

Relación entre las actitudes, prácticas de flexibilidad laboral y la efectividad en trabajadores mexicanos

Relationship between attitudes, labor flexibility and effectiveness in Mexican workers

Sergio Manuel Madero Gómez
Tecnológico de Monterrey (México)

Carlos Gabriel Colín Flores*
Tecnológico de Monterrey (México)

Recibido: 28 de junio de 2023

Aceptado: 18 de septiembre de 2023

Publicado: 16 de agosto de 2024

Resumen

En este estudio se realizó una investigación cuantitativa con el objetivo de conocer el perfil de las prácticas laborales preferidas en una muestra de colaboradores de empresas privadas en México. La muestra del estudio se seleccionó por conveniencia y estuvo integrada por 142 personas, de las cuales el 71.1% señala que en su lugar de trabajo tienen actividades de flexibilidad laboral.

Además, se identificó la forma en que se relacionan las actitudes de los colaboradores sobre las actividades laborales flexibles con los efectos percibidos de las prácticas de flexibilidad laboral, y la efectividad laboral.

Como parte del estudio, se diseñó un instrumento de medición en formato en línea, con un total de 27 ítems, el instrumento fue validado estadísticamente para su aplicación en el contexto mexicano.

*Email: carlos_colin01@prodigy.net.mx



Entre los principales hallazgos de la investigación se encontró que existe una relación inversa entre la percepción de barreras a las prácticas de flexibilidad en el trabajo y la efectividad laboral $r(142) = -.292, p < 0.01$. Además de una relación positiva entre la actitud de los colaboradores -ideas, actitud y conducta- hacia las prácticas de flexibilidad, y la efectividad laboral. En cuanto a la actitud de los trabajadores -ideas, actitud y conducta-y las barreras se encontró una relación inversa.

Palabras clave: Flexibilidad laboral; Balance vida-trabajo; Efectividad laboral; Retención del talento.

Abstract

In this study, a quantitative investigation was carried out with the objective of knowing the profile of the preferred labor practices in a sample of collaborator of private companies in Mexico. The study sample was selected for convenience and consisted of 142 people, of which 71.1% indicated that they have labor flexibility activities in their workplace.

In addition, the way in which employee attitudes about flexible work activities are related to the perceived effects of flexible work practices, and work effectiveness was identified.

As part of the study, an online measurement instrument was designed, with a total of 27 items, the instrument was statistically validated for its application in the Mexican context.

Among the main findings of the research, it was found that there is an inverse relationship between the perception of barriers to flexible practices at work and work effectiveness $r(142) = -0.292, p < 0.01$. In addition to a positive relationship between the attitude of employees -ideas, attitude and behavior- towards flexibility practices, and work effectiveness. Regarding the attitude of the workers -ideas, attitude and behavior- and the barriers, an inverse relationship was found.

Keywords: Labor flexibility; Work-life balance; Labor effectiveness; Talent retention.

Introducción

Debido al surgimiento de una sociedad cada vez más industrializada, el lado humano en los negocios comenzó a tomar un papel importante, hoy en día, existen una serie de roles que los individuos deben combinar -relaciones de pareja, padres, empleados, etc.-, y debido a lo anterior, las organizaciones han intentado comenzar a resaltar el papel del factor humano y con ello satisfacer las nuevas necesidades que los colaboradores presentan, lo que se conoce como el balance entre la vida personal y laboral (Bas y Guilló, 2008; Koubova y Buchko, 2013)

Referente al tema de lograr ese equilibrio entre la vida laboral y personal, es importante analizar que el concepto, no es nuevo, a pesar de haberse definido formalmente hasta el año 1986, sin embargo, es interesante que ya existieran programas o políticas que ayudaban a los empleados a lograr este equilibrio trabajo-vida, incluso desde antes de los años 40's. Lockwood menciona, que:

Antes de la segunda guerra mundial la compañía W. K. Kellogg creó cuatro jornadas de 6 horas de trabajo para reemplazarlas por la tradicional jornada de 8 horas durante 3 días. Y este cambio reflejó un aumento en la moral y eficiencia de los empleados (Lockwood, 2003, P.1).

Pero no fue hasta 1977 que debido al trabajo de Rosabeth Moss Kanter, "El trabajo y la familia en los Estados Unidos: una revisión crítica y la agenda de investigación y política" (Kanter, 1977), que el tema del equilibrio trabajo-vida llamó la atención de investigadores y las organizaciones.

Por su parte, Lockwood indica, que:

En los años ochenta y noventa, las empresas comenzaron a ofrecer programas para el balance de trabajo - vida. Mientras que la primera ola de estos programas fue principalmente para apoyar a las mujeres con niños, en la actualidad, los programas de balance trabajo-vida son menos específicos en cuestión de género y reconocen otros compromisos además de los que se tienen con la familia (Lockwood, 2003, p.2).

El reto en la sociedad de hoy es que las personas viven con muchas actividades en su agenda, llenas de responsabilidades y compromisos, de manera que lograr este equilibrio se ha vuelto cada vez más difícil, generando alto estrés y enfermedades (Colín-Flores, 2019). En un mundo globalizado, que está constantemente cambiando, ésta es una situación que impacta a nivel mundial, principalmente en las personas que desarrollan un trabajo o llevan una carrera profesional, como lo mencionan De Luis Carnicer et al. (2002) y Jiménez y Moyano (2008) entre otros más.

Es por esto, que hoy en día las empresas están más conscientes de este tema, y han ido implementando cambios en su organización con el objetivo de disminuir las consecuencias negativas del conflicto trabajo-familia en sus empleados, principalmente por las nuevas motivaciones (Ng et al., 2010) y necesidades millennials (Baeza et al., 2018). Algunos componentes de esta nueva estrategia organizacional son horarios de trabajo flexibles, cuidado de niños, plan de cuidado de ancianos, trabajo a domicilio, trabajo compartido, etc. (Delecta, 2011; Onken-Menke et al., 2018).

Uno de los métodos más utilizados para mantener este balance entre el trabajo y la vida personal, es el de flexibilidad laboral, entiéndase por flexibilidad laboral, aspectos como flexibilidad de tiempo, de lugar y de condiciones laborales, tal como lo mencionan Madero y Barboza, 2015 y Young et al., 2022.

Según autores como Jang et al. (2011) y Colín-Flores (2020), en la actualidad es difícil mantener un balance entre el trabajo y las responsabilidades personales. Esta problemática puede llegar a repercutir en la salud, bienestar y rendimiento de los empleados en cualquier organización (Mas-Machuca et al., 2016), por lo que ha surgido una gran iniciativa por parte de las empresas en generar un cambio en sus estrategias, con el fin de promover el bienestar de los empleados. En este mismo sentido Lockwood sugiere que:

Los profesionales de recursos humanos con visión de futuro estarán buscando formas innovadoras de aumentar la ventaja competitiva de su organización en el mercado, con la finalidad de que se logre un equilibrio en la relación trabajo - vida personal, mediante la oferta de soluciones ganar-ganar, entre la empresa y empleados (Lockwood, 2003.p.2).

