

# ¿ES POSIBLE ENRIQUECER LAS FUNCIONES LABORALES CUANDO SE IMPLEMENTAN DIFERENTES PRÁCTICAS DE FLEXIBILIDAD LABORAL? SUGERENCIAS PARA UNA GESTIÓN DE RRHH QUE VIABILICE EL DIAGNÓSTICO<sup>&</sup>

*Is it possible to enrich job functions when different flexible work practices  
are implemented?*

*Suggestions for HR management that makes diagnosis feasible*

MARÍA ANDREA GENOUD\*, GERARDO DARÍO BROVEGLIO, MARÍA DEL PILAR RAMOS

Universidad Argentina de la empresa, Argentina

## RESUMEN

El presente trabajo buscó describir cómo experimentan los trabajadores la flexibilidad laboral (FL), con énfasis en determinar cuáles son las dimensiones y prácticas de la FL que más utilizaron las empresas argentinas, e identificar qué variables del diseño de las funciones laborales deberían enriquecerse para propiciar ambientes laborales más efectivos. La investigación fue descriptiva, longitudinal y el enfoque cuantitativo; la herramienta de recolección fue una encuesta. El muestreo no probabilístico alcanzó a 353 sujetos voluntarios, en Caba, y GBA en Argentina, durante los años 2019, 2020 y 2021. Las prácticas de FL demandan cambios estratégicos y culturales en la gestión empresarial; las empresas evidenciaron la importancia del trabajo en equipo, materializando la flexibilidad de la organización del trabajo; el análisis de la realidad laboral pandémica, reveló que se agudizó la utilización de prácticas de flexibilidad del mercado laboral interno cuantitativa horaria, introduciendo los horarios flexibles en el 2019, virando hacia otros indicadores de este tipo de flexibilidad, como lo son el teletrabajo y el trabajo de equipos virtuales, en 2020 y 2021.

Palabras clave: trabajo en equipo, flexibilidad, subcontratación, satisfacción laboral.

<sup>&</sup> El presente *paper* forma parte de un proyecto de investigación financiado por la Escuela Superior de Economía y Administración de Empresas (Eseade) quien becó al equipo para profundizar el desarrollo de la herramienta de Diagnostico para el Enriquecimiento de las funciones laborales (HDEFLL).

\* **Correspondencia a:** María Andrea Genoud. Departamento de Administración de la Universidad Argentina de la Empresa (UADE-Argentina). — [agenoud@uade.edu.ar](mailto:agenoud@uade.edu.ar) — <https://orcid.org/0000-0002-9018-1890>

**Cómo citar:** Genoud, María Andrea; Broveglio, Gerardo Darío; Ramos, María del Pilar. (2023). «¿Es posible enriquecer las funciones laborales cuando se implementan diferentes prácticas de flexibilidad laboral? Sugerencias para una gestión de RRHH que viabilice el diagnóstico»; *Lan Harremanak*, 50, 230-263. (<https://doi.org/10.1387/lan-harremanak.25134>).

Recibido: 22 septiembre, 2023; aceptado: 6 noviembre, 2023.

ISSN 1575-7048 — eISSN 2444-5819 / © 2023 UPV/EHU



Esta obra está bajo una licencia  
Creative Commons Atribución 4.0 Internacional

---

ABSTRACT

This paper seeks to describe how labor flexibility (LF) is experienced by workers, specifically investigating which are the dimensions and practices of LF that Argentine companies use the most and identifying which variables in the design of work roles should be enriched to promote a better work environment. The research was descriptive, longitudinal and with a quantitative approach; the collection tool was a survey. The non-probabilistic sampling reached 353 volunteer subjects, in CABA, and GBA in Argentina, during the years 2019, 2020 and 2021. LF practices demand strategic and cultural changes in business management. The results reveal that companies proved the importance of teamwork, supporting the flexibility of the work organization (FOT); without detriment to the foregoing, the analysis of the pandemic working reality revealed that the use of quantitative hourly internal labor market flexibility practices (IMFL) was intensified, introducing flexible hours in 2019, turning towards other indicators of this type of flexibility, such as teleworking and virtual team work in 2020 and 2021.

Keywords: teamwork, flexibility, outsourcing, job satisfaction.

## 1. Introducción

Tras las décadas doradas de 1940, 50 y 60, en el que la Economía de Bienestar se volvió inviable, inflacionaria e ineficiente, las democracias liberales se centraron en reconstruir el mundo; el capitalismo evolucionó hacia nuevas formas de generación de valor. Las décadas del 70, 80 y 90 del siglo pasado, promovieron nuevos *tips* de gestión centrados en la búsqueda de *flexibilidad y adaptabilidad*<sup>1</sup>, dando lugar a funciones laborales que propiciarían la autonomía, la participación de los colaboradores y el trabajo en equipo, augurando, a futuro, que el trabajo y la educación se fundirían. Se transitaba el paso de la sociedad industrial a la sociedad del aprendizaje (Hopenhain, 2002).

Lentamente el paradigma de la *sociedad centrada en el trabajo*, construido desde la edad moderna y exponenciado durante cada fase del capitalismo<sup>2</sup> (industrial, financiero, de servicios y del conocimiento), ha ido alentando cambios que moldearán *distintos tipos de flexibilidad*: la de la organización del mercado laboral, la flexibilidad de la organización productiva, la flexibilidad de la organización del trabajo y la flexibilidad de la gestión productiva (Delgado, Castillo y López Arellano, 2013).

El siglo XXI agudizó la promoción de estas *formas de trabajo flexible* que se apartaron de lo regulado, lo institucionalizado, para asistir a un *proceso de flexibilización en paralelo a una mayor precarización laboral*<sup>3</sup> (vulnerabilidad de derechos), mayor subocupación, nuevas formas de contratación y una informalidad creciente. El déficit de lugares de empleo para todos, consolidó el miedo a la exclusión social (mayor estratificación), cultural (segregación y marginación) y económica (pobreza) (Agulló, 2001).

<sup>1</sup> Martínez-Sánchez, Vela-Jiménez, Pérez-Pérez y de Luis-Carnicer (2008) diferencian 3 dimensiones en torno a la flexibilidad: la estratégica, la organizacional y la estructural. La dimensión estratégica pone de manifiesto la búsqueda empresarial de *adaptabilidad al cambio* y estimula la *innovación en y de los trabajadores*. La dimensión organizacional supone «machear» la conciliación de objetivos empresarios con las de los colaboradores, haciendo foco en la mejora de la *performance* empresarial, por un lado, y en la conciliación tiempo laboral y extra laboral de los trabajadores. Finalmente, la dimensión estructural pone énfasis en la posibilidad que, a través de la flexibilidad interna y externa, las organizaciones aseguren su *performance* adaptándose a la variabilidad de la demanda.

<sup>2</sup> Drucker describe en 1998, tres fases en la evolución del sistema capitalista: la revolución industrial (1750-1880), la revolución productiva (1880-Segunda guerra mundial y la de Gestión del cambio (Segunda GM en adelante), sintetizando distintos estados o *upgrades* que dan cuenta de la re conversión del sistema capitalista para continuar expandiendo la creación de valor.

<sup>3</sup> Aja Valle, Vallejo y López Guzmán (2020) explican que el nuevo modelo de desarrollo flexible reactiva un conjunto de factores que provocan una mayor asimetría del mercado de trabajo y reducen la capacidad de negociación de la población asalariada: específicamente se refieren al aumento del desempleo estructural (Harvey, 1998), la reducción de la intervención del Estado como agente desmercantilizador de la relación laboral (Esping-Andersen, 2000), nuevas estrategias empresariales centradas en objetivos a corto plazo (Martínez González-Tablas, 2007) y una importancia creciente de los valores financiero que desplazan a los valores productivos (Rubery, 2015). Estos factores aumentan la precarización (Boyer, 2018).

Caben plantearse algunos interrogantes: ¿Hay una única manera de llevar adelante la flexibilidad laboral? ¿En qué medida las prácticas de FL alteran el diseño de las funciones laborales? ¿A qué trabajadores beneficia la flexibilidad laboral, cómo las perciben?

El presente trabajo busca describir cómo experimentan los trabajadores la *flexibilidad laboral (FL)*. Específicamente, se centra en:

1. Explorar cuáles son las *prácticas asociadas* a la búsqueda de mayor FL en las empresas.
2. Describir cómo se correlaciona la FL con las *características motivacionales* de cada función laboral.
3. Describir cómo se correlaciona la FL con las *características sociales* de sus ambientes de trabajo.
4. Indagar cómo se correlaciona la FL con las *características de contexto*.
5. Indagar cómo se correlaciona la FL con los *Resultados de Bienestar*.
6. Describir cómo se correlaciona la FL con los *Resultados Actitudinales y Resultados Comportamentales*.

El presente artículo se estructura en torno a cinco secciones. El primer apartado sintetiza los anclajes teóricos desde donde se realizó la investigación; el siguiente describe los aspectos metodológicos. A continuación, se realiza el análisis de las descripciones formuladas por los encuestados en torno a la FL. *A posteriori*, se plantea una sección de conclusiones que retoma los objetivos de investigación, evidenciando con un sentido pragmático, las dualidades experimentadas.

## 2. Buscando comprender las distintas dimensiones de la FL

Ahora bien, contextualizada la FL, cabe ahondar en sus diversas dimensiones para desmenuzar qué se entiende como tal.

La FL puede ser definida como *una estrategia* de las empresas con el fin de adaptarse y ser más competentes en un mundo globalizado (Ibarra y González, 2010), es una respuesta empresaria a los cambios en la organización del trabajo y en el mercado del trabajo.

La FL supone alinear la estrategia planeada a una cultura organizacional disciplinaria generando un *marco de trabajo* que incluye repensar las reglas de contratación, combinando relaciones estables internas y otras relaciones más libres que encubren la desregulación laboral (Ibarra *et al.*, 2010; Fleming, 2014). Asimismo, Añez (2005) añade que en paralelo se eliminan los derechos laborales

de los trabajadores ya que se rompe con el paradigma del contrato indefinido<sup>4</sup> y aparece la subcontratación, el horario flexible, la prestación de servicios, entre otras prácticas que caracterizan a la FL.

