

# DIGITALES ARCHIV

Gómez, Sergio Madero

## Article

Relación entre los aspectos del ambiente de trabajo desde la perspectiva de trabajo flexible : = Relationship between aspects on the workplace environment from the perspective of flexible work

## Provided in Cooperation with:

Universidad de Manizales

*Reference:* Gómez, Sergio Madero (2021). Relación entre los aspectos del ambiente de trabajo desde la perspectiva de trabajo flexible : = Relationship between aspects on the workplace environment from the perspective of flexible work. In: *Lúmina* 22 (1), S. 1 - 17.  
<https://revistasum.umanizales.edu.co/ojs/index.php/Lumina/article/download/4075/6491/27279>.  
doi:10.30554/lumina.v22.n1.4075.2021.

This Version is available at:

<http://hdl.handle.net/11159/8551>

## Kontakt/Contact

ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft/Leibniz Information Centre for Economics  
Düsternbrooker Weg 120  
24105 Kiel (Germany)  
E-Mail: [rights\[at\]zbw.eu](mailto:rights[at]zbw.eu)  
<https://www.zbw.eu/econis-archiv/>

## Standard-Nutzungsbedingungen:

Dieses Dokument darf zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen. Sofern für das Dokument eine Open-Content-Lizenz verwendet wurde, so gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

<https://zbw.eu/econis-archiv/termsfuse>

## Terms of use:

*This document may be saved and copied for your personal and scholarly purposes. You are not to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public. If the document is made available under a Creative Commons Licence you may exercise further usage rights as specified in the licence.*

## **Relación entre los aspectos del ambiente de trabajo desde la perspectiva de trabajo flexible**

### **Relationship between aspects on the workplace environment from the perspective of flexible work**

### **Relação dos aspectos do ambiente de trabalho na perspectiva do trabalho flexível**

Sergio Madero Gómez<sup>1</sup> 

#### **Resumen**

La flexibilidad es una estrategia que recursos humanos está utilizando actualmente y es una de las herramientas para el alcance de las metas en las empresas, mientras que el ambiente laboral es la percepción que tienen las personas de un conjunto de elementos que están alrededor de las actividades que realiza en su lugar de trabajo. Esta investigación se inició en agosto de 2018, al momento de estar realizando la integración de los resultados preliminares, surge la contingencia mundial ocasionada por el COVID-19, lo que motivó para realizar un estudio comparativo con la finalidad de conocer la validez y confiabilidad de las escalas utilizadas, así como identificar la relación entre las variables de ambiente de trabajo flexible, sentido de pertenencia, satisfacción laboral, claridad de metas, presión por hacer el trabajo y la adaptación al cambio. Se diseñó un cuestionario en línea con 42 reactivos, que se aplicó en dos momentos, en el mes de noviembre de 2018 y en el mes de mayo de 2020, obteniendo 332 datos. Finalmente, se concluye que las escalas sí mostraron los indicadores de validez y confiabilidad estadísticamente significativos, además se puede mencionar que sí existe relación entre las diversas variables planteadas en la investigación.

**Palabras clave:** Flexibilidad laboral; trabajo a distancia; ambiente de trabajo; recursos humanos.

#### **Abstract**

Flexibility is a strategy that human resources is currently using and it is one of the tools for achieving goals in companies, whereas, the workplace environment is the perception that people have of a set of elements that are around activities you do at your workplace. This research began in August 2018, and when integrating the preliminary results, the global pandemic caused by COVID-19, which lead to do a comparative study in order to know the validity and reliability of the scales used in the survey, as well as identifying the relationship between the variables, flexible work environment, sense of belonging, job satisfaction, clarity of goals, work pressure, and adaptation to change. An online questionnaire had designed with 42 items, which had applied at two

---

<sup>1</sup> Tecnológico de Monterrey. Avenida Garza Sada 2501 sur, Col. Tecnológico, Monterrey NL, México 64849. Correo electrónico: [smadero@tec.mx](mailto:smadero@tec.mx). ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3996-7609>

Recibido: 9 de julio de 2020; Aceptado: 25 de febrero de 2021

Para citar este artículo: Madero-Gómez, S. (2021). Relación entre los aspectos del ambiente de trabajo desde la perspectiva de trabajo flexible. *Lúmina*, 22(1), E0007. <https://doi.org/10.30554/lumina.v22.n1.4075.2021>

**Copyright:** © Esta revista provee acceso libre, gratuito e inmediato a su contenido bajo el principio de hacer disponible la investigación al público. Esta obra está bajo una licencia [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-Compartir Igual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

different times, first in November 2018 and then May 2020, obtaining 332 pieces of data. Finally, it may be concluded that the scales did show statistically significant validity and reliability indicators, and that there is a relationship between the various variables used in the research.

**Keywords:** Organizational flexibility; telecommuting; workplace environment; human resources.

### **Resumo**

Flexibilidade é uma estratégia que atualmente está sendo empregada por Recursos Humanos como uma das ferramentas para se alcançar os objetivos organizacionais, uma vez que o ambiente de trabalho é visto como a percepção que os indivíduos têm do conjunto de fatores relacionados às atividades realizadas neste local de trabalho. A investigação teve início em agosto de 2018 e no momento da finalização dos seus resultados preliminares surgiu a pandemia global causada pelo COVID-19. Este novo cenário motivou a realização de um estudo comparativo para conhecer a validade e a confiabilidade das escalas utilizadas e também identificar a relação entre as seguintes variáveis de pesquisa: ambiente de trabalho flexível, sentimento de pertencimento, satisfação no trabalho, clareza de objetivos, pressão para fazer o trabalho e adaptação à mudança. Foi desenhado um questionário online com 42 perguntas que foi aplicado em dois momentos distintos, Novembro de 2018 e Maio de 2020, tendo-se obtido 332 respostas para posterior análise. Por fim, concluiu-se que as escalas apresentaram indicadores de validade e confiabilidade estatisticamente significantes, podendo-se inferir que há relação entre as variáveis de estudo.

**Palavras-chave:** Flexibilidade organizacional; teletrabalho; ambiente de trabalho; recursos humanos.

**JEL:** J20; J24; J81; M54

### **Introducción**

En la actualidad, la flexibilidad se ha convertido en un proceso que ha ocasionado una gran variedad de ajustes y cambios que se han estado dando en las organizaciones generando una serie de reflexiones que en el corto y largo plazo se convierten en situaciones con grandes desafíos que se van presentando día a día, tanto para las personas como para las empresas, tal como lo menciona Nicoll (2006) que requieren de propuestas de solución ágiles e innovadoras. Una de ellas es la flexibilidad que desde la perspectiva empresarial, es una estrategia que la función de recursos humanos está utilizando con éxito y es una de las herramientas con más potencial para el alcance de las metas en las empresas, (Fernández, 2016; Madero & Barboza, 2015). Mientras que desde la perspectiva del trabajador, representa un reto poder enfrentar esas oportunidades seguir trabajando de manera remota, pues en ocasiones no se tiene la infraestructura ni las condiciones necesarias para aceptar esquemas de trabajo flexible.

