

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

**LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES
(INDUSTRIÓLOGO)**

Título: FLEXIBILIDAD LABORAL Y EL COMPROMISO DE LOS
EMPLEADOS EN LAS “MEJORES EMPRESAS” PARA
TRABAJAR

Realizado por:

- Romero Trallero, Maria Mercedes
- Ruocco Ferretti, Sue Ellen

Profesor Guía:

Josué Bonilla García

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de : _____ () puntos.

Nombre: _____ Firma: _____

Nombre: _____ Firma: _____

Nombre: _____ Firma: _____

Caracas, ____ de _____ de _____



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
CARRERA RELACIONES INDUSTRIALES

**FLEXIBILIDAD LABORAL Y EL COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS EN LAS
“MEJORES EMPRESAS” PARA TRABAJAR**

Tesista: Sue Ellen Ruocco F.

Tesista: María Mercedes Romero T.

Tutor: Josué Bonilla

Caracas, Septiembre 2013

FICHA RESUMEN DEL TRABAJO DE GRADO

CÓDIGO* (para ser llenado por la secretaría de la escuela)	
TÍTULO (máximo 120 caracteres)	FLEXIBILIDAD LABORAL Y EL COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS EN LAS “MEJORES EMPRESAS” PARA TRABAJAR
TUTOR	Josue Bonilla
AUTOR(ES)	Maria Mercedes Romero Trallero Sue Ellen Ruocco Ferretti
ÁREA	Recursos Humanos
NÚMERO DE PÁGINAS	133
TEORÍA (S) EXPLICATIVA(S)	Identificar la relación entre la Flexibilidad Laboral percibida, como política del balance vida-trabajo, con el nivel de compromiso de los empleados de dos (2) de las dieciséis (16) mejores empresas para trabajar en Venezuela según Great Place to Work.
TIPO DE INVESTIGACION	Correlacional
TIPO DE DISEÑO	No experimental y Transeccional
POBLACIÓN	La población está conformada por aquellos empleados de dos (2) de las dieciséis (16) mejores empresas para trabajar en Venezuela para el 2012 según Great Place to Work.
TIPO DE MUESTREO	Tipo de muestra no probabilística y tipo de muestro intencional.
MUESTRA	Se tomó como muestra a 103 empleados de dos (2) de las empresas que tuvieron el interés en participar en el estudio.

UNIDAD DE ANÁLISIS	Empresas consideradas por Great Place to Work como las mejores empresas para trabajar en el año 2012.
VARIABLES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Flexibilidad Laboral 2. Compromiso Organizacional
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	Un instrumento para Flexibilidad Laboral con ítems creados por los investigadores en base a la clasificación de Bruyn y Gobler (2010) y otro instrumento para medir Compromiso Organizacional desarrollado por Allen y Meyer (1990).
RESUMEN (Máximo 25 líneas)	<p>La presente investigación buscó identificar la relación entre la flexibilidad laboral percibida, como política del balance vida-trabajo, con el nivel de compromiso de aquellos empleados de dos (2) de las dieciséis (16) empresas identificadas por Great Place to Work, como las mejores empresas para trabajar en Venezuela para el año 2012. Esta investigación es de diseño no experimental transeccional, siendo además un estudio correlacional en el cual se tomó como unidad de análisis a dichas empresas del estudio mencionado anteriormente. La selección de los participantes se realizó de forma aleatoria a través de un muestreo no probabilístico intencional, sin embargo atendiendo a la representatividad se tomó una muestra de 103 personas. Se les aplicó a los participantes un cuestionario que mide dos variables: la variable flexibilidad laboral, fue medida a través de una escala con ítems creados por los investigadores en base a la clasificación de Bruyn y Gobler (2010); y la otra sección se basó en la encuesta de compromiso organizacional desarrollada por Allen y Meyer (1990). Posteriormente se procedió a la descripción de la muestra según variables sociodemográficas como edad, género, nivel del cargo, antigüedad en la empresa y estado civil, para después proceder con la correlación entre variables; dicha encuesta cumplió con los requisitos de confiabilidad y validez. Un vez realizado el estudio y analizada la correlación de ambas variables de acuerdo con los estadísticos descriptivos correspondientes, se obtuvo que la correlación entre las variables Flexibilidad Laboral y Compromiso Organizacional es</p>

	<p>positiva pero muy débil, lo que indica que no existe relación significativa entre ambas; por ende, se procedió al planteamiento de estudios y explicación de teorías que pudieran incrementar esta correlación.</p>
--	--

DEDICATORIA I

A mi padre, por extenderme una mano firme que siempre apunto a la grandeza...

A mi madre, por enseñarme que nunca debo decir que no se puede, porque si Pedro Perez pudo, yo también...

A mi hermana María Fernanda, por sencillamente estar ahí y aconsejarme en los momentos más críticos...

A mis sobrinos, por regalarme una sonrisa cuando la motivación está ausente...

A mis amigos, por escucharme y ofrecer siempre su apoyo...

A Sue, porque con nuestro altos y bajos sabemos que dimos lo que estaba a nuestro alcance para dar, por ponernos siempre metas más allá de nuestro alcance y apoyarnos para lograrlas aún cuando nos dijeron que no podíamos...

A aquellos profesores que sin saberlo dejaron una huella imborrable en mi formación profesional...

Y a todos aquellos que de una u otra forma participaron en el logro de mis metas.

María M. Romero T.

DEDICATORIA II

A Toto, mi “coach” en la vida, por enseñarme que siempre puedo ir más lejos de lo que pensaba, cuando creía que no se podía más...

A mi mamá, por hacer lo imposible para que no nos falte nada...

A Sasha y Sabrina por ser dos hermanas excepcionales y darme ejemplos infinitos de grandeza y superación...

A Ana Sosa, por ser mi pilar, apoyo, amiga y guía incondicional...

A mi compañera de tesis, “con su quiero y con mi puedo”, por enseñarme que siempre existen dos lados en cada situación y ser mi complemento perfecto en este trabajo de grado...

A todos aquellos profesores que participaron activamente en nuestra formación, que nos retaron y nos hicieron las personas que somos hoy en día; a nuestro tutor, Josué, y nuestros jurados de tesis...

Gracias especiales a Liliana Zavahra, Karlos Monsanto, Mariela Mata, Francisco Coello y Loretta Moccia; ustedes realmente impactaron mi formación académica y personal...

Gracias a todos...

Sue Ellen Ruocco Ferretti

AGRADECIMIENTOS

Expresamos nuestro más sincero agradecimiento a Josué Bonilla por darnos las orientaciones necesarias para lograr culminar este trabajo de grado con altos estándares de calidad.

A nuestros profesores guías que nos brindaron dirección cuando hizo falta: Luisa Angelucci, Loretta Moccia, Francisco Coello, Carmen Mosquera.

A las organizaciones participantes: Kimberly- Clark y 3M, en especial a Maria Luisa Hernandez y Aurora Blanco, quienes cuando muchos nos cerraron las puertas estuvieron ampliamente dispuestos para ayudarnos con nuestra investigación.

Y finalmente a la Escuela de Ciencias Sociales; en especial Gabriela Flores por el apoyo incondicional y dedicación en el proceso de trabajo de grado.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA I.....	iii
DEDICATORIA II.....	viii
AGRADECIMIENTOS.....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xvi
RESUMEN.....	xvii
INTRODUCCIÓN.....	18
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	20
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	36
1.Objetivo General.....	36
2.Objetivos Específicos.....	36
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	37
1.Balance Vida Trabajo.....	38
2.Flexibilidad Laboral.....	42
3.Compromiso Organizacional.....	45
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	52
1.Tipo de estudio y diseño de la investigación.....	52
2.Unidad de Análisis, Población y Muestra.....	53
2.1Unidad de Análisis:.....	53
2.2 Población y Muestra:.....	54
3.VARIABLES: Definición Conceptual y operacional.....	57
3.1 Percepción de la Flexibilidad Laboral.....	57

3.1.1 Dimensiones:	57
3.1.1.1 Prácticas de Oficina:	57
3.1.1.2 Prácticas flexibles de locación.....	58
3.2 Compromiso Organizacional.....	60
3.2.1 Dimensiones:	60
3.2.1.1 Dimensión Afectiva:.....	60
3.2.1.2 Dimensión Normativa.....	60
3.2.1.3 Dimensión de Continuidad	61
3.3 Variables Sociodemográficas	63
4.Estrategias para la recolección y análisis de datos.....	63
4.1 Instrumentos	63
4.1.1Instrumento de percepción de Flexibilidad Laboral	64
4.1.2Instrumento de Compromiso Organizacional.....	65
4.1.3Prueba Piloto.....	66
4.2Procesamiento y Análisis de datos:	68
4.3Procedimiento de la investigación.....	70
5.Factibilidad de la Investigación	71
6.Consideraciones éticas	72
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	73
1.Composición de la Muestra.....	74
1.1Distribución por género.	74
1.2Distribución por Edad.....	75
1.3Distribución por nivel del cargo	76
1.4Distribución por Antigüedad en la organización.....	77
1.5Distribución por Estado Civil.....	78

1.6 Estadísticos comparativos por empresa	79
2. Variables Sociodemográficas.....	80
2.1 Flexibilidad Laboral y Género	80
2.2 Flexibilidad Laboral y Edad.....	82
2.3 Flexibilidad Laboral y Nivel de Cargo.....	83
2.4 Flexibilidad Laboral y Antigüedad en la organización	85
2.5 Flexibilidad Laboral y Estado Civil.	86
2.6 Compromiso Organizacional y Género.....	88
2.7 Compromiso Organizacional y Edad	89
2.8 Compromiso Organizacional y Nivel del Cargo	91
2.9 Compromiso Organizacional y Antigüedad en la Organización.....	92
2.10Compromiso Organizacional y Estado Civil.....	94
3. Flexibilidad Laboral	96
3.1Percepción de Flexibilidad Laboral y sus Dimensiones	96
3.2Percepción de Flexibilidad Laboral y sus Ítems	97
4. Compromiso Organizacional.....	99
4.1Compromiso Organizacional y sus dimensiones.....	99
4.2 Compromiso Organizacional y sus ítems.....	100
5. Correlación entre variables.....	102
6. Correlación entre Variables Sociodemográficas, Flexibilidad Laboral y Compromiso Organizacional.	105
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	109
1. Variables sociodemográficas: Flexibilidad Laboral	111
2. Variables sociodemográficas: Compromiso Organizacional	113
3. Flexibilidad Laboral	115

4. Compromiso Organizacional.....	116
5. Relación entre variables: Flexibilidad Laboral y Compromiso Organizacional	118
6. Relación entre variables sociodemográficas con Flexibilidad Laboral y Compromiso Organizacional	119
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	121
LIMITACIONES.....	123
LISTA DE REFERENCIAS.....	124
ANEXO A: CUESTIONARIO DE FLEXIBILIDAD LABORAL Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL	130

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1: 16 mejores empresas para trabajar según Great Place to Work.....	54
Tabla N°2: Operacionalización de la Variable Percepción de la Flexibilidad Laboral.....	59
Tabla N°3: Operacionalización de la Variable Compromiso Organizacional.....	62
Tabla N°4: Composición del Instrumento de Flexibilidad Laboral	64
Tabla N°5: Composición del Instrumento de Compromiso Organizacional	65
Tabla N°6: Estadísticos Descriptivos de Flexibilidad Laboral para la Prueba Piloto.....	66
Tabla N°7: Estadísticos Descriptivos de Compromiso Organizacional para la Prueba Piloto.....	67
Tabla N°8: Categorías de Clasificación y Codificación de Respuestas para Características Sociodemográficas de la Muestra.	69
Tabla N°9: Categorías de Clasificación y Codificación de Respuestas para los Instrumentos de Flexibilidad Laboral y Compromiso Organizacional.	69
Tabla N°10: Distribución de encuestas por empresa.....	74
Tabla N°11: Distribución de la muestra por Género.	74
Tabla N°12: Distribución de la muestra por Edad.....	75
Tabla N°13: Distribución de la muestra por Nivel de Cargo.	76
Tabla N°14: Distribución de la muestra por Antigüedad.	77
Tabla N°15: Distribución de la muestra por Estado Civil.....	78
Tabla N°16: Comparativo de empresas en cuanto a Flexibilidad Laboral y Compromiso Organizacional.....	79
Tabla N°17: Muestra total en cuanto a Flexibilidad Laboral y Compromiso Organizacional.....	80

Tabla N°18: Flexibilidad Laboral según Genero.....	81
Tabla N°19: Flexibilidad Laboral según Edad.	82
Tabla N°20: Flexibilidad Laboral según Nivel del Cargo	84
Tabla N°21: Flexibilidad Laboral según Antigüedad en la organización.	85
Tabla N°22: Flexibilidad Laboral según Estado Civil.	87
Tabla N°23: Compromiso Organizacional según Género.	89
Tabla N°24: Compromiso Organizacional según Edad.....	90
Tabla N°25: Compromiso Organizacional según Nivel de Cargo.	92
Tabla N°26: Compromiso Organizacional según Antigüedad en la Organización.....	93
Tabla N°27: Compromiso Organizacional según Estado Civil.	95
Tabla N°28: Flexibilidad Laboral y sus Dimensiones.....	96
Tabla N°29: Nivel de Flexibilidad Laboral por Items.....	98
Tabla N°30: Compromiso Organizacional y sus dimensiones.	100
Tabla N°31: Nivel de Compromiso Organizacional por Ítems.	101
Tabla N°32: Correlación entre las variables Flexibilidad Laboral y Compromiso Organizacional.....	103
Tabla N°33 Correlación entre las Dimensiones de las variables Flexibilidad Laboral y Compromiso Organizacional.	104
Tabla N°34 Correlación entre las Dimensiones de las variables Flexibilidad Laboral y Compromiso Organizacional con las Variables Sociodemográficas.	104

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°1: Distribución de la muestra por Género	75
Gráfico N°2: Distribución de la muestra por Edad.....	76
Gráfico N°3: Distribución de la muestra por Nivel de Cargo.	77
Gráfico N°4: Distribución de la muestra por Antigüedad.	78
Gráfico N°5: Distribución de la muestra por Estado Civil.....	79
Gráfico N°6: Flexibilidad Laboral según Genero.	81
Gráfico N°7: Flexibilidad Laboral según Edad.	83
Gráfico N°8: Flexibilidad Laboral según Nivel del Cargo.....	84
Gráfico N°9: Flexibilidad Laboral según Antigüedad en la organización	86
Gráfico N°10: Flexibilidad Laboral según Estado Civil.	87
Gráfico N°11: Compromiso Organizacional según Género	89
Gráfico N°12: Compromiso Organizacional según Edad.	91
Gráfico N°13: Compromiso Organizacional según Nivel de Cargo.	92
Gráfico N°14: Compromiso Organizacional según Antigüedad en la Organización.....	94
Gráfico N°15: Compromiso Organizacional según Estado Civil.....	95
Gráfico N°16: Flexibilidad Laboral y sus Dimensiones.....	97
Gráfico N°17: Compromiso Organizacional y sus dimensiones.....	100

RESUMEN

La presente investigación buscó identificar la relación entre la flexibilidad laboral percibida, como política del balance vida-trabajo, con el nivel de compromiso de aquellos empleados de dos (2) de las dieciséis (16) empresas identificadas por Great Place to Work, como las mejores empresas para trabajar en Venezuela para el año 2012. Esta investigación es de diseño no experimental transeccional, siendo además un estudio correlacional en el cual se tomó como unidad de análisis a dichas empresas del estudio mencionado anteriormente. La selección de los participantes se realizó de forma aleatoria a través de un muestreo no probabilístico intencional, sin embargo atendiendo a la representatividad se tomó una muestra de 103 personas. Se les aplicó a los participantes un cuestionario que mide dos variables: la variable flexibilidad laboral, fue medida a través de una escala con ítems creados por los investigadores en base a la clasificación de Bruyn y Gobler (2010); y la otra sección se basó en la encuesta de compromiso organizacional desarrollada por Allen y Meyer (1990). Posteriormente se procedió a la descripción de la muestra según variables sociodemográficas como edad, género, nivel del cargo, antigüedad en la empresa y estado civil, para después proceder con la correlación entre variables; dicha encuesta cumplió con los requisitos de confiabilidad y validez. Un vez realizado el estudio y analizada la correlación de ambas variables de acuerdo con los estadísticos descriptivos correspondientes, se obtuvo que la correlación entre las variables Flexibilidad Laboral y Compromiso Organizacional es positiva pero muy débil, lo que indica que no existe relación significativa entre ambas; por ende, se procedió al planteamiento de estudios y explicación de teorías que pudieran incrementar esta correlación.

Palabras claves: Balance vida-trabajo, Compromiso Organizacional, Flexibilidad Laboral, Clima, Talento Humano.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día uno de los aspectos que más presión ejercen en los individuos a la hora de tomar la decisión de unirse a una organización, apunta a temas de políticas organizacionales y compensación no monetaria, más allá de un buen salario, los individuos buscan una organización que les permita articular su vida personal con su vida profesional, creando una relación armónica.

De esta manera la presente investigación buscó indagar más a profundidad en la Flexibilidad Laboral como una de las políticas de Balance Vida Trabajo, queriendo determinar su impacto en el Compromiso Organizacional para así brindarle a las organizaciones una perspectiva más amplia de los beneficios o aspectos negativos que puede tener este tipo de políticas.

