes lo que tienes que hacer en cuánto tiempo y es cuestión de organizarte.

Por la misma línea P6 señaló que “la persona que lo va a aceptar trabajar flexitime tiene que ser una persona responsable y organizada y pues comprometida con ese patrono” y por último P5 también señaló el “manejo del tiempo”.

Capítulo IV: Discusión

A través del análisis temático que hicimos pudimos atender nuestros objetivos de este estudio: (a) explorar las consecuencias positivas y negativas que existen al trabajar para una organización que permita la flexibilidad laboral, específicamente el *telecommuting/flexiplace*; (b) descubrir el impacto del telecommuting en la vida social del personal para poder aclarar el debate existente en la literatura acerca de si contar con flexibilidad laboral contribuye a que el personal tenga una mejor vida social o si sucede lo contrario; (c) desarrollar un listado de las características que debe tener la empleomanía con flexibilidad laboral según empleados y empleadas del sector privado de Puerto Rico que hayan trabajado en el contexto de trabajo tradicional, pero que ahora gozan de la flexibilidad laboral, específicamente flexibilidad en el espacio de trabajo o *flexiplace*.

Mediante nuestro análisis pudimos identificar tres temas generales que guiarán este capítulo de discusión: 1) ventajas y desventajas de la flexibilidad laboral 2) vida social del personal y 3) características esenciales para poder tener flexibilidad laboral. También estaremos incluyendo la significancia de nuestro estudio, implicaciones y recomendaciones para el campo de la Psicología industrial Organizacional y para futuras investigaciones.

Ventajas y Desventajas de la Flexibilidad Laboral

Las categorías de ventajas y desventajas de la flexibilidad laboral se traducen a nuestro primer objetivo: consecuencias positivas y negativas que existen al trabajar en una organización con flexibilidad laboral. Curiosamente de todas las categorías estas dos fueron las que más referencia tuvieron a través de nuestras seis entrevistas, ventajas de la flexibilidad laboral tuvo setenta y tres (73) referencias y desventajas de la flexibilidad laboral treinta y seis (36). Una de las personas que entrevistamos nos indicó que en ocasiones cuando no trabaja desde la casa y va a la oficina

CONSECUENCIAS DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL

casi siempre va en la mañana y luego se la pasa todo el día en reuniones y visitando a clientes y otro nos indicó: “Una vez el día del padre una vez recogí el regalo del día del padre en noviembre”; esto significa que sus oficinas se encuentran vacantes durante el día o meses esto a su vez siendo un gasto de energía eléctrica y espacio innecesario. Esto nos lleva a preguntarnos ¿realmente es necesario que las personas que trabajan mayormente remoto tengan una oficina en un edificio? Compañías como AT&T han revelado que al tener a su personal trabajando remoto se pueden llegar a ahorrar hasta \$8,000 por empleado y a su vez han visto que la productividad del personal aumenta (Goodman, 2013). Por lo que podemos decir que la ventaja de trabajar a distancia es tanto para el personal como para la compañía.

La literatura menciona que en momentos de crisis, las empresas que tienen a su personal con flexibilidad laboral operan más rápido que aquellas que no proveen flexibilidad laboral debido a que la empleomanía puede retomar sus funciones sin tener que estar en una oficina (Whyman et al., 2015). Nuestro estudio confirma lo antes mencionado, dos de las personas que entrevistamos a menudo trabajan desde su hogar, no tienen una obligación de ir una cantidad de días en específico a sus oficinas. Cuando comenzó la pandemia en marzo de 2020 lo cual consideramos un momento de crisis ellos nos indicaron que continuaron trabajando como lo hacían regularmente. Contrario a lo antes mencionado otra participante que comenzó a trabajar remoto a consecuencia de la pandemia nos indicó que la empresa donde trabaja los tuvo dos semanas sin trabajar mientras organizaban cómo el personal iba a trabajar de manera remota lo que evidencia lo que Whyman (2015) indica acerca de las ventajas de la flexibilidad laboral en tiempos de crisis.

Otra ventaja de la flexibilidad laboral de acuerdo con las personas de nuestro estudio y literatura es el balance de vida trabajo. Investigadores ha encontrado que los empleados creen

CONSECUENCIAS DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL

que las prácticas laborales flexibles mejoran la moral en el lugar de trabajo, lo que podría influir positivamente en el equilibrio entre el trabajo y la vida; además, los empleados creen que el patrono puede ayudarlos a equilibrar sus funciones laborales y personales al tener flexibilidad laboral (Shagvaliyeva & Yazdanifard, 2014). Esto concuerda con lo que el P1 nos indicó: “el tiempo con la familia el poder controlar y balancear lo que es la actividad personal y la actividad de trabajo ese tipo de cosas yo creo que son los principales beneficios”. P6 añade algo muy interesante acerca de cómo la flexibilidad laboral le ha ayudado a compartir con su madre que vive en otro país:

Emm pues yo siento que la flexibilidad laboral por ejemplo en mi caso que llevo muchos años; mi mamá vive en Francia y yo cada vez que quiero viajar a Francia pues simplemente agarro el avión y me voy y me llevo la laptop y entonces mi mamá siempre era “ah no te desconectas” yo le digo bueno mamá esto es muy sencillo si tú quieres que te venga a ver tu tienes que aceptar que yo me voy a conectar y voy a trabajar ciertas horas, pero estoy aquí contigo y después que acabo cierro la computadora y estamos juntas me ves, me cocinas o sea y ehh pero tienes que aceptar que trabaje por que no son vacaciones, por que tomé el tiempo y estoy en flexibilidad laboral y vine a verte y entonces cuando ella entendió eso ya, ella, nada más le decía ma’ tengo que trabajar dos horas, ah ok y entonces ella se iba hacía otra cosa y yo trabajaba las dos horas y de ahí pues estaba con ella. O sea que creo que es bien positivo poder tener esa flexibilidad.