En paralelo, en la era del conocimiento, el diferencial y el valor agregado de las empresas está supeditado a la capacidad de administrar de forma correcta su capital intelectual (Valdés, 2002; Añez, 2005), garantizando la distribución del conocimiento tanto horizontal como verticalmente para generar una ventaja sostenible en el tiempo (Genoud, Broveglio & Ramos, 2022). En este sentido, Milliman, Von Glinow y Nathan (1991) asocian la FL con una nueva forma de *capacidad de gestión de los recursos humanos*, que permite responder al interior de la empresa, ante los cambios del entorno o una variación directa de la demanda.

Cabe plantearse varios interrogantes respecto de estos *trabajadores itinerantes*: ¿Quiénes pueden diagramar un proyecto de carrera, todos o sólo los que son profesionales, y siempre y cuando estén capacitándose continuamente?, ¿Cuál es el rango de equilibrio entre la libertad versus la pérdida de seguridad que supone no tener un trabajo estable ni derechos laborales garantizados?, ¿De quién es la responsabilidad por las oportunidades de desarrollo de esos trabajadores itinerantes: las empresas contratantes o la agencia de personal temporaria?

Con base en Arancibia Fernández (2011), Ibarra *et al.* (2010) y Recio (1997) se sintetizan cuatro formas de flexibilidad laboral: en primer lugar, la flexibilidad del mercado laboral; segundo, la de la organización productiva; tercero, la de la organización del trabajo y, en cuarto término, la de la gestión productiva. La tabla 1 sintetiza las 4 formas.

---

<sup>4</sup> Gómez Vélez *et al.* (2015) precisan que, al flexibilizar los contratos laborales, al utilizar contratos de duración determinada, contratos por prestación de servicios, o externalizar servicios (*outsourcing*) a través de empresas temporales, cooperativas y empresas especializadas en campos específicos, se deslaborizan las relaciones laborales.

Tabla 1  
**Formas de flexibilidad laboral: la flexibilidad del mercado laboral; de la organización productiva; de la organización del trabajo y cuarto, de la gestión productiva**

1. Flexibilidad del Mercado Laboral (FML)		1.2. FML Interna		4. Flexibilidad de la Gestión Productiva (FGP)
		Cualitativa	Cuantitativa	
1.1. FML Externa		Flexibilidad en el volumen de empleo	Funcional	3. Flexibilidad de la Organización del Trabajo (FOT)
Numérica o de entrada y salida	Flexibilidad del contrato comercial (en el tipo de contratación o subcontratación)			
Flexibilidad del contrato comercial (en el tipo de contratación o subcontratación)		Salarial		Esta forma acentúa la especialización flexible de la producción en términos de volumen, gama combinación y ajustes por fallas y previsiones
Esta forma de flexibilidad de la cuenta de una nueva división del trabajo a nivel macro, confiando en las grandes organizaciones y pymes)		Esta forma pone el acento en articular un trabajo más participativo e innovador, fundado en la disponibilidad de conocimiento y con foco en la adaptabilidad de las		

Fuente: elaboración propia.

## 2.1. La flexibilidad del Mercado laboral (FML)

*FML* se relaciona con aquellas condiciones que permiten a las empresas, a partir de la legislación laboral, establecer elevados márgenes de movilidad en las relaciones laborales que generan con sus trabajadores (De la Garza, 2003a; Chávez, 2001; Agacino, González y Rojas, 1998). La FML se divide en flexibilidad externa (1.1) y la interna (1.2):

2.1.1. La *FML externa (FMLE)* se refiere a la capacidad de estimular la variación en la cantidad de trabajadores, de manera ágil y sin gastos asociados, mediante formas de contratos distintos a los contratos de duración indefinida.

Hay 3 formas de *FMLE* dentro de su dimensión cuantitativa:

- a) *Flexibilidad numérica* (Echeverría y López, 2004) o de *entrada y salida* (López, 2005);
- b) *Flexibilidad del contrato comercial*: también se denomina flexibilidad en el tipo de contratación (Díaz, 1996) o flexibilidad de la subcontratación, ella materializa la tendencia a la conversión de los contratos salariales en contratos comerciales (Perelló, 2006; Chávez, 2001; Gómez Vélez y Torres Granda, 2015);
- c) *Flexibilidad en el volumen de empleo*: se refiere a la sensibilidad del volumen de empleo y desempleo de un país o región, frente a las variaciones de la economía a nivel sistémico y en el desempeño de las empresas (Díaz, 1996).

2.1.2. Por otro lado, la *FML interna (FMLI)* se refiere a la posibilidad de regular las condiciones de trabajo incluidas en los contratos individuales de trabajo (Perelló, 2006; López, 2005; Rincón y Rodríguez, 2005; Echeverría *et al.*, 2004 y Chávez, 2001). Hay dos dimensiones: La FMLI cualitativa o funcional y FMLI cuantitativa.

- a) *La FMLI Cualitativa o funcional* se relaciona con el intento de flexibilizar el uso de la fuerza de trabajo, entre los puestos de trabajo (Lopez, 2007; Echeverría *et al.*, 2004; Agacino *et al.*, 1998).
- b) *La FMLI Cuantitativa en la jornada de trabajo* permite disponer de la jornada de acuerdo a las necesidades de trabajo que tenga la empresa (Echeverría *et al.*, 2004).
- c) *La FMLI Cuantitativa temporal o en los horarios de trabajo* (Rincón *et al.*, 2005 alude a la disponibilidad variable por parte de las empresas de las horas de trabajo que deben ejecutar sus empleados (Chávez, 2001; Abramo, 2001). Hay diversas prácticas, horario flexible, equipos virtuales, etc., pero en particular el teletrabajo adquirió mucha importancia en este periodo.

Tabla 2  
La Flexibilidad del Mercado laboral, FML

Flexibilidad externa		Flexibilidad interna				
Cuantitativa		Cualitativa		Cuantitativa		
Numérica de entrada y salida	Flexibilidad del contrato comercial (en el tipo de contratación o subcontratación)	Flexibilidad en el volumen de empleo	Funcional	Jornada	Horario	Salarial
Contrato a tiempo parcial	Transformación de contratos salariales en contratos comerciales	Hace foco en las cláusulas de despido establecidas en las legislaciones de los países o regiones	Polivalencia de actividades	Modificación de jornada laboral: en turnos y fines de semana	Modificación de los horarios de trabajo: horas alternadas o escalonadas, horario flexible, teletrabajo, equipos virtuales y tiempo parcial	Políticas de moderación salarial
Contrato eventual	Empresa mandante o contratante, contrata a empresa contratista ( <i>outsourcing</i> )		Relación del personal en diferentes puestos y tareas por realizar	Pausas en las jornadas diarias y semanales	Uso de horas extraordinarias	Eliminación del salario mínimo
Contrato por hora			Redistribución de permisos anuales	Pausas en la jornada diaria	Eliminación de prestaciones por desempleo	Eliminación de prestaciones por desempleo
Subcontratación				Funcionamiento continuo	Semanas de trabajo comprimidas	Modificación de escalas salariales
					Actualización de las horas de trabajo	

Fuente: elaboración propia.



- d) La *FMLI Cuantitativa salarial* apunta a que el salario total sea más dependiente de los niveles de producción, de esta forma lo que se intenta es mantener una parte del salario fijo y la otra varía según la productividad alcanzada (Perelló, 2006; López, 2005; Rincón *et al.*, 2005; Echeverría *et al.*, 2004; Chávez, 2001; Agacino *et al.*, 1998; Ibarra *et al.*, 2010).

La tabla 2 sintetiza la FML.

Como se anticipó además de la FML, restan tres formas de FL: la Flexibilidad de la organización productiva (FOP); la de la organización del trabajo (FOT) y la de la gestión productiva (FGP).

## 2.2. La flexibilidad de la organización productiva (FOP)

En la era de la información, esta flexibilidad es también conocida como fragmentación productiva (Agacino *et al.*, 1998) pues articula el trabajo entre grandes empresas productivas y pymes. Esta dimensión de la FL es la que explica la tendencia hacia una empresa más horizontal a través de la configuración de distritos industriales o redes empresariales globales, dando lugar a lo que otros autores mencionan como empresas en red.

## 2.3. Flexibilidad de la organización del trabajo (FOT)

Perelló (2006) asocia la *flexibilidad de la organización del trabajo* con la necesidad de la empresa moderna de contar con fuerzas de trabajo más adaptables a las fluctuaciones de la demanda y con foco en la búsqueda de la mejora continua.

De la Garza (2003a) enmarcó a la FOT con lo que llamó la nueva ola de la gerencia. Se trata de un nuevo artesanado o un trabajo flexible (Chávez, 2001), que configura nuevos modelos de producción basados en el conocimiento, la información y el uso de la materia gris, también llamado el *desarrollo del capital intelectual* (Añez, 2005).

## 2.4. Flexibilidad de la gestión productiva (FGP)

La FGP está relacionada con el proceso de automatización o robotización del proceso productivo (Díaz, 1996). Se refiere a la capacidad tecnológica de la empresa desde el punto de vista de la microelectrónica, para alterar y corregir tanto el proceso de producción interno como la cantidad y el tipo de los productos finales. La tabla 3 sintetiza la Flexibilidad de la organización productiva (FOP); la de la organización del trabajo (FOT) y la de la gestión productiva (FGP).