Respecto a lo anterior, Trasher et al. (2022) señalan que, en varios países europeos, se ha intentado implementar un sistema flexible ofreciendo distintas alternativas respecto al tiempo, al lugar y a las condiciones laborales, sin embargo, es importante cuestionarse qué tan efectivas podrían ser estas iniciativas para mejorar y no perjudicar su eficiencia. Por su parte Baeza et al. (2018) han realizado estudios en México sobre la aplicación de sistemas flexibles de trabajo y la adopción de estos en función al contexto socio cultural y productividad.

Ahora se puede comprender la relevancia que tiene el tema de la flexibilidad organizacional y laboral en las empresas, es por ello que se decidió incluirlo en la presente investigación debido al impacto que tiene en el balance de la vida personal y laboral en los trabajadores, tal como lo mencionan Colín-Flores (2017) y Matarelli et al. (2022) en sus trabajos realizados y que han sido de utilidad para definir el objetivo de esta investigación.

1. Pregunta de investigación y objetivo del estudio

El presente trabajo busca resolver dos preguntas esenciales. Primero, ¿Cuál es la relación entre las actitudes de los colaboradores hacia las actividades flexibles, con las oportunidades de flexibilidad laboral y su percepción sobre la efectividad en el trabajo? Segundo, ¿Cuáles son las preferencias de las prácticas de la flexibilidad laboral entre los empleados?

Los objetivos de esta investigación: 1) diseñar un instrumento que permita medir las variables respecto a las prácticas de flexibilidad laboral, actitudes de los colaboradores hacia las actividades flexibles, efectos de las oportunidades de flexibilidad y percepción del impacto de las actividades de flexibilidad laboral sobre la efectividad en el trabajo. 2) identificar la percepción que tienen los colaboradores sobre las prácticas de flexibilidad laboral, actitudes hacia las actividades flexibles, aprovechamiento de oport-

tunidades de flexibilidad, efectividad en el trabajo y su relación. Ambos objetivos tienen la finalidad de ayudar a los departamentos de recursos humanos en la identificación e implementación de estrategias de flexibilidad laboral, que repercutan en mejores ambientes de trabajo.

2. Marco teórico

Diversos factores como la productividad, la eficiencia organizacional y la flexibilidad, interactúan y se interrelacionan para generar un mejor ambiente entre las personas (Madero y Barboza, 2015). A continuación, se presentan algunos trabajos teóricos relevantes que abordan algunos de estos factores.

El concepto de *flexibilidad laboral* es una estrategia de trabajo característica de la post-industrialización, que surge en la década de los años 1980, como consecuencia de la globalización, los cambios de la tecnología y más recientemente en eventos globales como ejemplo la pandemia provocada por el COVID-19 (Gómez y Torres, 2015).

Sin embargo, la flexibilidad laboral se popularizó con la generación millennial, ya que esta generación ha exigido que las empresas flexibilicen sus prácticas para permitirle a los empleados un balance saludable entre el trabajo y la vida personal, tal y como indican en sus estudios Thorley y Cook (2017) en Escocia, Walkar et al. (2016) y Rivers (2018) en el Reino Unido y Baeza et al. (2018) para México.

Actualmente el 35% de la fuerza laboral en México está compuesta por la generación millennial, es decir, personas que nacieron entre 1981 y 1994, (Notimex, 2017). Los millennials, al evaluar sus opciones de posibles empleos, prefieren aquellos trabajos que ofrecen horarios flexibles, que les permita tener más tiempo libre para su vida personal abarcando desde sus propias familias hasta el tiempo que necesitan para realizar actividades de gusto personal (Thorley y Cook. 2017; Baeza et al., 2018; Colín Flores, 2018). Por ese motivo, los millennials tienden a cambiar de empleo con frecuencia, ya que prefieren aquellos empleos que les ofrezcan la flexibilidad que están buscando (Thorley y Cook, 2017; Rivers, 2018; Baeza et al, 2018).

Muchos millennials hoy en día se plantean la disyuntiva entre cuánto tiempo dedicar a generar ingresos y cuánto dedicar a la familia u otras actividades personales importantes para el desarrollo de su vida (Fantini, 2013; Baeza et al., 2018).

Por otra parte, Miguélez indica que *“para las empresas flexibilidad del trabajo y del empleo, significa certidumbre y posibilidad de disponer más y mejor de la fuerza de trabajo; mientras que para los trabajadores significa incertidumbre sobre el uso de su tiempo y disponibilidad”* (Miguélez, 2004. p.18).

Para el colaborador el trabajo flexible puede significar un beneficio, pero también un riesgo, ya que dicho esquema laboral podría incrementar los requerimientos de jornadas laborales extendidas, lo cual interferiría con las actividades familiares y personales (Recio, 2004). Esto implica que el colaborador pueda percibir las prácticas de flexibilidad laboral de manera positiva o negativa, dependiendo del impacto que las prácticas tengan sobre su balance de vida y la efectividad en el trabajo (Colín-Flores, 2019; Colín-Flores, 2020).

La literatura coincide en que flexibilidad laboral se basa en cuatro prácticas laborales comunes: Trabajo en casa (*Home Office*), Horario y tiempo flexible (*Flex Time*), Espacios abiertos (*Open Work Space*) y Compensación Variable (*Variable pay*). Cada una de estas cuatro prácticas tiene la finalidad de impactar positivamente el rendimiento y desempeño de los trabajadores (Hill et al., 2003; Onken-Menke et al., 2018; Alperin et al., 2020).

En este sentido Arancibia (2011) ha hecho una revisión conceptual del tema, destacando su clasificación e impacto organizacional.

3. Hipótesis

Con base en el marco teórico revisado respecto a las prácticas de flexibilidad laboral se plantearon las siguientes hipótesis:

H1: Hay un perfil de prácticas de flexibilidad laboral preferidas por parte de los colaboradores.

H2: Las actitudes hacia las actividades laborales flexibles se relacionan de forma positiva con los efectos percibidos de las prácticas de flexibilidad laboral.

H3: Las actitudes hacia las actividades flexibles se relacionan de forma positiva con la efectividad laboral.

H4: Los efectos percibidos de las prácticas de flexibilidad laboral se relacionan de forma positiva con la efectividad laboral

4. Metodología

El presente estudio es de naturaleza cuantitativa, descriptiva y explicativa de tipo *expost*. La muestra del estudio se obtuvo mediante un cuestionario autoadministrable, seleccionada por conveniencia con un total de 142 respuestas de empleados mexicanos del sector privado, en Monterrey, Nuevo León. Los datos se recopilaron en los meses de septiembre a diciembre del año 2021.