Si P6 no tuviese flexibilidad en su trabajo no le fuese posible ir a visitar a su madre sin estar de vacaciones.

Ahora bien, estamos conscientes que no todos son ventajas en la flexibilidad, como mencionamos al principio de esta sección, tenemos una categoría de desventajas. A pesar de que

CONSECUENCIAS DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL

como mencionaron dos de nuestras participantes, trabajando desde la casa eliminan las distracciones que otros compañeros le pueden causar ya sea por chistes o comentarios, en el hogar también pueden haber distracciones con la televisión, la limpieza, la cocina, etc.. Adicional a esto, al estar fuera de la oficina algunas veces se dificulta establecer horas específicas de trabajo y no sumergirse en el trabajo más horas de las establecidas, específicamente porque algunos patronos pueden pretender que las personas siempre estén disponibles (Goodman, 2013). Esto concuerda con los resultados de nuestra investigación, P4 nos indicó: “antes de agosto que no había nada estructurado y la gente no estaba como que adiestrada en eso este a mí me escribían a las 8 de la noche”. Luego nos indicó que para solucionar esto la empresa en agosto estableció que el horario para comunicarse con el personal era de 7 a.m.- 4 p.m. Otra participante nos indicó que el patrono les sugirió tener el correo electrónico de la compañía en su celular y que sábados y domingos recibe emails, sin embargo, espera hasta el lunes para contestar. Comentarios como estos nos hacen preguntarnos ¿Están las empresas capacitando a su personal gerencial para ejercer un liderazgo remoto? ¿Cuándo una compañía sabe que está lista para hacer la transición de presencial a remoto, lo debe de hacer por fases? Por último, P3 abunda sobre las distracciones de tener un trabajo flexible resaltando: “el empleado te puede distraer con facilidad sino esta comprometido a a las metas que tiene plasmadas para la semana eh y así que pueda pensar rápido yo entiendo que esas dos serían las más fuertes.”

Vida social del personal

Respecto al tema de vida social, encontramos que por una parte cuatro (4) de los participantes hicieron comentarios sobre su vida social mejorando y dos (2) disminuyendo. Nos parece curioso que una de esas participantes hace énfasis en cómo su relación con su jefe de trabajo en el momento en que inicia la flexibilidad laboral mejora, pero que su vida social en general

CONSECUENCIAS DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL

disminuyó. Al igual que otro participante que indicó que su vida social disminuyó desde que participa de tener flexibilidad laboral. En nuestra revisión de literatura hubo investigaciones que mencionan el sentimiento de aislamiento, como consecuencia de la disminución de interacción social frecuente con sus compañeros y compañeras de trabajo (Marica, 2018). Como se menciona en la revisión de literatura este sentimiento de aislamiento no es uno muy estudiado dentro de la flexibilidad laboral y por los resultados en nuestra investigación a pesar de ser una muestra pequeña este sentimiento no fue necesariamente la norma. Sin embargo esta desventaja puede ser la causante de que personas opten por regresar al trabajo a consecuencia de la interacción social que una oficina ajetreada provee, por lo que ayuda a prevenir y superar el sentimiento de aislamiento (Dahlstrom, 2013; Goodman, 2013).

Por otra parte, cuatro (4) participantes indicaron mejoras en su vida social tanto fuera como dentro de su trabajo. Una de las teorías de nuestro modelo teórico fue la de intercambio social, el mismo explica que las recompensas sociales como lo son la satisfacción emocional, valores espirituales, búsqueda de ventaja personal y compartimiento de ideales humanitarios suelen ser más valorados que el dinero (Lambe et al., 2001). Por lo que los empleados no solo valoran la remuneración monetaria, sino poder gozar de esas otras ventajas que les puede brindar la flexibilidad laboral como lo es la parte de la socialización. Algo que pudimos notar es que los participantes que tienen su vida social aumentando en gran parte esto es posible a que tienen acuerdos con sus jefes respecto a sus horas de trabajo. Por lo que dentro de esa misma línea la teoría de intercambio social expone que una serie de reglas se han delineado como lo son las reglas de negociación (Cropanzano & Mitchell, 2005). El sentido de reciprocidad es un asunto importante tanto para los empleados como para los jefes, ayuda a establecer límites y hacer que los empleados se sientan escuchados y entendidos, por lo que tener empleados que puedan

CONSECUENCIAS DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL

balancear su trabajo y vida social puede traer beneficios no sólo para sí mismos, sino para la misma empresa. Como menciona una de las cuatro (4) premisas de la teoría de intercambio social los resultados positivos aumentan la confianza de las empresas en sus socios o empleomanía y su compromiso con la relación de intercambio (Lambe et al., 2001). Sin embargo este intercambio se da siempre y cuando los empleados reciban capacitación, programas de desarrollo o empoderamiento de parte de la organización por lo que se sentirán motivados a reciprocitar de alguna manera lo que la organización le ha dado (Gould-Willimas & Davies, 2005).