Tabla 3  
**La flexibilidad de la organización productiva (FOP); la Flexibilidad de la Organización del Trabajo (FOT) y la Flexibilidad de la Gestión Productiva (FGP)**

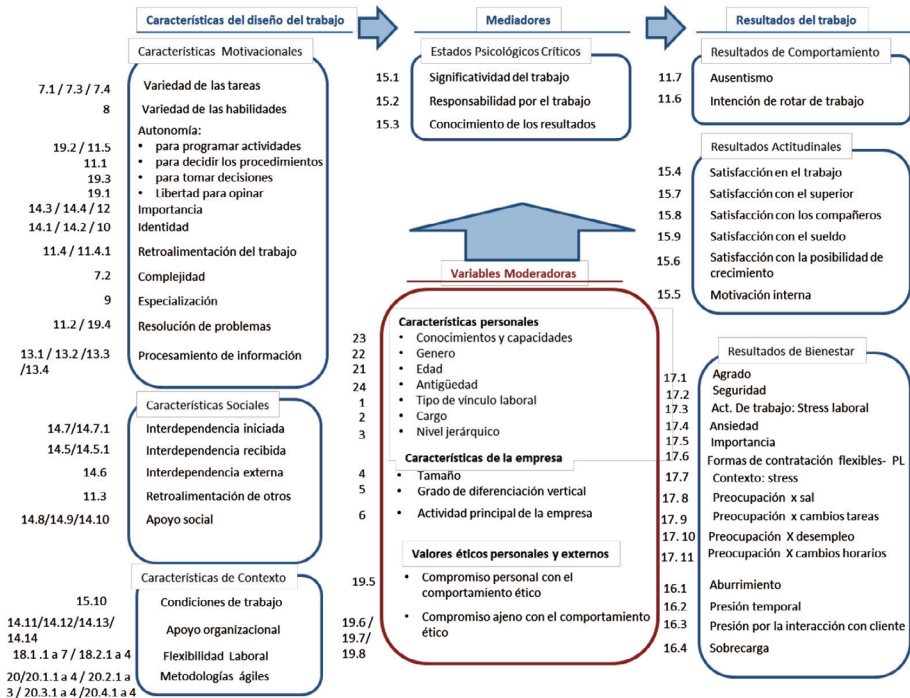
Flexibilidad de la Organización Productiva (FOP)	Flexibilidad de la Organización del Trabajo (FOT)	Flexibilidad de la Gestión Productiva (FGP)
Fragmentación productiva y organizativa	El nuevo artesanado: del <i>management</i> tayloriano al nuevo artesanado	Flexibilidad de volumen: cantidad
Subcontratación de bienes y/o servicios	Trabajo inmaterial	Flexibilidad de gama: variedad
Empresas horizontales y de red	Trabajo en equipo	Flexibilidad de mix: alternancia de familias del producto
		Flexibilidad para enfrentar fallas del sistema productivo: accidentes, deterioros de equipo y variación de la calidad de insumos, escasez de recursos
		Flexibilidad para enfrentar errores de previsión: rectificación o modificación en la secuencia o ritmo de producción por fallas de previsión de ventas o insumos

Fuente: elaboración propia.

Con miras a describir cómo se vivencia la FL en el contexto de las organizaciones empresarias, se utilizó la Herramienta de Diagnóstico para el Enriquecimiento de las Funciones Laborales (HDEFL, adaptada del Modelo de las características del puesto (MCP) de Hackman y Oldham en sus diversas revisiones (1976, 1980); Kulik, Oldham y Langer (1988), del modelo de trabajo ampliado de Morgeson y Humphrey (2006) y Humphrey, Nahrgang y Morgeson (2007); Parker, Morgeson y Johns (2017) y con base en investigaciones realizadas sobre estructuras laborales en América Latina desde 2009 (Genoud, Broveglio y Picasso, 2018; Genoud *et al.*, 2022).

La HDEFL facilita que las empresas diagnostiquen medidas de gestión, articulando el perfil del trabajador, con las características de diseño de cada trabajo (incluyendo variables motivacionales, sociales y de contexto) a fin de estimular los resultados comportamentales, actitudinales y de bienestar (Genoud *et al.*, 2018). La figura 1 describe las variables de HDEFL.

Figura 1  
La herramienta de diagnóstico para enriquecer las funciones laborales<sup>5</sup> (HDEFL)



Fuente: elaboración propia.

### 3. El camino metodológico

La investigación fue descriptiva, longitudinal y el enfoque cuantitativo; la herramienta de recolección fue una encuesta. Se realizó un muestreo no probabilístico con sujetos voluntarios que respondieron un cuestionario disponible *online*. Se realizaron análisis descriptivos y correlaciones bivariados con base al Roh de Spearman, con miras a comparar los resultados diferenciales entre los datos pre pandemia (año 2019) y durante la pandemia (años 2020 y 2021), abordando un universo que incluía personas de Caba, y GBA en Argentina.

<sup>5</sup> La figura detalla en la HDEFL el número de cada pregunta en el cuestionario, con miras a facilitar la descripción de los resultados en el apartado de análisis.

En síntesis, se configuró una muestra de 353 encuestados, con un alto grado de instrucción, mayoritariamente universitario incompleto cuya distribución jerárquica organizacional fue claramente piramidal. En términos etarios predominó la franja entre 25 y 44 años (60%) por sobre el resto, tratándose de empresas grandes en un 62,3%, medianas en un 8,8%, pequeñas en un 7,9% y micro en un 21%. Las tablas 4, 5, 6 y 7 especifican los datos muestrales.

#### 4. Los resultados: la voz de los encuestados

El apartado siguiente describe en primer lugar cuales son las prácticas de FL que más se utilizaron durante la pandemia; *a posteriori*, siguiendo los objetivos de la investigación, se analizan las correlaciones existentes en torno a dichas prácticas y las características motivacionales de la función laboral, las características sociales de los ambientes de trabajo, las características contextuales, los resultados de bienestar, los actitudinales y los comportamentales.

##### 4.1. Análisis de Flexibilidad Laboral: prácticas asociadas a la FL

El primer objetivo fue describir las prácticas asociadas a la búsqueda de mayor FL en las empresas (pregunta 18.1).

Durante los años 2019, 2020 y 2021, los encuestados revelaron que las prácticas más habituales que materializaban la FL fueron: la implementación de trabajo en equipo dentro de su propia área o sector en un 54% (bastantes veces y siempre) por encima de la implementación de trabajo en equipo entre distintas áreas con un 45% (bastantes veces y siempre) y la implementación de trabajo a distancia en un 36% (bastantes veces y siempre).

Con miras a profundizar cómo había repercutido la pandemia, se dividió la muestra, diferenciando la etapa pre pandémica en el año 2019, en la que se analizaron 151 encuestas y la etapa pandémica durante el 2020 y 2021, con 202 encuestas.

Durante la etapa pre-pandémica (2019), los encuestados expresaron que la FL se efectivizó a través de la implementación de trabajo en equipo dentro de su propia área o sector en un 46% (bastantes veces y siempre), por encima de la implementación de trabajo en equipo entre distintas áreas con un 43% (bastantes veces y siempre). Sin embargo, surgió en tercer lugar, la utilización de horarios flexibles de trabajo en un 34% (bastantes veces y siempre). Mayormente se trataba de jóvenes entre 25 y 44 años de ambos sexos.

Ahora bien, el análisis de la muestra durante la pandemia (2020 y 2021), reveló que la implementación de trabajo en equipo dentro de su propia área o sector ascendió a 60% (bastantes veces y siempre), seguido por la implementación

de trabajo a distancia en un 48% (bastantes veces y siempre) y la implementación de trabajo en equipo entre distintas áreas con un 46% (bastantes veces y siempre). Cabe destacar el aumento de la práctica de trabajo en equipos virtuales en un 29%.

Con base en los anclajes teóricos descritos, en términos generales las empresas evidencian haber buscado la *flexibilidad de la organización del trabajo (FOT)*. Sin embargo, el análisis de la realidad laboral pandémica, reveló que se agudizó la utilización de prácticas de *flexibilidad del mercado laboral interno (FMLI)* cuantitativa horaria, introduciendo los horarios flexibles en el 2019, virando hacia el teletrabajo y el trabajo de equipos virtuales en 2020 y 2021. Al respecto, Feregrino Basurto (2021) coincidió en el incremento de la utilización del teletrabajo y horario flexible, inclusive previo a la pandemia, pero aclaró que durante 2020 y 2021, los trabajadores denunciaron la sobrecarga horaria<sup>6</sup> asociada a estas prácticas de FL. La tabla 4 sintetiza la comparación de las prácticas de FL pre y durante la pandemia.

Tabla 4  
Comparativa de prácticas de FL pre y durante la pandemia

18.1. Por favor, señale con qué frecuencia la flexibilidad laboral en su trabajo se realiza a través de...	Pre	Durante	Diferencia
La utilización de horarios flexibles de trabajo	34%	32%	-2%
La utilización de modos de contratación flexibles (pasantías, becas, contratos temporales o a término, etc.)	17%	21%	4%
La implementación de trabajo a distancia	19%	48%	29%
La implementación de trabajo en equipo dentro de su área o sector	46%	60%	15%
La implementación de trabajo en equipo entre distintas áreas (multidisciplinarios)	43%	46%	3%
La práctica de trabajo en equipos autogestionados	26%	38%	12%
La práctica de trabajo en equipos virtuales	15%	44%	29%

Fuente: elaboración propia.

<sup>6</sup> En el punto 4.5 se ampliará el análisis sobre el factor presión sobrecarga.

#### 4.2. Prácticas de FL y características motivacionales del diseño de la función laboral

La herramienta de diagnóstico utilizada (HDEFLL) expresa, en términos de las características motivacionales, aquellos aspectos del diseño de la función laboral mediante las cuales el trabajador puede describir si realiza tareas variadas, si utiliza habilidades diversas, si posee autonomía (para programar actividades, decidir procedimientos, tomar decisiones, o si posee libertad para opinar), si experimenta que su trabajo es importante, si desarrolla identidad al realizar su trabajo, si posee auto-retroalimentación del mismo, si realiza tareas complejas, si enfrentan altos niveles de especialización, y resolución de problemas así como el tipo de procesamiento de información demandado (ver figura 1).

Al analizar las correlaciones entre las prácticas que buscaban acentuar la FL y la *autonomía*, surgió en primer término la dimensión que alude a la *posibilidad de expresar lo que molesta* (p. 19.1), que durante la pandemia (2020-2021), subió especialmente en quienes realizaban trabajo en equipo dentro del área (0,406), entre áreas (0,342) y en menor medida en quienes utilizaron horarios flexibles (0,321). Sin embargo, cabe destacar que bajó la posibilidad de expresión de aquellos trabajadores cuyo modo de contratación era flexible en pre pandemia (de 0,269 a 0,077), pese a que esta práctica de flexibilidad del mercado laboral externa cuantitativa numérica (FMLE), aumentó.