Varios estudios, entre los que sobresalen Conradie y de Klerk (2019); Ibarra-Cisneros y González-Torres (2010), definen la flexibilidad empresarial u organizacional como la capacidad de respuesta rápida, eficiente y variada para adaptarse y/o anticiparse a los distintos tipos de cambio que continuamente están afectando a las organizaciones. Con base en la evidencia que se ha presentado en los años recientes, se destaca la importancia que tienen las prácticas de flexibilidad laboral sobre el desempeño de la empresa y en la co-creación de valor para el empleado, (Burrell, 2018; Chung, 2018; Kerkhofs, Chung & Ester, 2008). Por su parte, Madero y Barboza (2015) hacen referencia a algunas prácticas de flexibilidad laboral como el trabajo a distancia, la flexibilidad salarial, las prestaciones flexibles y el trabajo temporal para analizarlos con procesos estratégicos e innovadores en las empresas, en esta investigación se estarán considerando las prácticas de flexibilidad como los espacios abiertos de trabajo, el trabajo a distancia y los horarios flexibles, que son utilizados como una ventaja diferenciadora tanto para los trabajadores como para la empresa.

Sin embargo, a pesar de identificar las bondades que el uso de la tecnología tiene en el entorno organizacional, uno de los aspectos que son afectados por el cambio en las condiciones y en la forma de trabajar es el ambiente laboral y es necesario conocer mediante

la aplicación de estudios de clima organizacional la opinión que tienen las personas respecto a los diversos temas que se relacionan como el trabajo en equipo, el estilo de liderazgo, la comunicación, las políticas y procedimientos que se establecen, las condiciones físicas que se tienen para realizar el trabajo, entre otras más, que de alguna forma influyen directa e indirectamente en los resultados de la organización (Flores & Madero, 2012; Combs et al., 2006; Cohen, Chang & Ledford, 1997).

A pesar de lo mencionado, actualmente se tiene la idea de que no existen modelos teóricos adecuados que describan adecuadamente las características esenciales de las actividades de trabajo en casa que permitan una conclusión acerca de la efectividad del mismo y de sus efectos en el ambiente de trabajo. Por lo tanto, parece oportuno determinar que los aspectos del ambiente de trabajo a evaluar en esta investigación serán: satisfacción, sentido de pertenencia, claridad de metas organizacionales, adaptación al cambio, presión por hacer el trabajo. Particularmente, se debe tener en consideración que este estudio toma especial interés – y se enfoca de manera casi exclusiva – en el ambiente que se realizan actividades flexibles como el trabajo en casa.

El presente trabajo de investigación se inició durante el semestre académico de Agosto-Diciembre 2018, logrando tener el diseño del instrumento de medida y la obtención de los datos de la primera muestra, sin embargo, por el surgimiento de la contingencia mundial ocasionada por el COVID-19, (OMS, 2020), y debido a la situación que se tiene por el bajo contacto físico y el distanciamiento social, surgió la motivación para realizar un estudio comparativo y se decidió aplicar el instrumento nuevamente el instrumento de medida con la finalidad de ampliar la muestra ya existente y tener un mayor número de datos para conocer si podía existir algún cambio en la percepción de cada uno de los reactivos en las diferentes situaciones en donde se realizó.

De esta manera, el presente trabajo tiene como objetivo: a) conocer si las escalas utilizadas en el instrumento de medida presentan validez y confiabilidad en sus resultados y, b) conocer la relación que existen entre el ambiente de trabajo flexible, la claridad de las metas, la presión por hacer el trabajo, la adaptación de las personas al cambio, el sentido de pertenencia y la satisfacción de los trabajadores.

El resto del trabajo está estructurado de la siguiente manera. Primero, hace una revisión de la literatura más sobresaliente en el tema, en seguida se establece el método utilizado en la investigación donde se explican los aspectos que se consideraron para realizar el trabajo, en la cuarta sección se hace la presentación de los datos, los resultados estadísticos con su análisis correspondiente, finalizando con las conclusiones, limitantes y algunas lecciones con implicaciones empresariales.

## **1. Marco teórico**

El concepto de flexibilidad laboral surgió en los años ochenta después de un desempeño económico deficiente en los países industrializados y algunos países en desarrollo, que mostraban un estancamiento en la producción y altos niveles de desempleo e inflación. Los problemas de desempleo involuntario empezaron a presentarse en los países industrializados, en especial en Europa donde las tasas de desocupación fueron mayores a las registradas en Estados Unidos y Canadá (Chávez, 2001) y en la actualidad se está volviendo a presentar por causa de la pandemia del COVID-19 (OIT, 2020).

Myers y Sadaghiani (2010) señalan la importancia que tienen las estrategias de comunicación y flexibilidad en los diversos grupos de personas que trabajan en una organización destacando que se están ofreciendo oportunidades laborales a los jóvenes

mediante horarios de trabajo flexibles, políticas de trabajo desde casa y evaluaciones de trabajo basadas en los resultados, como un factor diferenciador en los procesos de empleabilidad. A pesar de que estas estrategias de flexibilidad son cruciales para atraer a los Millennials, como lo mencionan Madero (2019) y Cervantes (2005), se puede deducir que las empresas tendrán que ir más allá para mantener a estos trabajadores verdaderamente motivados, comprometidos e interesados en las actividades que realizan.

Así mismo, Chung (2017) menciona que la flexibilidad orientada al trabajador también reporta beneficios a la organización, estos beneficios son indirectos ya que una mejora en la calidad del trabajo conlleva a una mayor satisfacción del mismo por parte del trabajador y una mayor productividad para la empresa. Tanto la organización como los empleados están conscientes de la importancia que se debe tener en el diseño y desarrollo de las políticas y estrategias de flexibilidad, sin embargo, sus intereses son diversos. Mientras que para los primeros buscan resultados de efectividad y equilibrio de costos, para los empleados existen otros motivos tales como cumplir con sus metas u objetivos, mejorar la conciliación de la vida familiar con la vida laboral, así como la capacidad de poder realizar actividades más allá de su día a día, así como la necesidad o gusto por querer cambiar su estilo de vida o sus preferencias, en otras palabras, todo aquello que esté dentro del círculo personal que interfiera en el hecho de querer trabajar para una organización.