Características Esenciales para Poder Tener Flexibilidad Laboral

Nuestro tercer objetivo de investigación fue desarrollar un listado de las características que debe tener la empleomanía con flexibilidad laboral según empleados y empleadas del sector privado de Puerto Rico que hayan trabajado en el contexto de trabajo tradicional, pero que ahora gozan de la flexibilidad laboral, específicamente flexibilidad en el espacio de trabajo o *flexiplace*. El modelo de características de trabajo propuesto por Hackman y Oldham (1976) establece cinco características básicas del trabajo las cuales son: variedad de habilidades, identidad de la tarea, significado de la tarea, autonomía y retroalimentación. Como ya hemos mencionado, incluimos una pregunta acerca de las características esenciales que deben de tener para poder tener flexibilidad laboral. Todas las personas mencionaron la organización debido a la autonomía que se tiene trabajando a distancia, no hay ninguna persona detrás de tu silla velando que hagas o no el trabajo. Otras cosas que mencionaron fue el compromiso con la tarea y organización. Se ha visto que especialmente, la autonomía promueve mayor motivación, esfuerzo y eficiencia por parte de la empleomanía al completar tareas asignadas (Gajendran et al., 2015). Podemos decir que, si las empresas que implementan la flexibilidad laboral logran que

CONSECUENCIAS DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL

su personal entienda la tarea asignada, se sienta identificado con la misma y obtenga una retroalimentación buena su patrono puede estar impactar tres estados psicológicos del personal: experiencia significativa del trabajo, responsabilidad experimentada por el resultado del trabajo y conocimiento de los resultados de actividades laborales. Estos estados psicológicos influyen el resultado del trabajo, es decir, la satisfacción, el ausentismo, motivación y desempeño laboral (Kelemu, Sime, Hailu, & Zalalam, 2014; Suh & Lee, 2017).

Implicaciones Teóricas y Prácticas

Nuestro marco conceptual se compuso de la teoría del intercambio social y el modelo de características del trabajo de Hackman y Oldham (1976). Nuestros resultados fueron consistentes con la teoría de intercambio social, ya que esta se basa en expectativas de reciprocidad, y proponiendo reglas como las de negociación (Cropanzano & Mitchell, 2005). Por lo que se pudo observar los participantes en su mayoría lograron tener acuerdos con su patrono, parte de ellos sentían satisfacción y motivación para realizar sus labores. Tal como expone la teoría de intercambio social las recompensas sociales como lo son la satisfacción emocional, valores espirituales, búsqueda de ventaja personal y compartimiento de ideales humanitarios suelen ser más valorados que el dinero (Lambe, Wittman & Mitchell, 2005). Por lo que la forma ideal de establecer el trabajo a remoto tiene mucho que ver con el proceso de negociación, de establecer límites y que sea mutuo. Ya observamos que mientras se establezcan reglas que sean para el beneficio no solo del patrono, pero de sus empleados también; que estos sean escuchados, influencia de manera positiva la forma en la que trabajan.

Nuestros resultados también fueron consistentes con el modelo teórico de Hackman y Oldham (1976) debido a que dentro de las características que identificaron como esenciales para poder trabajar remoto identificaron la organización, el compromiso y la autonomía, hicieron mención

CONSECUENCIAS DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL

de las tareas del trabajo e hicieron comentarios que indicaban si se identificaban o no con la tarea. Curiosamente no mencionaron de manera directa la retroalimentación, indicaron que para poder trabajar a remoto tienes que ser una persona que no la necesite lo que significa que si los patronos dieran retroalimentación el trabajo remoto sería aplicable para mayor tipo de personas. De acuerdo con el modelo de Hackman y Oldham (1976), si las empresas desean comprender las actitudes y comportamiento de la empleomanía las cuales tienen un impacto en los resultados del trabajo tienen que cerciorarse que las tareas que asignen tengan: variedad de habilidades; que el personal se identifique con la tarea, que el personal comprenda el significado de la tarea y proveerle autonomía y retroalimentación al personal. En este estudio las preguntas realizadas no se lograron contestar todas a través de este modelo, quizá en estudios futuros se podría estudiar más a fondo el tema desde la perspectiva de este modelo.

Limitaciones

Todas las investigaciones de una manera u otra tienen sus limitaciones. Las principales dos limitaciones de esta investigación son 1) no es una muestra representativa de las personas que tienen flexibilidad laboral en Puerto Rico y 2) la pandemia nos limitó el acceso a las y los participantes. Como consecuencia de la pandemia de las seis (6) entrevistas que hicimos solo dos (2) pudieron ser presenciales. Muchas personas optaron por elegir la entrevista virtual por medidas de precaución. Al realizar la mayoría de las entrevistas virtuales no pudimos observar el lenguaje corporal de las personas como lo hubiésemos hecho en una entrevista presencial. No pudimos ver si movían mucho las manos, si movían el pie ni pudimos ver claramente cuando inhalaban profundamente. En ocasiones teníamos problemas con el internet de la persona entrevistada por lo que algunas palabras no se escuchaban con claridad y en ocasiones le

CONSECUENCIAS DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL

solicitábamos a las personas que repitieran lo antes mencionado, sin embargo, no siempre se acordaban con exactitud lo que habían dicho.