4.1. Definición de variables

Las variables objeto del presente estudio se definen como:

Prácticas de flexibilidad laboral, son el conjunto de prácticas o actividades organizacionales que se les da a los empleados con relación a cuánto tiempo, dónde, cómo y cuándo trabajan (De Paoli et al., 2013 y Hill et al., 2001).

Actitudes hacia las actividades flexibles, se refiere a las percepciones que tienen los empleados sobre las prácticas de flexibilidad laboral. Para esta investigación se ha retomado el trabajo de Salessi y Omar (2014) y se han ajustado las actitudes de ideas, emociones y conductas para enfocarlas hacia la percepción de flexibilidad laboral.

Efectos percibidos de las prácticas de flexibilidad, son todas aquellas barreras, impactos, disposiciones personales y comportamientos del empleado al utilizar las oportunidades de flexibilidad en el trabajo (Bozeman y Perrewé, 2001; Albion, 2004; Fredman, 2018).

Interferencia del trabajo con la vida personal y profesional, de acuerdo con la definición provista por Nogareda et al. (2014) es el proceso donde el comportamiento de un trabajador en un determinado dominio (por ejemplo, en casa) es influido por situaciones que se han construido y vivido en otro dominio (por ejemplo, en el trabajo)

Efectividad laboral, es la eficiencia y la eficacia del trabajador en las tareas y cumplimiento de los objetivos en su puesto de trabajo, tal como lo definen Gabini y Salessi (2016).

4.2. Diseño del instrumento de medición y estructura de la escala

Para la construcción del instrumento de medición, se tomaron como base instrumentos previamente validados utilizados en investigaciones relacionadas con los temas de interferencia en la vida personal y el trabajo (Albion, 2004; Banu y Duraipandian, 2014), actitudes hacia la flexibilidad laboral (Salessi y Omar, 2014) y efectividad organizacional o rendimiento laboral (Gabini y Salessi, 2016).

Con la finalidad de implementar estos instrumentos en el entorno laboral mexicano se tradujeron los reactivos al español. El proceso de traducción se realizó en dos etapas. En la primera etapa, dos traductores con el idioma inglés como lengua materna tradujeron los reactivos individualmente. En la segunda, ambos traductores se reunieron y discutieron respecto a sus discrepancias en la traducción, hasta lograr un consenso en la traducción definitiva de los reactivos. Este procedimiento permitió dar certeza de que se realizó una traducción fiel.

Para evaluar cada uno de los ítems se utilizó una escala de tipo Likert de 1 a 5. En el rango de respuesta, el valor de 1 corresponde a la opinión “totalmente en desacuerdo”, el valor de 3 “ni de acuerdo, ni en desacuerdo” y el valor de 5 a “totalmente de acuerdo”. A continuación, se muestran los reactivos empleados:

1. Prácticas de flexibilidad laboral (PF).

PF1. Cumplir con sus obligaciones familiares.

PF2. Realizar actividades desde el hogar.

PF3. Poder trabajar la misma cantidad de horas semanalmente en menos días.

PF4. Organizar su agenda de trabajo de acuerdo con su conveniencia.

PF5. Poder elegir si trabaja en casa o en las instalaciones de la empresa.

PF6. Tener espacios abiertos.

PF7. Trabajar en mesas en espacios abiertos, en lugar de escritorios en cubículos cerrados.

PF8. Disfrutar de áreas de entretenimiento en la empresa.

PF9. Tener juntas de trabajo desde la casa.

2. Actitudes hacia las actividades flexibles (adaptado de Salessi y Omar, 2014), tiene tres subdimensiones, ideas, conductas y emociones (AF).

AF1. Creo que, en las empresas, los aspectos relacionados con las actividades flexibles, se dice una cosa y se hace otra.

AF2. Las políticas, objetivos y prácticas de los temas de flexibilidad laboral parecen tener poco en común.

AF3. Cuando en la empresa se va a hacer algo respecto a las actividades flexibles, dudo si realmente se hará.

AF4. Respecto a los aspectos de las actividades flexibles, en las empresas se pide una cosa a los empleados, pero se ofrece otra.

AF5. Encuentro poca relación entre lo que los jefes dicen que se hará sobre actividades flexibles y lo que realmente hace.

AF6. Me quejo con mis amigos de las cosas que suceden en las empresas sobre las actividades flexibles que se realizan.

AF7. Puedo intercambiar miradas de complicidad con mis compañeros respecto a las actividades flexibles que se realizan en las empresas.

AF8. Comento con otras personas como andan las cosas en las empresas sobre los aspectos de flexibilidad.

AF9. Critico las prácticas y políticas de flexibilidad laboral con otras personas.

AF10. Cuando pienso en las actividades de flexibilidad laboral de las empresas me siento enojado(a).

AF11. Cuando pienso en las actividades de flexibilidad laboral de las empresas me siento tenso(a).

AF12. Cuando pienso en las actividades de flexibilidad laboral de las empresas me siento ansioso(a).

AF13. Cuando pienso en las actividades de flexibilidad laboral de las empresas me siento molesto(a).

3. Efectos percibidos de las prácticas de flexibilidad laboral (adaptado de Albion, 2004) tiene dos subdimensiones, equilibrio y barreras (EP).

EP1. Las opciones de flexibilidad en mi trabajo me ayudan a equilibrar los compromisos de vida.

EP2. No me puedo permitir la disminución de salario que ocurre debido a las opciones de trabajo flexible cuando éstas implican horas reducidas.

EP3. Las opciones de trabajo flexibles no me convienen porque tienden a hacerme sentir desconectado del lugar de trabajo.

EP4. Trabajar menos horas tendría un impacto negativo en el progreso de mi carrera dentro de la organización.

EP5. Trabajar en un horario más flexible es esencial para mí para poder atender las responsabilidades familiares.

EP6. Las opciones de trabajo flexibles son esenciales para mí, para poder gestionar la carga de trabajo y las responsabilidades.

EP7. Los arreglos de trabajo flexibles me permiten concentrarme más en el trabajo cuando estoy en el lugar de trabajo.

EP8. Los supervisores de mi lugar de trabajo reaccionan negativamente a las personas que utilizan acuerdos laborales flexibles.

EP9. Otras personas en mi lugar de trabajo reaccionan negativamente a las personas que utilizan acuerdos de trabajo flexible.

EP10. Las personas que utilizan acuerdos laborales flexibles generalmente tienen menos compromiso con sus roles de trabajo.