Por esta razón, el tema de flexibilidad se vuelve cada vez más complejo, pues las variables son muchas y los intereses se pueden observar desde distintas perspectivas, sin embargo, el común denominador para el desarrollo de esta investigación radica en analizar que los beneficios que puede ocasionar una estrategia de flexibilidad en el ambiente laboral pueda traer ventajas para la mayoría de los involucrados, es decir, satisfacción por las actividades que se realizan, sentido de pertenencia.

El trabajo a distancia y el tiempo flexible se planearon como un medio para reducir el conflicto entre las demandas domésticas y las relacionadas con el trabajo durante el tiempo de las personas fuera de su lugar de trabajo. Saber si la estrategia de contar con flexibilidad de horario en la empresa es conveniente, es muy variable según la cultura de la organización, su giro de negocio y el puesto para el cual es apto. No hay una regla que indique si es o no conveniente su aplicación, más bien es la suma de los beneficios y atributos que se tengan como resultado al implementar esta estrategia en el clima organizacional ligado siempre con la obtención de buenos o mejores resultados en ámbitos como desempeño y la productividad (Costa et al., 2004; Costa, Sartori & Akerstedt, 2006; Gielen, Kerhofs & VanOurs 2006).

El tema de cultura organizacional, ambiente laboral y calidad de vida en el trabajo no se refieren únicamente a un aspecto teórico o conceptual, ni a una lista de factores o situaciones que se pueden alcanzar en el corto plazo dentro de una empresa, sino más bien son una filosofía de trabajo con la finalidad de organizar, dirigir e integrar de la mejor manera estrategias de recursos humanos (Carney, 2008), para enfocar los esfuerzos y poder generar un cambio en las organizaciones y tratar de mejorar los objetivos y los resultados del negocio (Fairholm & Card, 2009; Haugen & Davis, 2009; Patterson, West & Shackleton, 2005).

Ahora bien, las teorías del comportamiento organizacional han estado evolucionando en el transcurso del tiempo y se han acuñado diversos temas relacionados con la satisfacción laboral y sus variantes como la motivación, tal como lo mencionan Steers, Mowday y Shapiro (2004), la calidad de vida en las personas, el compromiso organizacional, que incluye el sentido de pertenencia bajo el concepto de compromiso afectivo y más recientemente la teoría del bienestar laboral y la economía del comportamiento. Tomando en cuenta estos aspectos, Madero y Flores, (2009; 2010) mencionan que la flexibilidad de horarios y los

espacios de trabajo repercuten directamente sobre la calidad de vida de los profesionales de la compañía, favoreciendo la estabilidad de la persona y el sentido de pertenencia ya que permite desarrollarse y ocupar conductas o actitudes positivas en el lugar donde realiza sus actividades, favoreciendo la motivación que experimenta una persona al formar parte de la empresa, así como el orgullo y satisfacción que lo inclina a permanecer un tiempo para seguir explotando sus habilidades, tal como lo señala Arias (2001).

Según Arrieta y Navarro (2008) la definición más aceptada de la motivación es aquella que indica que son las fuerzas psicológicas que operan desde dentro de las personas y que determinan la dirección de las conductas emitidas, de los niveles de esfuerzo y de persistencia cuando la conducta no está sujeta a fuertes presiones y limitaciones situacionales. Además, mencionan que es un proceso psicológico resultado de la interacción entre el individuo (necesidades, valores, intereses, metas, etc.) y el ambiente (condiciones de trabajo, retroalimentación, tipo de tarea, etc). En el ámbito laboral, no solamente hace que los empleados tomen acción, sino que además influye en su comportamiento, que de alguna manera afecta el clima organizacional, tal como lo muestran Alonso-Martín (2006), Cardona y Zambrano (2014) y Ovejero y García (1998), sin embargo, ante la situación que se presenta en el entorno laboral, por la tendencia hacia la modernización de las empresas y recientemente las condiciones causadas por la pandemia del COVID-19, la flexibilidad se ha convertido en un factor que puede influir de manera favorable en el comportamiento, en la motivación y en la satisfacción de las personas.

Otro de los aspectos que se considera en la investigación y que de alguna manera se relaciona con la satisfacción laboral y el sentido de pertenencia, es la claridad de las metas, pues Patterson et al., (2005) señalan que las metas organizacionales son un aspecto importante en la medición de las variables del clima laboral ya que se relacionan estrechamente con la efectividad o eficacia organizacional. Para lograr mejorar las diversas métricas como, la efectividad y la productividad de las personas, actualmente se implementan estrategias flexibles, logrando modificar los procesos que se tienen, los sistemas de trabajo y las relaciones líder-colaborador, para facilitar la interacción entre las personas logrando así mayor empatía, adaptabilidad y menor resistencia al cambio que se refleja en el bienestar en los trabajadores.

Por otra parte, las metas organizacionales representan el motivo de la existencia de una organización y los resultados que busca a fin de lograrlo, por lo tanto, cuando una persona y también los responsables de una organización tiene claridad en sus metas es más fácil cumplir eficientemente con sus objetivos. Por lo tanto, para esta investigación se definirá como claridad de metas organizacionales al proceso de planeación de objetivos, el cual la empresa en su conjunto implementa para llevar a cabo el cumplimiento de las actividades que tienen contemplado llegar todos los que forman parte de ella. Este proceso es muy relevante en ambientes de trabajo flexibles, pues al momento que la persona no está físicamente en su lugar de trabajo, sino que se encuentra en otro entorno es muy fácil perder la concentración, debido a que existen muchos distractores, además de que no se tienen las condiciones favorables para poder realizar actividades desde la casa, favoreciendo la pérdida de los objetivos a alcanzar.

Además de lo anterior, Patterson et al., (2005) mencionan otros aspectos, como las relaciones humanas, los procesos internos y los estilos de liderazgo de los superiores, que son factores que de alguna forma ejercen y desarrollan una fuerte presión al momento de estar realizando una actividad, que también se puede interpretar como presión por producir, presión por el trabajo, entre otros términos utilizados, de alguna manera afecta la satisfacción laboral de las personas y en el sentido de pertenencia que en algunas ocasiones es motivo

para retirarse de la empresa donde trabaja la persona. Así mismo se puede observar que los seres humanos tienen la facilidad de adaptarse en poco tiempo a una gran variedad de situaciones con el objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional eso se define como un estado de adaptación (Chan, 2000), por su parte, Rodríguez-Cahill (2020) lo llama resiliencia colectiva, como uno de los retos psicológicos de la crisis del COVID-19, que de alguna manera han sido generadores de una fuerte presión al momento de realizar el trabajo.