La tercera limitación fue que al realizar las primeras dos entrevistas nos percatamos que teníamos que especificar a qué nos referíamos con vida social debido a que unas personas se referían únicamente a su entorno familiar y otras a su entorno de amistades y salidas nocturnas. Como consecuencia decidimos hacer la pregunta desde los dos aspectos, familiar y de amistades. Las respuestas de esta pregunta junto a las respuestas de consecuencias positivas de la flexibilidad laboral hicieron que creáramos la categoría de balance vida trabajo. Por último, nos llamó mucho la atención la dificultad de recoger los datos de las personas más jóvenes versus las personas mayores de 35 años. En ocasiones teníamos que hacer varias preguntas para poder indagar, sin embargo, con las personas mayores de 35 años era diferente, al hacerle una pregunta elaboraban su respuesta y brindaban detalles.

Significado, Implicaciones y Recomendaciones del estudio

Este estudio es de suma importancia para la empleomanía de Puerto Rico porque en comparación a Estados Unidos, donde existen censos y estadísticas de la flexibilidad laboral que evidencian el incremento de esta, en Puerto Rico dicha información es inexistente (Matos et al., 2017). La Ley de Transformación y Flexibilidad laboral del 24 de enero de 2017, según enmendada impulsa en cierta manera que los patronos establezcan flexibilidad laboral, sin embargo, continuamos viendo la implementación del trabajo tradicional. El movimiento de la flexibilidad laboral debería ser más notable.

Con los resultados obtenidos de esta investigación las empresas y patronos pueden ver las consecuencias de la implementación de la flexibilidad laboral en el espacio de trabajo según la empleomanía que experimenta la misma. Esta investigación es un referente para que

CONSECUENCIAS DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL

implementen la misma dado a que la empleomanía proveyó su experiencia y mencionaron las características que piensan que debe tener la persona para participar de la flexibilidad laboral. Estas características son importantes porque nosotras y las personas entrevistadas reconocemos que dicha flexibilidad no es para todo el mundo ni para todo tipo de trabajo y que si desean aplicarlo a todo el mundo o a una mayoría hay procesos de selección, adiestramiento y prácticas de supervisión y liderazgo que deben implementarse. Esta investigación beneficia tanto a las empresas como a la empleomanía dado a que empresas se ahorrarían dinero y mejorarían su producción y la empleomanía podría laboral desde otros espacios que no sean el contexto tradicional de la oficina, además de evitar el tráfico y gasto en combustible (Bloom et al., 2014; Goodman, 2013; Pearce, 2009). De no llevarse cabo esta investigación, empresas no tendrían ni siquiera un estudio exploratorio realizado en Puerto Rico acerca de la flexibilidad laboral para poder utilizar como referente y tomar decisiones acerca de la implementación de esta. Este estudio sirve como base para otros estudios descriptivos, correlacionales o explicativos (Hernández Sampieri et al., 2014).

Este estudio puede impulsar estudios experimentales en organizaciones donde implementen con un grupo de la empleomanía la flexibilidad laboral por un periodo de tiempo para ver los resultados de esta, en términos de eficiencia, bienestar y ahorros. También podrían hacer estudios para indagar qué tipo de empresas o posiciones en una empresa son las que mayormente proveen flexibilidad laboral y por último podrían investigar para qué tipo de empresas u organizaciones la flexibilidad laboral tiene mayores ventajas. Se podrían además examinar los programas de adiestramiento requeridos antes, durante y después de la implantación de este tipo de programas en las organizaciones. Con este estudio esperamos contribuir al incremento de la implementación de flexibilidad laboral en Puerto Rico para que organizaciones puedan reafirmar los beneficios

CONSECUENCIAS DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL

que estudios han encontrado acerca de la misma (Bloom et al., 2014; Munsch, 2016; Pearce, 2009; Smith et al., 2018).

Referencias

- Alessandri, G., Borgogni, L., & Latham, G. P. (2017). A dynamic model of the longitudinal relationship between job satisfaction and supervisor-rated job performance. *Applied Psychology, 66*(2), 207–232. <https://doi.org/10.1111/apps.12091>
- Allen, C. T., Schewe, C. D., & Wijk, G. (1980). More on self-perception theory's foot technique in the pre-call / mail survey setting. *Journal of Marketing Research, 17*(4), 498. <https://doi.org/10.2307/3150502>
- Ávila Moreno, A., & Castañeda Zapata, D. (2015). Relación entre el sentido atribuido al trabajo y la conducta de compartir conocimiento. *Revista Puertorriqueña de Psicología, 26*(2), 238–251. Retrieved from <http://www.ojs.repsasppr.net/index.php/rebs/article/viewFile/270/270>
- Bae, K. Bin, & Kim, D. (2016). The impact of decoupling of telework on job satisfaction in U.S. federal agencies: Does gender matter? *American Review of Public Administration, 46*(3), 356–371. <https://doi.org/10.1177/0275074016637183>
- Bathini, D. R., & Kandathil, G. M. (2019). An orchestrated negotiated exchange: trading home-based telework for intensified work. *Journal of Business Ethics, 154*(2), 411–423. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3449-y>
- Black, H. *The Fair Labor Standards Act Of 1938, As Amended.* , (2011).
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2014). Does working from home work? Evidence from a chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics, 130*(1), 165–218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
- Braun, V., & Clarke, V. (2008). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in*