EP11. Las personas que utilizan arreglos de trabajos flexibles a menudo pierden eventos importantes de trabajo o comunicaciones, como reuniones de personal, sesiones de capacitación, avisos importantes, etc.

EP12. Solo haría trabajo remunerado, si hiciera arreglos de trabajo flexible.

4. Interferencia del trabajo en la vida personal (adaptado de Banu y Duraipandian, 2014), se tienen tres subdimensiones, basadas en el tiempo, basadas en el estrés y basadas en el comportamiento (IN).

IN1. Mi trabajo requiere que trabaje después de horas para completar mis tareas rutinarias.

IN2. La cantidad de horas que trabajo es una preocupación para mí.

IN3. Como tengo que pasar más tiempo en mi área de trabajo, a menudo no cumplo con mis responsabilidades personales/familiares.

IN4. A menudo me preocupo por las tareas de oficina incluso después de llegar a casa.

IN5. Al llegar a casa después del trabajo, ya es muy tarde como para cumplir con mis roles.

IN6. Los clientes de mi organización son muy exigentes, lo que requiere más tiempo en el trabajo.

IN7. Las demandas que surgen de mi trabajo hacen que mi vida personal sea estresante.

IN8. A menudo me siento con falta de sueño debido a la cantidad de trabajo que tengo que hacer en un día.

IN9. Sufro de estrés relacionado con el trabajo que se manifiesta con dolencias físicas como dolor de cabeza, insomnio, depresión, presión arterial, etc.

IN10. El estrés relacionado con el trabajo a menudo me pone irritable en casa.

IN11. A menudo tengo que comprometer mis compromisos sociales a causa del trabajo.

IN12. Sacrifico mi vida personal para poder crecer rápidamente en la organización.

IN13. Mi pareja se siente incómoda/o debido a mi preocupación por el trabajo.

5. Efectividad laboral (adaptado de Gabini y Salessi, 2016) tiene dos subdimensiones, comportamientos contraproducentes y rendimiento en el contexto) (EL).

EL1. Me quejo de asuntos sin importancia en el trabajo.

EL2. Comento aspectos negativos de mi trabajo con mis compañeros

EL3. Agrando los problemas que se presentan en el trabajo.

EL4. Me concentro en los aspectos negativos del trabajo, en lugar de enfocarme en las cosas positivas.

EL5. Planifico mi trabajo de manera tal que puedo hacerlo en tiempo y forma.

EL6. Trabajo para mantener mis habilidades laborales actualizadas.

EL7. Participo activamente en las reuniones laborales.

EL8. Mi planificación laboral ha sido óptima.

4.3. Construcción del instrumento

Para la construcción y validación del instrumento de medición se siguieron las tres fases de lineamientos y recomendaciones planteadas por Aravena et al. (2014). Primero, se estableció el objetivo de la investigación para que las preguntas estuvieran directamente relacionadas con los temas involucrados y así lograr una validación de contenido. Segundo, se efectuó una revisión de literatura para identificar cuestionarios previamente validados y relacionados con la flexibilidad laboral, a fin de contar con una base de ítems para incluir en un primer cuestionario, luego ese instrumento fue depurado hasta alinearse únicamente a los objetivos de la investigación. Tercero, se compartió el instrumento definitivo con tres expertos en materia de construcción de escalas de medición a fin de obtener recomendaciones para su mejora. Por recomendación de los expertos se realizaron modificaciones en la redacción de las instrucciones iniciales, se corrigieron errores ortográficos y de sintaxis en algunos ítems. Luego de obtener el visto bueno de los tres expertos, uno de ellos mencionó *“que la temática del proyecto era muy interesante y que el instrumento si mide lo que se había planteado”*.

4.4. Recolección de datos

La unidad de análisis del presente instrumento son ciudadanos mexicanos, que actualmente cuentan con un empleo formal en una organización privada, ubicados en la Monterrey, Nuevo León, México. Para recabar la muestra se utilizó un cuestionario electrónico autoadministrable empleando la plataforma *Google Forms*. Se obtuvo una muestra de 142 respuestas válidas que reunieron los criterios predefinidos. Para el análisis estadístico de los datos obtenidos, se utilizaron los programas estadísticos: SPSS para el

análisis descriptivo, SmartPLS 4 para las pruebas de validez convergente y discriminante, y AMOS para el análisis factorial confirmatorio.

5. Resultados

En Tabla 1 se muestran los datos demográficos de las personas que contestaron el instrumento de medición. En el perfil demográfico destaca que el 37.3% de los participantes son del género masculino y el 62.7% del femenino. Respecto a las prácticas de flexibilidad laboral, el 66.9% de la muestra refirió que la organización para la que laboran se realizan prácticas flexibles, mientras que el 33.1% reportó que no tienen prácticas flexibles.

Tabla 1

Características de la muestra

	N = 142	Porcentaje
Tipo de actividad flexible		
Tiempo flexible	55	38.70%
Espacios abiertos	19	13.40%
Trabajo a distancia	21	14.80%
Ninguna	47	33.10%
Género		
Masculino	53	37.30%
Femenino	89	62.70%
Estado civil		
Soltero	98	69.00%
Casado	38	26.80%
Otro	6	4.20%
Edad		
Generación Y (1980 y 2000)	107	75.40%
Generación X (1965 y 1979)	31	21.80%
Baby Boomers (1945 y 1964)	4	2.80%
Experiencia laboral		
Menos de 5 años	79	55.60%
Entre 6 y 10 años	31	21.80%
Más de 10 años	32	22.50%
Nivel académico		
Preparatoria	29	20%
Profesional	84	59.20%
Posgrado	29	20.40%

Nota: esta tabla se elaboró con los datos del estudio

Para evaluar la confiabilidad y validez del instrumento de medición, se realizaron las pruebas estadísticas correspondientes: análisis factorial exploratorio (AFE), análisis de confiabilidad interna (alfa de Cronbach), análisis de la varianza extraída (AVE) y confiabilidad compuesta (CR) para la validez convergente, prueba de monorrasgo- heterorrasgo (HTMT) y criterio de Fornell-Larcker para la validez discriminante. A continuación, se muestra el desglose de cada uno.

Primero se realizó un análisis factorial exploratorio con una matriz de componente rotada (extracción de máxima verosimilitud y rotación varimax) del que se obtuvieron siete factores que explican el 71.6% de la varianza con un KMO de .843, $p < .001$.

Los factores encontrados en el análisis fueron; efecto barreras (EB), efecto equilibrio (EE), Ideas (I), conductas (C), Emociones (E), efectividad comportamiento (EC) y efectividad contexto (ECT).