Por esta razón, es indispensables que los administradores, líderes y/o encargados del desarrollo del personal, generen las condiciones necesarias para tener un clima organizacional apto para todos sus colaboradores, sin importar la edad que tengan ni la generación que pertenezcan, de esta manera el sentido de pertenencia e involucramiento crecen teniendo como beneficio la disminución de la rotación de personal (Flores, Abreu & Badii, 2008), a pesar de que las personas realizan actividades de trabajo flexible.

Especialistas de la Universidad de Cádiz, del Servicio de Atención Psicológica y Psicopedagógica (SAP, 2017), definen la adaptación al cambio como una capacidad para adaptarse y enfrentarse a los cambios, modificando la propia conducta para alcanzar determinadas metas, ya sean del entorno exterior, de la propia organización o del cliente. Además, se afirma que el cambio es un proceso necesario en todo ser humano debido a que las experiencias generan un crecimiento personal, social y organizacional. Con el cambio se van generando aprendizajes y renovaciones de estrategias usualmente empleadas, como la del trabajo flexible y la situación del distanciamiento por el COVID-19.

## **2. Metodología**

A continuación, se mencionarán los diversos aspectos metodológicos que se consideraron para el desarrollo de la presente investigación cuantitativa, de tipo transversal debido a que son dos muestras diferentes, en contextos diferentes y utilizando el mismo instrumento de medida.

Es importante mencionar que la diferencia en el contexto se debe principalmente que la investigación había iniciado y la primera aplicación del instrumento de medida se había realizado en el mes de noviembre de 2018 y podría decirse que los participantes tenían condiciones de flexibilidad en un ambiente de trabajo normal, pero con el surgimiento de un entorno diferente causado por COVID-19 motivó al autor a volver a aplicar el mismo instrumento en el mes de mayo de 2020, pues ya se había declarado por parte de la OMS (2020) la situación como una pandemia y se estaba viviendo en un entorno de confinamiento y de trabajo a distancia forzados por la pandemia del COVID-19, pudiendo considerar que son dos contextos diferentes y pueden ser de utilidad para cumplir con el objetivo de la investigación que es la validación de la escala que se pretende utilizar.

El cuestionario fue diseñado y elaborado con la finalidad de medir las relaciones entre las variables de la investigación y está formado por 42 ítems, divididos en seis constructos: sentido de pertenencia 8 ítems, satisfacción 8 ítems, claridad de metas 5 ítems, presión por hacer el trabajo 5 ítems, adaptación al cambio 6 ítems y ambiente de trabajo flexible 5 ítems, cada uno de ellos en escala tipo Likert con 5 posibilidades de respuesta, donde 5 representa totalmente de acuerdo y 1 muestra un acuerdo muy bajo o insuficiente. En cuanto a los datos demográficos se utilizaron 5 ítems.

**Tabla 1. Relación de constructos utilizados en el instrumento de medida**

<b>Constructo o variable utilizada</b>	<b>Fuente bibliográfica</b>
Sentido de pertenencia	Adaptado de Madero, Flores y Barrientos, C. (2015); Madero y Arias (2017)
Satisfacción	Adaptado de Tejero-González y Fernández-Díaz (2009); Madero, Flores y Barrientos (2015)
Claridad de metas	Adaptado de Patterson et al., (2005)
Presión por hacer el trabajo	Adaptado de Patterson et al., (2005)
Adaptación al cambio	Adaptado de SAP (2017) y Arnau (2011)
Ambiente de trabajo flexible	Adaptado de Danna y Griffin (1999)

Fuente: Elaboración propia

Se procuró que los ítems fueran redactados de manera clara y concisa, evitando cualquier tipo de ambigüedad que pudiera afectar la interpretación del participante al momento de contestarla, se incluyeron instrucciones generales al inicio de cada sección para facilitar el proceso y que fuera más práctico al momento de aplicarla. En la sección de anexos se muestran los diversos ítems del cuestionario.

Posteriormente se realizó una prueba piloto con el propósito de buscar mejoras para el instrumento y se aplicó a 10 personas que fueron seleccionadas por el equipo investigador, de las cuales 5 personas trabajan en empresas con algún esquema flexible y 5 no tenían en su trabajo modalidad flexible, la aplicación a los participantes fue de manera presencial y se obtuvo retroalimentación que fue considerada para la versión final, algunos comentarios se presentan a continuación:

*“Creo que ayuda mucho que esté en tablas porque es más visual”*

*“Me gustaría me pusieran más información del tema”*

*“Las preguntas son claras, creo que la encuesta es larga”*

*“Siento que se podría abreviar mucho la encuesta”*

*“Se me hizo interesante el tema porque es muy actual”*

En seguida se diseñó un cuestionario en línea, utilizando google forms y se decidió usar una muestra a conveniencia de personas que estuvieran trabajando formalmente en una empresa de la zona metropolitana de Monterrey, NL, México, para lo cual se utilizaron las diversas redes de contacto y se les envió la liga de acceso para invitarlos a participar contestando cada una de las preguntas contenidas en el instrumento utilizado, logrando para la primera muestra un total de 164 respuestas en el mes de noviembre de 2018, de la misma manera se volvió a aplicar el instrumento de medida durante el mes de mayo de 2020 a un grupo diferente, logrando en esta ocasión una segunda muestra de 158 encuestas debidamente contestadas, posteriormente se analizaron los datos y se utilizó el software estadístico SPSS-24 para realizar las pruebas correspondientes.

### **3. Resultados y discusión**

El perfil demográfico de la muestra participante de la investigación se presenta en la tabla 2, sin embargo, es necesario destacar que el 100% de los encuestados trabaja en empresas de la zona metropolitana de Monterrey en el norte de México, además el 75.0% sí tiene actividades relacionadas con los aspectos de flexibilidad laboral y el 25% restante no realiza actividades de flexibilidad en su lugar de trabajo. En cuanto al tipo de trabajo, el



24.4% tiene tiempo flexible, el 18.9% su área de trabajo está en espacios abiertos, el 31.7% realiza trabajos a distancia y el 25% no tiene ninguna actividad flexible.

En la muestra 2, el 100% de los participantes son personas que trabajan formalmente en empresas también de la zona metropolitana de Monterrey en el norte de México y debido a las medidas adoptadas en los lugares de trabajo por la contingencia sanitaria del COVID-19, al momento de la investigación están realizando sus actividades a distancia.