CONSECUENCIAS DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL

Psychology, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

- Coenen, M., & Kok, R. A. W. (2014). Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules. *European Management Journal*, 32(4), 564–576. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.12.003>
- Cotti, C. D., Haley, M. R., & Miller, L. A. (2014). Workplace flexibilities, job satisfaction and union membership in the US workforce. *British Journal of Industrial Relations*, 52(3), 403–425. <https://doi.org/10.1111/bjir.12025>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design : Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.; V. Knight, J. Young, K. Koscielak, B. Bauhaus, & M. Markanich, eds.). California: SAGE Publications, Inc.
- Creswell, J. W., & Creswell, D. J. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.; H. Salmon, C. Neve, M. Heffernam, D. Felts, & A. Marks, eds.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Dahlstrom, T. R. (2013). Telecommuting and leadership style. *Public Personnel Management*, 42(3), 438–451. <https://doi.org/10.1177/0091026013495731>
- Finn, D., & Donovan, A. (2013). A global study. *PwC's NextGen: A Global Generational Study*, 16. Retrieved from http://www.pwc.com/en_GX/gx/hr-management-services/pdf/pwc-nextgenstudy-%0D2013.pdf
- Gajendran, R. S., Harrison, D. A., & Delaney-Klinger, K. (2015). Are telecommuters remotely good citizens? Unpacking telecommuting;s effects on performance via I-deals and job resources. *Personnel Psychology*, 68(2), 353–393. <https://doi.org/10.1111/peps.12082>

CONSECUENCIAS DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL

- Goodman, E. (2013). Telecommuting: Is it right for your business? The dos, don'ts, perks and drawbacks to a controversial issue in the changing office landscape. *Journal of Property Management*, 78(3), 16–20. Retrieved from <https://biblioteca.uprrp.edu:2056/docview/1429235199?accountid=44825>
- Gould-Willimas, J., & Davies, F. (2005). Using social exchange theory to predict the effects of hr practice on employee outcomes. *Public Management Review*, 7(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/1471903042000339392>
- Handy, S., & Mokhtarian, P. (1996). The future of telecommuting. *UC Davis: Institute of Transportation Studies*, 28(3), 227–240. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-800214-8.00006-2>
- Hecht, T. D., & Allen, N. J. (2002). A review of telework research : findings , new directions , and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 383–400.
- Hernández Sampieri, R., & Fernández Collado, C. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta ed.). México, DF: The McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). México, DF: McGraw-Hill.
- Karanika-Murray, M., Duncan, N., Pontes, H. M., & Griffiths, M. D. (2015). Organizational identification, work engagement, and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 30(8), 1019–1033. <https://doi.org/10.1108/JMP-11-2013-0359>
- Kelemu, K., Sime, M., Hailu, M., & Zalalam, T. (2014). Determinants and levels of agricultural development agents job satisfaction: The case of kalu woreda, south wollo zone of the amhara national regional state. *Ethiopian Journal of Business and Economics*, 4(1), 149–

CONSECUENCIAS DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL

175. <https://doi.org/10.4314/ejbe.v4i1.5>

Kiran, M., & Khurram, S. (2018). Flexitime and employee happiness at workplace in software houses. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 12(3), 1008–1024.

Knonovsky, M., & Pugh, D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656–669. <https://doi.org/10.1007/s11244-006-0080-z>

Lambe, C. J., Wittmann, C. M., & Spekman, R. E. (2001). Social exchange theory and research on business- to-business relational exchange. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 8(3), 1–36. <https://doi.org/10.1300/J033v08n03>

Landis, R. J., & Koch, G. G. (1977). No Title. *The Measurement of Observer Agreement for Categorical Data, Biometrics*, 159–174. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/2529310>

Manríquez, M. R., Salazar, A. L., & Mateo, C. L. (2015). Ética y calidad laboral: Impacto en el desempeño empresarial. Un estudio empírico. *Holos*, 3, 308.

<https://doi.org/10.15628/holos.2015.2763>

Marica, M.-E. (2018). Hoeworking/teleworking. A typical forms of employment: Between usefulness and precariousness. *Juridical Tribune-Tribuna Juridica*, 8(1), 73–85. Retrieved from <http://oaji.net/articles/2017/5275-1533049182.pdf>

Matos, K., Galinsky, E., & Bond, J. (2017). *National study of employers* (Vol. 84). Retrieved from [https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/National Study of Employers.pdf](https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/National%20Study%20of%20Employers.pdf)

McCambridge, J., Witton, J., & Elbourne, D. R. (2014). Systematic review of the Hawthorne effect: New concepts are needed to study research participation effects. *Journal of Clinical Epidemiology*, 67(3), 267–277. <https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2013.08.015>

Mertens, D. (2015). *Research and evaluation in education and psychology* (4ta ed.). Thousand

CONSECUENCIAS DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL

Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.

Miles, M., & Huberman, M. (1994). *Qualitative data analysis : An expanded sourcebook* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.

Munsch, C. L. (2016). Flexible work, flexible penalties: The effect of gender, childcare, and type of request on the flexibility bias. *Social Forces*, *94*(4), 1567–1591.