Es importante mencionar qué de los 56 reactivos del instrumento propuesto, después del AFE solamente 27 ítems tuvieron una carga factorial relevante (mayor a 0.7) de acuerdo con lo sugerido por Hair et al. (2017), por lo que con estos reactivos se realizó el análisis de fiabilidad estimando el alfa de Cronbach para los factores encontrados, el análisis de la varianza extraída (AVE) y confiabilidad compuesta (CR) empleando el software SmartPLS 4, en la Tabla 2 se muestran los resultados.

Tabla 2

Indicadores del modelo (Validez convergente)

VARIABLES (CONSTRUCTO)	ITEMS	CARGAS	ALFA DE CRONBACH	t-valor	CR	AVE
Efecto barreras (EB)	PF1	0.726	0.792	13.61	0.781	0.771
	PF2	0.715		10.98		
	PF3	0.797		19.10		
	PF4	0.813		12.50		
	PF5	0.705		13.60		
	EP10	0.775		11.90		
Efecto equilibrio (EE)	PF8	0.703	.825	14.30	0.802	0.831
	PF9	0.796		19.10		
	EP11	0.715		14.02		
Ideas (I)	AF2	0.754	0.898	21.10	0.824	0.846
	AF3	0.741		12.75		
	AF4	0.818		13.61		
	AF5	0.777		10.90		
Conductas (C)	AF6	0.739	0.782	9.29	0.771	0.793
	AF7	0.816		11.61		
	AF9	0.796		13.69		

Emociones (E)	AF10	0.713	0.947	16.27	0.901	0.882
	AF12	0.852		12.78		
	AF12	0.869		19.45		
	AF13	0.725		19.10		
Efectividad comportamiento (EC)	EL1	0.779	0.857	13.69	0.801	0.861
	EL3	0.815		9.12		
	EL4	0.761		17.38		
Efectividad contexto (ECT)	EL5	0.701	0.746	14.66	0.735	0.737
	EL6	0.782		11.78		
	EL7	0.797		16.72		
	EL8	0.836		10.35		

Nota: datos del estudio y procesados con SmartPls 4

Los resultados de la Tabla 2 indican que los valores de la varianza promedio extraída (AVE) son superiores a 0.7 y la confiabilidad compuesta mayor a 0.5, criterios sugeridos por Hair et al. (2017) para considerar la validez convergente de los constructos.

Una vez que se contó con los factores especificados, se realizó la prueba de Kolmogorov Smirnov para medir la normalidad de las variables, resultados que se pueden apreciar en la Tabla 3 y que confirman la normalidad de las variables.

Tabla 3

Prueba de normalidad de Kolomogorv Smirnov

Variable	Estadístico	Significancia
Efecto barreras (EB)	0.715	0.261
Efecto equilibrio (EE)	0.912	0.174
Ideas (I)	0.882	0.109
Conductas (C)	0.778	0.095
Emociones (E)	0.845	0.247
Efectividad comportamiento (EC)	0.736	0.127
Efectividad context (ECT)	0.831	0.196

Nota: datos obtenidos del estudio y obtenidos con SPSS

Por otra parte, se realizó también el análisis de validez discriminante empleando el criterio HTMT (monorrasgo-heterorrasgo), el cual indica que para valores menores de 0.85 se asume validez discriminante de acuerdo con lo sugerido por Henseler et al. (2015). En esta investigación se muestran los datos en la Tabla 4 (diagonal superior), en la que se puede apreciar que todos los valores están por debajo del criterio especificado, lo que indica que los ítems de un constructo en particular tienen mayores correlaciones entre sí que con ítems que pertenecen a otros constructos.

Además, se evaluó el criterio Fornell-Larcker (diagonal inferior), obteniendo que los valores de la raíz cuadrada de la varianza media extraída (AVE) son superiores a las correlaciones entre cada constructo, lo que indica que cada constructo comparte más varianza con sus indicadores asociados que con el resto de los constructos, por lo cual puede confirmarse la validez discriminante para el instrumento de medición.

Tabla 4

Validez discriminante Criterio HTMT (Monorrasgo-Heterorrasgo) y Fornell-Larcker

Variab (constructos)	1	2	3	4	5	6	7
1. EB	0.878	0.451	0.556	0.789	0.664	0.736	0.517
2. EE	0.029	0.895	0.650	0.692	0.498	0.681	0.678
3. I	-.391	0.202	0.908	0.517	0.624	0.615	0.497
4. C	-.253	0.086	0.589	0.878	0.569	0.557	0.438
5. E	-.362	0.210	0.579	0.593	0.949	0.642	0.417
6. EC	-.292	0.072	0.320	0.461	0.449	0.895	0.692
7. ECT	0.030	0.313	0.101	0.060	0.104	-.106	0.857

Nota: datos obtenidos del estudio y procesados en SmartPLS4

Finalmente se realizó el análisis factorial confirmatorio, en el cual se corrieron 7 factores con 27 ítems, encontrando los siguientes indicadores conforme a la sugerencia de Byrne (2010): $\chi^2 = 571.3$, $p = .234$, índice de bondad de ajuste GFI = .971, índice ajustado de bondad de ajuste AGFI = .965, índice de ajuste comparativo CFI = .952 y error de aproximación de la raíz cuadrada media RMSEA = .041. Los resultados del análisis factorial confirmatorio están dentro de los parámetros recomendados por Byrne (2010) y aunado a las pruebas de validez convergente y discriminante, indican que el instrumento aplicado para este estudio es válido.

5.1. Análisis descriptivo de los datos

En la Tabla 5 se muestran los promedios de las variables que capturan las preferencias de los trabajadores con respecto a las prácticas de flexibilidad laboral. Destaca el alto valor promedio de algunas variables, como, por ejemplo: organizar la agenda de trabajo de acuerdo con su conveniencia, promedio (MD) = 4.01, desviación estándar (DE) = 1.10, aspecto que además sirve para cumplir con las obligaciones familiares MD = 3.83, DE = 1.09 y poder elegir si trabaja en casa o en las instalaciones de la empresa MD = 3.80, DE = 1.19.

Tabla 5

Preferencias de las prácticas de flexibilidad laboral

	MD	DE
A. Organizar su agenda de trabajo de acuerdo con su conveniencia	4.01	1.10
B. Cumplir con sus obligaciones familiares	3.83	1.09
C. Poder elegir si trabaja en casa o en las instalaciones de la empresa	3.80	1.19
D. Disfrutar de áreas de entretenimiento en la empresa	3.73	1.22
E. Realizar actividades desde el hogar	3.66	1.24
F. Poder trabajar la misma cantidad de horas semanales en menos días	3.51	1.17
G. Tener espacios abiertos	3.44	1.29
H. Tener juntas de trabajo desde la casa	3.30	1.35
I. Trabajar en mesas en espacios abiertos en lugar de escritorios en cubículos cerrados	2.93	1.37

Nota: esta tabla se elaboró con los datos del estudio.