**Tabla 2. Características de las personas que respondieron el cuestionario**

Datos demográficos	N1	N2	Total	Porcentaje
<b>Género</b>				
Masculino	64	56	120	37.3%
Femenino	100	101	201	62.4%
Prefiero no mencionar		1	1	0.3%
<b>Edad</b>				
Nacidos entre 1965 y 1985	36	55	91	28.3%
Nacidos entre 1986 y 2000	128	101	229	71.1%
Sin datos		2	2	0.6%
<b>Estado civil</b>				
Soltero	118	61	179	55.6%
Casado	44	92	136	42.2%
Otro	2	5	7	2.2%
<b>Nivel académico</b>				
Preparatoria	70			42.7%
Profesional	65			39.6%
Posgrado	29			17.7%
<b>Experiencia laboral</b>				
Menos de 1 año	54	2	56	17.4%
Entre 1 y 3 años	50	17	67	20.8%
Entre 4 y 6 años	24	52	76	23.6%
Más de 6 años	36	87	123	38.2%
	164	158	322	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Debido a la situación del COVID-19, en la segunda aplicación del cuestionario que fue en el mes de mayo 2020, se agregaron tres preguntas para conocer un poco más la situación particular de los participantes, la primera pregunta es: Antes de la declaración del aislamiento y distanciamiento social, ¿tenías algún esquema de trabajo a distancia o modalidad de trabajo en casa?, 81 personas (51.3%) respondieron que sí y 77 personas que corresponden al 48.7% contestaron que no.

La segunda de las preguntas utilizadas fue: ¿Actualmente realiza sus actividades a distancia o modalidad de trabajo en casa?, 119 personas (75.3%) respondieron que sí, 12 personas que corresponde el 7.6% respondieron que no, mientras que 27 personas (17.1%) respondieron que lo hacen parcialmente, pues en ocasiones van a su lugar de trabajo. Finalmente, la tercera pregunta fue: De acuerdo a tu jornada laboral y considerando la

situación actual que se tiene, ¿cuánto tiempo es el que le dedicas a tu trabajo?, encontrando que, para más del 50% de la muestra participante señala que, al estar realizando actividades desde casa, perciben que trabajan más del tiempo normal en un ambiente de confinamiento y realizando actividades flexibles (ver tabla 3).

**Tabla 3. Percepción de las personas acerca del tiempo de trabajo en casa**

	Frecuencia	Porcentaje
Menos del tiempo normal	21	13.3%
Lo mismo que en condiciones normales	48	30.4%
Más del tiempo normal	88	55.7%
Sin respuesta	1	0.6%
Total	158	100%

Fuente: Elaboración propia

Aunque las estadísticas en otros países muestran que la tasa de crecimiento tanto del horario flexible como del teletrabajo se ha estabilizado durante los últimos cinco años, se estima que más de una cuarta parte de la fuerza laboral está actualmente involucrada con una de estas opciones de trabajo (McMenamin, 2007; Verbeke, Schulz, Gredanus, & Hambley, 2008; Lott & Chung, 2016), y más recientemente a causa de la pandemia del COVID-19 se hizo una práctica forzada para muchas personas alrededor del mundo, tal como se menciona en Mercer (2020) y se puede observar en los resultados antes mencionados.

De acuerdo con Madero et al. (2020) y Martínez (2020), el trabajo a distancia ha sido considerado un proceso que implica cambios radicales en las formas de realizar diversas actividades, tanto laborales como académicas, generando una serie de reflexiones inesperadas ocasionadas recientemente por la presencia del COVID-19. que se han ido implementando conforme se va estabilizando la curva de aprendizaje, para ello muchas organizaciones están reaccionando de manera inmediata para seguir adelante tanto en el mercado global como regional, de acuerdo con las estimaciones mostradas por Mercer (2020) se espera que en los próximos meses se continúe realizando las actividades laborales de manera remota, esperando lograr la misma eficiencia productiva.

Continuando con el análisis de los datos y con la finalidad de dar cumplimiento a uno de los objetivos planteados en la investigación relacionado con el proceso de validación de los diversos constructos, se realizó un análisis de validez con la matriz de variables anti-image y poder comprobar la significancia de estos. Para esto se rotaron los reactivos bajo el método de ejes principales con rotación Promax, se observó el indicador estadístico de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), se concluyó que la medida obtenida de 0.934 indica que es buena y la prueba de esfericidad de Barlett es estadísticamente significativa (chi cuadrada 8,642.295, gl= 406, sig=0.000), lo que indica que la matriz de correlación no es una matriz de identidad. Con los resultados anteriores, y con la evaluación independiente de las muestras se corrobora que no existan cambios en las muestras, confirmando la validez requerida.

Para conocer la confiabilidad de cada uno de los constructos del instrumento, se utilizaron todos los datos, después se analizó solamente la información de la primera muestra y posteriormente la segunda muestra, se hizo un análisis factorial exploratorio, con el método de componentes principales con rotación varimax, eliminando los ítems con cargas factoriales menores de 0.4 y obteniendo indicadores estadísticamente confiables (ver tabla 4)

**Tabla 4. Índices de confiabilidad alfa cronbach**

Datos demográficos	N1	N2	Total	Porcentaje
Sentido de pertenencia	0.906	0.982	0.966	8 ítems
Satisfacción	0.868	0.945	0.904	5 ítems
Claridad de metas	0.880	0.932	0.916	4 ítems
Presión por el trabajo	0.679	0.780	0.927	5 ítems
Adaptación al cambio	0.838	0.933	0.904	6 ítems
Trabajo flexible	0.930	0.923	0.926	5 ítems

Fuente: Elaboración propia

En esta etapa de pruebas estadísticas, los ítems de los constructos que tuvieron que eliminarse por no cumplir las condiciones antes mencionadas fueron, tres de satisfacción: (1) Me satisface que otras personas sepan que trabajo en esta empresa. (2) De ser posible me gustaría trabajar en esta empresa por un largo tiempo y (3) Mis valores son los mismos que los de la empresa. Dos ítems para presión por el trabajo: (1) En general la carga de trabajo de las personas no es particularmente demandante (I) y (2) El ritmo de trabajo aquí es muy relajado (I). Finalmente, un ítem para el constructo de claridad de metas: La gente no tiene claro la meta de la organización.

Continuando con el análisis de los datos y para dar seguimiento al segundo objetivo de la investigación, se realizaron las pruebas de correlación entre las variables, de acuerdo con los resultados anteriores y considerando únicamente la muestra de 164 datos de la primera aplicación, se procedió a identificar la relación que existe entre los diversos constructos de la investigación, destacando que los coeficientes donde existe mayor correlación son con la claridad de las metas y el sentido de pertenencia, mientras que la presión por el trabajo es la que no tienen ninguna relación estadísticamente significativa con las demás variables. (ver tabla 5).