<https://doi.org/10.1093/sf/sov122>

Munsch, C. L., Ridgeway, C. L., & Williams, J. C. (2014). Pluralistic ignorance and the flexibility bias: Understanding and mitigating flextime and flexplace bias at work. *Work and Occupations*, *41*(1), 40–62. <https://doi.org/10.1177/0730888413515894>

Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior And Human Performance*, *16*(21), 250–279.

[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)

Pearce, J. A. (2009). Successful corporate telecommuting with technology considerations for late adopters. *Organizational Dynamics*, *38*(1), 16–25.

<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2008.10.002>

Romero Caballero, M. P. (2016). Significado del trabajo y sentido de la profesión en la academia de Colombia. *Athenea Digital*, *16*(2), 427–435.

<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.5565/rev/athenea.1799>

Romero, M. (2017). Significado del trabajo desde la psicología del trabajo. Una revisión histórica, psicológica y social. *Psicología Desde El Caribe. Universidad Del Norte*, *34*(2),

120–138. <https://doi.org/10.14482/psdc.33.2.7278>

Rubin, R. (1979). Flexitime : Its implementation in the public sector. *American Society for the Administration*, *39*(3), 277–282. Retrieved from

CONSECUENCIAS DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL

https://www.jstor.org/stable/pdf/975953.pdf?casa_token=ku3vOpLF0dMAAAAAA:HkU4g9zl9u8Pi7t3aqlhGbke6BMt6

Schepers, P., & Van Den Berg, P. T. (2007). Social factors of work-environment creativity.

Journal of Business and Psychology, 21(3), 407–428. <https://doi.org/10.1007/s10869-006-9035-4>

Shagvaliyeva, S., & Yazdanifard, R. (2014). Impact of flexible working hours on work-life balance. *American Journal of Industrial and Business Management*, 04(01), 20–23.

<https://doi.org/10.4236/ajibm.2014.41004>

Smith, S. A., Patmos, A., & Pitts, M. J. (2018). Communication and teleworking: A study of communication channel satisfaction, personality, and job satisfaction for teleworking employees. *International Journal of Business Communication*, 55(1), 44–68.

<https://doi.org/10.1177/2329488415589101>

Suh, A., & Lee, J. (2017). Understanding teleworkers technostress and its influence on job satisfaction. *Internet Research*, 27(1), 140–159. <https://doi.org/10.1108/IntR-06-2015-0181>

Torres, E. (2015). Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de La ciudad Puno. *Comunicación*, 6(2), 5–14. <https://doi.org/ISSN 2219-7168>

Uglanova, E., & Dettmers, J. (2018). Sustained effects of flexible working time arrangements on subjective well-being. *Journal of Happiness Studies*, 19(6), 1727–1748.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s10902-017-9894-6>

Uribe Muentes, D. (2016). El impacto de las condiciones del trabajo en la satisfacción Laboral.

Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 34(1), 57–65.

<https://doi.org/10.21772/ripo.v34n1a04>

CONSECUENCIAS DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL

Vega, R. P., Anderson, A. J., & Kaplan, S. A. (2015). A within-person examination of the effects of telework. *Journal of Business and Psychology, 30*(2), 313–323.

<https://doi.org/10.1007/s10869-014-9359-4>

Wadsworth, L., Llorens, J. L., & Facer, R. L. (2018). Do workplace flexibilities influence employment stability? An analysis of alternative work schedules, turnover intent and gender in local government. *International Journal of Organization Theory and Behavior, 21*(4),

258–274. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-07-2018-0077>

Whyman, P. B., Baimbridge, M. J., Buraimo, B. A., & Petrescu, A. I. (2015). Workplace flexibility practices and corporate performance: Evidence from the british private sector.

British Journal of Management, 26(3), 347–364. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12051>

Yin, R. K. (2011). *Qualitative research from start to finish* (Vol. 1st). New York: The Guildford Press.

CONSECUENCIAS DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL

Anejos

Anejo A: Preguntas de cernimiento

Estas preguntas nos indicaran que usted cumple con los criterios de elegibilidad para formar parte de la investigación. Le solicitamos que por favor conteste todas las preguntas debido a que nos permitirán confirmar que es elegible para la investigación y nos proveerán más información de contacto.

1. Tiene 21 años o más
 - a. Sí
 - b. No

2. ¿Está empleado o empleada en una empresa del sector privado en Puerto Rico?
 - a. Sí
 - b. No

3. ¿Cuenta con flexibilidad laboral de uno a tres días por semana?
 - a. Sí
 - b. No

4. ¿Está dispuesto o dispuesta a compartir experiencias en relación con la flexibilidad laboral en el espacio de trabajo?
 - a. Sí
 - b. No

5. Si desea continuar participando de la investigación por favor indíquenos su correo electrónico para coordinar fecha y hora para la discusión de la hoja de consentimiento, preguntas sociodemográficas y entrevista virtual.

Enlace para las preguntas de cernimiento: <https://forms.gle/qbagGPu13v9XnJfH6>



**Anejo B:
Hoja de consentimiento para entrevista a la persona participante**

HOJA DE CONSENTIMIENTO

Consecuencias en la implementación de la flexibilidad laboral en la empleomanía del sector privado de Puerto Rico

Datos sociodemográficos y entrevista virtual

¿CUÁL ES EL PROPÓSITO DEL ESTUDIO?