5.2. Análisis correlacional de los factores

Continuando con el desarrollo de la investigación se realizó el análisis de correlación entre los factores previamente validados y que se presentan en la Tabla 6. Destaca que las actitudes hacia la flexibilidad muestran una relación inversa de los efectos (barreras) con las prácticas de la flexibilidad, ideas $r(142) = -.391, p < 0.01$, conductas $r(142) = -.253, p < 0.01$ y emociones $r(142) = -.362, p < 0.01$, mientras que para el equilibrio, se correlacionan de manera positiva las ideas $r(142) = .202, p < 0.05$, conductas $r(142) = .086$ y emociones $r(142) = .210, p < 0.05$.

Por otra parte, la variable efectos de la flexibilidad (barreras) tiene una relación inversa con la efectividad laboral de comportamiento $r(142) = -.292$, $p < 0.01$ mientras que con el otro componente rendimiento en el contexto no muestra una relación significativa $r(142) = .030$.

Con otro componente de los efectos de la flexibilidad (equilibrio), presenta una relación con la efectividad laboral rendimiento en el contexto $r(142) = .313$, $p < 0.01$ y no hay relación con la efectividad laboral desde la perspectiva de los comportamientos contraproducentes.

Tabla 6

Matriz de Correlaciones (bivariadas de Pearson)

Variables	1	2	3	4	5	6	7
1. EB	1						
2. EE	0.029	1.000					
3. I	-0.391**	0.202*	1.000				
4. C	-0.253**	0.086	0.589**	1.000			
5. E	-0.362**	0.210*	0.579**	0.593**	1.000		
6. EC	-0.292**	0.072	0.320**	0.461**	.449**	1.000	
7. ECT	0.030	0.313**	0.101	0.060**	0.104	-0.106	1.000

Nota: esta tabla se elaboró con los datos del estudio. N=142, * $p < .05$, ** $p < .01$

6. Discusión de resultados

En resumen, este estudio tuvo la finalidad de validar las escalas de medición usadas en un contexto mexicano, los resultados demuestran que la escala creada y utilizada en esta investigación contiene constructos confiables y válidos estadísticamente. Se debe mencionar que esta escala puede ser aplicable a diferentes poblaciones y no necesariamente a personas que trabajan como colaboradores en una empresa, si no a cualquier persona que tenga una actividad laboral en el contexto mexicano.

Hay un perfil bien definido en cuanto a la preferencia de prácticas laborales flexibles (organizar agenda en balance con trabajo y vida familiar, elección del lugar de trabajo en casa o empresa, horas de trabajo y días de la semana a trabajar, uso de espacios abiertos, entre otros aspectos), por lo que la primera hipótesis (H1) se comprueba.

Con base en estos hallazgos, se recomienda que en las empresas que deseen adoptar un programa de flexibilidad laboral, desarrollen una política de trabajo en la cual puedan establecer lineamientos sobre la elaboración de una agenda en la que se identifiquen los momentos en que los colaboradores deben

atender sus obligaciones laborales de forma presencial física o a distancia, para poder establecer una planeación conveniente tanto para la empresa como para los trabajadores. La posibilidad de planear, generar la agenda de trabajo y su respeto, son los principales motivadores para los empleados en un esquema de flexibilidad laboral de acuerdo con los resultados obtenidos en este estudio.

A su vez, se pudo observar que las actitudes que se tienen hacia la flexibilidad (ideas, emociones y conductas) tienen una relación estadísticamente significativa pero negativa sobre los efectos como barreras que brinda la flexibilidad laboral. En contraste, se observa una relación positiva sobre los efectos de equilibrio, lo que permite corroborar de manera parcial la segunda hipótesis (H2), lo que lleva a interpretar que la actitud de los colaboradores hacia las prácticas laborales contribuye a superar barreras y buscar un mayor equilibrio en beneficio del empleado, esto en coincidencia con lo encontrado por Albion (2004) y Colín-Flores (2019).

Las barreras que el empleado percibe sobre la adopción en el plano personal de un esquema de flexibilidad laboral (exclusión de promociones, falta de notoriedad de su trabajo y contribuciones, entre otros), puede ser un obstáculo para una ejecución adecuada de un programa de flexibilidad laboral, por lo que se sugiere que las empresas realicen un programa de comunicación en el que se divulguen los lineamientos que la empresa seguirá en este tipo de programas, los esquemas de seguimiento a las actividades y con ello responsabilidades a cumplir por parte del trabajador y la empresa en relación al sistema de trabajo flexible, teniendo en cuenta sobre todo el concepto de “*equilibrio*” en esta comunicación (en balance las obligaciones laborales y asuntos personales).

En cuanto a la actitud hacia las prácticas de flexibilidad laboral y su relación con la efectividad laboral, hay una relación estadísticamente significativa positiva con la efectividad de comportamiento y por otra parte una relación positiva pero débil con la efectividad de contexto, por lo que se confirma parcialmente la tercera hipótesis (H3) en contraste con lo encontrado por Baeza et al. (2018).

Lo hallado en esta investigación, muestra que la actitud puede impactar positivamente a la efectividad de comportamiento de los colaboradores, por lo que este hallazgo refuerza el aspecto de la comunicación organizacional, en cuanto a un programa de flexibilidad laboral, en este caso, enfocado al reconocimiento a colaboradores que han adoptado esquemas laborales flexibles que cumplen con sus objetivos y se pueden emplear como casos de éxito para motivar y reforzar la efectividad laboral en este esquema. En este caso algunas alternativas que se proponen son: realizar videos testimoniales, boletines informativos y reconocimientos públicos a colaboradores destacados en el contexto de la flexibilidad laboral.

Finalmente, se observa que hay una relación estadísticamente significativa y positiva entre los efectos de equilibrio y la efectividad de contexto, además de una relación estadísticamente significativa y negativa entre los efectos de barreras y efectividad de comportamiento lo que permite confirmar parcialmente la cuarta hipótesis (H4).

Sin embargo, no se pudo medir la interferencia que causan las prácticas de flexibilidad laboral en el colaborador, ya que el instrumento empleado no mostró indicadores de confiabilidad y validez suficien-

tes, lo que se traduce en una oportunidad para diseñar un instrumento que permita estudiar esta importante variable.

7. Conclusión

El objetivo general planteado en este trabajo fue ayudar a las áreas de recursos humanos en la identificación e implementación de estrategias de flexibilidad laboral, que repercutan en mejores ambientes de trabajo.

En este estudio se ha cumplido con el objetivo planteado, en primer lugar, con la construcción de un instrumento para trabajadores mexicanos que permite medir diferentes dimensiones relacionadas con la flexibilidad laboral, como la percepción sobre el efecto de barreras y equilibrio a la flexibilidad, además las actitudes hacia la flexibilidad en las dimensiones de ideas, conductas, emociones y finalmente, la eficiencia de comportamiento y contexto asociada a la flexibilidad laboral.