Cuando se analiza como segunda dimensión de la autonomía a la *libertad de programar actividades* (p. 11.5), sólo se observó que aumentó durante la pandemia en aquellos equipos que trabajaban de manera virtual (de 0,086 a 0,265). En este sentido, Valenzuela-García (2020), en la investigación realizada en Cataluña a 66 teletrabajadores durante el confinamiento, reveló que el 33% de los encuestados coincidieron que el teletrabajo (categoría incluía en el trabajo virtual), brindaba mayor posibilidad de autogestión, autonomía y poder de planificación de tareas y actividades.

Asimismo, no se observó un aumento de la *autonomía para decidir procedimientos* (p. 11.1) durante la pandemia. En concordancia con los resultados, un estudio realizado en Colombia a través de 18 entrevistas reveló que, durante la pandemia el trabajo estuvo supervisado continuamente y que requería el visto bueno de los jefes (Feregrino Basurto, 2021).

Con relación a la *autonomía para tomar decisiones* (p. 19.3), se observó un aumento para quienes practicaban el trabajo en equipo, pero particularmente, se incrementó en los equipos virtuales (de 0,179 a 0,301). La tabla 5 sintetiza los datos expuestos.

Tabla 5  
Prácticas de FL y características motivacionales de diseño (autonomía)

	Puedo expresar lo que me molesta, lo que me preocupa (19.1)		Puedo elegir el orden en que voy a ejecutar las tareas (19.2)		El trabajo me proporciona mucha autonomía en la toma de decisiones (19.3)		¿Decide usted los procedimientos de trabajo con independencia? (11.1)		¿Es usted libre de programar las actividades en su trabajo? (11.5)	
	Pre	Durante	Pre	Durante	Pre	Durante	Pre	Durante	Pre	Durante
18.1.1 La utilización de horarios flexibles de trabajo	0,246**	0,321**	0,198*	0,213**	0,240**	0,236**	0,266**	0,150*	0,349**	0,230**
18.1.2 La utilización de modos de contratación flexibles (pasantías, becas, contratos temporales o a término, etc.)	0,269**	0,077	0,072	-0,039	0,160	0,045	0,016	-0,047	0,143	0,117
18.1.3 La implementación de trabajo a distancia	0,233**	0,282**	0,278**	0,185**	0,218**	0,269**	0,101	0,117	0,371**	0,277**
18.1.4 La implementación de trabajo en equipo dentro de su área o sector	0,357**	0,406**	0,233**	0,241**	0,238**	0,308**	0,126	0,150*	0,255**	0,226**
18.1.5 La implementación de trabajo en equipo entre distintas áreas (multidisciplinarios)	0,253**	0,342**	0,239**	0,213**	0,265**	0,288**	0,090	0,063	0,287**	0,191**
18.1.6 La práctica de trabajo en equipos autogestionados	0,299**	0,251**	0,278**	0,189**	0,315**	0,325**	0,164*	0,138	0,362**	0,236**
18.1.7 La práctica de trabajo en equipos virtuales	0,221**	0,295**	0,285	0,155*	0,179*	0,301**	-0,010	0,055	0,086	0,265**

\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 bilateral.

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 bilateral.

Fuente: elaboración propia.

Respecto a la *forma de procesamiento de información*, cabe destacar que disminuyó el *requerimiento del manejo de gran cantidad de información* (p. 13.1) durante la pandemia, notablemente entre quienes practicaban trabajo en equipo dentro del área (de 0,396 a 0,185), entre distintas áreas (de 0,355 a 0,178) y en equipos virtuales (de 0,208 a 0,077), pese a que estas prácticas de trabajo flexible aumentaron. En esta línea, los trabajadores revelaron que tampoco se requirió *analizar gran cantidad de información* (p. 13.4) ni *pensar mucho* (p. 13.2).

En lo que refiere a la *resolución de problemas*, los encuestados no revelaron haber experimentado mayor *creatividad* (p. 11.2), aunque sí utilizaron la *experiencia o el conocimiento para resolver los problemas* (p. 19.4).

Finalmente, la *auto-retroalimentación* en el trabajo no fue una característica motivacional prioritaria durante la pandemia (p. 11.4 y 11.4.1). La tabla 6 sintetiza los datos expuestos.

Asimismo, un tema interesante es que las personas cuya contratación era flexible, no expresaron disponer de autonomía, creatividad, exigencia en términos de pensamiento y análisis, ni identidad en el desarrollo de sus tareas.



Tabla 6  
Práctica de FL y características motivacionales  
(formas de procesamiento de información, resolución de problemas y auto retroalimentación)

	El trabajo requiere manejar gran cantidad de información (13.1)		El trabajo requiere pensar mucho (13.2)		El trabajo exige analizar una gran cantidad de información (13.4)		¿Puede usted ser creativo en su trabajo? (11.2)		Puedo considerar distintas alternativas según mi experiencia o mis conocimientos para resolver problemas en mi trabajo (19.4)		¿Usted se autoevalúa y corrige? (11.4)		Las actividades de mi trabajo me proporcionan información directa y clara sobre mi desempeño (por ejemplo, calidad y cantidad) (11.4.1)	
	Pre	Durante	Pre	Durante	Pre	Durante	Pre	Durante	Pre	Durante	Pre	Durante	Pre	Durante
La utilización de horarios flexibles de trabajo 18.1.1	0,050	0,054	0,067	-0,031	0,120	0,090	0,316**	0,224**	0,325**	0,219**	0,176*	-0,075	0,215**	0,143*
La utilización de modos de contratación flexibles (pasantías, becas, contratos temporales o a término, etc.) 18.1.2	0,055	-0,099	0,172*	-0,093	0,176*	-0,132	0,044	0,017	0,013	-0,044	0,012	-0,165*	0,060	-0,096
La implementación de trabajo a distancia 18.1.3	0,150	0,035	0,233**	0,123	0,198*	0,159*	0,219**	0,106	0,198*	0,248**	0,048	-0,094	0,300**	0,101
La implementación de trabajo en equipo dentro de su área o sector 18.1.4	0,396**	0,185**	0,343**	0,144*	0,393**	0,212**	0,313**	0,147*	0,277**	0,242**	0,141	0,030	0,320**	0,266**
La implementación de trabajo en equipo entre distintas áreas (multidisciplinarios) 18.1.5	0,355**	0,178*	0,262**	0,114	0,329**	0,213**	0,171*	0,157*	0,191*	0,275**	0,017	0,069	0,324**	0,218**
La práctica de trabajo en equipos autogestionados 18.1.6	0,274**	0,054	0,319**	0,061	0,246**	0,032	0,241**	0,216**	0,236**	0,280**	0,145	0,041	0,310**	0,154*
La práctica de trabajo en equipos virtuales 18.1.7	0,208*	0,077	0,244**	0,137	0,247**	0,101	0,020	0,151*	0,115	0,209**	0,114	-0,118	0,184*	0,065

\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 bilateral.  
 \*\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 bilateral.  
 Fuente: elaboración propia.

Tabla 7  
Prácticas de FL y características motivacionales de diseño (importancia e identidad)

	En mi puesto puedo hacer un trabajo de principio a fin (14.1)		El resultado de mi actividad es tan pequeño que no se aprecia en el producto final (14.2)		Muchas personas pueden verse afectadas por la calidad de mi trabajo (14.3)		El puesto es muy importante para la organización en general (14.4)	
	Pre	Durante	Pre	Durante	Pre	Durante	Pre	Durante
18.1.1 La utilización de horarios flexibles de trabajo	0,123	-0,037	-0,228**	-0,018	0,121	-0,014	0,221**	-0,129
18.1.2 La utilización de modos de contratación flexibles (pasantías, becas, contratos temporales o a término, etc.)	0,104	-0,076	0,006	0,059	0,144	-0,118	-0,004	-0,104
18.1.3 La implementación de trabajo a distancia	0,171*	-0,032	-0,296**	-0,078	0,127	-0,040	0,225**	-0,056
18.1.4 La implementación de trabajo en equipo dentro de su área o sector	0,201*	0,007	-0,246**	-0,231**	0,086	0,103	0,202*	-0,001
18.1.5 La implementación de trabajo en equipo entre distintas áreas (multidisciplinarios)	0,095	-0,029	-0,207*	-0,168*	0,006	0,092	0,142	0,155*
18.1.6 La práctica de trabajo en equipos autogestionados	0,116	0,039	-0,252**	-0,036	0,063	0,017	0,066	0,021
18.1.7 La práctica de trabajo en equipos virtuales	0,113	-0,039	-0,104	-0,064	0,069	-0,027	0,091	-0,087

\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 bilateral.

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 bilateral.

Fuente: elaboración propia.

### 4.3. Prácticas de FL y características sociales de la función laboral

La herramienta HDEFL, permite describir las características sociales del diseño de la función laboral, en términos del grado de Interdependencia que experimenta el trabajador para iniciar su trabajo y para darle continuidad a otros; el grado de *feedback* externo sobre el desempeño, el grado de apoyo social proveniente de compañeros y superiores; así como la interdependencia con agentes externos de la organización (ver figura 1).

Los encuestados que participaron de trabajos en equipo dentro del sector, destacaron, entre los factores sociales que favorecen esta práctica laboral flexible, el apoyo social en primer lugar. Al profundizar sus distintos indicadores apareció primero *el grado de interés personal percibido por quienes trabajan con ellos* (p. 14.8), luego *el trato amigable que expresan los compañeros de trabajo* (p. 14.10) y, por último, la *preocupación del superior* por el bienestar del trabajador (p. 14.9). Otras dos características sociales destacadas fueron la *retroalimentación externa por el desempeño del trabajo realizado* (p. 11.3) y la *cooperación entre las personas* (p. 14.5), particularmente importante cuando se trata de equipos virtuales. Cabe destacar, que los niveles de importancia de estos indicadores sociales, dentro de las prácticas de trabajo en equipo, no mermaron pre y durante la pandemia.

En relación a las prácticas de trabajo en equipo entre distintas áreas, la pandemia, periodo entre 2020 y 2021, acentuó la importancia que tiene la *cooperación* (p. 14.5), la retroalimentación externa *del desempeño* (p. 11.3) y la *interacción* en términos de relaciones amigables (p. 14.10).

Cuando se trata del trabajo en equipo virtual, las *relaciones* de tipo personal (p. 14.8) y el *trato amigable* (p. 14.10) no reforzaron la densidad de los vínculos sociales.