Este estudio partió de una revisión exhaustiva de la bibliografía disponible acerca de la Flexibilidad Laboral, tomando como referencia la clasificación de prácticas desarrollada por Bruyn y Grobler (2010), donde se describen dos grandes categorías: practicas flexibles de oficina y practicas flexibles de locación o lugar. Por otro lado, entre las teorías de Compromiso Organizacional, se utilizó el modelo planteado por Allen y Meyer (1990) quienes identifican tres categorías o dimensiones como son Compromiso Afectivo, de Continuidad y Normativo.

En base a este marco teórico y a través de un estudio correlacional, se planteó identificar la relación entre la percepción acerca de la Flexibilidad Laboral y el Compromiso Organizacional de los empleados de dos (2) de las mejores empresas para trabajar según Great Place to Work para el año 2012.

A continuación se desglosa un capítulo de Planteamiento del Problema donde se esboza a grandes rasgos la teoría que conlleva al objetivo de la presente investigación, para luego desplegar un capítulo con un Marco Teórico detallado en conjunto con un capítulo de Marco Metodológico que permitieron desarrollar este estudio, y finalmente, elaborar un capítulo de Análisis de los Resultados con su respectiva Discusión y desembocar en sus respectivas Conclusiones y Recomendaciones.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones, como estructuras sociales creadas por individuos orientados al logro de metas específicas, se encuentran en búsqueda de ambientes de trabajo beneficiosos que propicien el alcance de los objetivos de sus negocios. Grandes compañías empezaron a tomar conciencia de que la productividad y el éxito del negocio no depende de una mano de obra que trabaja como una pieza de maquinaria (premisa sostenida durante los hechos históricos de la revolución industrial); para mantener una demanda de consumo satisfecha, es necesario que la satisfacción provenga desde el interior de la organización, desde los empleados que la conforman (Gregory, 2011).

El crecimiento de una organización se encuentra ligado a su complejidad, determinando los recursos necesarios para su gestión, como el capital humano, la tecnología, entre otros. De esta manera, Chiavenato (2008) plantea que el elemento clave que representa el diferencial competitivo en un mundo globalizado, inestable y cambiante es el capital humano, el cual propicia el éxito de las organizaciones.

Tomando en cuenta la importancia de los individuos en las organizaciones, Glass (2000) & Bailyn (1993) (citados por Arthur & Cook, 2003) sugieren reorientar el objetivo de las mismas hacia la satisfacción de las necesidades personales, sin mermar a su vez el foco de las mismas en su objetivo último: la productividad.

Es así como las organizaciones reconocen la importancia de abandonar las suposiciones tradicionales del trabajo y/u horario, canalizando los esfuerzos de las personas y entendiendo una relación de interdependencia en la consecución de beneficios recíprocos, “una larga simbiosis entre las personas y las organizaciones” (Chiavenato, 2008, p.5).

Orientados a este propósito, los departamentos de Recursos Humanos juegan un papel importante, planteándose nuevas estrategias para tener un rol activo en la consecución de la satisfacción personal de cada empleado. La nueva concepción de recursos humanos plantea el enfoque de la gestión del talento humano, la cual se puede definir como el conjunto de funciones como “reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, salud ocupacional y bienestar, entre otros...” que tienen como fin último obtener un valor agregado que no solo beneficia a la empresa sino a los empleados que la conforman e incluso al entorno que la rodea (Jaramillo, 2005).

En consonancia con lo expuesto anteriormente, Cabarcas (s.f), plantea cómo las personas se han convertido en el foco principal de la gestión del talento humano:

Las personas pueden ser tratadas como recursos productivos o instrumentos de las organizaciones, siendo denominadas “**recursos humanos**”; la antigua administración de recursos humanos dio lugar al nuevo enfoque “**gestión del talento humano**”. En la nueva concepción, las personas han pasado a ser consideradas, con sus esfuerzos y actividades, como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, destreza, aspiraciones y percepciones singulares, como los nuevos “**socios de las organizaciones**”, constituyéndose en el “**capital intelectual de la organización**” y en un elemento fundamental para el logro del éxito organizacional (p.2).

Es necesario entonces, que los departamentos de Recursos Humanos, posean una visión estratégica que brinde a la empresa la facultad de apropiación del talento que la conforma, a manera de fomentar la retención y el crecimiento del empleado dentro de la organización (Cabarcas, s.f).

Se entiende entonces, que una organización viable es aquella que consigue captar y aplicar en forma conveniente sus recursos humanos al mismo tiempo que los mantiene

satisfechos, a largo plazo, dentro de la organización. En este contexto, es vital la relación que exista entre la organización y las personas que trabajan en ella (Chiavenato, 2008).

Una organización propiamente definida debe mantener una estructura que permita brindar las condiciones necesarias para la realización personal y satisfacción de las personas, al mismo tiempo que busca mantener su productividad, eficacia, maximización de la aplicación de recursos materiales y financieros, entendiendo que la consecución de ambos objetivos mantienen una relación directamente proporcional (Chiavenato, 2008).

Estos elementos se consideran fundamentales para definir la permanencia de las personas en la organización, adicionalmente, motivándolas a trabajar y alcanzar los objetivos organizacionales. En el presente trabajo se hace referencia a procesos que busquen retener el capital humano dentro de la organización mediante modelos de autodeterminación, realización personal, flexibilidad del sistema, libertad y autonomía, diferenciación, diversidad y motivación intrínseca de las personas (Chiavenato, 2008).

Chhabra y Mishra (2008) plantean que aunque en el ambiente competitivo de la actualidad es difícil retener a los empleados, existen políticas generales que los autores consideran que pueden adaptarse a las necesidades de cada una de las organizaciones; las mismas se encuentran desglosadas de la siguiente manera:

- Re-Reclutar a aquellos que tienen el mejor desempeño antes de que obtengan una mejor oferta: es importante mantener a aquellos empleados que tienen el mejor desempeño y que se destacan dentro de la organización.
- Implementar un programa de asignación de mentores y transferencia de conocimiento: el hecho de que existan sesiones individuales con empleados que posean mayores conocimientos del negocio y la organización permitirá que el empleado se sienta más identificado con la organización.
- Ofrecer una proyección de carrera: es importante para el empleado que conozca cuáles son sus oportunidades a largo plazo dentro de la organización.

- Explorar distintas opciones para aquellos empleados que se encuentran en la edad de retirarse: se deben evaluar las políticas para poder retener aquellos talentos que poseen experiencia amplia y que se encuentran en la edad de retirarse.
- Utilizar un sistema de clasificación atado a los incentivos: un acercamiento individual al desarrollo de un individuo y a su desempeño en sus tareas puede contribuir a mejorar la satisfacción del empleado.
- Considerar cambios en las estrategias de gestión para amoldarse a los trabajadores más jóvenes: es necesario que aquellos que se desempeñan en labores de dirección modifiquen sus estrategias de gestión para adaptarse a aquellos nuevos miembros de la fuerza de trabajo.
- Planes de sucesión y encuestas de ascenso: es importante identificar a aquellos empleados que son clave para impulsarlos al ascenso dentro de la organización.
- Diferenciar a la organización: la cultura de cada organización es diferente pero siempre se debe buscar hacer sentir orgulloso al trabajador de su organización.

Teniendo en cuenta este último punto, cuando se hace referencia a cultura organizacional se incluyen, como núcleo de la misma, sus valores; que a su vez constituyen un marco de referencia que permite orientar tanto a sus miembros como a la organización en sí (Chiavenato, 2008).

En este sentido, los líderes o supervisores, asumen un papel importante en la creación y sustento de una cultura organizacional por medio de las acciones y visiones que adoptan, los valores constituirán las creencias y actitudes que ayuden a determinar el comportamiento individual. Es por ello que con la finalidad de satisfacer las necesidades de los empleados a largo plazo existen estrategias corporativas que colaboran en la consecución de retención del personal (Chiavenato, 2008).

Capelli (2000, citado por Singh, 2010) esboza como una preocupación estratégica para recursos humanos y a su vez como un elemento estratégico de retención, el balance vida-trabajo. Aplicar las políticas de balance vida-trabajo puede traer resultados positivos y un

efecto directo en la decisión de los empleados de permanecer con un empleador, por eso, una gran mayoría de organizaciones buscan favorecer la moral de sus empleados, aumentar su compromiso y satisfacción así como también reducir las fuentes de estrés y problemas en el trabajo.

A nivel organizacional el balance vida trabajo consiste en el diseño de estrategias que ayudan a los empleados a lidiar con la interface del trabajo y la familia. A menudo las organizaciones entienden la necesidad de una fuerza laboral productiva, comprometida y satisfecha como la clave para la retención del talento humano, que se hace indispensable en el posicionamiento de la misma dentro del mercado competitivo (Monsanto, 2003, citado en Arthur & Cook, 2003).

Harrington & Ladge (2009) señalan que el logro del éxito en el ámbito laboral, familiar y social son prioridades que se complementan. En consonancia con esta premisa, Arthur & Cook (2003) consideran que en la actualidad se parte de la creencia de que, si una organización apoya a sus empleados en la búsqueda de un balance vida-trabajo, serán capaces de atraer, retener e incrementar la productividad de sus empleados. Entonces, la habilidad de ganar y retener a los empleados le va a brindar a las organizaciones ventajas competitivas para el crecimiento y prosperidad del negocio.

Waters (s.f, citado por Jones, 2003) define la integración vida-trabajo como la satisfacción del individuo dentro y fuera del trabajo, siendo aceptado y respetado bajo unas normas de beneficio mutuo entre empleados, empleadores y sociedad.

A su vez, Kirchmeyer (2000, citado por Sing, 2010) define el balance vida-trabajo como “alcanzar experiencias satisfactorias en los dominios de la vida, requiriendo recursos personales como energía, tiempo y compromiso que deben distribuirse en todos los dominios” (p.55). En consonancia con esto, Kalliath & Borugh (2008, citado por Singh, 2010) exponen “el balance vida-trabajo es la percepción individual de la compatibilidad entre actividades

laborales y no laborales así como la promoción de la equidad y acuerdo con las prioridades individuales de cada empleado” (p.55).

Siendo el constructo de balance vida-trabajo una tarea individual de establecimiento de prioridades, es necesario que las organizaciones comprendan también el rol que deben cumplir, esbozando la existencia de una política formal que debe ser reforzada por el rol de supervisor del empleado orientado a motivar la integración vida-trabajo (Harrington & Ladge, 2009).

Glynn, Steinberg y McCartney (2002) identifican tres roles fundamentales en el alcance de la integración vida-trabajo: el rol de la organización, el del supervisor y el del empleado:

- El rol de la organización como soporte del supervisor al brindar personal adecuado en los departamentos, proveyendo políticas y entrenamientos apropiados y colaborando en la creación de una cultura donde los individuos se sientan respetados e impulsados a tener balance vida-trabajo. Además, la organización debe tomar en consideración el contexto del negocio y buscar formas innovadoras de maximizar el balance vida trabajo ante los cambios del negocio.
- El rol del supervisor debe estar enfocado en desarrollar la comunicación con el personal, entender los problemas que enfrenta cada uno de los empleados, permitiéndole exhibir una preocupación genuina que genere una empatía con sus subordinados de forma que pueda reconocer sus necesidades y brindar alternativas o soluciones a las mismas. Lo más importante por parte del supervisor en cuanto a la integración vida trabajo es demostrar confianza en sus empleados y brindarles empoderamiento a la hora de tomar decisiones respecto al cumplimiento de sus tareas.
- El rol del empleado reside en la respuesta a la confianza de los supervisores, siendo leales y merecedores de esa confianza.

En el estudio realizado por las autoras en 5 grandes empresas del Reino Unido, la respuesta natural de los empleados ante el respeto, confianza, empoderamiento y libertad de toma de decisiones brindados por el supervisor y la organización, es alta motivación y gran compromiso (p.32).

Las investigaciones orientadas al logro de balance vida-trabajo han evolucionado progresivamente en búsqueda de la comprensión integral de los aspectos que conforman el ámbito laboral. Entre las numerosas estrategias corporativas de recursos humanos para la comprensión de estos aspectos se incluyen: reclutamiento, programas de compensación total, diseños de trabajo, inclusión y diversidad, aproximaciones enfocadas al liderazgo y desarrollo de carreras, políticas de reubicación, asignaciones de desarrollo, horarios flexibles y responsabilidad social empresarial. Como consecuencia de tal diversidad, las organizaciones cuentan con un amplio portafolio de iniciativas que conllevan a una mejor comprensión de lo que constituye el logro una cultura vida-trabajo (Harrington & Ladge, 2009):

- **Diversidad e inclusión:** programas de entrenamiento para supervisores y empleados, planes de sucesión que generen la inclusión de pequeños grupos en roles de mayor nivel, creación y mantenimiento de redes y grupos afines para los empleados y un gran menú de programas y políticas que responda a las necesidades de los empleados y la situación familiar de acuerdo a los distintos contextos culturales.
- **Salud y Bienestar:** promoción de programas de salud y otros relacionados con la medicina y el bienestar. Por ejemplo, manejo de estrés o ejercicio.
- **Manejo de Talento:** relacionado con el reclutamiento, contratación, desarrollo y retención de talentos clave, algunas organizaciones ven este elemento como clave para que los individuos escojan a su empleador. Esta perspectiva ha sido conducida también hacia los acuerdos de horarios flexibles o trabajo desde casa.
- **Relaciones del Empleado:** motivar un mejor ambiente de trabajo y comunicación que facilite la integración vida-trabajo.

- Responsabilidad Social: el desarrollo de actividades comunitarias así como el apoyo a sus empleados a que participen en este tipo de actividades.
- Cambio cultural: es necesario adaptar la cultura de las organizaciones a los continuos cambios que experimenta el entorno, deben ofrecer nuevas iniciativas que flexibilicen el ambiente de trabajo y que permitan a los supervisores y a los empleados entender y desarrollar la integración vida-trabajo.
- Compensación Total: en relación con los programas de compensación y beneficios, además de la compensación monetaria encontramos la no monetaria, prácticas de integración vida-trabajo forman parte de este retorno no monetario para los empleados, contribuyendo al reclutamiento y retención.

La compensación total, como estrategia corporativa que busca comprender e instituir esta cultura vida-trabajo, trata de integrar no sólo este aspecto sino incluir todos aquellos elementos fundamentales que afectan directamente la satisfacción de los empleados de la organización. Según World at Work (2007):

El modelo de compensación total es un retorno monetario y no monetario que se garantiza a los empleados a cambio de su tiempo, talentos, esfuerzos y resultados. Involucra la integración deliberada de cinco elementos clave que atraen, motivan y retienen de forma efectiva el talento deseado para alcanzar los resultados del negocio (p. 8).

World at Work (2007) desarrolla el modelo de compensación total a través de cinco componentes claves: la compensación, los beneficios, vida-trabajo, desempeño y reconocimiento, y desarrollo y oportunidades de carrera.

Como parte de este modelo de compensación total, se define el balance vida-trabajo como un set de prácticas organizacionales, políticas, programas y una filosofía que apoya activamente los esfuerzos de ayudar a los empleados a alcanzar el éxito tanto en casa como en el trabajo. Las prácticas de vida y el trabajo según este modelo poseen siete aspectos o

categorías que las conllevan a ser efectivas; estas categorías deben estar alineadas a la compensación, beneficios y otros programas de recursos humanos. Las categorías son: Flexibilidad Laboral, tiempo libre (remunerado o no), salud y bienestar, importancia de los dependientes, soporte financiero, inclusión de la comunidad e inclusión del manager y la cultura de cambio (World at Work, 2007).

A su vez, Flexibilidad Laboral, como integrante de estas categorías, se define como “la habilidad de los trabajadores para tomar decisiones influenciando dónde, cómo y por cuánto tiempo se van a comprometer con tareas relacionadas al trabajo” (Hill, Grzywacz, Allen, Blanchard, Matz-Costa, Shulkin, et al., 2008, citado por Brennan, Hill, Richman, Civian & Shannon, 2008, p. 186).

La Flexibilidad Laboral surge como un aspecto clave en las organizaciones que operan bajo ciertos ambientes que requieren esfuerzos para un rápido desarrollo y diversas respuestas. Los investigadores enfatizan dos estrategias de Flexibilidad Laboral: externa e interna. Por un lado, la Flexibilidad Laboral externa refiere a las alteraciones en el volumen de fuerza de trabajo empleada... (Storey, Quintas, Taylor & Fowle, 2002 citado por Beltran, Roca, Escrig & Bou, 2009, p.1).

Por otra parte, la Flexibilidad Laboral interna se refiere a la adaptabilidad de la fuerza de trabajo de las organizaciones para enfrentar circunstancias fuera de lo común y eventos que demandan creatividad e iniciativa (Huang & Cullen 2001 citado por Beltran, et al., 2009).

Según World at Work (2005), para que las organizaciones sean capaces de capitalizar plenamente los beneficios de la Flexibilidad Laboral, es necesario que los empleados sean capaces de percibir constantemente el reconocimiento y reforzamiento de estas políticas por parte de los supervisores.

En una encuesta realizada a 552 participantes miembros de World at Work (2005) se encontró que es posible que, a pesar de que las organizaciones en sus políticas formales

contemplan y promuevan la Flexibilidad Laboral, los empleados esperan que sus supervisores refuercen o acepten genuinamente esta política; si los mismos no vocalizan abiertamente su dedicación a las políticas de integración vida-trabajo o bien la ponen en práctica, los empleados se rehusarán a tomar la iniciativa.

Bruyn & Grobler (2010) plantean una clasificación de las políticas de flexibilidad más comunes, las dividen en dos grandes grupos: prácticas basadas en la oficina, donde encontramos todas aquellas relacionadas con la administración del horario laboral (medio tiempo, horas extra, horarios comprimidos, etc); y las prácticas de ubicación flexible, englobando a todas aquellas prácticas que implican trabajar fuera de oficina (teletrabajo, oficina virtual, trabajo móvil, etc).