En segundo lugar, los resultados de la muestra de colaboradores mexicanos de este estudio permiten identificar que los más apreciados por trabajadores en un esquema de flexibilidad laboral, es la posibilidad de planear actividades, generar una agenda de trabajo en equilibrio con las obligaciones laborales-vida personal y su respeto.

En tercer lugar, se observa que la comunicación de los lineamientos para la flexibilidad laboral y el reconocimiento de casos exitosos pueden ser un factor positivo para favorecer a un programa de flexibilidad laboral y con ello reducir barreras, fomentar la sensación de equilibrio obligaciones laborales – situaciones personales.

Es importante destacar que los resultados del estudio realizado no pueden generalizarse y, por lo tanto, no es posible hacer inferencias estadísticas sobre la población, ya que fue realizado con una muestra limitada de empleados de empresas privadas en el área de Monterrey, Nuevo León, por lo que esto constituye una limitación del estudio y como consecuencia una oportunidad de extender su alcance a otras partes de México.

Por otra parte, la práctica de la flexibilidad laboral es más amplia que el sector investigado en este estudio, ya que esta práctica se puede realizar en empresas públicas, el sector gobierno, escuelas, universidades, hospitales, etc. Por lo que esta es otra oportunidad para ampliar el alcance de este tipo de estudios para entender mejor la esta práctica.

Otra área de oportunidad de este estudio es la de medir la influencia que tiene la edad en las prácticas laborales, al principio de este trabajo con base en lo reportado en varias investigaciones (Walkar et al., 2016; Thorley y Cook, 2017; Baeza et al., 2018; Rivers, 2018), se comentó que la flexibilidad laboral fue popularizada por el grupo de edad millennial, sin embargo, en esta ocasión no se analizó si los grupos de edad influyen en los aspectos investigados, siendo este un pendiente por trabajar en trabajos futuros.

Por otro lado, cabe resaltar la relevancia del balance trabajo-vida como un componente importante en las empresas socialmente responsables (Celma et al., 2018) y además como una estrategia que puede emplearse para la retención del talento en las empresas (Parkes y Langford, 2008), siendo otra posibilidad para continuar con estudios en este campo de la flexibilidad laboral.

Desde el punto de vista práctico, en esta investigación en la sección de discusión de resultados se presentaron algunas recomendaciones orientadas a: a) planeación de actividades, generación de agendas y seguimiento; b) programas de comunicación sobre la flexibilidad laboral y c) reconocimientos a casos de éxito en prácticas de flexibilidad laboral.

Referencias

- Alperin, R., Shah, M. K., Shallue, L. K., Wakefield, L., & Zimmer, E. D. (2020). COVID-19 resource guide for human resources professionals: Employee benefits considerations for reopening in 2020. *Employee Benefit Plan Review*, 74(6), 25-27.
- Aravena, P. C., Moraga, J., Cartes-Velásquez, R., y Manterola, C. (2014). Validez y Confiabilidad en Investigación Odontológica. *International Journal of Odontostomatology*, 8(1), 69-75. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-381X2014000100009>
- Albion, M. (2004). A measure of attitudes towards flexible work options. *Australian Journal of Management*, 29(2), 275-294. <https://doi.org/10.1177/031289620402900207>
- Añez H. C. (2005). El capital intelectual: nuevo enfoque de la flexibilización laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, 10(30), 310-324.
- Arancibia, F., F. (2011). Flexibilidad laboral: elementos teórico-conceptuales para su análisis. *Revista de Ciencias Sociales*, 26, 39-55.
- Banu, R., and Duraipandian, K. (2014). Development of an instrument of to measure work life balance of it professionals in Chennai. *International Journal of Management*, 5(11), 21-33.
- Bas, E. y Guilló, M. (2008). El futuro del trabajo: Reflexiones sobre cambios emergentes en el entorno laboral y su impacto sobre la formación y el conocimiento en las sociedades avanzadas. *Cuadernos de Administración*, 40. 39-46.
- Baeza, M. A., Gonzalez, J. A., & Wang, Y. (2018). Job flexibility and job satisfaction among mexican professionals: A socio-cultural explanation. [Job flexibility and job satisfaction] *Employee Relations*, 40(5), 921-942. <https://doi.org/10.1108/ER-12-2016-0236>

- Boiarinsteva, G., Ezzendeen, S.R., and Wilkin, C. (2022). *Equality, Diversity and Inclusion: An international journal*, 41(4), 525-548. <https://doi.org/10.1108/EDI-12-2020-0368>
- Bozeman, D. P., and Perrewé, P. L. (2001). The Effect of Item Content Overlap on Organizational Commitment Questionnaire - Turnover Cognitions Relationships. *Journal of Applied Psychology*, 86, 161-173. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.161>
- Braun, S., and Peus, C. (2018). Crossover of Work–Life balance perceptions: Does authentic leadership matter? *Journal of Business Ethics*, 149(4), 875-893. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3078-x>
- Byrne, B. M. (2010). *Structural Equation Modeling with Amos: Basic Concepts, Applications, and Programming* (2nd ed.). Taylor and Francis Group.
- Celma, D., Martinez-Garcia, E., and Raya, J. M. (2018). Socially responsible HR practices and their effects on employees' wellbeing: Empirical evidence from Catalonia, Spain. *European Research on Management and Business Economics*, 24(2), 82-89. <https://doi.org/10.1016/j.iemeen.2017.12.001>
- Colín Flores, C. G. (2017). Bienestar laboral, sentido del rol y la ejecución de la estrategia. *The Anáhuac Journal*, 17(1), 11-31. <https://doi.org/10.36105/theanahuacjour.2017v17n1.01>
- Colín Flores, C. G. (2018). Estudio del papel mediador del engagement en el trabajo entre las demandas y recursos laborales. *Psicología Iberoamericana*, 26(2), 32-44. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=133959841005>
- Colín Flores, C. G. (2019). El rol mediador del capital psicológico entre la adicción al trabajo y el burnout en trabajadores mexicanos. *The Anáhuac Journal*, 19(2), 71-98. <https://doi.org/10.36105/theanahuacjour.2019v19n2.03>
- Colín Flores, C. G. (2020). Capital psicológico como mediador entre adicción al trabajo y burnout en trabajadoras en la industria de maquila en Guanajuato. *Ciencias Administrativas. Teoría Y Praxis*, 16(1), 11–29. <https://doi.org/10.46443/catyp.v16i1.247>
- De Paoli, D., Arge, K., and Siri, H. B.(2013). Creating business value with open space flexible offices. *Journal of Corporate Real Estate*, 15(3), 181-193. <https://doi.org/10.1108/JCRE-11-2012-0028>
- De Luis Carnicer, M. P., Martínez Sánchez, Á., Pérez Pérez, M, Vela Jiménez, M. J. (2002). La flexibilidad de la empresa y la conciliación de la vida laboral y familiar. *Boletín económico de ICE, Información Comercial Española*. 2741, 37-52.
- Delecta, P. (2011). Work Life Balance. *International Journal of Current Research*, 3(4), 186-189.
- Fantini, A. (2013). Teletrabajo, una beneficiosa realidad. *Revista Internacional Y Comparada De Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*. Recuperado el 12 de septiembre del 2018 de: http://ejcls.adapt.it/index.php/rlde_adapt/article/view/80