**Tabla 5. Matriz de correlaciones**

Variables	1	2	3	4	5	6
1. Sentido de pertenencia	1.0					
2. Satisfacción	.36***	1.0				
3. Claridad de metas	.54***	.52***	1.0			
4. Presión por el trabajo	.07	.08	.17*	1.0		
5. Adaptación al cambio	.50***	.30***	.31***	.06	1.0	
6. Ambiente de Trabajo flexible	.36***	.35***	.37***	.14	.29***	1.0

n= 164, \*\*\*p< 0.001; \*\*p<0.01; \*p<0.05;

Fuente: Elaboración propia

Al continuar con el análisis de los datos, y seleccionando la muestra de los 123 participantes que sí tienen actividades de trabajo flexible previo a la contingencia sanitaria del COVID-19, se observa que se mantienen las mismas relaciones entre las variables involucradas, la adaptación al cambio y la claridad de metas con el sentido de pertenencia son las que mayor porcentaje presentan, así como no hay relación entre la presión por el trabajo y el ambiente flexible (ver tabla 6).

**Tabla 6. Matriz de correlaciones**

Variables	1	2	3	4	5	6
-----------	---	---	---	---	---	---

1. Sentido de pertenencia	1.0					
2. Satisfacción	.35***	1.0				
3. Claridad de metas	.57***	.52***	1.0			
4. Presión por el trabajo	.14	.08	.22*	1.0		
5. Adaptación al cambio	.55***	.28**	.30**	.08	1.0	
6. Ambiente de Trabajo flexible	.33***	.37***	.43***	.18	.29**	1.0

n= 123, \*\*\*p< 0.001; \*\*p<0.01; \*p<0.05;

Fuente: Elaboración propia

Para los datos que fueron obtenidos en el mes de mayo de 2020, es decir, durante el período de aislamiento social o confinamiento, se puede observar que los porcentajes de correlación son mayores que los obtenidos para la muestra obtenida antes del confinamiento y además sí se logra apreciar la existencia de relaciones estadísticamente significativas entre la presión por el trabajo y las demás variables involucradas. (ver tabla 7)

**Tabla 7. Matriz de correlaciones**

Variables	1	2	3	4	5	6
1. Sentido de pertenencia	1.0					
2. Satisfacción	.52**	1.0				
3. Claridad de metas	.60**	.61**	1.0			
4. Presión por el trabajo	.32**	.21**	.32**	1.0		
5. Adaptación al cambio	.65**	.51**	.54**	.44**	1.0	
6. Ambiente de Trabajo flexible	.50**	.53**	.52**	.12	.43**	1.0

n= 158, \*\*\*p< 0.001; \*\*p<0.01; \*p<0.05;

Fuente: Elaboración propia

Con los resultados anteriores se muestra que sí existe una relación entre los constructos que se seleccionaron, destacando la relación entre la satisfacción y los ambientes de trabajo flexible, sin embargo, no todos los constructos arrojaron los resultados que se esperaban, como por ejemplo para los datos obtenidos antes de la pandemia del COVID-19, no hubo indicadores estadísticamente significativos para mostrar evidencia de la relación que pudiera existir entre la presión por hacer el trabajo y el ambiente flexible de trabajo.

Sin embargo, se puede observar que para la muestra más reciente, es decir, para los que están en confinamiento por el COVID-19, a pesar de tener índices de correlación estadísticamente significativos con el sentido de pertenencia, la claridad de metas y la adaptación al cambio, la presión por el trabajo se mantiene igual, es decir, sin tener una relación con el ambiente de trabajo flexible, por lo que es necesario seguir investigando los efectos que puede tener en las personas las estrategias de flexibilidad.

Otro de los aspectos que es conveniente mencionar es la relevancia que tienen la satisfacción, la adaptación al cambio de las personas y la claridad de metas al momento de estar realizando sus actividades en ambientes flexibles, pues son las variables que mayores índices de correlación presentan.

#### 4. Conclusiones

Después de realizar los procesos metodológicos para el diseño del instrumento de medida, se hicieron modificaciones o ajustes principalmente en la redacción y en la estructura de los ítems con la finalidad de que fueran más claros y entendibles para los participantes, por

lo que se puede concluir que el instrumento utilizado es válido y confiable, ya que mediante las diversas pruebas realizadas se puede observar que los resultados estadísticos cumplen con los requisitos necesarios para poder aplicarlo en otros contextos, tanto laborales como culturales y seguir investigando la relevancia que tienen los diversos temas que se han estudiado.

Por las diferencias tan heterogéneas que se tienen en tiempos y en contextos, esto lleva a que la validez y la confiabilidad de las escalas de medidas, se evaluaron de manera independiente en cada muestra y se corrobora que no existen cambios ni variaciones en los indicadores estadísticos en ambas muestras, confirmando que las diversas escalas utilizadas en el instrumento de medición muestran consistencia al cumplir con los indicadores estadísticos.

De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede mencionar que las variables incluidas en la investigación como el sentido de pertenencia, satisfacción, claridad de metas y la adaptación muestran mayor porcentaje de correlación cuando se tiene un ambiente de trabajo flexible, aunque es conveniente señalar la importancia de seguir analizando estas variables pues esto se logra observar con información en un contexto de confinamiento por el COVID-19. Por otra parte, no existe relación entre las diversas variables analizadas con la presión por el trabajo.

Es importante mencionar que después de realizar la presente investigación se recomienda seguir revisando en trabajos futuros de investigación este relevante tema, tomando en consideración la aplicación del instrumento de medida en otros contextos, como pueden ser los sectores industriales de las empresas participantes y los aspectos demográficos y culturales de los participantes pues pueden ser un factor importante en la implementación exitosa de los sistemas de trabajo flexibles. Así mismo considerar lo que Bavel et al., (2020) y Madero et al., (2020) mencionan respecto a la importancia de nuevas líneas de investigación en el entorno del COVID-19, pues que debido a la relevancia del tema y a las posibles implicaciones que tienen los resultados encontrados, se pueden seguir desarrollando estudios de tipo longitudinal para conocer el impacto que pudiera tener en las personas y en el ambiente laboral las diversas variables analizadas en la investigación.