Usted ha sido invitado(a) a participar en la investigación, “Consecuencias en la implementación de la flexibilidad laboral en la empleomanía del sector privado de Puerto Rico; la cual tiene como objetivo explorar las consecuencias, características y el impacto de la flexibilidad laboral. Se seleccionó debido a que forma parte de la empleomanía de Puerto Rico que trabaja en una empresa del sector privado donde participa del programa de flexibilidad laboral. Esta investigación es realizada por Paola García y Natasha González, estudiantes graduadas del Programa de Psicología Industrial Organizacional de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras como parte de su requisito de tesis. Los participantes serán seleccionados a través de muestreo bola de nieve y correos electrónicos como email promocional. Se espera para la investigación recopilar los datos de unos 6 participantes, 3 hombres y 3 féminas.

Las preguntas sociodemográficas nos indicaran el tiempo que lleva trabajando en la compañía y de qué parte de Puerto Rico es. Las preguntas de la entrevista tendrán preguntas que nos ayudarán a saber su sentir acerca de la flexibilidad laboral. Sus datos y respuestas en las preguntas de datos sociodemográficos y entrevista se recolectan con la finalidad de realizar un análisis donde se pretende encontrar las consecuencias que tiene para el personal implementar la flexibilidad laboral en el espacio de trabajo, el impacto en la vida social de la misma y las características de acuerdo con los participantes que deberían tener las personas que participan de la flexibilidad laboral en el espacio de trabajo. Esto a su vez tiene el propósito impulsar la implementación de la flexibilidad laboral en empresas de Puerto Rico. Primero se le enviará la hoja de datos sociodemográficos para que usted la complete y luego participará de una entrevista la cual será a través una plataforma digital (Teams, Zoom o Google Meets) y será grabada (solo audio) con el fin de enriquecer el análisis que se realizará partiendo de la información obtenida.

CONSECUENCIAS DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL

Su participación debe ser absolutamente voluntaria, si acepta participar, contestará unas preguntas datos sociodemográficos en línea y participará de una entrevista que se compone de una serie de preguntas. El tiempo aproximadamente que tomará completar la hoja de datos sociodemográficos y preguntas de entrevista es de 40-60 minutos.

Para propósitos del estudio los requisitos son que sea mayor de 21 años, labore en una empresa privada de Puerto Rico donde hayan implementado la flexibilidad laboral y usted participe de la misma. Además, debe haber trabajado anteriormente en un empleo tradicional de trabajo donde se le exigiera que trabajara únicamente en la oficina de la empresa.

¿QUÉ RIESGOS Y BENEFICIOS CONLLEVA SU PARTICIPACIÓN EN LA ENTREVISTA?

No se anticipan riesgos por su participación, los riesgos que pudieran ocurrir son mínimos, puede existir la posibilidad de sentirse incómodo(a) con alguna pregunta. De experimentar alguna incomodidad en cualquier momento, usted podrá expresarlo libremente y se podrá dar por terminada, continuar con otra pregunta o modificar su participación, si usted lo desea. Este estudio no implica un beneficio directo, pero sí existe un beneficio indirecto. Los beneficios esperados en esta investigación serán contribuir al desarrollo de conocimiento sobre el tema del estudio, proveyendo un perfil ideal para la empleomanía que participe de la flexibilidad laboral, los beneficios de dicha flexibilidad y contribuir a la adquisición de experiencia de primera mano para la estudiante que realiza la misma. Es necesario recalcar que puede abstenerse a contestar alguna pregunta, al igual que abandonar la hoja de datos sociodemográficos y entrevista en cualquier momento.

Se le notifica que de desear participar en dicha investigación usted podrá seleccionar la plataforma que desee. Sepa que es probable que tenga que descargar alguna de estas plataformas (Zoom, Teams y Google Meets), sin embargo, hasta el momento ninguna de las plataformas conlleva conlleva costo para su utilización. Podría haber cargos adicionales por el consumo de datos móviles o de conexión al internet, dependiendo de su compañía o plan.

CONFIDENCIALIDAD

Su identidad será protegida, por tanto no se utilizará su nombre o el de su compañía, ni alguna otra información que logre identificarlos. En la publicación se presentarán hallazgos generales de la recopilación de los datos, siempre evitando colocar información que pueda identificarlos. La información que pueda identificarlo directa o indirectamente será manejado confidencialmente. Sin embargo, como la muestra de participantes es pequeña, aunque no publiquemos los datos sociodemográficos de forma individual, estos pudieran identificar a las personas debido al tamaño de la muestra. Solo tendremos acceso a los datos crudos y a esta hoja de consentimiento las investigadoras Paola N. García Encarnación y Natasha N. González Negrón y la Directora de tesis Laura Galarza. Oficiales del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico o agencias federales responsables de velar por la integridad en la investigación podrían requerirle al investigador los datos obtenidos en este estudio, incluyendo este documento.