En una encuesta realizada a líderes de recursos humanos, de una muestra de 85 compañías pertenecientes al contexto Sur Africano, específicamente, pertenecientes a las compañías listadas en la bolsa de Johannesburgo (JSE Limited), donde cuatro (4) eran compañías de telecomunicaciones, 64 eran compañías del sector financiero y 17 del sector tecnología, tomando en cuenta la media de respuestas se obtuvo que el 95% utiliza la práctica de horas extra. Después de esta práctica, la sigue según frecuencia de uso los contratos a tiempo determinado 91%, tiempo flexible 90%, temporales 86%, trabajo de fin de semana 63%, cambio de turno 56%, trabajo a medio tiempo 47%, trabajo en casa 45% y horas anuales 25% (Bruyn & Grobler, 2010).

Según el Instituto de Familias y Trabajo de Pricewaterhouse-Coopers en su estudio acerca de los cambios en la fuerza de trabajo, 70% de los empleados están dispuestos a cambiar de empresa y 81% están dispuestos a sacrificar ascensos solo para poder obtener arreglos de trabajo flexible; evidenciando, que la necesidad de tener acuerdos de trabajo flexible en las empresas toma una especial importancia (Rose, 1998).

A través de la inclusión de políticas de vida-trabajo en la cultura organizacional, los empleados perciben que se busca preservar su tiempo y su energía para que puedan ejecutar

aquellas actividades que no están relacionadas con su trabajo (Valcour & Batt, 2003). Además, las autoras plantean que:

Para superar los retos de la integración vida trabajo, debe existir soporte de parte de todos los niveles de la organización, desde los directores y supervisores, descendiendo por todos los rangos. Sólo cuando las organizaciones creen en el hecho de que la integración sistemática de la vida y el trabajo constituye una situación ganar-ganar para ellos y para los empleados, y cuando además se cuenta con políticas y programas que respalden las políticas de integración para la vida y el trabajo, flexibilidad, límites para las demandas de trabajo y unos incentivos adecuados por parte de recursos humanos se contará realmente con una adecuada integración de ambos ámbitos de la vida de los empleados (p. 22).

La implementación exitosa de políticas flexibles de trabajo en una organización es compleja, dinámica e incluso retadora, es necesario que los supervisores entiendan el rol protagónico de su equipo en este proceso, por lo tanto, para que pueda ser implementado es necesario contar con lineamientos claros que permitan esta implementación (Bruyn & Grobler, 2010).

Los debates por conocer los beneficios de estas políticas de trabajo señalan como objetivo último de la existencia de las mismas, el incremento de la productividad, el desempeño financiero, retención y beneficios en el reclutamiento. Igualmente, identifican otros beneficios que constituyen el trasfondo de estos últimos: la moral de los empleados, sus actitudes y lo más importante el compromiso de los mismos en el ejercicio del rol y el desempeño organizacional (Dex & Smith, 2001).

Este último constituye un foco particular en el presente estudio; a pesar de que la palabra compromiso constituye un constructo amplio y difícil de delimitar, diversos autores concuerdan en la esencia del mismo como una fuerza producto de un marco o estado psicológico que dirige el comportamiento de una persona (Meyer & Allen, 1991 citado por

Coetzee, 2006) y que constituye la fuerza relativa del nivel de identificación de un individuo con una organización particular (Mowday, 1979 citado en Coetzee, 2006).

Robinson (2003) esboza el concepto de compromiso como un constructo de distintas dimensiones. Lo plantea basado en cinco componentes:

- Afiliación: la compatibilidad entre el empleado y los valores o intereses de la organización.
- Asociación: la percepción del empleado de formar parte de la organización.
- Moral: el sentido de obligación mutua entre la organización y el empleado.
- Afectiva: la satisfacción del empleado en su trabajo.
- Estructural: la creencia de que el empleado se encuentra satisfecho y comprometido con el intercambio económico.

Otros autores como Allen y Meyer (1991) desglosan el Compromiso Organizacional de una manera más sencilla agrupándolo en tres categorías: compromiso afectivo, de continuidad y normativo.

Sin embargo, como factor clave para el incremento del compromiso, es importante tener en cuenta hacia quiénes están dirigidas las políticas del balance vida-trabajo. Jones (2003) aclara que el balance vida-trabajo articula el deseo de todos los individuos (no solo de aquellos con responsabilidades familiares) a alcanzar y mantener el balance entre el trabajo y la vida fuera del trabajo, sin importar que involucre la vida fuera del horario de trabajo, desde el cuidado de los niños hasta el desarrollo personal.

Jones (2003) afirma que el balance vida-trabajo está principalmente enfocado a pasar tiempo con la familia y los amigos, así como también busca tener la oportunidad para realizar otras actividades. Aclarando así, que el balance vida-trabajo no sólo está dirigido a personas con familias, sino que todos están interesados en disfrutar de los beneficios de esta política, pudiendo la empresa de esta forma incrementar el compromiso de sus empleados.

En una encuesta global realizada a estudiantes del último año de MBA'S de 30 de las universidades líderes en 10 países, se obtuvo que 90% de los participantes afirmaron que respecto al compromiso con su empleador, el balance vida trabajo es un factor clave. Incluso 45% de los participantes declararon que un estilo de vida balanceado es prioritario a la hora de escoger carreras futuras (Coopers & Lybrand, 1997 citados en Jones, 2003).

Existen diversos métodos que facilitan la implementación de programas que apoyen el balance vida-trabajo, como se ha venido mencionando uno de los elementos que brindan soporte en este balance son las políticas flexibles. En consonancia con esto, Dex & Smith (2001) concluyen que, aunque no todas las políticas involucradas en logro del balance vida-trabajo, la Flexibilidad Laboral influye de manera particular y directamente proporcional con el compromiso de los empleados.

Estas políticas incluyen facilidades de horario e incluso de ubicación a la hora de realizar el trabajo. Friedman y Greenhaus (2000, citados en Blayr-Loy & Wharton, 2004) expresan que las políticas flexibles son deseadas por aquellos trabajadores que quieren mejorar su bienestar laboral e incluso personal. Incluso, estas políticas flexibles son conocidas por favorecer al decrecimiento de la rotación y al crecimiento de la productividad, influyendo en las ganancias del negocio que las promueve (Baltes et al., 1999; Barnett & Hall, 2001 & Galinsky & Bond, 1998 citados en Blayr-Loy & Wharton, 2004).

Eaton (2003, citado por Blayr- Loy & Wharton, 2004) plantea que la presencia de las políticas flexibles no necesariamente incrementan el Compromiso Organizacional, sino que es la percepción de uso que se tiene de las políticas lo que realmente importa; por ende, el efecto de implementar políticas flexibles en pro de mejorar la calidad vida-trabajo queda anulado si se desconoce por los empleados o bien no se utiliza.

Los modelos de gestión orientados a un alto compromiso, tienen como propósito la utilización, por parte de los empleados, de prácticas de flexibilidad que fomenten el compromiso con la organización. Esta teoría se puede probar de dos maneras; si los empleados

utilizan estas prácticas, y si dichas prácticas realmente funcionan, entonces se esperaría que los empleados muestren mayores niveles de compromiso.

Uno de los aspectos que se atiende dentro de la búsqueda del balance vida-trabajo es el de las políticas flexibles dentro de la compañía, tomando en cuenta la necesidad del individuo de tener el control sobre ciertos factores; las políticas flexibles permiten a los empleados una independencia y responsabilidad para con sus tareas, pero al mismo tiempo buscando un equilibrio con sus necesidades de horario y/o espacio (Chang, McDonald & Burton, 2009).

Partiendo de este punto, la satisfacción por medio de recompensas, satisfacción con el trabajo mismo y la percepción de seguridad tienden a asociarse con altos niveles de compromiso, así como también se asocian las altas remuneraciones (Dex & Smith, 2001).

Las organizaciones han evolucionado hasta un punto en el cual los individuos son su punto focal a atender incluso antes de pensar en la productividad del negocio, ya que con mantener a sus empleados satisfechos puede su objetivo final ser alcanzado de una forma más sencilla (Dex & Smith, 2001).

Una forma de atender a las necesidades de sus empleados es el balance vida-trabajo, entendiendo que la familia, amigos y otras actividades fuera del trabajo son igual de importantes que sus tareas laborales en la organización, brindándoles la oportunidad de lograr un equilibrio entre ambos aspectos de la vida cotidiana (Chang, et al., 2009).

En Venezuela, se encuentra un trabajo de grado de la Universidad Católica Andrés Bello en esta línea de investigación, que buscó identificar si en efecto en una muestra de 20 grandes empresas del Área Metropolitana de Caracas (Calificadas por la Cámara Venezolana Americana de Industria y Comercio como las más competitivas del año fiscal 2008) existen prácticas que favorezcan este balance. Álvarez (2009) basó su investigación en el modelo de compensación total de World at Work atendiendo a diversos aspectos del balance vida-trabajo, destacando entre ellos la Flexibilidad Laboral, tiempo libre remunerado, soportes financieros, entre otros. Los resultados arrojaron en cuanto al nivel de presencia de las prácticas de

horarios flexibles que las empresas se ubicaron en una media de 3.25, considerando una escala del uno (1) a cinco (5) que va de bajo nivel de flexibilidad a muy alto nivel de flexibilidad, respectivamente. En cuanto a prácticas formales de teletrabajo un 30% de las empresas se encuentra actualmente haciendo uso de las mismas. En general se afirma que 40% de las empresas hace uso de políticas flexibles de horario y ubicación.

El estudio de Álvarez (2009) reitera que las políticas flexibles están presentes en algunas empresas de Venezuela, incluso instituciones como Great Place to Work consideran la presencia de estas políticas como factores determinantes de un buen sitio para trabajar.

Great Place to Work (2012), es una empresa dedicada a la investigación, asesoría y capacitación; buscando identificar, moldear e incluso mantener los mejores lugares de trabajo a través del desarrollo de sus culturas organizacionales. Anualmente, esta empresa realiza dos encuestas que permiten identificar los mejores lugares para trabajar en el país, para el año 2012 identificó dieciséis (16) empresas con estas características. Dentro del foco de investigación de las encuestas se encuentra la medición de Flexibilidad Laboral, de forma tal que aquellas empresas que figuran en el posicionamiento identificado poseen políticas que sustentan la flexibilidad.

Partiendo de los supuestos anteriores, el presente trabajo de investigación parte de las interrogantes: Si, en efecto estas empresas poseen políticas flexibles avaladas por Great Place to Work como institución, es importante preguntarse cuál puede ser la percepción de los empleados respecto a esas políticas, y si es posible que esta percepción afecte en alguna medida el Compromiso Organizacional.

Entonces, ¿Existe relación entre la Flexibilidad Laboral percibida, como política del balance vida-trabajo, con el nivel de compromiso de los empleados de dos (2) de las “mejores empresas” para trabajar en Venezuela de acuerdo a “Great place to Work”?

A través de este estudio se buscó ampliar el conocimiento acerca de la relación entre el compromiso de los empleados y la Flexibilidad Laboral como política de balance vida-trabajo,

abordando la flexibilidad desde la percepción de los individuos y no desde la presencia como tal de las políticas dentro de la organización de esta manera las empresas participantes se vieron beneficiadas al conocer la perspectiva de los empleados acerca de sus esfuerzos por alcanzar el éxito del negocio de la mano de su talento humano.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. Objetivo General

Identificar la relación entre la Flexibilidad Laboral percibida, como política del balance vida-trabajo, con el nivel de compromiso de los empleados dos (2) de las mejores empresas para trabajar en Venezuela según Great Place to Work.

2. Objetivos Específicos

- Identificar la relación entre la percepción del uso de las prácticas de oficina como política flexible y el Compromiso Organizacional afectivo.
- Identificar la relación entre la percepción del uso de las prácticas de oficina como política flexible y el Compromiso Organizacional normativo
- Identificar la relación entre la percepción del uso de las prácticas de oficina como política flexible y el Compromiso Organizacional de continuidad.
- Identificar la relación entre la percepción del uso de las prácticas flexibles de locación como política flexible y el Compromiso Organizacional afectivo.
- Identificar la relación entre la percepción del uso de las prácticas flexibles de locación como política flexible y el Compromiso Organizacional normativo.
- Identificar la relación entre la percepción del uso de las prácticas flexibles de locación como política flexible y el Compromiso Organizacional de continuidad.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

FLEXIBILIDAD LABORAL COMO POLÍTICA DEL BALANCE VIDA-TRABAJO ASOCIADA CON EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

La Flexibilidad Laboral como política del balance vida-trabajo está tomando auge en las organizaciones después de haber sido identificado por diversos antecedentes como influyente en la productividad, el desempeño, la retención de empleados y los beneficios que incentivan actitudes positivas en los empleados, influyendo en su nivel de compromiso y alcance del foco del negocio.

Con el objetivo de facilitar la comprensión de este estudio, se presenta una serie de constructos teóricos que enmarcan el contexto de la investigación, incluyendo una definición comprehensiva del balance vida-trabajo desde diferentes perspectivas, que permiten crear un marco de referencia para el estudio de su impacto en las organizaciones. Una vez entendida la definición y alcance del constructo de balance vida-trabajo, se dimensiona la Flexibilidad Laboral como uno de los componentes influyentes en el balance vida-trabajo. Además, se delimita el ámbito de actuación de la Flexibilidad Laboral y su posible influencia en actitudes de los empleados como es el Compromiso Organizacional.

Entendiéndose el Compromiso Organizacional como un vínculo que mantiene a los empleados atados a la organización y pudiendo ser influido por las acciones que llevan a cabo las mismas, de manera tal que se ofrece una vinculación entre las variables Flexibilidad Laboral como política de balance vida-trabajo y Compromiso Organizacional.

1. Balance Vida Trabajo

Cuando hablamos del constructo vida-trabajo se hace referencia a un término inclusivo que se ha convertido en el foco de estudio común entre investigadores y académicos, el cual busca comprender la importancia de la existencia de beneficios monetarios y no monetarios (Crooker, Smith & Tabak, 2002; Glubczynski, Kossek & Lambert, 2003; De Bruin & Dupuis, 2004; Lambert & Haley-Lock, 2004; Dex & Bond, 2005 citados por Chang, et al., 2009).

Durante años, los empleados direccionaron el foco de balance vida-trabajo hacia madres trabajadoras que se debaten entre las demandas originadas por sus trabajos y el solapamiento de las mismas con la crianza de sus hijos; esta creencia se mantuvo a lo largo de este período y hasta mediados de los años 80 cuando Barnett & Barush (1985, citados por Redmond, Valiulis & Drew, 2006), realizaron el primer estudio con foco en el balance vida-trabajo; investigaron el estrés psicológico como consecuencia de un balance de recompensas y preocupaciones generados por mujeres que adoptan múltiples roles: trabajador remunerado, esposa, madre, etc.

Por consiguiente, se encontró que un aumento en la calidad de un rol está relacionado a bajos niveles de sobrecarga de otros roles, evitación de conflicto de roles y niveles de ansiedad moderados. Bajo esta premisa definieron el término balance de roles. (Redmond, et al., 2006)

Posteriormente, compañías como Merck, Deloitte y Touche adoptaron políticas y beneficios orientados a favorecer el ámbito tanto laboral como personal de sus trabajadores. Entre las políticas adoptadas se incluyeron prácticas que se utilizan en la actualidad como lo son: permisos de maternidad, programas de asistencia, horarios flexibles, entre otros; fue entonces cuando este constructo se comenzó a expandir y dejó de ser únicamente un interés adscrito a un único género (Chang, et al., 2009).

De esta manera las prácticas de balance vida-trabajo comenzaron a afectar familias, organizaciones e incluso culturas a nivel global. En consecuencia, se reconoció formalmente

la importancia del balance vida-trabajo desde trabajadores veteranos hasta recién graduados, y se comenzaron a tomar decisiones laborales basándose en las perspectivas de las organizaciones en este tema (Dex & Smith, 2001).

Según Greenhaus & Powell (2006, citados por Chang, et al., 2009), para entender el balance vida-trabajo como un todo es necesario conocer las partes que lo componen; por un lado se encuentra el constructo “balance” que se ha definido como la existencia de una armonía o equilibrio entre dos campos: vida y trabajo. Por el otro lado, se habla de “interferencia” o “conflicto”, entendido como un resultado negativo o desbalanceado producto del manejo ineficiente de prácticas remuneradas y no remuneradas de las empresas.

Originalmente, las investigaciones orientadas al equilibrio vida-trabajo atendían a la solución de la teoría de conflicto de roles manteniendo un foco en la connotación negativa que implica dicho constructo; actualmente, buscando mitigar esta situación, algunos investigadores adoptaron el término “enriquecimiento vida-trabajo” para definir experiencias en un rol que tienen la capacidad de mejorar la calidad de vida en el otro rol. Este último constructo se enfoca en redireccionar el foco de investigación evitando connotaciones negativas tales como el conflicto o la tensión (Greenhaus & Powell, 2006, citados por Chang, et al., 2009).

A su vez, se utiliza el término “cultura vida-trabajo” adoptado recientemente en áreas de interés crítico. Thompson, Beauvais & Lyness (1999, citados por Chang, et al., 2009) lo definen como suposiciones, creencias y valores compartidos con respecto al grado de apoyo y valoración que sus empleados que tienen de las organizaciones.

Según Redmond, et al. (2006) el balance trabajo-familia es el resultado de una autoevaluación global del ajuste entre demandas y recursos dentro del ámbito familiar y laboral.