## Referencias bibliográficas

- Alonso-Martín, P. (2006). Diferencias en la percepción de la satisfacción laboral en una muestra de personal de administración. *Boletín de Psicología*, 88, 49-63. <https://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N88-3.pdf>
- Arias, F. (2001). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. *Contaduría y Administración*, 200, 5-10. <http://www.ejournal.unam.mx/rca/200/RCA20001.pdf>
- Arnau, L. (2011). Cuestionario para evaluar la adaptabilidad de los adultos desempleados hacia los cambios profesionales: aplicación preliminar y características psicométricas. *Revista electrónica de investigación educativa*, 13(2), 99-111. <https://www.redalyc.org/pdf/155/15520598007.pdf>
- Arrieta, S. C. & Navarro C. J. (2008). Motivación en el trabajo: viejas teorías, nuevos horizontes. *Actualidades en Psicología*, 22(109), 67-89. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=133213120004>
- Bavel, J., Baicker, K., Boggio, P. et al. (2020). Using social and behavioural science to support COVID-19 pandemic response. *Nature Human Behavior* 4, 460–471. <https://doi.org/10.1038/s41562-020-0884-z>

- Burrell, L. (2018). Co-creating the employee experience. *Harvard Business Review*, Apr-May, 54-58. <https://hbr.org/2018/03/co-creating-the-employee-experience?ab=seriesnav-spotlight>
- Cardona, E. D. & Zambrano, C. R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 184-189. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.007>
- Carney, M. (2008). The many futures of Asian business groups. *Asia Pacific Journal of Management*, 25(4), 595-613. <https://doi.org/10.1007/s10490-008-9092-5>
- Cervantes, M. (2005). Las ventajas de la empresa flexible. *Universia Business Review*. 5, 112-119. <https://www.redalyc.org/pdf/433/43300511.pdf>
- Chan, D. (2000). Understanding adaptation to changes in the work environment: Integrating individual difference and learning perspectives. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 18, 1-42.
- Chávez, P. (2001). Flexibilidad en el mercado laboral, orígenes y concepto. *Aportes: revista de la facultad de economía-BUAP*, 6(17), 57-74.
- Chung, H. (2017). Flexible working is making us work longer: *qz.com*. <https://qz.com/765908/flexible-working-is-making-us-work-longer/>
- Chung, H. (2018). Dualization and the access to occupational family-friendly working-time arrangements across Europe. *Social Policy & Administration*, 52(2), 491-507. <https://doi.org/10.1111/spol.12379>
- Cohen, S., Chang, L. & Ledford, Jr, G. (1997). A hierarchical construct of self-management leadership and its relationship to quality of work life and perceived work group effectiveness, *Personnel Psychology*, 50(2), 275-308.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A. & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organization performance, *Personnel Psychology*, 59(3), 501-528.
- Conradie, W. & de Klerk, J. (2019). To flex or not to flex? flexible work arrangements amongst software developers in an emerging economy. *SA Journal of Human Resource Management*, 17(0), a1175. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v17i0.1175>
- Costa, G., Åkerstedt, T., Nachreiner, F., Baltieri, F., Carvalhais, J., Folkard, S., ... Silvério, J. (2004). Flexible working hours, health, and well-being in europe: some considerations from a SALTSA project. *Chronobiology International: The Journal of Biological & Medical Rhythm Research*, 21(6), 831-844. <https://doi.org/10.1081/CBI-200035935>
- Costa G, Sartori S. & Akerstedt T. (2006). Influence of flexibility and variability of working hours on health and well being. *Chronobiology International: The Journal of Biological & Medical Rhythm Research*, 23, 1125-1137. <https://doi.org/10.1080/07420520601087491>
- Danna, K. & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639902500305>
- Fairholm, M. & Card, M. (2009). Perspectives of strategic thinking: from controlling chaos to embracing it. *Journal of Management and Organization*, 15(1), 17-30. <https://doi.org/10.5172/jmo.837.15.1.17>
- Fernández (2016). Tendencias de capital humano 2016 la nueva organización: un diseño diferente. Edición México: Deloitte. <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2016.html>
- Flores, R., Abreu, J.L. & Badii, M.H. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 3(1), 65-99.

- Flores, R. & Madero, S. (2012). Factores de la calidad de vida en el trabajo como predictoras de la intención de permanencia. *Acta Universitaria*, 22(2), 5-12. <https://www.redalyc.org/pdf/416/41623191004.pdf>
- Gielen, A., Kerhofs, M. & Van Ours, J. (2006). Performance related pay and labor productivity. IZA Discussion Paper, N°2211.
- Haugen, L. & Davis, A. (2009). The engagement process: examining the evidence from diverse perspectives. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 10(3), 396-414. <https://doi.org/10.21818/001c.17267>
- Ibarra-Cisneros, M. & González-Torres, L. (2010). La flexibilidad laboral como estrategia de competitividad y sus efectos sobre la economía, la empresa y el mercado de trabajo. *Contaduría y Administración*, (231), 33-52. <https://www.redalyc.org/pdf/395/39512458003.pdf>
- Kerkhofs, M., Chung, H. & Ester, P. (2008). Working time flexibility across Europe: a typology using firm-level data. *Industrial Relations Journal*, 39(6), 569-585. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2338.2008.00506.x>
- Lott, Y. & Chung, H. (2016). Gender Discrepancies in the Outcomes of Schedule Control on Overtime Hours and Income in Germany. *European Sociological Review*, 32(6), 752-765. <https://doi.org/10.1093/esr/jew032>
- Madero, S. (2019). Modelo de retención laboral de millennials, desde la perspectiva mexicana. *Revista Investigación Administrativa*, 48(124), 1-19. <http://www.scielo.org.mx/pdf/ia/v48n124/2448-7678-ia-48-124-00001.pdf>
- Madero, S. & Arias, F. (2017). Clima ético, ambigüedad de roles y transparencia: bases para la satisfacción, el compromiso y el desempeño. En: Arias-Galicia, F. (Coord.), *Calidad de Vida en las organizaciones, la familia y la sociedad*. (pp. 339-366). Ciudad de México, México, Por Universidad Autónoma del Estado de Morelos: Juan Pablos Editor
- Madero, S. & 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>
- Madero, S. & Flores, R. (2009). Predictores de la disposición de trabajadores mexicanos a aceptar el teletrabajo. *Revista Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*, 43, 24-29
- Madero, S. & Flores, R. (2010). Forzados a trabajar a distancia por el virus A H1N1: Exploración del estrés por el trabajo a distancia y uso de tecnología, con la satisfacción con el trabajo y la disposición a realizar actividades a distancia. XIV Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas. ACACIA, Realizado en EGADE Business School, Monterrey NL, México.
- Madero, S., Flores, R. & Barrientos, C. (2015). Análisis comparativo de clima laboral entre personal de outsourcing y el de tiempo completo, *Ciencia UANL*, 75, 58-63.
- Madero, S., Ortiz, O., Ramírez, J. & Olivas-Luján, M. (2020). Stress and myths related to the COVID-19 pandemic's effects on remote work. *Management Research, Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 18(4), 401-420. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-06-2020-1065>
- Martínez, C. (2020). El teletrabajo tras el covid-19: un cambio de paradigma en las relaciones laborales. Madrid España: *ieb.es*. <https://www.ieb.es/el-teletrabajo-tras-el-covid-19-un-cambio-de-paradigma-en-las-relaciones-laborales/>
- McMenamin, T. (2007). A time to work: recent trends in shift work and flexible schedules. *Monthly Labor Review*, 130(12), 3-15.
- Mercer (2020). In México, how are companies supporting their employees during this outbreak?. *Mercer*.