CONSECUENCIAS DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL

Los documentos, materiales o datos de la investigación serán almacenados en las computadoras y/o algún almacenamiento de datos externos (pendrive, memoria externa) de ambas investigadoras que a su vez estas estarán en el hogar de cada una bajo llave. Los datos recopilados serán almacenados por tres (3) años una vez finalizada la investigación. Los datos digitales serán borrados y los impresos triturados antes de desecharse. Los hallazgos generales de la investigación que no incluyan datos personales de usted como participante ni de su compañía serán conservados permanentemente para ser utilizados en otras investigaciones. Además serán compartido con otros investigadores, sin identificadores y compartidas bajo un acuerdo de confidencialidad.

Note que se le pide email con el propósito de mantenernos en comunicación y poder enviar los documentos como esta hoja de consentimiento, entrevista, entre otros. Advertencia: la información que comparta electrónicamente en el dispositivo (computadora, celular u otro) o plataforma que utilice puede ser intervenida o revisada por terceras personas. Estas personas pueden tener acceso legítimo o ilegítimo al dispositivo y a su contenido como un familiar, patrono, “hacker” etc. Además, en el dispositivo que utilice puede quedar registro de la información que acceda o envíe electrónicamente.

DERECHOS

¿Qué puedo hacer para obtener más información?

Si requiere de más información sobre este estudio o de tener alguna duda puede contactar a la estudiante Paola García o Natasha González, vía correo electrónico a paola.garcia13@upr.edu o a número de teléfono 787-307-7332, natasha.gonzalez4@upr.edu o al número de teléfono 787-515-8673 también puede comunicarse con la supervisora de esta investigación la Dra. Laura Galarza vía correo electrónico a laura.galarza2@upr.edu. Si ha leído este documento y ha decidido participar, por favor entienda que su participación es completamente voluntaria y que usted tiene derecho a abstenerse de participar o retirarse en cualquier momento de la vídeo llamada cerrando la ventana de la vídeo llamada. Además, tiene derecho a recibir una copia de este documento. Al escribir su nombre en el espacio que dice “firma” en este documento significa que ha decidido participar después de haber leído y discutido la información presentada en esta hoja de consentimiento con la investigadora, sin embargo, no lo obliga a mantenerse en la misma. Su firma certifica que aceptó participar en la investigación.

De tener alguna pregunta sobre sus derechos como participante o reclamación o queja relacionada con su participación en este estudio puede comunicarse con la Oficial de Cumplimiento del Recinto de Río Piedras de la universidad de Puerto Rico, al teléfono 787-764-0000 extensión 86773 o a cipshi.degi@upr.edu.

Por motivos del COVID-19 estamos entregando la hoja de consentimiento virtual, si desea participar debe elegir la opción que indica que sí, consiente a participar luego de que una de las investigadoras haya discutido la hoja de consentimiento con usted.

Enlace de hoja de consentimiento virtual: <https://forms.gle/BBM8QvYRMztuDzeQ9>

CONSECUENCIAS DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL

Anejo C: Hoja de datos socio demográficos

Código: _____

Consecuencias en la implementación de la flexibilidad laboral en la empleomanía del sector privado de Puerto Rico

Favor circular la opción que considera que le aplique y contestar las preguntas abiertas que así lo requieran.

1. Género:
 - a. Hombre
 - b. Mujer
 - c. Otro
2. Edad: _____
3. Nivel de educación:
 - a. Escuela superior
 - b. Estudios universitarios sin culminar
 - c. Grado asociado
 - d. Bachillerato
 - e. Maestría
 - f. Doctorado
4. ¿Usted reside en el área metropolitana? _____ Sí _____ No ¿En qué pueblo? _____
5. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa? _____
6. ¿Hace cuánto tiempo participa de la flexibilidad laboral implementada por la empresa?

Preguntas guías para entrevista semiestructurada

1. ¿Qué usted piensa acerca de la flexibilidad laboral en el área de trabajo?
2. ¿En qué tipo de trabajo usted piensa que es posible y se debe implementar la flexibilidad laboral?
3. ¿En qué trabajos piensa que la flexibilidad laboral no es conveniente?
4. ¿Hace cuánto la empresa donde trabaja actualmente implementó la flexibilidad laboral?
5. Cuando la empresa la implementó, ¿cómo seleccionó a las personas que podrían participar del programa de flexibilidad laboral?
6. ¿Alrededor de cuántas personas tienen flexibilidad laboral?
7. ¿Cuántos días a la semana usted puede trabajar desde una localización que no sea la oficina de la empresa?
8. ¿Siempre ha o han sido esa cantidad de días?
9. ¿Cómo usted se siente al participar de la flexibilidad laboral?
10. ¿Qué consecuencias positivas cree ha traído para la empresa y para usted la flexibilidad laboral?
11. Si le dieran a elegir entre continuar con flexibilidad laboral o volver a trabajar en el contexto tradicional de oficina en la empresa, ¿cuál elegiría y qué hace que elija esa opción?
12. ¿Usted entiende que la flexibilidad laboral tiene algunas consecuencias negativas?

Explique

CONSECUENCIAS DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL

13. ¿Qué impacto ha tenido en su vida social la implementación de la flexibilidad laboral?
14. ¿Cuánto ha mejorado o disminuido su vida social desde que participa de la flexibilidad laboral?
15. Respecto al tiempo, ¿qué beneficios ha traído la flexibilidad laboral en su vida? Por ejemplo: más tiempo para ir a citas médicas o realizar diligencias.
16. ¿Qué características piensa que debe de tener las personas que realizan el trabajo flexible?