Ahora bien, al evaluar las prácticas más habituales de FL, no parecería ser significativa en términos de quienes practicaban el trabajo en equipo, la expectativa de *dependen de información* de otras personas (p. 14.7), ni el hecho de que *el trabajo realizado sea necesario para completar el de los demás* (p. 14.7.1). Todo un desafío a nivel de gestión en Argentina. En este sentido, Feregrino Basurto (2021) advirtió en su investigación colombiana, que la libertad que supone las prácticas de FL, merma especialmente en aquellos trabajos donde el resultado de la labor alimenta otros procesos, debiendo ajustarse a tiempos y espacios ya estipulados y no negociables. La tabla 8 sintetiza la correlación entre las prácticas de FL y las características sociales de la función laboral.

Tabla 8  
Prácticas de FL y las características sociales de la función laboral

	El trabajo requiere consultar información de otras personas antes de ser terminado (14.7)		Si mi trabajo no está terminado, no se puede completar el de otros (14.7.1)		El trabajo requiere cooperación del trabajo de otras personas (14.5)		Recibo información de otras personas (como mi supervisor y compañeros) sobre mi desempeño en el trabajo (ej. calidad y cantidad) (11.3)		Las personas con las que trabajo se interesan por mí personalmente (14.8)		Mi supervisor/jefe o líder se interesa por el bienestar de las personas que trabajan para él o ella (14.9)		Las personas con las que trabajo son amigables (14.10)	
	Pre	Durante	Pre	Durante	Pre	Durante	Pre	Durante	Pre	Durante	Pre	Durante	Pre	Durante
18.1.1 La utilización de horarios flexibles de trabajo	0,017	-0,086	0,149	0,119	0,112	0,197**	0,199*	0,265**	0,196*	0,283**	0,247**	0,211**		
18.1.2 La utilización de modos de contratación flexibles (pasantías, becas, contratos temporales o a término, etc.)	0,178*	0,081	0,176*	0,145*	0,145	0,113	0,158	0,055	0,244**	0,141*	0,081	0,023		
18.1.3 La implementación de trabajo a distancia	0,177*	0,016	0,150	0,167*	0,280**	0,249**	0,238**	0,205**	0,179*	0,318**	0,182*	0,228**		
18.1.4 La implementación de trabajo en equipo dentro de su área o sector	0,066	-0,009	0,375**	0,341**	0,361**	0,335**	0,384**	0,374**	0,302**	0,391**	0,327**	0,372**		
18.1.5 La implementación de trabajo en equipo entre distintas áreas (multidisciplinarios)	0,102	0,008	0,208*	0,344**	0,286**	0,384**	0,217**	0,328**	0,278**	0,365**	0,206*	0,263**		
18.1.6 La práctica de trabajo en equipos autogestionados	0,088	0,073	0,109	0,321**	0,256**	0,290**	0,177*	0,192**	0,235**	0,226**	0,129	0,137		
18.1.7 La práctica de trabajo en equipos virtuales	0,030	0,006	0,056	0,254**	0,282**	0,337**	0,155	0,239**	0,235*	0,321**	0,172*	0,195**		

\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 bilateral.  
 \*\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 bilateral.  
 Fuente: elaboración propia.

#### 4.4. Prácticas de FL y las características de contexto (condiciones de trabajo y apoyo organizacional)

La herramienta HDEFL, permite profundizar la incidencia de las características del contexto en el diseño de la función laboral. A continuación, se analizará la correlación entre las prácticas de flexibilidad laboral (que es un indicador de estas características) con los restantes indicadores: específicamente se indagará la correlación con las condiciones de trabajo englobando la seguridad laboral, las comodidades y las condiciones físicas generales; así como con el grado de apoyo organizacional en términos de sistemas de recompensas, acceso a la información, apoyo del superior y oportunidades de capacitación<sup>7</sup> (ver figura 1).

Los datos revelaron que las *condiciones de apoyo organizacional* evidenciaron una alta relevancia en términos de las prácticas de FL, en particular en lo que se refiere al trabajo en equipo, ya sea dentro del área, entre áreas, en equipos autogestionados y virtuales. Durante la pandemia se acentuó la correlación entre: el *apoyo de los jefes* (p. 14.13) y el *acceso a la información* (p. 14.12) con la implementación de trabajo en equipo dentro del mismo sector (0,449 y 0,320) y en equipos entre distintas áreas (0,416 y 0,309). Las prácticas de trabajo virtuales demandaron mayor *apoyo de los jefes* (p. 14.13, de 0,195 a 0,426) y acentuaron la *demanda de capacitación* (p. 14.14, de 0,391 a 0,411).

Cabe mencionar, que las personas que trabajaban bajo modos de contratación flexible fueron las únicas que no manifestaron haber recibido *sistemas de recompensas* (p. 14.11) durante la pandemia. El resto de las funciones laborales que utilizaban alguna práctica de FL, como equipos autogestionados, dentro del área, entre áreas y virtuales, evidenciaron haber percibido esos privilegios.

La implementación de trabajo a distancia reveló una pérdida de las *condiciones de trabajo* (p. 15.10, de 0,365 a 0,125). Asimismo, Feregrino Basurto (2021) coincidió en este punto, específicamente, en lo que refiere al espacio físico, los requerimientos tecnológicos (*hardware* y *software*) para llevar adelante las tareas laborales y problemas de acceso a internet. La tabla 9 sintetiza la correlación entre las prácticas de FL y las características de contexto (apoyo organizacional y condiciones de trabajo) de la función laboral.

---

<sup>7</sup> Acorde se muestra en el gráfico, dentro de las condiciones de trabajo también se indaga la utilización de metodologías ágiles. Esta variable será abordada en un *paper* en proceso por parte del presente equipo de investigación.

Tabla 9  
Prácticas de FL y las características de contexto de la función laboral (apoyo organizacional y condiciones de trabajo)

	Las condiciones de trabajo (físicas, comodidades, seguridad) son muy buenas (15.10)		La organización ofrece sistemas de recompensas (bonos por objetivos, bonos por desempeño, incentivos por venta, etc.) (14.11)		La organización nos posibilita el acceso a la información almacenada (14.12)		Mi jefe me brinda apoyo (14.13)		La organización brinda oportunidades de capacitación (14.14)	
	Pre	Durante	Pre	Durante	Pre	Durante	Pre	Durante	Pre	Durante
18.1.1 La utilización de horarios flexibles de trabajo	0,215**	0,229**	0,111	0,309**	0,076	0,178*	0,227**	0,330**	0,240**	0,284**
18.1.2 La utilización de modos de contratación flexibles (pasantías, becas, contratos temporales o a término, etc.)	0,294**	0,084	0,106	0,194**	0,188*	0,061	0,291**	0,140*	0,317**	0,244**
18.1.3 La implementación de trabajo a distancia	0,365**	0,125	0,250**	0,319**	0,204*	0,197**	0,232**	0,393**	0,353**	0,398**
18.1.4 La implementación de trabajo en equipo dentro de su área o sector	0,249**	0,286**	0,236**	0,340**	0,200*	0,320**	0,334**	0,449**	0,333**	0,383**
18.1.5 La implementación de trabajo en equipo entre distintas áreas (multidisciplinarios)	0,296**	0,326**	0,267**	0,403**	0,275**	0,309**	0,247**	0,416**	0,286**	0,439**
18.1.6 La práctica de trabajo en equipos autogestionados	0,294**	0,177*	0,251**	0,408**	0,236**	0,205**	0,221**	0,292**	0,349**	0,334**
18.1.7 La práctica de trabajo en equipos virtuales	0,100	0,187**	0,080	0,369**	0,174*	0,183**	0,195*	0,426**	0,391**	0,411**

\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 bilateral.

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 bilateral.

Fuente: elaboración propia.

#### 4.5. Prácticas de FL y resultados de bienestar

La herramienta HDEFL, permite indagar la correlación de las prácticas de FL con resultados de bienestar dentro de la función laboral. Específicamente se accede a discriminar resultados de bienestar emocionales, tales como sentimientos de agrado, seguridad, *stress*, ansiedad y sentido de la trivialidad asociados al trabajo; asimismo, identificar los RB asociados a cuestionar externas (la incidencia de la situación económica, política y social, las formas de contratación flexible y el nivel de desempleo). Finalmente, también se identifican RB asociadas a cuestiones internas (cambios en los horarios de trabajo, tareas y salario). Por último, se abordan los *factores de presión* que pueden opacar el bienestar como el tiempo, la sobrecarga, la interacción con el cliente y el aburrimiento (ver figura 1).

Lejos de demostrarse que el *bienestar laboral aumenta cuando se implementan prácticas de FL*, durante la pandemia, los datos revelan que debe profundizarse el análisis. En relación a los *resultados de bienestar emocionales*, si bien los trabajadores no declaran haber experimentado aumento de ansiedad o *stress* asociados a las prácticas de trabajo Flexible, no es un dato menor disociar la dificultad emocional que experimentaron para encontrar el equilibrio entre la vida laboral y extra-laboral durante la pandemia. En este sentido, en el estudio realizado en 2023, con base en la misma herramienta pero utilizando metodología cualitativa, 113 entrevistados pusieron énfasis en las variables de *resultados de bienestar asociadas a cuestiones externas* al trabajo, como la situación económica y política, la inseguridad, la incertidumbre o en algunos casos, la inequidad de acceso al desarrollo si no se es profesional, pues traen aparejado estrés, miedo a perder el trabajo, preocupación, frustración, impotencia, mal humor... (Genoud *et al.*, 2022).

En cuanto a las *prácticas de trabajo flexible y los factores de presión*, los datos revelan que, durante el 2020 y 2021 (pandemia) el *aburrimiento* (p. 16.1) disminuyó en aquellas personas cuyas funciones laborales se desarrollaron en un marco de trabajo en equipo dentro del área, entre áreas y en menor medida, en equipos autogestionados.