Balance vida-trabajo se usa comúnmente para describir políticas tildadas anteriormente como familiarmente amigables, sin embargo, este término perdió precisión al extender su alcance más allá de lo familiar. El balance vida-trabajo se refiere a condiciones de trabajo flexibles que permiten a todo el personal convenir arreglos de trabajo con la finalidad de proveer un balance entre las responsabilidades laborales y personales. (Scheibl & Dex, 1998)

Independientemente del término utilizado y más allá de sus diferencias esta cultura abarca las experiencias y necesidades individuales, presentando un marco teórico que no se debe dejar de lado al contemplar mejoras en la calidad de vida-trabajo que beneficie a todos los implicados (Eaton, 2001).

No pasa desapercibida la manera en que ha evolucionado esta concepción de balance vida-trabajo a lo largo de la última década hasta llegar a ser un factor determinante del éxito de una cultura organizacional en una determinada empresa (Redmond, et al., 2006).

La participación de la fuerza de trabajo así como el compromiso que tienen los empleados crean tendencias en la actividad económica. Existe una creencia general de que una fuerza de trabajo expansiva es consecuencia de la diversificación laboral que ha existido en ciertos países en años y ha sido impulsada por la creciente participación de las mujeres casadas y/o primerizas en el mercado laboral (Drew & Emerek, 1998; Russell, Smyth, Lyons & O'Connell, 2002 & Calla, 2005 citados por Redmond, et al., 2006).

Con el objetivo de incrementar la retención y compromiso de los empleados las organizaciones han respondido de manera positiva a las demandas de flexibilidad en las prácticas laborales. Algunas empresas consideran que dotarse de estas políticas les da una ventaja competitiva en los mercados, forma parte entonces de una estrategia de retención importante (Redmond, et al., 2006).

A nivel organizacional, las culturas que incentivan el balance vida-trabajo pueden o no tener influencias positivas. Esto sucede ya que si bien la base del éxito de la implementación de esta política en la organización reside en establecer lineamientos formales; si estas políticas no se encuentran respaldadas por los supervisores y puestas en práctica anulan las potenciales repercusiones en el uso de políticas familiarmente amigables, ya que independientemente de la existencia de las mismas, el éxito de ellas se encuentra medido por la percepción que tengan los empleados de las estrategias implementadas (Redmond, et al., 2006).

Si bien es cierto que el alcance de las políticas orientadas al logro del balance vida-trabajo es muy extenso, se ha comprobado que el uso de las mismas ayuda a reducir el conflicto y la tensión familiar ocasionados por tensiones laborales. Con base en esto, Lowe (2005) plantea como dimensiones del balance vida-trabajo:

- Permisos de maternidad/ paternidad extendidos y descansos de carrera.

Se refiere a un período extendido de permiso no remunerado en el trabajo; para Scheibl & Dex (1998) la mayoría de los esquemas permite un descanso comprendido entre seis meses y cinco años, siempre manteniendo el contacto; en su mayoría son permisos pre y post natal o descansos para ocuparse del cuidado del infante hasta que cumpla una determinada edad, entre otros.

- Horas de trabajo reducidas (horas flexibles).

Permite tener un horario de trabajo flexible en el que se otorga libertad al colega en caso de tener alguna emergencia u evento familiar. Esto incluye también la realización de cursos por parte del colega para alcanzar una mejor cobertura de las necesidades del negocio o reforzar áreas de oportunidad que beneficien a largo plazo a la organización. Se incluye también en este apartado trabajos a medio tiempo que permiten combinar un trabajo remunerado y al mismo tiempo no descuidar responsabilidades familiares, responsabilidades educativas, entre otras. (Harrington & Ladge, 2009)

- La existencia de guarderías dentro de las organizaciones.
- Apoyo por parte de los supervisores y gerentes como medida crucial para el logro del balance vida trabajo.
- Carga de trabajo manejable y equitativa.

Se presta particular interés a la Flexibilidad Laboral ya que se considera un factor esencial e indispensable para entender las demandas actuales; la habilidad de agendar horarios flexibles de inicio y culminación de jornadas laborales abarca más que un cambio de horarios, los empleados requieren de este factor o dimensión para atender a reuniones de docentes, visitas al doctor, tiempo en caso de una emergencia familiar; los costos de implementar una flexibilidad en horas de trabajo no son excesivos, sin embargo se parte del supuesto de que a largo plazo se traduce en beneficios para la organización, beneficia la retención de personal y posiciona a la organización en el mercado laboral (Chang, et al., 2009).

2. Flexibilidad Laboral

En los últimos años, distintos sectores económicos han sufrido una crisis: grandes compañías a nivel global como Citigroup, IBM, KPMG, UBS, Hond, Lloyds TBS, Unilever, British Telecom, ArcelorMitta, entre otras; han empezado a introducir formalmente el concepto de prácticas de trabajo flexible en sus organizaciones como parte del sistema de Recursos Humanos (Beeld, 2009 & Sexton, 2008 citado en Bruyn & Grobler, 2010).

El Diccionario de Negocios BNET (s.f, citado por Bruyn & Grobler, 2010) define las prácticas de Flexibilidad Laboral como un término genérico de prácticas de empleo que difieren de las normas tradicionales respecto a las horas trabajadas, el sitio de trabajo e incluso el tiempo de contratación. Mullins (2007, citado por Bruyn & Grobler, 2010) lo esboza como un conjunto de prácticas flexibles diseñadas para ayudar a los empleados a alcanzar un balance entre el trabajo y la vida personal. Se puede afirmar que las prácticas de trabajo flexible se adaptan a las necesidades del empleado y del supervisor, permitiendo definir horarios de trabajo y responsabilidades para alinearlas con las responsabilidades personales o familiares.

La Flexibilidad Laboral se refiere fundamentalmente a la habilidad de los trabajadores de tomar decisiones acerca de cuándo, cómo y por cuánto tiempo se comprometen en las tareas laborales (Jill et al, 2008 citado por Grzywacs, Carlson & Shulkin, 2008). Esta definición atrae la atención hacia dos elementos de la Flexibilidad Laboral: en referencia a dónde los empleados se comprometen con las tareas laborales, la conceptualización atrae la atención a la locación física del trabajo; a veces se refiere a flexibilidad de locación y se ilustra con ejemplos como trabajo remoto o móvil. En referencia a cuándo y por cuánto tiempo son realizadas las tareas laborales, la definición nos lleva a los dominios temporales de la Flexibilidad Laboral (Grzywacs, et al., 2008).

En una encuesta realizada por Work Foundation tomando una muestra de 500 hombres y mujeres de distintos sectores y niveles laborales, se esboza un acercamiento al significado del balance vida trabajo para los individuos, siendo el control sobre el tiempo un factor clave. Los resultados sugieren que las personas valoran el hecho de poder determinar sus propias horas de

trabajo. Es tradicional para aquellos que tienen su propio negocio, que más de la mitad están de acuerdo en que trabajan muchas horas y un cuarto afirma que tienen demasiado trabajo en sus horas “contratadas” (Jones, 2003).

Bruyn & Grobler (2010) realizan una adaptación de O’Brien & Hayden (2008) & Ministry of Manpower Singapore (2001) acerca de las prácticas de Flexibilidad Laboral. Las agrupan en dos partes:

- Prácticas en la oficina:
 - Horario flexible: permite a los empleados escoger la hora de inicio y culminación del horario laboral. Se debe tomar en cuenta que los empleados pueden ser requeridos durante ciertas horas.
 - Trabajo a medio tiempo: un empleado que trabaja menos de las horas estipuladas semanal, mensual o anualmente.
 - Semana comprimida de trabajo u horas comprimidas: es una opción cuando un empleado trabaja las horas completas en menos de 5 días semanales, incluso cuando trabajan 12 horas diarias, sin recibir pagos extra.
 - Horas anualizadas: reemplaza el contrato semanal o mensual por horas. En vez de trabajar 45 horas semanales, un empleado se contrata por 3000 horas anuales.
 - Trabajo de fin de semana: empleados que trabajan sábado o domingo.
 - Cambio de turno: trabajar por bloques de horas que incluyen horarios fuera de los bloques normales. Es común en operaciones de 24 horas, 7 días a la semana.
 - Tiempo extra: horas extra agregadas a los tiempos ordinarios de trabajo.
 - Temporales: trabajadores que son contratados por horas.
 - Horas promedio de trabajo: una opción donde las horas de un empleado son promediadas en determinado período.
 - Contrato a tiempo determinado: los empleados se contratan por un número de meses o años.

- Prácticas flexibles de locación o lugar, conocidas también como Teletrabajo:
 - Teletrabajo en casa: trabajar en casa pero no todos los días.
 - Oficinas satélite: los empleados pueden trabajar en una locación a convenir.
 - Vecindario de oficinas satélite: varios empleados que trabajan con los mismos recursos.
 - Trabajo móvil: aquellos empleados que se encuentran en la calle, utilizando equipos que los mantengan comunicados desde diversas locaciones.
 - Trabajo virtual: donde equipos de trabajo se encuentran conectados al mismo proceso. Generalmente se conectan por proyectos y al culminar puede cambiar de equipo.

El incremento de uso de las políticas flexibles de trabajo a nivel mundial puede ser atribuido a dos factores: primero, al hecho de que la naturaleza de la fuerza de trabajo ha cambiado, se ha ido convirtiendo en una población más diversa. Y segundo, el actual clima de negocios en donde las compañías se encuentran está en un momento turbulento (Bruyn & Grobler, 2010)

Así como existe evidencia indirecta del nexo entre compromiso y las políticas de balance vida-trabajo, vínculos más directos se han descubierto basándose en experimentos en los lugares de trabajo. Reseñas de estudios que miden los efectos que tienen los horarios flexibles y los arreglos semanales de horarios comprimidos en la actitud de los empleados, determinaron los efectos positivos de estas prácticas (Golembiewski & Proehl, 1978; Neuman et al, 1989).

Sin embargo, en general existen críticas de la falta de rigor en el diseño de las prácticas y las medidas usadas para evaluar las intervenciones por lo que los efectos en la satisfacción laboral pueden ubicarse en los dos posibles polos, bien ser positivos o por el contrario nulos (Barham, Gottlieb, & Kelloway, 1998).

Estudios canadienses citados por Barham, et al. (1998 citados por Redmond, et al., 2006) encontraron que los teletrabajadores reportaron mayor compromiso en la organización

que en otros trabajos, y ambos, los teletrabajadores y trabajadores de medio tiempo tenían menos intención en buscar un nuevo trabajo.

Especialistas en las políticas de balance familia trabajo, funcionarios gubernamentales y supervisores de recursos humanos han desarrollado la teoría de que los programas de beneficio al balance familia trabajo trae consecuencias positivas tanto para empleados como para empleadores, ya que ayudan a reclutar, retener, motivar, comprometer y tener una fuerza de trabajo cada vez más productiva (Kelly, 1999, citado por Blair & Wharton, 2004).

3. Compromiso Organizacional

Porter, Steers, Mowday & Boulian (1947, citado por Tejada y Arias, 2005) definen el Compromiso Organizacional como:

La fuerza relativa de la identificación de un individuo e involucramiento con una organización particular, caracterizada por una creencia en y aceptación de metas organizacionales y valores, disposición para ejercer esfuerzo individual hacia metas organizacionales y un fuerte deseo de mantener su membresía en la organización (p. 603).

Por otro lado, Arciniega (2002, citado por Rios, s.f) esboza el Compromiso Organizacional como un conjunto de vínculos que mantienen a un sujeto apegado a una organización en particular. Para el Compromiso Organizacional, existen tres antecedentes en el ámbito de las relaciones interpersonales (San Martín, 2005, citado por Rios, s.f): confianza, satisfacción y normas relacionales:

La confianza, se define como la seguridad emocional o afectiva, haciendo sentir al empleado que es parte una organización responsable y que se preocupa por él, siempre buscando cubrir sus expectativas. La satisfacción plantea la sensación de justicia o recompensa recibida ante determinado sacrificio. Y las normas relacionales, plantea formas de regulación de la relación laboral,

identificando nueve principales como la flexibilidad, solidaridad, mutualidad, armonización del conflicto, restricción en el uso del poder, integridad en el rol, preservación de la relación, intercambio de información y participación (p.8).

Los empleados interpretan las acciones organizacionales como un indicativo que personifica el compromiso de la organización con ellos, alterando su percepción acerca de su propio compromiso con la misma. Eisenber (1986, citado por Whitener, 2001, citado por Farndale, Van Ruiten, Kellinher & Hope-Hailey, 2011) descubre que el Compromiso Organizacional de un empleado está influenciado por la actitud que percibe el empleado por parte de la organización, permitiéndole identificar si ésta se encuentra identificado con él.

Asimismo, Allen & Meyer (1991) desglosan el Compromiso Organizacional en tres categorías principales, que corresponden con los antecedentes mencionados por Arciniega (2002, citado por Rios, s.f):

- Compromiso afectivo: hace referencia al “apego emocional”, “identificación con” y “participación en” del empleado con respecto a la organización, Parte de la idea de que los empleados que poseen este componente afectivo e identificación con la empresa, por ende, continuaran ejerciendo su labor en la misma debido a la existencia de un sentido de pertenencia y voluntad de permanecer en la organización. Este componente se corresponde con la “confianza” definida por Arciniega (2002, citado por Rios, s.f).

- Compromiso de continuidad: se refiere al conocimiento o presencia de una conciencia de los costos que implicaría abandonar la organización. Los empleados que se identifican con este compromiso, mantienen su relación laboral en la empresa debido a que existe una necesidad que deben satisfacer. Esta segunda categoría compagina en cierta medida con el componente “satisfacción” expresado por Arciniega (2002, citado por Rios, s.f).

- Compromiso normativo: Refleja un sentimiento de obligación en la continuidad laboral; el tipo de empleados que se identifica con esta última categoría, consideran que deberían quedarse en la organización. Generalmente, este sentimiento está ligado a una

sensación de gratitud, de deuda o si bien se prefiere, un componente de naturaleza moral; este último componente se encuentra ligado al componente “normativo” de Arciniega (2002, citado por Rios, s.f).

Independientemente de su nomenclatura, tanto Arciniega (2002, citado por Rios, s.f) como Allen y Meyer (1991), concuerdan en que existen diversos componentes del compromiso que deben ser tomados en cuenta al momento de construir un constructo que delimite y moldee el concepto de Compromiso Organizacional.

Como complemento, Gallie y White (1993) sostienen que el compromiso de los empleados está relacionado tanto a características personales que ellos llaman factores externos (creencias, sentido de logro) como a factores internos que incluyen la estructura y políticas de la organización. Consideran que los factores internos que aumentan el compromiso son:

- Oportunidad de desarrollo personal.
- La magnitud en la que los empleados sentían que sus destrezas eran necesitadas.
- El acceso a entrenamientos para desarrollar áreas de oportunidad.
- La magnitud en que la organización se percibía como un empleador sensibilizado ante las necesidades de los empleados.
- La existencia de trabajo en equipo como una forma de supervisión.

En la misma línea, Herscovitch y Meyer (2001) incluyen un último componente como complemento a la categorización anterior: el componente comportamental; este último brinda un marco de referencia que permite definir qué acciones implica cada compromiso (bien sea afectivo, normativo o de continuidad).

Hackman y Oldham (1976, citados por Allen y Meyer, 1991), justifican la importancia de descomponer el Compromiso Organizacional, al explicar la interacción de estas disposiciones personales con factores ambientales. Es decir, aquellos individuos que perciban

que sus experiencias laborales son compatibles con sus disposiciones personales (a nivel normativo, de continuidad o afectivo), tendrán actitudes laborales más positivas que aquellos con experiencias menos compatibles; en este sentido, la influencia de estas características estructurales se encuentra mediada por aquellas experiencias laborales tales como las relaciones empleado-supervisor, claridad de roles, necesidad de aceptación, infatuación narcisista, etc.

Atendiendo a estas consideraciones, Cohen (1995, citado por Redmond et al., 2006), resalta la importancia del apoyo de la organización en estrategias personales de integración/ autonomía / flexibilidad de horarios, etc., como factor clave en el incremento del compromiso de los empleados. Por ende, existen elementos de este estudio que sugieren indirectamente que las políticas de balance vida-trabajo pueden estar relacionadas con el compromiso a nivel organizacional.

Se parte entonces de la premisa de que el uso de políticas de balance vida-trabajo se encuentra asociado positiva y significativamente con el Compromiso Organizacional; Eaton (2001), en su estudio “Políticas de flexibilidad, Compromiso Organizacional y desempeño percibido” demostró que los empleados que sentían libertad de usar políticas de flexibilidad son más susceptibles a reportar mayor nivel de Compromiso Organizacional, sin embargo, la existencia de Flexibilidad Laboral como medida única de balance vida-trabajo no constituye por sí sola una variable relevante para ser considerada como política única de medición y búsqueda orientada al balance vida trabajo.

Las políticas de Flexibilidad Laboral aportan grandes beneficios a las organizaciones. Por ejemplo: el tiempo flexible influye en la reducción del ausentismo; esta política se puede implementar con un bajo costo y a su vez maximiza el uso de las herramientas de trabajo. En el caso de la ubicación de trabajo flexible, el beneficio se orienta en mayor medida a los empleados, incluso aquellos que poseen discapacidad, y, paralelamente, ahorra espacio y herramientas de oficina (Rose, 1998).

Según Yasbek (2004), en síntesis, las políticas de balance vida trabajo ofrecen los siguientes beneficios:

- Reducción de la rotación.
- Menos pérdida de conocimiento por parte de los trabajadores ante los competidores.
- Reducción del ausentismo.
- Reducción del estrés en los empleados.
- Satisfacción y moral mejoradas.
- Mayor lealtad y compromiso por parte de los empleados.
- Mayor productividad.

