

## Equilibrio y Sostenibilidad para la Flexibilidad en el Trabajo.

José Luis Calderón Mafud

En el contexto ocupacional convergen numerosas disciplinas con distintas finalidades. Cuando se registran cambios económicos, tecnológicos o sociales, el trabajo adquiere nuevas dimensiones y se investiga su impacto en la salud o la productividad. Durante siglos, el trabajo había consistido en estar físicamente en un sitio, para desempeñar actividades y producir bienes o servicios, bajo la supervisión de un jefe. A partir de la década de 1980, este paradigma se modificó en cuanto al espacio y el tiempo para el trabajo. Este fenómeno llamado flexibilidad, se implantó como una estrategia de aprovechamiento de recursos y beneficios. Los mercados globales y estructuras organizacionales descentralizadas, facilitaron que aparecieran estas disposiciones y se mantuvieran en aumento.

Posteriormente, las innovaciones en Tecnologías de Información y Comunicación facilitaron la dispersión del trabajo flexible. Sin embargo, frente a las consecuencias negativas del trabajo remoto, muchas compañías como HP, Yahoo, Best Buy, Honeywell, Bank of America, e IBM restringieron rápidamente sus políticas de trabajo flexible. Argumentaban que el trabajo *"lado a lado"* era necesario para que la empresa se convirtiera en *"el mejor lugar para trabajar"*, ya que los empleados necesitaban estar en la oficina *"para colaborar y conectarse"* o *"para construir una cultura más sólida de compromiso y colaboración"* (Bal e Izak, 2021; Hill et al., 2008; Putnam, Myers y Gailliard; Perlow y Kelly, 2014).

A partir de que la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró la pandemia por COVID-19 en 2020, la transición a espacios de trabajo descentralizados y remotos, conectados por tecnologías se ha difundido y ha permeado en muchos sectores industriales, comerciales y de servicios. (Buchanan, Aslaner, Adelstein, MacKenzie, Wold y Gorr (2021).

La naturaleza del tema es central para la investigación en salud ocupacional y en general para muchas disciplinas. Después de cuatro años del experimento global no planificado del trabajo remoto, organizaciones de todo tipo lo han adoptado como medida de resiliencia, o para aprovechar las ventajas de la tecnología para realizar innumerables tareas, que pasan desde practicar cirugías, realizar ventas hasta la operación de equipos mineros. En nuestros días, las organizaciones se han integrado en complejas redes de relaciones, y para mejorar su efectividad, han creado nuevas formas de trabajo, lo que ha demostrado tener profundas implicaciones para los empleadores y empleados.

La flexibilidad en el trabajo es una estrategia organizacional para adaptarse a mercados hipercompetitivos. Se ha definido como la capacidad de los empleados para tomar decisiones que influyen en cuándo y dónde trabajan (Allen, Johnson, Kiburz y Shockley, 2013); en la práctica su implementación aún está llena de ambigüedades, debido a que se entremezclan la perspectiva y beneficios de los

---

Correspondencia:  
Universidad de Colima  
joseluis\_calderon@ucol.mx

empleados y los empleadores. En cualquier caso, el trabajo flexible, incluye beneficios o consecuencias negativas, cuando el equilibrio entre intereses y necesidades se inclina a uno u otro extremo.

Esta editorial busca exponer reflexiones que guíen a los investigadores, académicos y consultores a construir aplicaciones respecto a los cambios en el trabajo. El tema central es la flexibilidad en el trabajo y el objetivo es plantear un equilibrio entre las implicaciones negativas y positivas, con el bienestar como paradigma y la psicología laboral como construcción teórica.

Desde el enfoque de la psicología laboral, las investigaciones recientes y tendencias en el campo ocupacional han puesto bajo el foco aspectos que exponemos a continuación:

Primero, nos hemos planteado entender los efectos diferenciales de la flexibilidad espacial y temporal. Las dimensiones espaciales (poder trabajar en espacios diferentes al centro de trabajo) y temporal (asociada a los momentos del día en que la persona destina tiempo para trabajar) se han usado recurrentemente para su análisis debido a sus efectos diferenciados en la salud de las personas.