Aquellos trabajadores que experimentaron trabajo en equipo entre distintas áreas manifestaron que el *tiempo* (p. 16.2) y la *sobrecarga de tareas* (p. 16.4) fueron mayores. Feregrino Basurto (2021), añade que, lo que antes era un beneficio de las prácticas de FL como la posibilidad de organizar su jornada de trabajo a su gusto, durante la pandemia, se les exigió estar conectados y en línea, mucho más de lo usual. Asimismo, Reyes, Avila, Vargas, Cyr y Ortiz (2020), en su investigación realizada en Colombia, obtuvieron que un 68% de los encuestados, manifestaron haber tenido más carga laboral y trabajar fuera de horario durante la pandemia. En este sentido, Brito y Melo (2021) enfatizan que, como consecuencia de la falta de desconexión del trabajo, la fatiga digital o el tecnoestrés, a mediano y largo plazo tienen efectos acumulativos en la salud psicosocial de los trabajadores.

Tabla 10  
Prácticas FL y factores de presión

	El trabajo me aburre (16.1)		El tiempo es un factor e presión en mi trabajo (ej. padezco una demanda cambiante e inmediata, tengo horarios rígidos, etc.) (16.2)		La interacción con el cliente es un factor de presión en mi trabajo (16.3)		Experimento sobrecarga de tareas en mi trabajo (16.4)	
	Pre	Durante	Pre	Durante	Pre	Durante	Pre	Durante
18.1.1 La utilización de horarios flexibles de trabajo	-0,208	-0,148	-0,177	-0,142	-0,228	-0,202	-0,157	-0,105
18.1.2 La utilización de modos de contratación flexibles (pasantías, becas, contratos temporales o a término, etc.)	-0,237	-0,005	-0,084	0,015	-0,189	-0,110	-0,131	-0,022
18.1.3 La implementación de trabajo a distancia	-0,275	-0,035	-0,163	-0,184	-0,198	-0,046	-0,253	-0,066
18.1.4 La implementación de trabajo en equipo dentro de su área o sector	-0,367	-0,250	-0,081	-0,171	-0,070	-0,133	-0,047	-0,148
18.1.5 La implementación de trabajo en equipo entre distintas áreas (multidisciplinarios)	-0,282	-0,241	-0,028	-0,216	-0,069	-0,145	-0,067	-0,222
18.1.6 La práctica de trabajo en equipos autogestionados	-0,311	-0,197	-0,102	-0,192	-0,225	-0,013	-0,141	-0,089
18.1.7 La práctica de trabajo en equipos virtuales	-0,142	-0,107	-0,006	-0,190	-0,080	-0,113	-0,025	-0,152

\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 bilateral.

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 bilateral.

Fuente: elaboración propia.



Cabe destacar, que si bien las personas que trabajaron a distancia no aludieron haber experimentado *mayor sobrecarga de tareas* en su trabajo (p. 16.4), el estudio realizado en 113 entrevistados durante la pandemia en Argentina sobre teletrabajo (práctica asociada al trabajo a distancia), amplió que, en realidad, la sobrecarga debió explicarse en términos de la difícil conciliación entre la vida laboral y extra-laboral, y la mayor demanda de conectividad (Genoud *et al.*, 2022). Correa Gomes Cardim (2023) concuerda con lo expuesto, denominando este fenómeno la «esclavitud digital moderna», en la cual el trabajador se priva de su libertad de descanso y del espacio atribuido su vida privada, con la necesidad de estar disponible 24/7.

En particular, la *interacción con el cliente* (p. 16.3) fue un factor de presión en quienes utilizaron horarios flexibles de trabajo. La tabla 10 sobre prácticas de FL y factores de presión, sintetiza lo expuesto.

#### 4.6. Prácticas de FL *versus* resultados actitudinales y resultados comportamentales

La herramienta HDEFL, permite indagar la correlación entre las prácticas de FL con Resultados Actitudinales (en términos del grado de satisfacción con el trabajo, con los superiores, con los compañeros, motivación, con el autodesarrollo y con el salario) y con los Resultados Comportamentales (discriminando deseos de ausentismo e intención de rotar) (ver figura 1).

Cabe destacar, que ninguna práctica de FL, incluidas el trabajo en equipo dentro, entre áreas, los autogestionados y equipos virtuales, están correlacionadas con la *satisfacción del trabajo* (p. 15.4) ni con la *motivación* (p. 15.5).

En relación a la satisfacción asociada con el *desarrollo y la realización personal* (p. 15.6), claramente la pandemia puso en compás de espera las posibilidades; en general se observó que todas las personas que llevaban adelante prácticas de FL, sufrieron un deterioro en esta actitud; en particular las personas que podían trabajar a distancia padecieron un deterioro mayor de 0.338 a 0.046; resulta interesante reflexionar, a la distancia, el cambio de prioridades que se manifestaron en la pandemia, y la repercusión en términos emocionales. Asimismo, Valenzuela-García (2020), reveló que antes de la pandemia, un 31% de sus encuestados manifestaron que una ventaja del trabajo era la posibilidad de ser creativos y enfocarse en el desarrollo personal. Resulta importante, resaltar que ambas investigaciones resaltan que este foco mermó con la virtualidad, durante la pandemia.

En cuanto al grado de satisfacción en términos de *trato justo y respeto por parte de los superiores* (p. 15.7), quienes trabajaron en equipo y a distancia revelaron una leve mejoría durante la pandemia; no obstante la investigación cualitativa realizada a través de 113 entrevistas en 2020-2021, durante la pan-

demia, reveló que la mayor injerencia del control existente en ese momento, demandaba un cambio en el estilo de liderazgo basado en mayor confianza en sintonía con la mayor autonomía que supone el trabajo flexible (Genoud *et al.*, 2022).

Finalmente, se observó una disminución durante la pandemia, al ahondar el grado de satisfacción existente en la *relación entre compañeros* (p. 15.8), sobre todo entre las personas que participaron en prácticas de trabajo en equipo. Resulta desafiante y prioritario trabajar en la mejora de dichas dinámicas, para fortalecer el trabajo por objetivos y en equipo. Valenzuela-García (2020) señaló que un 34% de sus encuestados, manifestaron la falta de relaciones laborales y el sentido de soledad, como la principal desventaja.

Por último, al indagar los resultados comportamentales, la pandemia revela que el *ausentismo* (p. 11.7) o el *deseo de rotar o cambiar de trabajo* (p. 11.6), quedó en segundo plano, en medio de la incertidumbre, la pérdida de empleo y el aislamiento. La tabla 11 sintetiza la información descripta.

Tabla 11  
Prácticas de FL y resultados actitudinales

	Por favor, señale con qué frecuencia... (¿con qué frecuencia desea usted cambiar/rotar de trabajo?) (11.6)		Por favor, señale con qué frecuencia... (¿con qué frecuencia desea faltar a su trabajo?) (11.7)		En relación a su trabajo actual, aún reconociendo que no todas las actividades se disfrutan con la misma intensidad, ¿cuál es su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones? (Estoy muy satisfecho al realizar mis tareas cotidianas) (15.4)		En relación a su trabajo actual, aún reconociendo que no todas las actividades se disfrutan con la misma intensidad, ¿cuál es su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones? (la mayor parte de las cosas que hago en mi trabajo parecen triviales o sin utilidad, razón por la cual me suelo sentir desmotivado) (15.5)		En relación a su trabajo actual, aún reconociendo que no todas las actividades se disfrutan con la misma intensidad, ¿cuál es su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones? (el grado de realización y desarrollo personal que obtengo al desempeñar mi trabajo es alto) (15.6)		En relación a su trabajo actual, aún reconociendo que no todas las actividades se disfrutan con la misma intensidad, ¿cuál es su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones? (estoy muy conforme con el grado de respeto y el trato justo que recibo de mi jefe) (15.7)		En relación a su trabajo actual, aún reconociendo que no todas las actividades se disfrutan con la misma intensidad, ¿cuál es su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones? (estoy muy conforme con la relación con mis compañeros) (15.8)		
	Pre	Durante	Pre	Durante	Pre	Durante	Pre	Durante	Pre	Durante	Pre	Durante	Pre	Durante	
La utilización de horarios flexibles de trabajo	18.1.1	-0,099	-0,061	-0,199*	-0,128	0,061	0,127	-0,178*	-0,049	0,213**	0,062	0,123	0,222**	0,130	0,216*
La utilización de modos de contratación flexibles (pasantías, becas, contratos temporales o a término, etc.)	18.1.2	-0,063	-0,010	-0,120	-0,004	0,092	-0,060	-0,072	-0,079	0,117	-0,023	0,128	0,129	0,075	0,019
La implementación de trabajo a distancia	18.1.3	-0,175*	-0,037	-0,255**	-0,063	0,118	-0,053	-0,256**	-0,054	0,338**	0,046	0,180*	0,271**	0,176*	0,098
La implementación de trabajo en equipo dentro de su área o sector	18.1.4	-0,140	-0,090	-0,123	-0,216**	0,241**	0,056	-0,238**	-0,189**	0,242**	0,175*	0,288**	0,320**	0,273**	0,246**
La implementación de trabajo en equipo entre distintas áreas (multi-disciplinarios)	18.1.5	-0,075	-0,139*	-0,052	-0,211**	0,209**	0,095	-0,187*	-0,131	0,170*	0,127	0,293**	0,337**	0,281**	0,247**
La práctica de trabajo en equipos autogestionados	18.1.6	-0,090	0,033	-0,133	-0,120	0,162*	0,028	-0,225**	-0,111	0,211**	0,077	0,300**	0,245**	0,259**	0,146*
La práctica de trabajo en equipos virtuales	18.1.7	-0,137	-0,024	-0,124	-0,079	0,077	0,033	-0,210**	-0,147*	0,162*	0,144	0,252**	0,308**	0,161*	0,161*

\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 bilateral.  
\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 bilateral.

Fuente: elaboración propia.

## 5. Conclusiones. Sugerencias para la gestión de RRHH con miras a equilibrar el enriquecimiento del trabajo con la implementación de prácticas de flexibilidad laboral

El presente *paper* ha girado en torno a varias preguntas: ¿Hay una única manera de llevar adelante la flexibilidad laboral? ¿En qué medida las prácticas de FL alteran el diseño de las funciones laborales? ¿A qué trabajadores beneficia la flexibilidad laboral, cómo las perciben? No es un concepto unívoco, es complejo, alude a ideas diferentes e incluso contradictorias.