Se entiende entonces que existen diversos tipos de programas orientados a satisfacer políticas de familia-trabajo; el presente estudio se enfoca específicamente en las políticas de Flexibilidad Laboral. Estas políticas incluyen horarios flexibles en el que los empleados toman parte en la decisión de cuando comenzar e interrumpir sus labores, así como la opción de cuando usar la modalidad de teletrabajo; esto permite a los empleados cumplir con sus responsabilidades laborales sin salir de su hogar. Algunos investigadores como Friedman y Greenhaus (2000) sostienen que las políticas de flexibilidad son altamente deseables para los trabajadores y mejoran su bienestar.

Según Goode (1960) (citado por Ahmad y Masood, 2011), el compromiso total hacia un rol reduce la cantidad de tiempo y energía disponible para invertir en el siguiente rol, por ende, el mayor reto que presentan los individuos que interaccionan entre múltiples roles es precisamente tratar de balancear dichos roles sin que exista un conflicto o solapamiento.

En la última década, ha llamado la atención la creciente inclusión de la mujer en el mercado y el surgimiento de familias en las que ambos miembros de la relación trabajan, algunas familias recientemente constituidas enfrentan responsabilidades familiares orientadas tanto al cuidado de los niños como al cuidado de parientes de tercera edad. Esta poderosa combinación de tendencias sociales, sociodemográficas y económicas resalta la importancia

de redireccionar las políticas de balance vida trabajo y canalizarlas para buscar de esta manera aliviar de cierta forma el estrés producido por las demandas del ambiente laboral (Graham, 2005).

Valcour y Batt (2003) toman como referencia el estudio realizado por la Universidad de Cornell, en 1998, en el que se entrevistaron a 913 empleados pertenecientes a siete (7) organizaciones en New York, junto con 813 esposas/ concubinas; todas estas personas se caracterizaban por tener parejas insertadas en el mundo laboral, y, típicamente en estas relaciones de pareja, alguno de los dos miembros realiza trabajos profesionales o gerenciales.

La Universidad de Cornell en su estudio, seleccionó a siete organizaciones ya que internamente y entre ellas poseían variabilidad en las prácticas culturales y del trabajo, representando también cuatro sectores industriales claves en New York: manufactura, cuidado de la salud, educación superior y construcción. En este estudio, las parejas adoptaban diversas estrategias, entre otras, que uno de los dos miembros se encontraran en una carrera demandante mientras que la carga laboral del otro fuese menor (bien sea mediante trabajo de medio tiempo o trabajo que no requiera de agotamiento mental/físico), para de esta manera, ayudar a balancear la vida laboral y familiar. Sin embargo, estas estrategias varían enormemente entre generaciones o períodos de vida de las parejas (Moen, 1999)

A partir de este estudio, y en línea subsecuente, Valcour y Batt (2003) transformaron los datos recolectados de la muestra de Cornell y usaron un análisis de regresión para investigar los predictores del conflicto vida trabajo, el control bajo varias circunstancias de trabajo y la intención individual de retirarse o de cesar en el ejercicio de las demandas laborales. Posteriormente, reportaron los resultados de 264 parejas casadas o concubinas, que representa aproximadamente un tercio de la muestra utilizada en el estudio realizado por la Universidad de Cornell, corresponde a los participantes a los que se les administro al azar la encuesta modular de preguntas acerca de las demandas y características laborales a las que se encuentran expuestos.

Los participantes utilizados en el estudio de Cornell fueron empleados de clase media a media alta, bien pagados, niveles educativos altos, con ocupaciones profesionales o gerenciales y disfrutaban de un control relativamente alto sobre su trabajo. A pesar de estas ventajas, el estudio reportó un nivel de conflicto relativamente alto en la búsqueda de satisfacer las demandas vida-trabajo; análisis realizados en un focus group posterior, indicaron que muchos de los conflictos laborales que experimentaban las parejas se orientan a insuficiencia de tiempo (Valcour y Batt, 2003).

La falta de flexibilidad de horarios y las demandas excesivas laborales dificultan la armonía entre el trabajo y el resto de las demandas cotidianas, y, la simple accesibilidad de beneficios y políticas diseñadas para proveer flexibilidad temporal en el trabajo no representan una respuesta organizacional adecuada a los desafíos que enfrentan los empleados. Los focus group realizados sugieren que los empleados valoran las políticas de flexibilidad de horarios y las encuentran útiles en la cotidianidad del trabajo, sin embargo, a pesar de que algunos participantes reportaron haber solucionado con sus supervisores horarios flexibles del trabajo a nivel individual, el hecho de que estos arreglos no estén estipulados a un nivel formal constituye una desmejora o debilidad en la responsabilidad que tienen las organizaciones de atender a los desafíos de integrar la familia y lo laboral (Valcour y Batt, 2003).

Con respecto a las políticas informales de vida y trabajo, la importancia del apoyo del supervisor es evidente tanto en los análisis de regresión como en los análisis cualitativos, el apoyo del supervisor se asocia con menor conflicto familiar, con mayores niveles de control laboral y con un incremento en el compromiso de los empleados. Se puede entonces determinar, que aunque las políticas formales e informales no representan una solución inmediata para la integración de la vida y el trabajo de las parejas insertas en el mundo laboral, corresponden a prácticas que se consideran indispensables para la satisfacción de dichas demandas (Valcour y Batt, 2003).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

1. Tipo de estudio y diseño de la investigación.

Como marco de referencia para realizar la presente investigación se empleó un diseño de investigación no experimental, definido por Kerlinger y Lee (2002) como “la búsqueda empírica y sistemática en la que el científico no posee control directo de las variables independientes, debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido o que son inherentemente no manipulables” (p.504).

Por no poseer un control directo sobre las variables que se estudiaron, la relación de este estudio se realiza de manera hipotética, dando cabida a variables intervinientes que pudieran influir en los resultados que se buscan obtener. Se trata entonces de un estudio de campo, en el que se busca descubrir la correlación entre dos o más variables, sin manipularlas, en un contexto real.

Asimismo, este estudio se realizó de manera correlacional con un carácter transaccional o transversal, donde los datos fueron recolectados en un solo momento o tiempo único. El tipo de estudio correlacional según los autores Hernández, Fernández y Baptista (2003), se define como un estudio que “tiene como propósito evaluar la relación existente entre dos o más conceptos, categorías o variables” (p.120). Es importante destacar que este tipo de investigación examina la relación entre variables, mas no implica de ninguna manera la causalidad entre ellas (Salkind, 1999). Este propósito queda expreso al ser el objetivo esencial de la investigación evaluar la relación existente entre la percepción de las prácticas de

Flexibilidad Laboral, como política de alcance del balance trabajo, con el nivel de compromiso de los empleados.

Los datos de interés para el estudio fueron recogidos en forma directa, evidenciando que se trata de una investigación de campo, donde se lleva a cabo la recolección de información en el sitio donde ocurren los hechos (Hernández et al. 2003).

2. Unidad de Análisis, Población y Muestra

2.1 Unidad de Análisis:

La unidad de análisis se entiende según Hernández et al. (2003), como el conjunto de personas, organizaciones, comunidades, etc. sobre las cuales se va a recolectar los datos. Es decir, sobre qué o quiénes se recolectarán la información. Para el presente estudio, se tomó como unidad de análisis a los empleados de dos (2) de las mejores empresas para trabajar de Venezuela según el estudio realizado por Great Place to Work en el año 2012.

El estudio realizado por Great Place to Work en el 2012 está conformado por dieciséis (16) empresas en total (señaladas a continuación en la Tabla 1), sin embargo, debido a que no todas las empresas estuvieron dispuestas a prestar su colaboración en esta investigación, se tomaron en cuenta sólo a dos empresas que estuvieron a disposición de participar en el estudio: Kimberly-Clark y 3M¹.

¹ El proceso consistió en contactar a las personas claves de Recursos Humanos de todas las empresas vía correo electrónico y vía telefónica en una fase de presentación del Proyecto de Investigación, resumiendo el objetivo, procedimiento, instrumento y beneficios para la organización por su participación. En la fase siguiente, se pautó con las empresas participantes una entrevista para profundizar algunos aspectos y detalles de la logística para desarrollar el estudio.

Tabla N°1: 16 mejores empresas para trabajar según Great Place to Work

Empresas	Ramo productivo
Telefónica	Telecomunicaciones
SC Johnson & Son	Manufactura y Producción
Ron Santa Teresa	Manufactura y Producción
McDonals	Consumo masivo
3M	Manufactura y Producción
Banco Exterior	Finanzas
Diageo	Consumo masivo
Tolón	Ventas
Cesta Ticket	Finanzas
Cargill	Manufactura y Producción
Kimberly Clark	Manufactura y Producción
Mercantil Seguros	Finanzas
Oracle	Tecnología
Shell	Manufactura y Producción
Laboratorios Eli Lilly	Farmacéutica

Fuente: Great Place to Work®

2.2 Población y Muestra:

Se entiende como población aquel conjunto de casos que se identifican en determinada unidad de análisis, la cual posee características o especificaciones determinadas de acuerdo a los objetivos de la investigación (Hernández et al. 2003). Con base en esta definición, la población se constituyó por dos (2) de las mejores empresas para trabajar según Great Place to Work, conformadas por 329 empleados que ocupan cargos de Analistas, Coordinadores y Gerentes, siendo la distribución de 260 empleados en la Empresa “A” y 69 empleados en la Empresa “B”.

La delimitación de esta población partió de dos criterios:

- En primer lugar, la segmentación de cargos fue elemento importante para dicha delimitación dado que dentro de los roles identificados dentro de la organización a la hora de establecer políticas de balance vida-trabajo, se señala al supervisor y al supervisado como responsables de la implementación y uso de políticas como las de Flexibilidad Laboral, por lo tanto, es importante medir la percepción no solo de aquellos empleados con cargos de Analista que se encuentran en la base de la estructura organizacional, sino que también se debe tomar en cuenta la percepción de los principales promotores de dichas políticas como son aquellos individuos que ejercen cargos supervisorios.
- En segundo lugar, se seleccionan dichas empresas tomando como indicador Great Place to Work, dado que esta organización parte de premisa de construir día a día, a través de las relaciones entre empleados y líderes, las mejores empresas para trabajar. Identificar este tipo de empresas, es un trabajo arduo que no consta solamente de la evaluación de la presencia de políticas y prácticas, si no que busca atender aspectos como confianza en las relaciones empleados- empleador bajo indicadores como credibilidad, respeto, justicia y grado de orgullo respecto a la organización, a través de tácticas de inspiración, comunicación, agradecimiento, desarrollo y cuidado de sus empleados. El modelo de evaluación empleado por Great Place to Work es universal y consistente, aplicando a todo tipo de organizaciones (Great Place to Work, 2013).

La muestra representa según Hernández et al. (2003), un subgrupo de la población. Es decir, un subconjunto de elementos pertenecientes a un conjunto definido que posee ciertas características.

Para determinar el subconjunto de elementos se utilizó un tipo de muestreo no probabilístico entendiéndose como un procedimiento de selección que se efectúa siguiendo un criterio de conveniencia, dando cabida a cualquier discrecionalidad del investigador; por ende, dicho procedimiento no obedece a la probabilidad que tienen los elementos de ser escogidos como población (Arias, 1997).

Esta selección se realizó por no contar con el interés de parte de las empresas que conforman la lista de Great Place to Work en participar en el estudio, por lo que se tomaron para la muestra aquellas dos (2) empresas que colaboraron con la investigación. Asimismo, el muestreo se realizó de manera intencional, entendiéndose como un procedimiento que plantea la selección de casos de acuerdo a las características de la población, limitando la muestra de la misma (Avila, 2006).

Adicionalmente en búsqueda de atender a la representatividad de la muestra, aún cuando el muestreo se realizó de manera intencional, se aplicó la fórmula planteada por Sierra Bravo (1994) que permitió estimar el tamaño de dicha muestra, en donde:

$$n = \frac{Z^2 \times N \times p \times q}{((N-1) \times e^2) + (Z^2 \times p \times q)}$$

n= tamaño de la muestra.

N= Tamaño de la población. (329)

Z= Valor tipificado asociado a la probabilidad de que el porcentaje determinado con base a la muestra de la población (1,96)

P= Categoría de éxito de la muestra (0,50)

Q= Categoría de fracaso de la muestra (0,50)

e= error de estimación (0,08)

Dicha fórmula arrojó un total de 103 empleados que deben participar en el estudio para ser representativos entre ambas empresas. Finalmente, se realizó un procedimiento de azar simple mediante un irrestricto aleatorio entre los empleados de cada empresa que cumplen con

las características necesarias para participar en el estudio de forma de que se pudiese cumplir con dicha proporción.

3. Variables: Definición Conceptual y operacional.

Esta investigación buscó identificar la relación entre la percepción de la Flexibilidad Laboral como práctica de balance vida-trabajo, y el Compromiso Organizacional de los empleados. Es importante aclarar que la percepción es un proceso cognitivo que conlleva al reconocimiento, interpretación y significación de determinados ambientes físicos y sociales para elaborar juicios determinados de las sensaciones obtenidas, sin embargo en este proceso intervienen características inherentes a los individuos y que además han podido ser tintadas de experiencias vivenciales pudiendo ser un factor determinante para la elaboración de estos juicios (Vargas, 1994).

3.1 Percepción de la Flexibilidad Laboral

Definición conceptual: Esta variable expresa la apreciación de la habilidad que le otorga la organización a los trabajadores de tomar decisiones acerca de cuándo, cómo y por cuánto tiempo se comprometen en las tareas laborales (Grzywacs, et al., 2008).

3.1.1 Dimensiones:

Tomando en cuenta la adaptación realizada por Bruyn & Grobler (2010) de las políticas de Flexibilidad Laboral planteadas por O'Brien & Hayden (2008) & Ministry of Manpower Singapore (2001) se pueden identificar dos dimensiones para la presente variable:

3.1.1.1 Prácticas de Oficina:

Esta dimensión engloba a las principales prácticas que se pueden llevar a cabo dentro de las instalaciones de la organización a través de acuerdo flexibles. Posee tres indicadores que engloban las distintas prácticas planteadas por los autores:

- a) Flexibilidad de horario: donde encontramos horarios de trabajos flexibles, trabajos a medio tiempo, semanas comprimidas de trabajo, horas anualizadas, cambios de turno y horas extra.
- b) Temporales: que expresa la contratación de individuos por un número de horas.
- c) Contratos a tiempo de terminado: expresa una figura de contratación por un período de tiempo determinado o para llevar a cabo proyectos específicos.

3.1.1.2 Prácticas flexibles de locación

Esta dimensión describe aquellas prácticas que se plantean para ser ejecutadas fuera de la organización, en aquellos casos donde es innecesaria la presencia del individuo en las instalaciones. Los indicadores que la componen son:

- a) Trabajo móvil: englobando las oficinas satélite, el teletrabajo y el trabajo móvil.
- b) Trabajo virtual: que expresa los equipos de trabajo que se conecta para llevar a cabo determinados procesos.

Definición Operacional: se mide en función del grado o nivel de percepción de uso de las políticas de Flexibilidad Laboral presentes en la empresa. De forma tal que en base a dos dimensiones: “Prácticas de Oficina” y “Prácticas de Locación”, se asocian un conjunto de prácticas que permiten al evaluador seleccionar en una escala cuantitativa diseñada bajo la metodología Likert. A través de esta medición, los resultados arrojaron una estimación por dimensión de la percepción de uso de las políticas presentes en la organización.

Tabla N°2: Operacionalización de la Variable Percepción de la Flexibilidad Laboral

Variable	Dimensiones	Items	NRO
Percepción de Flexibilidad Laboral	Prácticas de Oficina	Puedo negociar la hora de inicio y culminación de mi jornada laboral	1
		Decido las horas a trabajar diariamente, semanalmente o mensualmente	2
		Puedo cumplir mi jornada laboral en un turno de medio tiempo	3
		Tengo control en la decisión del momento en que tomaré descansos en el transcurso de la jornada	4
		Retribuyo con tiempo-extra de mi jornada si llego mas tarde de lo estipulado en mi horario.	5
		El horario de trabajo se adapta a mis actividades fuera de la organización	6
		Mi supervisor permite que ajuste mi jornada laboral a mis necesidades	7
		Considero que la organización no permite que tenga control sobre mi horario	12
		No Conozco las posibilidad de cambiar mi horario de trabajo	13
		Nunca pido horas de trabajo para resolver asuntos personales	14
		Puedo tomarme horas libres, durante la jornada, cuando necesito resolver asuntos personales	16
	Las políticas de la organización a veces se interponen ante las prácticas de Flexibilidad Laboral	15	
	En mi trabajo cumplo con un número de horas estipuladas	8	
	Prácticas flexibles de locación	Trabajo desde casa cuando considero que es necesario	9
Laboro cuando lo necesito desde cualquier lugar distinto a mi oficina		10	
Utilizo los recursos de la organización para llevar a cabo proyectos o reuniones desde otra locación que no es mi oficina		11	

3.2 Compromiso Organizacional

Definición conceptual: Esta variable expresa, según San Martín (2011), el compromiso como ese deseo de mantener a largo plazo las relaciones laborales, lo cual implica unas promesas implícitas y explícitas así como un sacrificio en pro de un beneficio económico involucrando ambas partes de la relación. Allen y Meyer (1990) visualizan el compromiso como una vinculación con la organización desde distintas dimensiones.