Segundo, aunque el estrés sigue siendo un constructo esencial de la salud en el contexto laboral, en un mundo complejo, factores como el compromiso y el apoyo social ofrecen una perspectiva más compleja tanto a nivel individual como colectivo sobre la experiencia laboral. Por ejemplo, el uso de tecnologías de información que permiten trabajar en cualquier momento y lugar, podrían alterar significativamente la identidad social, interfiriendo con el tiempo personal y familiar y vinculando de manera ineludible la vida de los empleados con su trabajo.

Numerosas investigaciones han demostrado que el apoyo social en el trabajo mejora el rendimiento

y el compromiso, además de ser crucial para la salud mental en general. La capacidad de los empleados para ofrecer y recibir apoyo puede mitigar el estrés y mejorar el bienestar, creando entornos laborales más resilientes y adaptables (Hoeven y Zoonen, 2023). Los teóricos del bienestar y estrés laboral han evidenciado que los recursos sociales, como el apoyo, juegan un papel crucial como amortiguadores de las demandas laborales, generando beneficios tanto a nivel individual como organizacional (Bakker, 2022).

En ese sentido, la flexibilidad en el lugar de trabajo, aunque ofrece ventajas significativas, también puede complicar las conductas de ayuda debido a la distancia temporal y espacial entre empleados. La disminución de las interacciones físicas limita la capacidad de los trabajadores para ofrecer y recibir apoyo, esencial para el aprendizaje, la inclusión y el bienestar laboral. Esta falta de interacción puede afectar negativamente el compromiso laboral y la confianza en las habilidades y conocimientos de los empleados (Hoeven y Zoonen, 2023).

Por otro lado, el papel de la comunicación en el comportamiento organizacional y las relaciones humanas es fundamental. Se sabe que la comunicación en sistemas abiertos va más allá de la mera transmisión de información, pues también refleja las emociones y pensamientos de las personas, influyendo en la cultura y las dinámicas interpersonales. La flexibilidad en el trabajo añade nuevas dimensiones a este proceso, al introducir la comunicación asincrónica y hacer de la comunicación una tarea más compleja, lo que ha evidenciado efectos adversos y ha colocado a la comunicación en el orden de la carga de trabajo, más que en una función social.

Las expectativas y normas relacionadas con el uso de tecnologías de comunicación juegan un papel crucial en cómo estas herramientas afectan el bienestar de los empleados. La tecnología puede facilitar la coordinación y la percepción de control sobre el

trabajo, pero también puede generar expectativas de disponibilidad constante que afectan negativamente el bienestar (Hoeven y Zoonen, 2023).

Estudios muestran que tener control sobre la comunicación y el trabajo flexible (Smartworking) puede ser un recurso valioso en el contexto de la flexibilidad laboral, ayudando a los empleados a regular el uso de las tecnologías y mantener un equilibrio entre trabajo y vida personal (Angelici y Profeta, 2024). La flexibilidad temporal y espacial tienen efectos distintos sobre el comportamiento de ayuda y el compromiso laboral, además de que tener elevados niveles de control sobre el trabajo (flexible jobcrafting) genera incrementos en la productividad, el manejo del tiempo y el bienestar.

Desde la óptica de las organizaciones como sistemas colectivos, la capacidad de adaptarse y resistir a cambios incesantes es una prioridad, porque los grupos de interés (accionistas, colaboradores, comunidad, proveedores y clientes) pueden ver desequilibrados sus intereses por un cambio tecnológico, un riesgo biosanitario o un aumento en los volúmenes de producción. Por ello, nuestro planteamiento sostiene que la cultura organizacional, es el principal recurso para afrontar la variabilidad y complejidad de las demandas del trabajo. Su relevancia radica en que una cultura efectiva consiste en la capacidad colectiva de establecer relaciones de ayuda recíproca, a través de la comunicación abierta, lo cual brinda cohesión e identidad colectiva.

Desde nuestra perspectiva, son necesarios estudios que expliquen y describan, en qué condiciones ergonómicas, psicosociales y de higiene se mantiene la salud de los empleados. Además, investigar condiciones y estrategias que fomenten el empoderamiento, el apoyo social y mantengan el compromiso de los empleados, bajo el contexto de la flexibilidad implicará profundizar en diferentes

contextos ocupacionales y sectores industriales para entender sus consecuencias potenciales, asumiendo que la flexibilidad laboral es percibida positivamente por empleados de algunos sectores y eleva su calidad de vida (Girish, Lee, Lee, Olya, 2022)

Entre las muchas aplicaciones, el desarrollar normativas y políticas que regulen el uso de tecnologías de comunicación para mantener conexiones efectivas entre colegas y un fuerte compromiso con el trabajo, pueden y deben ser evaluados bajo evidencias para lograr su mejora continua. Es esencial que se incluyan formas de facultamiento que faciliten a los empleados tener control sobre las prácticas comunicativas, para beneficiarse de la flexibilidad laboral sin comprometer su bienestar, así como regulaciones apropiadas para mantener la aportación de conocimientos a la organización.