Con miras a contestar dichos interrogantes, la percepción de los trabajadores permite aseverar que no hay una única manera de llevar adelante la FL. La investigación diferenció las dimensiones teóricas de la FL más frecuentes, identificando dentro de cada una de ellas, las prácticas más utilizadas. Asimismo, se diagnosticaron las variables del diseño de las funciones laborales que deberían enriquecerse, si las empresas continúan implementando dichas prácticas.

Anclados en los supuestos teóricos explicados, haciendo alusión a las dimensiones y sus prácticas, en términos generales las empresas evidenciaron la importancia del trabajo en equipo, materializando la *flexibilidad de la organización del trabajo (FOT)*. Sin desmedro de lo expuesto, el análisis de la realidad laboral pandémica, reveló que se agudizó la utilización de prácticas de flexibilidad del mercado laboral interno (FMLI) cuantitativa horaria, introduciendo los horarios flexibles en el 2019, virando hacia otros indicadores de este tipo de flexibilidad como lo son el teletrabajo y el trabajo de equipos virtuales en 2020 y 2021.

Específicamente al analizar cada práctica de FL, durante la pandemia, las percepciones de los trabajadores revelaron que:

- a) *Cuando se utilizaron horarios flexibles de trabajo*, aumentó la presión por la interacción con el cliente, impactando en los resultados de bienestar.
- b) La utilización de *modos de contratación flexibles* reveló que quienes trabajaron bajo esta modalidad, no contaron con autonomía para expresar molestias, no experimentaron trabajos creativos, no se les demandó exigencia de pensamiento y análisis, ni tampoco pudieron desarrollar sentido de identidad. Asimismo, los trabajadores no dispusieron de sistemas de recompensas.
- c) *Con la implementación de trabajo a distancia, específicamente al practicarse el teletrabajo*, los trabajadores sufrieron pérdidas en las condiciones de trabajo, pese a que la ley 27555/2020 señala que es responsabilidad del empleador proveer lo necesario para llevar adelante esta práctica (Genoud *et al.*, 2022). En paralelo, Ayerra Duesca (2022), manifiesta la necesidad de garantizar el derecho a la desconexión digital, asegurando un período de descanso y vida privada acorde, para contrarrestar la pér-

dida de los límites a la conexión y al nivel de fatiga digital (Salvatierra, Álzaga y Rodríguez, 2020).

En este sentido, con miras a facilitar la efectiva conciliación entre la vida laboral y extra-laboral y a fin de evitar que el teletrabajo contribuya al incremento del trabajo invisible y acentúe la precarización laboral, parece necesario capitalizar la experiencia recabada durante la pandemia, no sólo verificando el cumplimiento de las responsabilidades empresarias, sino con miras a propiciar la revisión de la legislación laboral vigente en torno al teletrabajo. En esta línea, Álvarez Cuesta (2020) explica que es evidente que el trabajo digital a distancia y la expansión tecnológica, han acelerado la mutación en la forma de realizar el trabajo, y agrega que es necesario que la legislación garantice de forma escrita la voluntad concurrente de ambas partes, más allá de las modalidades contractuales; sin afectar las condiciones de trabajo del trabajador, incluyendo la duración y distribución de la jornada de trabajo, la ordenación del tiempo de trabajo, supliendo los gastos, garantizando la formación debida y contemplando la inequidad generada por la brecha de género o la exclusión de determinados territorios por la falta de tecnología necesaria.

Si bien estos trabajadores no asociaron haber tenido sobrecarga debido a las tareas laborales destacaron la difícil conciliación entre la vida laboral y no laboral (Genoud *et al.*, 2022). Asimismo, manifestaron también un deterioro en términos desarrollo y realización personal.

- d) *La implementación de trabajo en equipo dentro del área* destacó la importancia del apoyo social, en términos del grado de interés personal percibido según lo expresado por su equipo, el trato amigable y la preocupación del superior. Asimismo, tuvo alta relevancia el apoyo organizacional del jefe y el acceso a la información, y el hecho de haber recibido sistemas de recompensas. En estas prácticas el aburrimiento bajó. No hubo correlación entre esta práctica con la motivación ni la satisfacción.
- e) *La implementación de trabajo en equipo entre distintas áreas (multidisciplinarios)*: en cuanto al procesamiento de información, disminuyó en estas prácticas el requerimiento de manejo y análisis de información, así como también el requerimiento de pensar mucho. Asimismo, los trabajadores destacaron la importancia de la cooperación, la retroalimentación externa a acerca del desempeño y la interacción en términos de relaciones amigables. De igual forma, tuvo alta relevancia el apoyo organizacional, en términos de apoyo del jefe, acceso a la información y el sistema de recompensas. El aburrimiento en estas prácticas disminuyó, aunque manifestaron haber experimentado mayor sobrecarga. No hubo correlación entre esta práctica con la motivación ni la satisfacción.

- f) *La práctica de trabajo en equipos autogestionados*: En estas prácticas, tuvo alta relevancia el apoyo organizacional y disminuyó el aburrimiento.
- g) *La práctica de trabajo en equipos virtuales*: Los trabajadores expresaron que experimentaron mayor libertad al programar actividades y en la toma de decisiones, aunque no para decidir procedimientos. En cuanto al procesamiento de información, disminuyó el requerimiento de manejo y análisis de información, así como también el requerimiento de pensar mucho. Durante estas prácticas, *no se reforzaron los vínculos laborales, la relación de tipo personal ni el trato amigable*. Se destacaron entre los factores que favorecen esta práctica la retroalimentación externa acerca del desempeño y la cooperación. Tuvo alta relevancia el apoyo organizacional en términos de apoyo del jefe y la demanda de capacitación. Manifestaron que si recibieron sistemas de recompensas. No hubo correlación entre esta práctica con la motivación ni la satisfacción.

Respecto al segundo interrogante y con base en la herramienta de diagnóstico HDEFLL (figura 1), si se quisieran enriquecer las funciones laborales mientras se implementan prácticas de FL, deberían contemplarse diferentes sugerencias en términos de la gestión de los RRHH.

- a) Para enriquecer las *características motivacionales del puesto*, se debería *reforzar el lugar de la creatividad* en las funciones laborales, pues se evidenció un déficit, aunque se destacó la disponibilidad de conocimiento y experiencia de los trabajadores.
- b) En cuanto a las *características sociales* cabe destacar la importancia que debería otorgarse al apoyo social, en términos de interés personal percibido, el trato amigable entre compañeros y la preocupación del superior, pues fueron factores importantes al practicar el trabajo en equipos en el área y entre áreas. Asimismo, la densidad de los vínculos sociales no resultó trascendente durante las prácticas de trabajo virtual, ni en las prácticas asociadas al modo de contratación flexible.

De igual forma, los trabajadores revelaron que sus funciones laborales no solían depender de la información de otros, ni consideraban que sus trabajos fuesen necesarios para los demás. Resulta desafiante y prioritario trabajar en la mejora de dichas dinámicas, para fortalecer el trabajo por objetivos y en equipo, pues parece una incoherencia a nivel interpersonal;

- c) En relación a las *características de contexto*, todas las prácticas de trabajo en equipo, revelaron que es necesario el apoyo de los jefes. Ahora bien, si se toma en cuenta los resultados obtenidos a través de 113 entrevistados (Genoud *et al.*, 2022), el desafío parecería exigir un equilibrio entre

el apoyo requerido y el nivel de control percibido y ejercido por los directivos: urge incorporar un cambio en *el estilo de liderazgo*, que opere una mayor confianza en sintonía con una mayor autonomía, necesarias para volver efectivo el trabajo flexible.

- d) Ninguna *práctica de FL* evidenció mejoras en términos de resultados actitudinales, no se encontraron correlaciones con el incremento de la *motivación ni la satisfacción*.
- e) Por último, al indagar los resultados comportamentales, la pandemia reveló que el ausentismo o el deseo de rotar o cambiar de trabajo, quedó en segundo plano, en medio de la incertidumbre, la pérdida de empleo y el aislamiento macro-contextual.

Resta precisar el último interrogante: ¿A qué trabajadores beneficia la FL?, se presume que los trabajadores con conocimiento se benefician más... la afirmación parece tambalear cuando se abandona la superficie, suele ser más viable para ellos construir una trayectoria laboral, alternando distintos ambientes laborales, y alcanzar estadios de desarrollo mayor; no obstante lo cual, no debe omitirse que esta elección no siempre conlleva un sano equilibrio entre la libertad del trabajo itinerante y la seguridad, repercutiendo en el bienestar mental, físico y espiritual (Sisto y Fardella, 2008).

En términos generales, determinadas organizaciones empresarias de gran tamaño, piden la flexibilidad laboral y la deslaborización, accediendo a mayores rangos de competitividad y lucro; es el Estado el que favorece las políticas públicas para ello, en su búsqueda de generación de empleo (Iranzo y Leite, 2006). Los trabajadores con menor calificación quedan atrapados frente a una división del trabajo que sale del interior de las empresas, para configurar externamente, en el marco macro, una red de estructuras organizacionales que condiciona la forma de competir a empresas y personas (Coriat, 1984).

En definitiva, las prácticas de FL demandan cambios estratégicos y culturales en la gestión de RRHH (Fleming, 2014). Los trabajadores han comprendido que urge disponer de conocimientos para lograr insertarse en estos nuevos modelos productivos, pese a que la seguridad y la estabilidad laboral, sean condiciones que ya no están aseguradas en los mercados laborales actuales (Fitoussi y Rosanvallon, 1997). El desafío es cómo estimular el trabajo en equipo y demás dimensiones y prácticas de FL, conciliando intereses, garantizando compromisos mutuos, si verdaderamente lo que se busca es enriquecer las funciones laborales y no solo tratar de reconvertir formas de subordinación encubiertas.