3.2.1 Dimensiones:

A continuación se expresan las dimensiones del Compromiso Organizacional basadas en el modelo de los tres componentes de Allen y Meyer (1990):

3.2.1.1 Dimensión Afectiva:

Esta dimensión expresa los vínculos emocionales del individuo con la organización. Siendo los indicadores de estos vínculos:

- a) Valores: expresa la sinergia y compaginación entre los valores personales y las metas de la organización.
- b) Identificación: es ese sentimiento de pertenencia y disfrute de la relación laboral.
- c) Lealtad: este indicador se encuentra ligado a ese sentimiento de obligatoriedad y respeto de la empresa.

3.2.1.2 Dimensión Normativa

Esta dimensión contempla una obligatoriedad interna, es decir el cumplimiento de obligaciones acordadas o normas tácitas compartidas. Plantea una necesidad o deseo de adhesión a la organización. El indicador clave para esta dimensión es la responsabilidad, definiendo ese sentido de deber con la empresa.

3.2.1.3 Dimensión de Continuidad

Esta dimensión expresa el compromiso en términos de costos percibidos que pudiesen implicar el retiro de la organización. Se definen dos indicadores, de acuerdo al estudio de Meyer, Stanley, Herscovitch y Topolnytsky (2002):

- a) La percepción de la falta de empleos alternativos: entendiéndose este indicador como la falta de opciones alternativas a la hora de considerar el retiro de la organización.
- b) Sacrificios percibidos asociados con el retiro de la organización: consiste en la evaluación del individuo acerca de las consecuencias que pueda acarrear el retiro de la organización.

Definición operacional: se mide en función a las tres formas de compromiso en los empleados hacia una organización: basado en el deseo (compromiso afectivo), obligación (compromiso normativo) y costos (compromiso de continuidad). En base a una escala por cada dimensión, cada ítem permitió al evaluador indicar que tan de acuerdo está con la afirmación al seleccionar entre uno(1) representando que está muy desacuerdo y cinco (5) expresando que está muy de acuerdo. Por cada escala correspondiente a cada dimensión hay seis ítems.

Tabla N°3: Operacionalización de la Variable Compromiso Organizacional

Variable	Dimensiones	Items	NRO
Compromiso Organizacional	Compromiso Afectivo	Estaría satisfecho desarrollando el resto de mi carrera profesional en esta organización.	1
		Considero los problemas de la organización como si fueran míos.	2
		No me considero parte de la organización	3
		No poseo un vínculo afectivo con esta organización	4
		No me siento como “parte de la familia” en esta organización	5
		Esta organización representa un gran valor para mi	6
	Compromiso de Continuidad	Mi permanencia en la organización involucra temas tanto de necesidad como de deseo	7
		Sería muy difícil para mí abandonar la organización actualmente, aún si quisiera.	8
		Muchos aspectos de mi vida se verían interrumpidos si decidiera dejar la organización en este momento.	9
		La escasez de oferta laboral impide que considere renunciar a la organización	10
		Podría considerar trabajar en otra empresa si no hubiese puesto tanto empeño en esta organización	11
		Una de las consecuencias negativas de abandonar esta organización sería la falta de alternativas disponibles	12
	Compromiso Normativo	No me siento obligado a seguir desempeñándome en la organización	13
		No considero correcto abandonar la organización ahora, aún cuando podría ser ventajoso para mi.	14
		Me sentiría culpable si abandono la organización en este momento	15
		Esta organización merece mi lealtad	16
		Actualmente no dejaría la organización porque siento una obligación con la gente que trabaja en ella	17
		Me siento en deuda con esta organización	18

3.3 Variables Sociodemográficas

Además de las principales variables de medición, Flexibilidad Laboral y Compromiso Organizacional se tomaron en cuenta variables sociodemográficas tales como: género, edad, antigüedad y estado civil, dado que de acuerdo a diversas investigaciones consultadas, este tipo de variables ejercen una influencia dentro de las variables principales de medición, por lo que podría arrojar datos de interés.

4. Estrategias para la recolección y análisis de datos

En investigaciones de tipo cuantitativo, como lo es la investigación en cuestión, la medición es la palabra clave, atendiendo a un proceso de “vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos” (Hernández et al. 2003).

Para realizar la medición de las variables involucradas, Flexibilidad Laboral y Compromiso Organizacional, se utilizaron dos instrumentos de medición. Entendiendo un instrumento como una herramienta que “consiste en recolectar datos pertinentes sobre las variables involucradas en la investigación” (Hernández et al. 2003).

4.1 Instrumentos

Para llevar a cabo la medición necesaria se contó con el apoyo de dos instrumentos que lograran, a través del registro de datos observables, representar de forma adecuada los conceptos o variables que el investigador pretende estudiar (Hernández et al., 2003).

Dichos instrumentos consistieron en encuestas de preguntas cerradas. Las investigaciones por encuestas tienen como objetivo “conocer el status quo, en lugar de estudiar las relaciones entre variables; así como estudiar la situación actual de algunas características poblacionales” (Kerlinger y Lee, 2002, p.545).

La encuesta aplicada está conformada por tres secciones: la primera incluye características sociodemográficas del empleado participante, tales como edad, género, nivel del cargo, antigüedad en el cargo y estado civil, la segunda sección se encargó de medir la

Percepción de Flexibilidad Laboral entre los empleados y por último, la tercera sección se encargó de medir el Compromiso Organizacional de los mismos.

4.1.1 Instrumento de percepción de Flexibilidad Laboral

Dicho instrumento se construyó tomando en cuenta los constructos desarrollados por Bruyn & Grobler (2010); la misma mide dos dimensiones de la Percepción de los empleados acerca de las prácticas de Flexibilidad Laboral como política de balance vida-trabajo: Prácticas de Oficina y Prácticas de Locación.

La medición se realiza a través de dieciséis (16) ítems que fueron contruidos para ser evaluados bajo las pertinencias de medición de actitud de la escala Likert, entendiendo que este tipo de escala “utiliza series de afirmaciones o ítems sobre los cuales se obtiene una respuesta por parte del sujeto” (Ospina, Sandoval, Aristizábal y Ramírez, 2003); la dimensión “Prácticas de Oficina” cuenta con trece (13) afirmaciones, mientras que la dimensión “Prácticas de Locación” cuenta con tres (3) afirmaciones; ante ambas dimensiones el participante debe contestar en una escala del uno (1) al cinco (5): muy en desacuerdo, en desacuerdo, indiferente, de acuerdo, muy de acuerdo. La composición de dicho instrumento se presenta a continuación:

Tabla N°4: Composición del Instrumento de Flexibilidad Laboral

Dimensiones	Número de ítems	Total
Prácticas de Oficina	1,2,3,4,5,6,7,8,12(R),13(R),14(R),15(R),16	13
Prácticas flexibles de locación	9,10,11	3
Total N° de ítems		16

Para llevar a cabo el diseño del instrumento, el mismo debe estar atado a criterios de confianza y validez, buscando atender una medición real del planteamiento de la investigación (Hernández et al., 2003).

Por ende, este instrumento fue sometido a un juicio de expertos en la materia que realizaron las correcciones y comentarios pertinentes con respecto al contenido, redacción y ambigüedad de los ítems. Dichas observaciones permitieron la modificación del instrumento en cuestión para su posterior utilización.

4.1.2 Instrumento de Compromiso Organizacional

Este instrumento se encuentra diseñado por Meyer y Allen (1990), utilizando la última versión construida en 1993, siendo sólo necesario traducirla al español y adaptarla a la realidad país. El mismo se encarga de medir los tres distintos tipos de Compromiso Organizacional: Afectivo, Normativo y de Continuidad; cada una de las dimensiones cuenta con seis (6) afirmaciones a las cuales el participante debe contestar en una escala del uno (1) al cinco (5): muy en desacuerdo, en desacuerdo, indiferente, de acuerdo, muy de acuerdo. La composición de dicho instrumento se presenta a continuación:

Tabla N°5: Composición del Instrumento de Compromiso Organizacional

Dimensiones	Número de ítems	Total
Compromiso afectivo	1,2,3(R),4(R),5(R),6	6
Compromiso de continuidad	7,8,9,10,11,12	6
Compromiso normativo	13 (R),14,15,16,17,18	6
N° total de ítems		18

Para el instrumento en cuestión fue estimada la consistencia interna de las tres dimensiones (Afectiva, de Continuidad y Normativa) mediante la utilización del coeficiente de Alpha de Cronbach en la versión original (en inglés); ante esto, Allen y Meyer (1997) determinaron que la confiabilidad para las tres escalas fue de 0.85, 0.79 y 0.73 respectivamente.

Dicho instrumento no fue validado mediante el juicio de expertos por existir estudios previos que comprobaran su validez y confiabilidad al momento de ser aplicados a los participantes.

4.1.3 Prueba Piloto

A efectos de determinar la confiabilidad de los instrumentos y su comprensión al ser aplicados en conjunto, se realizó una prueba piloto a veinticinco (25) sujetos pertenecientes a dos (2) empresas que no formaban parte de la muestra pero que se ajustaban a las características de la misma. Dicha prueba permitió realizar los ajustes pertinentes de acuerdo con la percepción de los participantes.

Una vez recolectadas las encuestas realizadas para la prueba piloto, se procedió a calcular los estadísticos descriptivos. A continuación se presentan los resultados de la aplicación del coeficiente Alpha de Cronbach a la matriz de datos obtenidos para las variables Flexibilidad Laboral y Compromiso Organizacional:

Tabla N°6: Estadísticos Descriptivos de Flexibilidad Laboral para la Prueba Piloto.

Estadísticos descriptivos - Flexibilidad Laboral			
	Ítems	N°	Varianza
Item 1	Horarios de inicio y culminacion	25	,873
Item 2	Horas de trabajo	25	1,443
Item 3	Turno de Medio tiempo	25	1,723
Item 4	Descansos de la Jornada Laboral	25	1,027
Item 5	Tiempo extra	25	,627
Item 6	Adaptabilidad de horario	25	1,167
Item 7	Ajustar jornada a necesidades	25	,750
Item 8	Horas estipuladas	25	1,023
Item 9	Trabajo desde casa	25	1,573
Item 10	Laboro fuera de oficina	25	1,923
Item 11	Recursos de la organizacion	25	2,500
Item 12	Control de Horario	25	,750
Item 13	Posibilidad de cambio de horario	25	,777
Item 14	Horas para asuntos personales	25	1,257
Item 15	Políticas organizacionales	25	1,083
Item 16	Asuntos Personales	25	1,093
Suma de Varianzas		25	19,590
Varianza de los Valores Totales		25	62,843

Tabla N°7: Estadísticos Descriptivos de Compromiso Organizacional para la Prueba Piloto.

Estadísticos descriptivos - Compromiso Organizacional			
	Ítems	N°	Varianza
Item 1	Desarrollar Carrera	25	1,973
Item 2	Problemas de la Organizacion	25	,893
Item 3	Parte de la Organizacion	25	1,127
Item 4	Vinculo afectivo	25	1,273
Item 5	Parte de la familia	25	1,473
Item 6	Valor para mi	25	1,167
Item 7	Permanencia	25	1,277
Item 8	Abandonar la Organizacion	25	1,677
Item 9	Aspectos de mi vida	25	1,293
Item 10	Escacez de Oferta Laboral	25	1,960
Item 11	Empeño brindado	25	1,190
Item 12	Falta de Alternativas	25	1,373
Item 13	Obligacion con la Organizacion	25	1,627
Item 14	Ventaja de abandonar la Organizacion	25	1,077
Item 15	Culpable	25	1,293
Item 16	Lealtad	25	1,757
Item 17	Obligacion con la gente	25	,823
Item 18	Deuda con la	25	1,160
Suma de Varianzas		25	24,413
Varianza de los Valores Totales		25	94,440

Partiendo de la fórmula presentada a continuación.

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] 1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2}$$

Donde:

♣ S_i^2 es la varianza del ítem i,

- ♣ S_t^2 es la varianza de los valores totales observado y
- ♣ k es el número de preguntas o ítems.

El resultado obtenido para la escala de Flexibilidad Laboral fue de 0,73; por ende, se puede inferir que los mismos poseen una magnitud alta. Por otro lado, la consistencia de la escala de Compromiso Organizacional se ubicó en 0,79; lo que significa que la magnitud de los resultados obtenidos es también alta. De esta forma se infiere que el instrumento diseñado para el presente estudio es válido y confiable para ser aplicado a la población delimitada.

4.2 Procesamiento y Análisis de datos:

La metodología de medición de actitudes de las escalas Likert permite una fácil codificación de respuestas, de manera tal que el análisis estadístico de esta codificación brindará datos cuantitativos y graficables de los resultados obtenidos.

Para la primera sección del cuestionario, que contó con las características sociodemográficas del empleado participante, tales como género, edad, nivel del cargo, antigüedad en la empresa y estado civil; la codificación de respuestas utilizada se presenta a continuación:

Tabla N°8: Categorías de Clasificación y Codificación de Respuestas para Características Sociodemográficas de la Muestra.

Categorías	Opcion de Respuesta	Codificacion de Respuestas
Genero	Femenino	1
	Masculino	2
Edad	Se utilizo el dato puntual	
Nivel del cargo	Analista	1
	Coordinador	2
	Gerente	3
Antigüedad en la empresa	Se utilizo el dato puntual	
Estado Civil	Casado	1
	Unido	2
	Divorciado	3
	Separado	4
	Viudo	5
	Soltero/nunca unido	6

Con respecto a las categorías y codificación de respuestas de ambos instrumentos se procedió bajo el siguiente esquema:

Tabla N°9: Categorías de Clasificación y Codificación de Respuestas para los Instrumentos de Flexibilidad Laboral y Compromiso Organizacional.

Categorías	Codificación de respuestas a preguntas en positivo	Codificación de respuestas a preguntas en negación (ítems reversibles)
Muy en desacuerdo	1	5
En desacuerdo	2	4
Indiferente	3	3
De acuerdo	4	2
Muy de acuerdo	5	1

De esta forma, se construyó una Matriz haciendo uso del paquete estadístico “Statistical Package for the Social Sciences” (SPSS) en su última versión 17.0, donde se vaciaron los datos de acuerdo a la codificación mencionada, donde cada columna se identificó por ítem y

por instrumento, facilitando la visibilidad de los ítems pertenecientes al instrumento de Flexibilidad Laboral y los pertenecientes al instrumento de Compromiso Organizacional.

Una vez vaciada la información, se procedió al cálculo del valor promediado para cada una de las variables (utilizando el mismo paquete estadístico mencionado anteriormente), así como el valor de cada una de las dimensiones por sujeto para proceder a la descripción de la muestra y análisis correlacionales correspondientes utilizando el coeficiente de Pearson.

Un coeficiente de correlación es un índice numérico que permite la interpretación de la relación entre dos variables, se ubica entre -1,00 y + 1,00, incrementando su valor de acuerdo a la varianza compartida entre las variables. Existen dos tipos de correlaciones, la directa o positiva que implica que “a medida que una variable cambia de valor, la otra cambia en la misma dirección”, mientras que una relación indirecta o negativa significa “que a medida que una variable cambia de valor en una dirección, la otra cambia en la dirección opuesta”. El coeficiente de correlación de Pearson, conocida como correlación de “momento producto”, implica la relación entre puntajes de una variable x y una variable y (Salkind, 1999).

Es importante señalar que, en el presente estudio, al realizar el análisis correlacional entre la variable dependiente (Compromiso Organizacional) y la variable independiente (Flexibilidad Laboral) no se encontró relación significativa, por ende, no se pudo analizar el efecto de las mismas mediante una regresión lineal ya que la capacidad de predicción de una variable sobre la otra es débil y el diagrama de dispersión no tendría ninguna tendencia (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

4.3 Procedimiento de la investigación

A continuación se presenta un esquema resumen de actividades que se realizaron para responder al objetivo de la investigación:

- Se identificaron aspectos claves para la medición de Flexibilidad Laboral y compromiso, tomando en cuenta información documental que permitieron completar aspectos teóricos relacionados con las variables.

- Se diseñó el instrumento para medición de la percepción de Flexibilidad Laboral.
- Se construyó el cuestionario que engloba el instrumento correspondiente a Flexibilidad Laboral y Compromiso Organizacional.
- Se evaluó la validez del instrumento a través de un juicio de expertos construido de acuerdo a los criterios especificados.
- Se realizó la prueba piloto para comprobar la confiabilidad del instrumento de Flexibilidad Laboral y la comprensión de dicho instrumento con el de Compromiso Organizacional.
- Se contactó a las empresas participantes y sus líderes de Recursos Humanos, con el objeto de asegurar acceso a la información para el desarrollo de la investigación.
- Se desarrolló una entrevista semi-estructurada con los líderes claves de Recursos Humanos.
- Se recolectó la información en el trabajo de campo.
- Se procesaron y analizaron los datos
- Se concluyó y se formularon recomendaciones en función a los resultados.

5. Factibilidad de la Investigación

La presente investigación, por estar sujeta a un estudio previo realizado por “Great place to Work”, presentó una limitación en cuanto a la posibilidad de acceder a información y contacto de las empresas dificultando la obtención dicha información por Great Place to Work por atender sus políticas de confidencialidad, lo que imposibilitó el acercamiento y disposición de las empresas listadas a la hora de realizar el estudio.

Asimismo, por tratarse de Flexibilidad Laboral “percibida” por parte de los empleados, este estudio brinda una perspectiva que aún no ha sido tomada en cuenta en las líneas de investigación del país, además le proporciona a las empresas participantes información útil acerca de la posición de sus empleados ante las políticas que posee la organización, además de

identificar si esas políticas contribuyen de alguna manera a tener individuos comprometidos con los objetivos del negocio.