- Fredman, W. (2018). Job Strain. <https://work.chron.com/job-strain-4952.html>
- Gabini, S., y Salessi, S. (2016). Validación de la escala de rendimiento laboral individual en trabajadores argentinos. *Evaluar*, 16, 31-45. <https://doi.org/10.35670/1667-4545.v16.n1.15714>
- Gómez, M., y Torres, C. (2015). ¿A qué trabajadores beneficia la flexibilidad laboral? *Revista de la Facultad De Trabajo Social*, 31(31): 13-32. <https://doi.org/10.18566/rfts.v31n31.a01>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed). Sage.
- Hill, E. J., Ferris, M., and Mårtinson, V. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*: 63, 220-241. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00042-3](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00042-3)
- Hill, E., Hawkins, A. J., Ferris, M., and Weitzman, M. (2001). Finding an Extra Day a Week: The Positive Influence of Perceived Job Flexibility on Work and Family Life Balance. *Family Relations*, 50(1), 49-58. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3729.2001.00049.x>
- Henseler, J. Ringle, C., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Irfan, M., Khalid, R.A., Kaka Khel, S.S.U.H., Maqsoom, A. and Sherani, I.K. (2021). Impact of work–life balance with the role of organizational support and job burnout on project performance. *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/ECAM-04-2021-0316>
- Jang, S. J., Park, R., and Zippay, A. (2011), The interaction effects of scheduling control and work–life balance programs on job satisfaction and mental health. *International Journal of Social Welfare*, 20, 135-143. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2397.2010.00739.x>
- Jiménez, F., A., y Moyano, D., E. (2008). Factores laborales de equilibrio entre trabajo y familia: Medios para mejorar la calidad de vida. *Revista Universum*, 23(1), 116-133. <https://doi.org/10.4067/S0718-23762008000100007>
- Kanter, R. M. (1977). *Work and Family in the United States: A Critical Review and Agenda for Research and Policy*. Russell Sage Foundation. <http://www.jstor.org/stable/10.7758/9781610443265>
- Koubova, V., and Buchko, A. A. (2013). Life-work balance: Emotional intelligence as a crucial component of achieving both personal life and work performance. *Management Research Review*, 36(7), 700-719.
- Lockwood, N. R. (2003). Work/Life Balance, Challenges & Solutions. *Society for Human Resource Management*.

- Madero, S., y Barboza, G. (2015), Interrelación de la cultura, flexibilidad laboral, alineación estratégica, innovación y rendimiento empresarial, *Contaduría y Administración*, 60(4), 735-756. <http://dx.doi.org/10.1016/j.cya.2014.08.001>
- Matarelli, E., Cochis, C., Bertolotti, F. and Ungureneau, P. (2022). How Design Work Environment and Enacted Work Interactions Impact Creativity and Work-Life Balance. *European Journal of Innovation Management*, Vol ahead-of-print, No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/EJIM-01-2022-0028>
- Marcel, M., and Timmers, J. (2003). Human Capital Management: New Possibilities in People Management. *Journal of Business Ethics*, 44(2/3): 171-184. <https://www.jstor.org/stable/25075026>
- Mas-Machuca, M., Berbegal-Mirabent, J., and Alegre, I. (2016). Work-life balance and its relationship with organizational pride and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 586-602. <https://doi.org/10.1108/JMP-09-2014-0272>
- Miguélez, L. F. (2004). La flexibilidad laboral. *Revista Andaluza de Relaciones Laborales*, 13, 17-36. <https://doi.org/10.33776/trabajo.v13i0.151>
- Moore, F. (2007). Work-life balance: Contrasting managers and workers in an MNC. *Employee Relations*, 29(4), 385-399.
- Ng, E., Schweitzer, L., and Lyons, S. (2010). New Generation, Great Expectations: A field study of the Millennial Generation. *Journal of Business Psychology*, 25, 281-292. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4>
- Nogareda, C., Nogareda, S., y Solorzáno, M. (2014). Jornadas y horarios de trabajo. Centro Nacional de Condiciones de Trabajo. Barcelona. _
- Notimex (2017). Generación millennials rompe estereotipos laborales con resultados positivos.
- Onken-Menke, G., Nüesch, S., and Kröll, C. (2018). Are you attracted? do you remain? meta-analytic evidence on flexible work practices. *Business Research*, 11(2), 239-277. <https://doi.org/10.1007/s40685-017-0059-6>
- Parkes, L. P., and Langford, P. H. (2008). Work-life balance or work-life alignment? A test of the importance of work-life balance for employee engagement and intention to stay in organisations. *Journal of Management and Organization*, 14(3), 267-284. <https://doi.org/10.5172/jmo.837.14.3.267>
- Rivers, D. L. (2018). A Grounded Theory of Millenials Job Hopping [Disertation not Published]. Walden University.
- Recio, A. A. (2004). Aspectos Económicos de la Flexibilidad Temporal. *Revista Andaluza de Relaciones Laborales*, 13. 59-80. <https://doi.org/10.33776/trabajo.v13i0.154>
- Salessi, S., y Omar, A. (2014). Validación de la escala de cinismo organizacional: un estudio con trabajadores argentinos, *Revista de Psicología*, 32(2), 357-386.

- Thorley, C and Cook, W. (2017). Flexibility for who? Millennials and mental health in the modern labour market, *IPPR*. <https://www.ippr.org/articles/flexibility-for-who>
- Thrasher, G.R., Wynne, K., Baltes, B. and Bramble, R. (2022). The intersectional effect of age and gender on the work–life balance of managers. *Journal of Managerial Psychology*, 37(7), 683-696. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2021-0169>
- Walkar, A., Sweet, T. and Morgan, Y.C. (2016). Millenials and job hopping - myth or reality? Implications for organizational management. *Leadership & Organizational Management Journal*, 16(1), 90-110
- Young, D.K., McLeod, A.J. and Carpenter, D. (2022). Examining the influence of occupational characteristics, gender and work-life balance on IT professionals’ occupational satisfaction and occupational commitment. *Information Technology & People*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/ITP-08-2020-0572>