## Bibliografía

- ABRAMO, Laís (2001), «La construcción social del mercado», *Mercado de trabajo, flexibilización y nuevas formas de regulación*, 4, 45-187.
- AGACINO, Rafael, GONZÁLEZ, Cristian y ROJAS, Jorge (1998), *Capital Transnacional y Trabajo: El desarrollo minero en Chile*. Santiago, Chile: LOM Ediciones.
- AGULLÓ, Tomás (2001), «Entre la precariedad laboral y la exclusión social: los otros trabajos, los otros trabajadores». En AGULLÓ TOMÁS, E. y OVEJERO BERNAL, A. (coordinadores), *Trabajo, individuo y sociedad. Perspectivas psicosociológicas sobre el futuro del trabajo* (pp. 95-144). Madrid: Ediciones Pirámide.
- AJA VALLE, Jaime, VALLEJO, Macarena y LÓPEZ GUZMÁN, Tomás Jesús (2020), «Del fordismo a la flexibilidad: para entender la precariedad laboral», *Revista Espacios*, 41(43). DOI: 10.48082/espacios-a20v41n43p06
- ÁLVAREZ CUESTA, Henar (2020), «Del recurso al teletrabajo como medida de emergencia al futuro del trabajo a distancia.» *Lan Harremanak - Revista de Relaciones Laborales* (43). <https://doi.org/10.1387/lan-harremanak.21722>
- AÑEZ H., Carmen (2005), «El capital intelectual: nuevo enfoque de la flexibilización laboral», *Revista Venezolana de Gerencia*, 10(30), 310-324.
- ARANCIBIA FERNÁNDEZ, Freddy (2011), «Flexibilidad laboral: elementos teóricos-conceptuales para su análisis», *Revista de Ciencias Sociales* (26), 39-55.
- AYERRA, DUESCA, Nuria (2022), «El derecho a la desconexión digital desde un punto de vista de la prevención de riesgos laborales.» *Revista Lan Harremanak* (47), 41-71.
- BOYER, Robert (2018), «Marx's Legacy, Régulation Theory and Contemporary Capitalism», *Review of Political Economy*, 30(3), 284-316. <https://doi.org/10.1080/09538259.2018.1449480>
- BRITO, Annie María, ARRUDA DE SÁ Y MELO, Sandro Nahmias (2021), «Pandemia do teletrabalho e os riscos à saúde do trabalhador». *Revista Eletrônica de Direito Ambiental da Amazônia*, 10 (1).
- CHÁVEZ RAMÍREZ, Paulina Irma (2001), «Flexibilidad en el mercado laboral: orígenes y concepto», *Revista Aportes* (4) 17, 57-74.
- CORIAT, Benjamin (1984), *La robotique*. París: Editions La Découverte.
- CORRÊA GOMES CARDIM, Talita (2023), «De la hiperconexión del trabajador a la esclavitud digital: riesgos psicosociales y desafíos de conciliación entre tiempo de trabajo y vida privada». *Revista internacional y comparada de relaciones laborales y derecho del empleo*, 11(1).
- DE LA GARZA, Enrique (2003a), «La flexibilidad del trabajo en América Latina», en: De la Garza, Enrique (coordinador), *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo* (pp.148-178). México: Fondo de Cultura Económica.
- DELGADO, Danny, CASTILLO, Harold y LÓPEZ ARELLANO, Hernán (2013), «Flexibilidad laboral, análisis conceptual y su incidencia en los países latinoamericanos, recientes debates», *Prospectiva: Revista de Trabajo Social e Intervención Social* (18), 221-242.
- DÍAZ, Álvaro (1996), «Flexibilidad productiva en las economías de la región y nuevos modelos de empresa», *Boletín Cinterfor*, 137, 31-60.
- DRUCKER, Peter (1998), *La sociedad poscapitalista*. Editorial Sudamericana S.A.
- ECHEVERRÍA, Magdalena y LÓPEZ, Diego (2004), *Flexibilidad laboral en Chile: las empresas y las personas*. Santiago, Chile: Departamento de Estudios Dirección del Trabajo.



- ESPING-ANDERSEN, Gosta (2000), *Fundamentos sociales de las economías post-industriales*. Madrid: Ari.
- FEREGRINO BASURDO, María Azucena (2021), «Flexibilización laboral, teletrabajo y Covid-19», *Tendencias*, 22 (2), 371-395. <https://doi.org/10.22267/rtend.212202.181>
- FITOUSSI, Jean Paul y ROSANVALLON, Pierre (1997), *La nueva era de las desigualdades*. Buenos Aires: Manantial.
- FLEMING, Peter (2014), «When 'life itself' goes to work: Reviewing shifts in organizational life through the lens of biopower», *Human Relations*, 67(7), 875-901. <https://doi.org/10.1177/0018726713508142>
- GENOUD, María Andrea, BROVEGLIO, Gerardo y PICASSO, Emilio (2018), «¿Cómo estimular la significatividad, la responsabilidad y el nivel de conocimientos? Herramienta de diagnóstico para enriquecer las funciones laborales». *Ciencias Administrativas* (12). <https://doi.org/10.24215/23143738e025>
- GENOUD, María Andrea, BROVEGLIO, Gerardo & RAMOS, María del Pilar (2022), «¿Qué motivaciones laborales priorizan los trabajadores en América Latina? La gestión del conocimiento centrada en valores», *Ciencias Administrativas*, 115. <https://doi.org/10.24215/23143738e115>
- GÓMEZ VÉLEZ, María Alejandra y TORRES GRANDA, Cindy Marcela (2015), «¿A qué trabajadores beneficia la flexibilidad laboral? What workers are benefited by work flexibility?» *Revista Facultad de Trabajo Social* (31) 31, 13-32. DOI: <http://dx.doi.org/10.18566/rfts.v31n31.a01>
- HACKMAN, J. Richard y OLDHAM, Greg R. (1976), «Motivation through the Design of Work: Test of a Theory», *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- (1980). *Work Redesign*. Addison-Wesley, Reading.
- HARVEY, David (1998), *La condición de la posmodernidad. Investigación sobre los orígenes del cambio cultural*. Buenos Aires: Amorrortu.
- HOPENHAYN, Martín (2002), *Repensar el trabajo. Historia, profusión y perspectivas de un concepto*. Argentina: Editorial Norma.
- HUMPHREY, Stephen E., NAHRGANG, Jennifer & MORGESON, Frederick (2007), «Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature», *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332-1356. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1332>
- IBARRA, Manuel Alejandro y GONZÁLEZ, Lourdes Alicia (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. DOI:10.22201/fca.24488410e.2010.248
- IRANZO, Consuelo y LEITE, Marcia de Paula (2006), «La subcontratación laboral en América Latina», en De la Garza Toledo, E. (coord.), *Teorías Sociales y estudios del trabajo: nuevos enfoques*, 268-288.
- KULIK, Carol T. y OLDHAM, Greg R. (1988), «Job Diagnostic Survey», en S. Gael (ed.), *The Job Analysis Handbook for Business, Industry and Government*, 462-466.
- LÓPEZ, Diego (2005), «Mitos, alcances y perspectivas de la flexibilización laboral: un debate permanente», en: Insignia, Jaime (editor). Santiago, Chile: Graphos Comunicaciones Ltda.
- LÓPEZ, Carmen Marina (2007), «Cambios en las relaciones laborales y en el trabajo en Colombia, un inicio de siglo con transformaciones», *Revista Venezolana de Gerencia* (12)3, 307-350. DOI:10.31876/revista.v12i39.10464

- MARTÍNEZ GONZÁLEZ-TABLAS, Ángel (2007), *Economía política mundial I: las fuerzas estructurantes*. Barcelona: Ariel.
- MARTÍNEZ-SÁNCHEZ, Ángel, PÉREZ-PÉREZ, Manuela, VELA-JIMÉNEZ, María José & DE-LUIS-CARNICER, Pilar (2008), «Telework adoption, change management, and firm performance», *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 7-31. <https://doi.org/10.1108/09534810810847011>
- MILLIMAN, John, VON GLINOW, Mary Ann y NATHAN, María (1991), «Organizational life cycles and strategic international human resource management in multinational companies: Implications for congruence theory», *The Academy of Management Review*, 16(2), 318-339. <https://doi.org/10.2307/258864>
- MORGESON, Frederick y HUMPHREY, Stephen E. (2006), «The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work», *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321-1339. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- PARKER, Sharon K., MORGESON, Frederick y JOHNS, Gary (2017), «One Hundred Years of Work Design. Research: Looking Back and looking Forward», *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 403-420.
- PERELLÓ, Nancy (2006), «Reformas laborales: Empleo vs. flexibilización. Nuevos paradigmas del Derecho del Trabajo», *Gaceta Laboral* (12) 3, 386-403.
- RECIO, Albert (1997), *Trabajo, personas, mercados*. Madrid: Icaria.
- REYES RUEDA, Brigitte Rocío, ÁVILA TORCEDILLA, Lila Marcela, VARGAS PINESSA, Sara Melissa, CYR BARON, Kryzzia y ORTIZ CAMPO, Jennifer Eliana (2020), *Calidad de vida laboral en tiempos de pandemia debido al Covid-19* (proyecto de práctica). Institución Universitaria Politécnico Granacolombiano.
- RINCÓN BECERRA, María y RODRÍGUEZ COLMENARES, Isabel (2005), «Flexibilización laboral en el sector salud: una estrategia en la Gobernación de Zulia», *Gaceta Laboral* (11) 3, 333-357.
- RUBERY, Jill (2015), «Change at work: feminisation, flexibilisation, fragmentation and financialisation», *Employee Relations*, 37(6), 633-644. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2015-0067>
- SALVATIERRA, Celina; ÁLZAGA, Julieta y RODRÍGUEZ, Camila (2020), «Experiencias de teletrabajo en Patagonia (durante y después del ASPO)», 2do. Congreso Latinoamericano de Comunicación de la UNVM, nuevos escenarios entre emergencias y conflictos. Villa María: Universidad Nacional Villa María, Córdoba, Argentina.
- SISTO, Vicente y FARDELLA, Carla (2008), «Narrándose en la flexibilidad. Un análisis narrativo discursivo de la identidad en tiempos de flexibilidad laboral», *Revista de Psicología*, 17 (2), 59-80. <https://doi.org/10.5354/0719-0581.2008.17137>
- VALDÉS, Luigi (2002), *La revolución empresarial del siglo XXI*. Bogotá: Editorial Norma.
- VALENZUELA-GARCÍA, Hugo (2020), «Teletrabajo y amplificación de la desigualdad en la sociedad post-pandemia española», *Andaluza de Antropología*, 19, 14-36. <https://dx.doi.org/10.12795/RAA.2020.19.02>