6. Consideraciones éticas

La presente investigación se realizó bajo el cumplimiento de las normas o prácticas asociadas a cualquier proceso de investigación. Se respetan los derechos de autor, tratamiento de los datos con cautela, veracidad y confidencialidad, siendo la información obtenida solo para fines académicos.

Es de suma importancia tener presente en la investigación el carácter voluntario de la participación, por lo tanto se debe asegurar a los participantes que la información se manejará con estricta confidencialidad.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Una vez concluido el trabajo de campo, se procede a realizar el análisis de los datos obtenidos del instrumento de medición aplicado mediante la utilización del programa estadístico “Statistical Package for Social Science” (SPSS versión 17); para ello, el análisis se presentará de la siguiente manera:

- 1) Composición de la muestra (Análisis estadísticos descriptivos): frecuencia de respuesta por distribución de las variables sociodemográficas en cuanto a: Edad, Género, Nivel del Cargo, Antigüedad y Estado Civil
- 2) Variables sociodemográficas y su relación con la variable dependiente e independiente. (Compromiso Organizacional y Flexibilidad Laboral)
- 3) Resultados arrojados por cada una de las variables por separado así como resultados por dimensiones de las mismas; tanto de Flexibilidad Laboral como de Compromiso Organizacional.
- 4) Correlaciones de las variables en el estudio: Flexibilidad Laboral y Compromiso Organizacional, correlación entre sus dimensiones y correlación con variables sociodemográficas.

1. Composición de la Muestra.

La muestra se constituyó por 103 personas que tienen más de un año de antigüedad en la organización y desempeñan el rol de Analista, Coordinador o Gerente. Para que la muestra fuese representativa en cada una de las organizaciones participantes de acuerdo a su número de personas activas (headcount), la distribución de encuestas se detalla a continuación:

Tabla N°10: Distribución de encuestas por empresa.

Empresa	Número de Personas Activas	Cantidad de Encuestados
A	260	81
B	69	22
Total	329	103

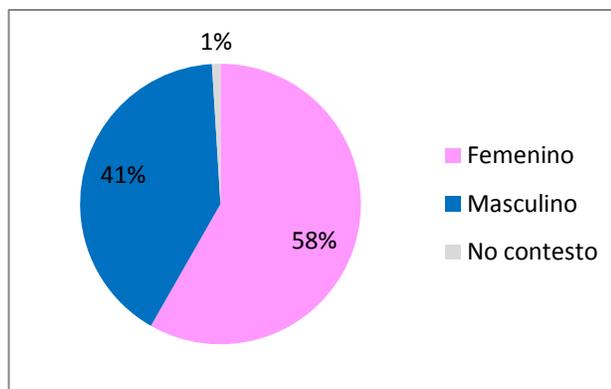
A continuación se presenta la distribución de la muestra de acuerdo a cada una de las variables sociodemográficas que se tomaron en cuenta en el estudio:

1.1 Distribución por género.

Tabla N°11: Distribución de la muestra por Género.

Género	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	60	58,3 %
Masculino	42	40,8 %
No contestó	1	1,0 %
Total	103	100,0

En la tabla N° 11 se refleja la distribución de la muestra por Género, con un total de 103 personas, se observa un porcentaje de 58,3% del Género femenino, resultando mayoría, mientras que un 40,8% eran Género masculino y finalmente, un 1% de personas que no respondieron.

Gráfico N°1: Distribución de la muestra por Género

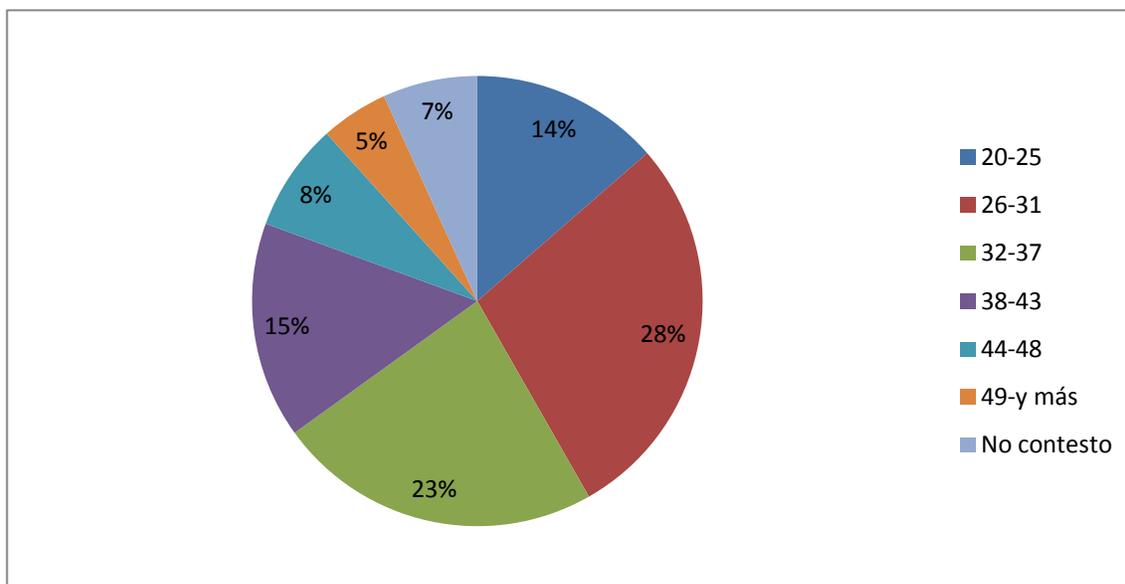
1.2 Distribución por Edad

En la tabla N°12 se refleja la distribución de la muestra de acuerdo a la edad, tomando en cuenta una categorización de la misma mediante rangos con amplitud de 5 puntos que comprenden las edades entre 20 y más de 49 años, resultando seis (6) categorías. En ella, se evidencia que el mayor porcentaje de personas se encuentran en un rango de edad entre los 26 y 37 años, con un total de 51,5%.

El rango de mayor frecuencia se encuentra ubicado entre los 26 y 31 años con un 28,2% y los rangos con menor frecuencia se ubican en las categorías de mayor edad, entre los 44 y más de 49 años, con un total de 12,7% lo que hace evidente la prevalencia de jóvenes profesionales dentro de la misma.

Tabla N°12: Distribución de la muestra por Edad

Edad	Frecuencia	Porcentaje
20-25	14	13,6 %
26-31	29	28,2 %
32-37	24	23,3 %
38-43	16	15,5 %
44-48	8	7,8 %
49-y más	5	4,9 %
No contestó	7	6,8 %
Total	103	100,0 %

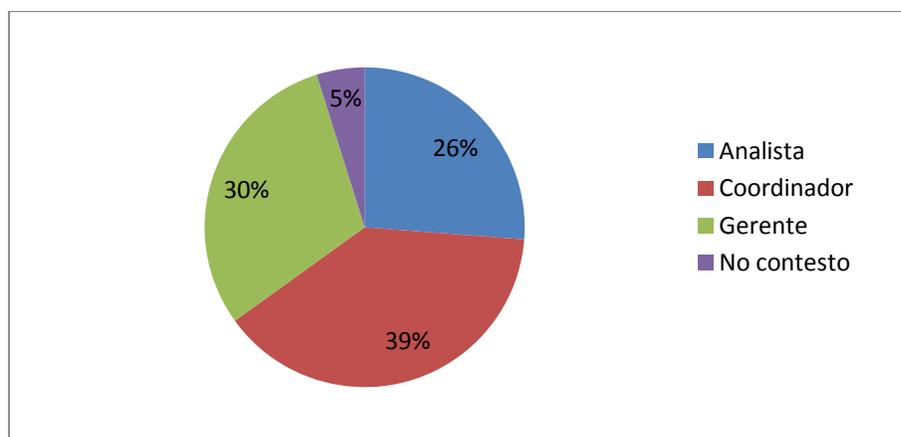
Gráfico N°2: Distribución de la muestra por Edad

1.3 Distribución por nivel del cargo

En la tabla N°13 se describe la distribución de la muestra por nivel del cargo. Tal como se refleja, el cargo predominante de la muestra es el de Coordinador con una frecuencia de respuesta de 40 (38,8%). En segundo lugar, se encuentra el cargo de Gerente, ocupando un 30,1% y finalmente el rol de analista con un 26,2%. En esta sección se puede observar que la data estuvo distribuida de manera equitativa entre los tres niveles.

Tabla N°13: Distribución de la muestra por Nivel de Cargo.

Nivel del Cargo	Frecuencia	Porcentaje
Analista	27	26,2 %
Coordinador	40	38,8 %
Gerente	31	30,1 %
No contestó	5	4,9 %
Total	103	100,0 %

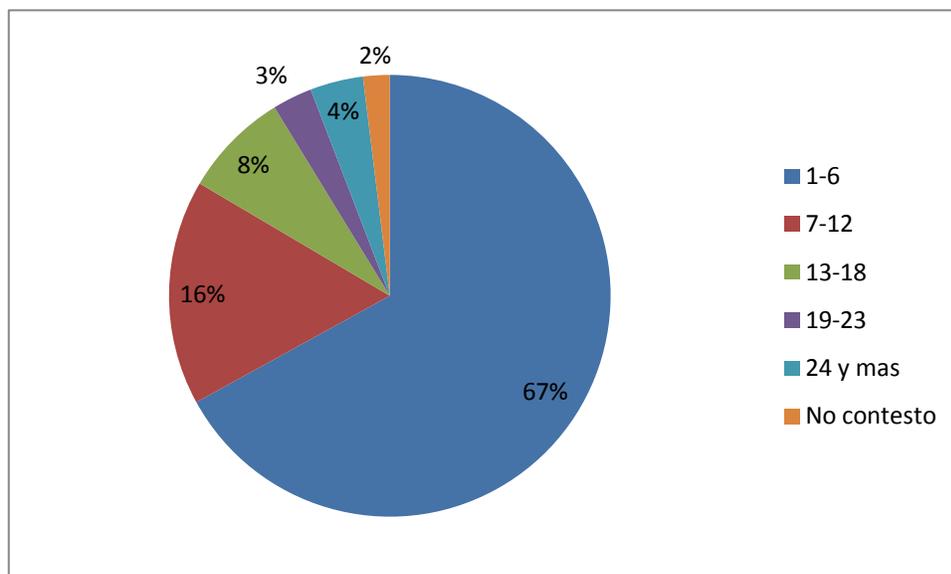
Gráfico N°3: Distribución de la muestra por Nivel de Cargo.

1.4 Distribución por Antigüedad en la organización

Esta variable se estratificó en cinco (5) niveles, de amplitud de 6 puntos para cada una. En la tabla N°14 se describe la distribución de la muestra en cuanto a la Antigüedad en la organización; tal como se refleja, el rango de antigüedad más frecuente es el de 1 a 6 años representando un 67% de la muestra (69 casos). En segundo lugar, se encuentran aquellas personas que poseen una antigüedad entre 7 y 12 años, representando un 16,5%, en tercer lugar de 13 a 18 años con un 7,8%, 19 a 23 años representando un 2,9% y finalmente aquellos con una antigüedad de más de 24 años representando un 3,9%.

Tabla N°14: Distribución de la muestra por Antigüedad.

Antigüedad	Frecuencia	Porcentaje
1-6	69	67,0 %
7-12	17	16,5 %
13-18	8	7,8 %
19-23	3	2,9 %
24 y más	4	3,9 %
No contestó	2	1,9 %
Total	103	100,0 %

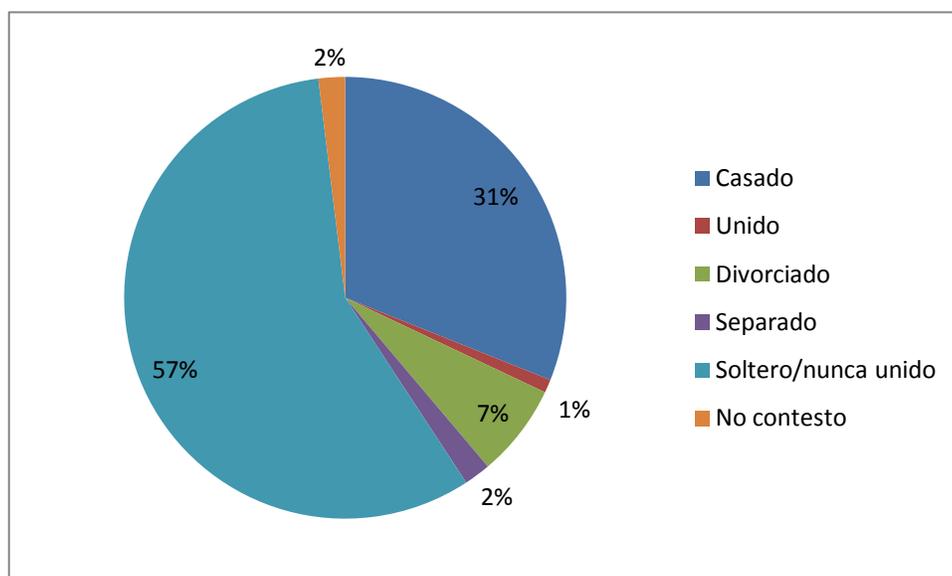
Gráfico N°4: Distribución de la muestra por Antigüedad.

1.5 Distribución por Estado Civil

En la tabla N°15 se describe la distribución de la muestra por Estado Civil. En ella, se evidencia que el 57,3% de la misma, aproximadamente 59 sujetos, son solteros, mientras que solo 31,1%, (32 empleados), son casados. La muestra restante se distribuye en 7 sujetos divorciados, 2 separados y 1 unido, representando únicamente un 9,8% de la población, quedando un 1,9% que no respondió a la pregunta.

Tabla N°15: Distribución de la muestra por Estado Civil

Estado Civil	Frecuencia	Porcentaje
Casado	32	31,1 %
Unido	1	1,0 %
Divorciado	7	6,8 %
Separado	2	1,9 %
Soltero/nunca unido	59	57,3 %
No contestó	2	1,9 %
Total	103,0	100,0

Gráfico N°5: Distribución de la muestra por Estado Civil

1.6 Estadísticos comparativos por empresa

A continuación se presentan los datos obtenidos por empresa, tanto para la variable Flexibilidad Laboral como para la variable Compromiso Organizacional.

Tabla N°16: Comparativo de empresas en cuanto a Flexibilidad Laboral y Compromiso Organizacional

Estadísticos	Empresa A		Empresa B	
	Flexibilidad Laboral	Compromiso Organizacional	Flexibilidad Laboral	Compromiso Organizacional
N	81	81	22	22
Media	3,57	3,81	3,91	3,77
Mediana	4,00	4,00	4,00	4,00
Moda	4,00	4,00	4,00	4,00
Desviación Estándar	,79	,50	,61	,53

Partiendo de los resultados obtenidos, se observa que no existe diferencia significativa entre la data arrojada por ambas empresas. Atendiendo a la media de las variables, la

percepción de flexibilidad laboral difiere en 0,34 entre ambas, mientras que, con respecto a la variable Compromiso Organizacional, la diferencia entre medias se ubica en 0,04.

Asimismo, a pesar de que la desviación estándar obtenida para la variable Flexibilidad Laboral en la Empresa “A” difiere en 0,18 de la obtenida en la Empresa “B”, se puede inferir que el resultado de la misma atiende a la cantidad de participantes en cada organización, siendo la muestra representativa en la Empresa “A” superior a la muestra en Empresa “B”.

Finalmente, por no presentar diferencias significativas entre las empresas, se procedió a analizar los resultados de las variables Flexibilidad Laboral y Compromiso Organizacional como un todo.

A continuación en la Tabla N°17 se presenta la composición de la muestra:

Tabla N°17: Muestra total en cuanto a Flexibilidad Laboral y Compromiso Organizacional

Estadísticos	Flexibilidad Laboral	Compromiso Organizacional
N	103	103
Media	3,64	3,81
Mediana	4,00	4,00
Moda	4,00	4,00
Desviación Estándar	0,77	0,51

2. Variables Sociodemográficas

A continuación se presentan cruces entre las variables Flexibilidad Laboral y Compromiso Organización con las variables sociodemográficas:

2.1 Flexibilidad Laboral y Género

En la tabla N°18, se describe la variable Flexibilidad Laboral según Género; en ella, se observa que la media, tanto en la dimensión Prácticas de Oficina como en la dimensión Prácticas de Locación fue mayor para el género masculino que para el género femenino. En la dimensión de Prácticas de Oficina se obtuvo un valor de sus medias de 3,69 para el género

masculino y 3,62 para el género femenino. Mientras que en la dimensión de Prácticas de Locación se obtuvo 3,36 para la población masculina y 2,95 para la población femenina.