- [https://app.keysurvey.com/reportmodule/REPORT2/report/1479157/41192028/11ba4bc10c15f934b128f8996c58f131?Dir=&Enc\\_Dir=8129ead7&av=IxnIBAm77ac%3D&afterVoting=531951bde78d&msig=b69a8d67569063f9c374d5de6672aa83](https://app.keysurvey.com/reportmodule/REPORT2/report/1479157/41192028/11ba4bc10c15f934b128f8996c58f131?Dir=&Enc_Dir=8129ead7&av=IxnIBAm77ac%3D&afterVoting=531951bde78d&msig=b69a8d67569063f9c374d5de6672aa83)
- Myers, K. & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the workplace: a communication perspective on millennials' organizational relationships and performance. *Journal of Business and Psychology*, 25, 225-238. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9172-7>
- Nicoll, K. (2006). *Flexibility and Lifelong Learning: Policy, discourse and politics*. New York: Routledge, Taylor & Francis e-Library.
- Organización Internacional del Trabajo OIT (2020). *Observatorio de la OIT: el COVID-19 y el mundo del trabajo*. Tercera edición. Estimaciones actualizadas y análisis. Ilo. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/briefing\\_note/wcms\\_743154.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/briefing_note/wcms_743154.pdf)
- Organización Mundial de la Salud OMS (2020). COVID-19: cronología de la actuación de la OMS. *who*. <https://www.who.int/es/news/item/27-04-2020-who-timeline---covid-19>
- Ovejero B. A., & García, A.A. (1998). Feedback laboral y satisfacción. *Revista electrónica iberoamericana de psicología social*, 1(0), 3. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1088519>
- Patterson, M., West, M., Shackleton, V., Dawson, J., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D., & Wallace, A. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 379-408. <https://doi.org/10.1002/job.312>
- Rodríguez-Cahill, C. (2020). Cinco retos psicológicos de la crisis del COVID-19. *Journal of Negative & No Positive Results*, 5(6), 583-588. <https://doi.org/10.19230/jonnpr.3662>
- Servicio de Atención Psicológica y Psicopedagógica SAP, (2017). 16 Habilidades para el Aprendizaje: Adaptación al cambio o nuevas situaciones. Ficha de Orientación. Cádiz, España. <https://sap.uca.es/wp-content/uploads/2017/05/Adaptaci%C3%B3n-al-cambio-o-nuevas-situaciones.pdf?u>
- Steers, R. M., Mowday, R. T. & Shapiro, D. L. (2004). Introduction to special topic forum: The future of work motivation theory. *Academy of Management Review*, 29(3), 379-387.
- Tejero-González, C. & Fernández-Díaz, M. (2009). Medición de la satisfacción laboral en la dirección escolar. *RELIEVE. Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, 15(2), 1-16. <https://doi.org/10.7203/relieve.15.2.4160>
- Verbeke, A., Schulz R., Gredanus, N. & Hambley, L. (2008). *Growing the Virtual Workplace*. Northampton Massachusetts, USA. Edward Elgar Publishing Limited.



## **ANEXOS**

### **Sentido de Pertenencia**

1. Me agrada formar parte de esta empresa
2. Me satisface que otras personas sepan que trabajo en esta empresa
3. Cuando escucho a desconocidos hablar bien de la empresa me siento orgulloso
4. Me siento parte de esta empresa aún fuera del horario de trabajo
5. Me satisface ver los productos/servicios de la empresa como líderes en el mercado
6. Pertenecer a esta empresa me motiva a hacer mi mejor esfuerzo
7. De ser posible me gustaría trabajar en esta empresa por un largo tiempo
8. Mis valores son los mismos que los de la empresa

### **Satisfacción**

1. El nivel de participación y colaboración de mi jefe con mi trabajo
2. El clima afectivo con el resto de mi equipo de trabajo
3. El grado de ayuda que me proporciona mi jefe inmediato  
El grado de interés de mi jefe en el seguimiento de mis proyectos
4. La oportunidad de mantener un balance en mis actividades laborales y personales
5. El reconocimiento por parte de mi equipo del esfuerzo que empleo
6. La eficacia en el trabajo por el resto de mis compañeros
7. La participación y ayuda por parte de mi equipo trabajo

### **Claridad de metas**

1. La gente tiene un buen entendimiento sobre lo que la organización está tratando de hacer
2. La dirección que pueda tomar la organización en un futuro se comunica claramente a todos
3. La gente no tiene claro la meta de la organización (I)
4. Todas las personas que trabajan aquí está consciente sobre los planes a largo plazo y la dirección de la compañía
5. Hay un fuerte sentido sobre hacia dónde se dirige la compañía

### **Presión por hacer el trabajo**

1. Se espera que la gente hace mucho en un día
2. En general la carga de trabajo de las personas no es particularmente demandante (I)
3. La gerencia requiere que las personas trabajen extremadamente duro
4. La gente aquí está bajo presión de alcanzar metas
5. El ritmo de trabajo aquí es muy relajado (I)

### **Adaptabilidad el cambio**

1. Acepto y me adapto fácilmente a los cambios que surgen en mi entorno personal
2. Sé identificar las consecuencias que los cambios han tenido sobre mí, sobre mi trabajo, y sobre mis relaciones
3. Me puedo incorporar con facilidad a un nuevo equipo de trabajo
4. Puedo renunciar fácilmente a ideas o maneras de trabajar
5. Soy una persona abierta y respondo de forma constructiva a los cambios que se originan en mi entorno
6. Acepto los cambios y busco la posibilidad y oportunidad de desarrollarme personal y profesionalmente

### **Ambiente de trabajo flexible**

1. Mi empresa promueve programas de jornada laboral flexible

2. Mi empresa provee el soporte necesario para la realización de jornadas de trabajo flexible
3. Tengo todas las herramientas de trabajo de mi jornada normal, disponibles para mí en jornadas flexibles
4. Mi empresa promueve actividades para realizar actividades a distancia desde mi casa
5. Mi empresa tiene espacios abiertos para desempeñar mis actividades laborales