Finalmente, se busca replantear el papel del liderazgo organizacional, incorporando una comprensión profunda del equilibrio en el bienestar, la salud física y mental, así como en su momento se adoptó a la motivación o a la transparencia como estrategia. El discurso de sostenibilidad que actualmente moviliza la estrategia de las empresas tiene como ejes la descarbonización y ayudar a mitigar la pobreza, sin embargo, el contexto de deshumanización del trabajo con el uso de la IA y robots, para la comunicación y tomar decisiones deben orientar a investigadores a plantearnos hipótesis concretas para problemas reales, que generen soluciones basadas en evidencias experimentales o en proyectos de investigación-acción participativa. A los líderes y empleadores a asumir sin condiciones, la salud humana como recurso social no renovable.

En conclusión, en el contexto laboral moderno, la flexibilidad en el trabajo como la capacidad de trabajar desde diferentes ubicaciones y en horarios no convencionales ofrece beneficios y riesgos para el bienestar. Las interacciones físicas reducidas en

ese contexto, pueden dificultar la formación de relaciones de apoyo, esenciales para mantener el compromiso y la productividad, sugiriendo la necesidad de estrategias que fomenten estas dinámicas en un entorno flexible. Y por otro lado, facilitan la autonomía en el trabajo aumentando la calidad de vida en el trabajo (Girish, Lee, Lee, Olya, 2022).

El liderazgo equilibrado y la regulación participativa del uso de tecnologías de comunicación son fundamentales para maximizar los beneficios de la flexibilidad laboral. Es imperativo continuar investigando las condiciones y estrategias que fomenten el apoyo social y mantengan el compromiso de los empleados. Los estudios futuros deben centrarse en identificar las mejores prácticas

para garantizar la salud integral de los empleados, mientras se aprovechan los beneficios de la flexibilidad. Asimismo, el desarrollo de hipótesis concretas y soluciones basadas en evidencias experimentales o en proyectos de investigación-acción participativa será crucial para abordar los desafíos del trabajo flexible en la era de la IA y la robótica.

La flexibilidad en el trabajo presenta una oportunidad valiosa para mejorar la productividad y el bienestar, siempre y cuando se gestione de manera equilibrada y se apoye con estrategias organizacionales adecuadas. La investigación continua y el liderazgo efectivo serán esenciales para aprovechar plenamente las ventajas de esta tendencia mientras se minimizan sus riesgos potenciales.

## Referencias

- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). Work–family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel psychology*, 66(2), 345-376.
- Angelici, M., & Profeta, P. (2024). Smart working: work flexibility without constraints. *Management Science*, 70(3), 1680-1705.
- Bal, P. M., & Izak, M. (2021). Paradigms of flexibility: A systematic review of research on workplace flexibility. *European Management Review*, 18(1), 37-50. <https://doi.org/10.1111/emre.12423>
- Bakker, A. B. (2022). The social psychology of work engagement: state of the field. *Career Development International*, 27(1), 36-53.
- Girish, V. G., Lee, J. Y., Lee, C. K., & Olya, H. (2022). Smart working in the travel agencies and employees' quality of life. *Tourism Review*, 77(4), 989-1008.
- Kelly, E. L., Moen, P., Oakes, J. M., Fan, W., Okechukwu, C., Davis, K. D., ... & Casper, L. M. (2014). Changing work and work-family conflict: Evidence from the work, family, and health network. *American sociological review*, 79(3), 485-516.
- ter Hoeven, C. L., & van Zoonen, W. (2023). Helping others and feeling engaged in the context of workplace flexibility: The importance of communication control. *International journal of business communication*, 60(1), 62-83.

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

Putnam, L. L., Myers, K. K., & Gailliard, B. M. (2014). Examining the tensions in workplace flexibility and exploring options for new directions. *Human relations*, 67(4), 413-440.

Perlow, L. A., & Kelly, E. L. (2014). Toward a model of work redesign for better work and better life. *Work and Occupations*, 41(1), 111-134.