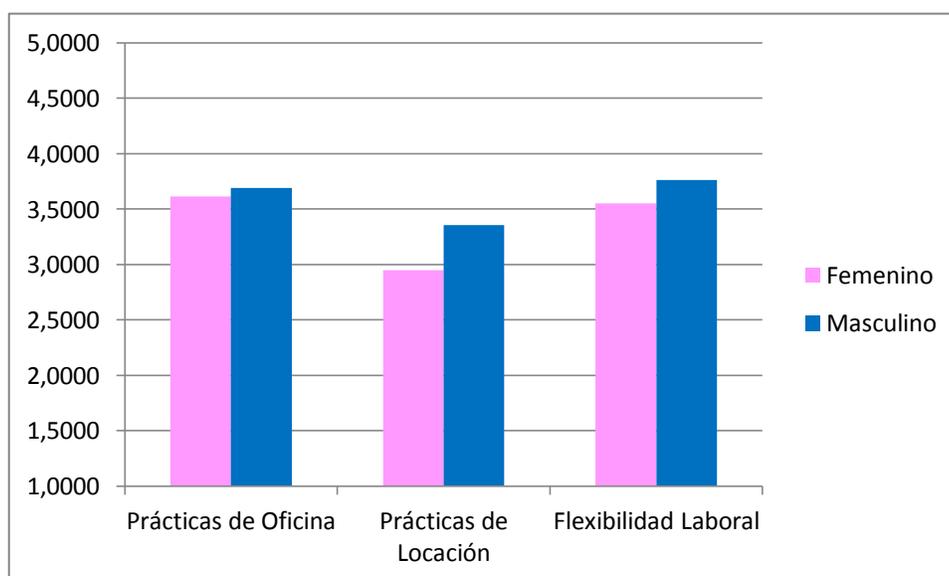
Asimismo, se observa que en la dimensión Prácticas de Locación los datos obtenidos muestran una distribución más heterogénea que en la dimensión Prácticas de Oficina, tanto para el género masculino como para el femenino.

Finalmente, la percepción positiva de la variable Flexibilidad Laboral se encuentra mayormente explicada por el género masculino que por el femenino siendo su media 3,76 con una desviación de 0,91 que refleja la heterogeneidad entre sus puntajes.

Tabla N°18: Flexibilidad Laboral según Género.

Género	Prácticas de Oficina			Prácticas de Locacion			Flexibilidad Laboral		
	N	Media	Desviación Estándar	N	Media	Desviación Estándar	N	Media	Desviación Estándar
Femenino	60	3,62	,52	60	2,95	1,06	60	3,55	,65
Masculino	42	3,69	,56	42	3,36	1,30	42	3,76	,91
No Contestó	1	3,00		1	4,00		1	4,00	

Gráfico N°6: Flexibilidad Laboral según Género.



2.2 Flexibilidad Laboral y Edad

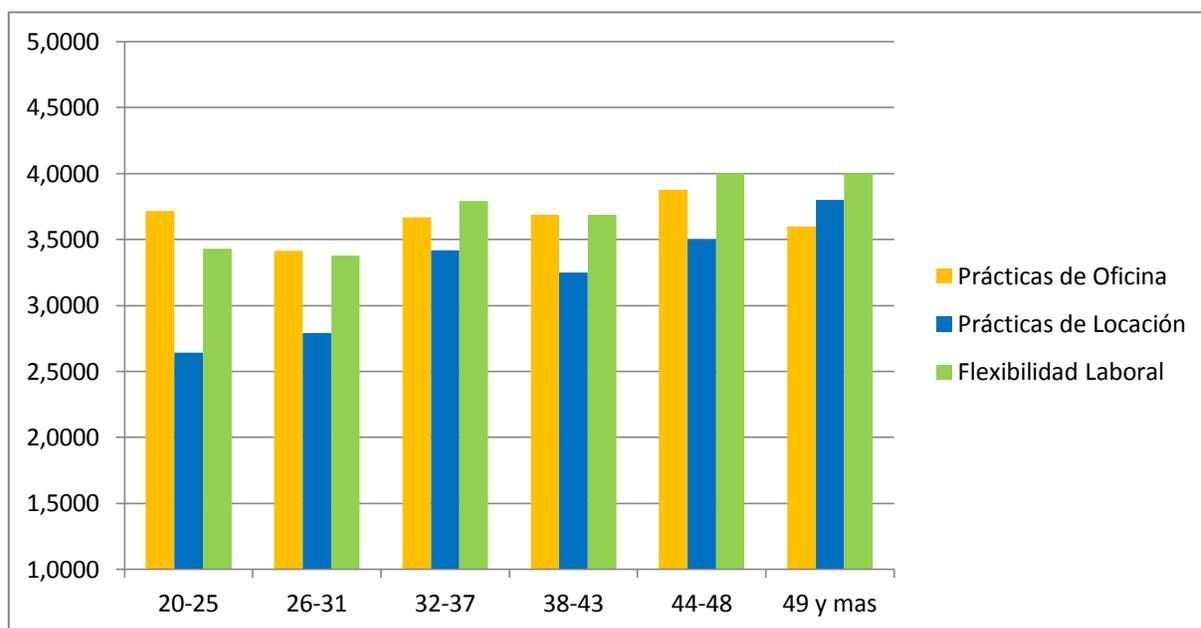
En la tabla N°19 se encuentra reflejada la Flexibilidad Laboral según la edad; se observa que no existe diferencia significativa entre las edades para esta variable, más si existe diferencia entre sus dimensiones.

Para la dimensión Prácticas de Oficina, se encuentra que el valor más significativo de las medias, de acuerdo con las categorías presentadas, pertenece al rango que se ubica entre las edades de 44 y 48 años con una media de 3,88 y una desviación estándar de 0,35 reflejando la percepción positiva de estos empleados con respecto a la dimensión en cuestión; los valores más bajos de la media para esta dimensión con respecto a las categorías presentadas, corresponden al rango de edades entre 26 y 31 años, con un valor de 3,41 y una desviación estándar de 0,57 indicando mayor variabilidad entre las respuestas obtenidas.

Por su parte, para la dimensión Prácticas de Locación, el valor más significativo de las medias, con respecto a las categorías presentadas, es la categoría de 49 y más con un valor de 3,80 y una desviación estándar de 1,79 indicando una alta variabilidad entre sus datos.

Tabla N°19: Flexibilidad Laboral según Edad.

Edad	Prácticas de Oficina			Prácticas de Locación			Flexibilidad Laboral		
	N	Media	Desviación Estandar	N	Media	Desviación Estandar	N	Media	Desviación Estandar
20-25	14	3,71	,47	14	2,64	1,08	14	3,43	,65
26-31	29	3,41	,57	29	2,79	1,26	29	3,38	,90
32-37	24	3,67	,48	24	3,42	,83	24	3,79	,51
38-43	16	3,69	,60	16	3,25	1,24	16	3,69	,79
44-48	8	3,88	,35	8	3,50	1,20	8	4,00	,76
49 y más	5	3,60	,55	5	3,80	1,79	5	4,00	1,00
No contestó	7	4,00	,58	7	3,29	1,11	7	3,86	,69

Gráfico N°7: Flexibilidad Laboral según Edad.

2.3 Flexibilidad Laboral y Nivel de Cargo

En la tabla N°20 correspondiente a la descripción de la Flexibilidad Laboral según el nivel del cargo, se observa una tendencia que se mantiene en ambas dimensiones, Prácticas de Oficina y Prácticas de Locación, en las que los puntajes mayores, o bien la percepción más positiva, sobre estas dimensiones y sobre la variable en general se refleja en la categoría gerencial, seguida por la categoría de coordinadores y finalmente la de analistas. Dichos puntajes se reflejan de la siguiente manera; para Prácticas de Oficina: a nivel de gerentes, un puntaje de la media de 3,68 con una desviación estándar de 0,54; a nivel de coordinadores, un puntaje de la media de 3,68 con una desviación estándar de 0,53 y finalmente para el nivel de analista, un puntaje de media de 3,52 con una desviación estándar de 0,58.

Con respecto a la dimensión Prácticas de Locación: a nivel de gerentes, un puntaje de la media de 3,42 con una desviación estándar de 1,18; a nivel de coordinadores, un puntaje de

la media de 3,10 con una desviación estándar de 1,13 y finalmente a nivel de analista, un puntaje de la media de 2,70 con una desviación estándar de 1,17.

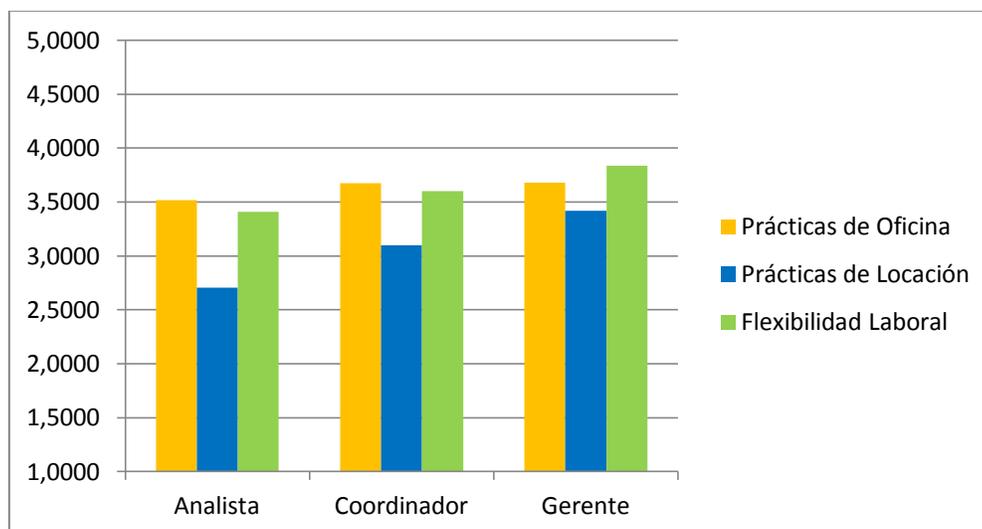
Asimismo, se observa que la variabilidad en las respuestas obtenidas es mayor en la dimensión Prácticas de Locación que en la dimensión Prácticas de Oficina, arrojando así un incremento notable en la heterogeneidad de sus respuestas.

En general, en los valores de Flexibilidad Laboral no se observa mucha diferencia entre los diversos niveles.

Tabla N°20: Flexibilidad Laboral según Nivel del Cargo

Nivel del cargo	Prácticas de Oficina			Prácticas de Locación			Flexibilidad Laboral		
	N	Media	Desviación Estándar	N	Media	Desviación Estándar	N	Media	Desviación Estándar
Analista	27	3,52	,58	27	2,70	1,17	27	3,41	,75
Coordinador	40	3,68	,53	40	3,10	1,13	40	3,60	,74
Gerente	31	3,68	,54	31	3,42	1,18	31	3,84	,78
No contestó	5	3,80	,45	5	3,80	1,10	5	4,00	,71

Gráfico N°8: Flexibilidad Laboral según Nivel del Cargo



2.4 Flexibilidad Laboral y Antigüedad en la organización

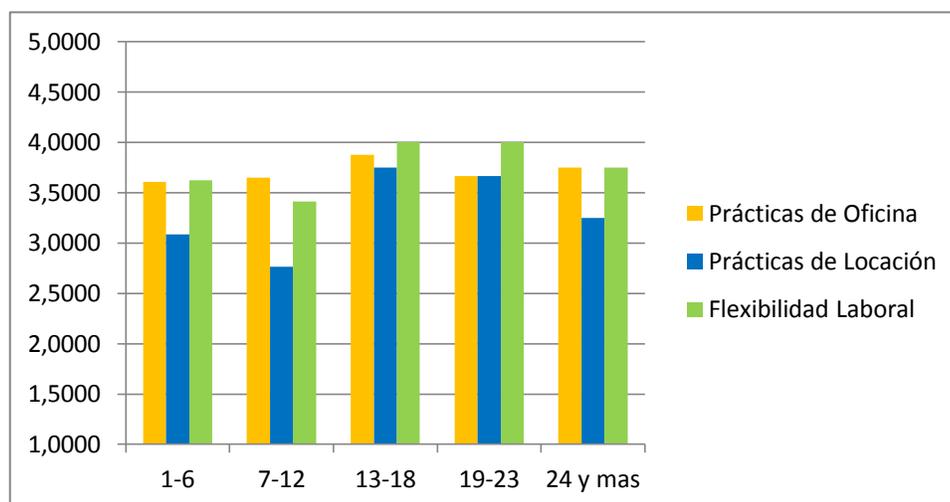
Ahora bien, en la tabla N° 21, que refleja los valores obtenidos en Flexibilidad Laboral según antigüedad en la organización, se observa que no existe diferencia significativa entre los rangos de antigüedad.

Para ambas dimensiones, Prácticas de Oficina y Prácticas de Locación, se observa que la categoría que tiene mayor puntaje con respecto a la media, corresponde a los empleados cuyo rango de antigüedad se encuentra entre 13 y 18 años en la compañía con una media de 3,88 y una desviación estándar de 0,35; y una media de 3,75 y una desviación estándar de 1,04, respectivamente.

Finalmente, para la variable Flexibilidad Laboral según antigüedad en la organización, las categorías que presentaron medias más altas corresponden a los rangos entre 13 -18 años y 19-23 años con una media de 4,00 y una desviación estándar de 0,53 y 1,00 respectivamente

Tabla N°21: Flexibilidad Laboral según Antigüedad en la organización.

Antigüedad en la empresa	Prácticas de Oficina			Prácticas de Locación			Flexibilidad Laboral		
	N	Media	Desviación Estándar	N	Media	Desviación Estándar	N	Media	Desviación Estándar
1-6	69	3,61	,57	69	3,09	1,21	69	3,62	,81
7-12	17	3,65	,49	17	2,76	1,03	17	3,41	,62
13-18	8	3,88	,35	8	3,75	1,04	8	4,00	,53
19-23	3	3,67	,58	3	3,67	1,15	3	4,00	1,00
24 y mas	4	3,75	,50	4	3,25	1,50	4	3,75	,96
No contesto	2	3,50	,71	2	4,00	,00	2	4,00	,00

Gráfico N°9: Flexibilidad Laboral según Antigüedad en la organización

2.5 Flexibilidad Laboral y Estado Civil.

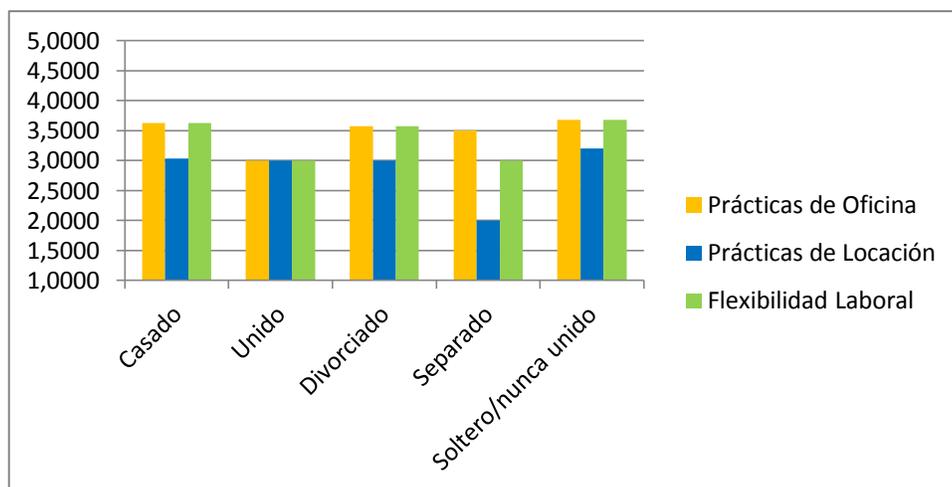
Para la tabla N°22 que refleja los datos arrojados para la Flexibilidad Laboral según el estado civil, se observa que para la dimensión Prácticas de Oficina, los valores más altos son los que corresponden a la categorías de “soltero/nunca unido” y “casado” con valores de sus medias de 3,68 y 3,63, con desviaciones estándares de 0,54 y 0,55 respectivamente

Asimismo, para la variable Prácticas de Locación, los valores de mayor significancia en cuánto a sus medias corresponden igualmente a las categorías “soltero/nunca unido” y “casado” con valores de sus medias de 3,20 y 3,03, con desviaciones estándares de 1,21 y 1,06 respectivamente.

Por ende, a nivel de la variable Flexibilidad Laboral per se, se observa que el resultado que mayor explica la media total de la misma, corresponde a la categoría de “soltero/nunca unido” con una media de 3,68 y una desviación estándar de 0,75, indicando la heterogeneidad entre sus datos.

Tabla N°22: Flexibilidad Laboral según Estado Civil.

Estado Civil	Prácticas de Oficina			Prácticas de Locación			Flexibilidad Laboral		
	N	Media	Desviación Estándar	N	Media	Desviación Estándar	N	Media	Desviación Estándar
Casado	32	3,63	,55	32	3,03	1,06	32	3,63	,71
Unido	1	3,00	,00	1	3,00	,00	1	3,00	,00
Divorciado	7	3,57	,53	7	3,00	1,53	7	3,57	1,13
Separado	2	3,50	,71	2	2,00	1,41	2	3,00	1,41
Soltero/nunca unido	59	3,68	,54	59	3,20	1,21	59	3,68	,75
No contesto	2	3,50	,71	2	4,00	,00	2	4,00	,00

Gráfico N°10: Flexibilidad Laboral según Estado Civil.

2.6 Compromiso Organizacional y Género

Cuando se evalúa el Compromiso Organizacional, por dimensiones, según el género (Tabla N°23), se observa que, para la dimensión Compromiso Afectivo, la media del género femenino es ligeramente más alta que la media del género masculino, siendo de 4,52 y 4,31 respectivamente. Sin embargo, atendiendo a la desviación estándar de los mismos, se observa que para el género femenino, la misma es de 0,57 lo que indica que sus datos son ligeramente heterogéneos, mientras que para el género masculino, su desviación es de 0,75.

Asimismo, para la variable Compromiso de Continuidad, se observa que las medias entre ambos géneros, no varían significativamente, siendo las mismas 3,58 y 3,43 respectivamente mientras que su desviación estándar sigue siendo mayor para el género masculino que para el femenino, siendo 0,74 y 0,62 respectivamente.

Por su parte, para la dimensión Compromiso Normativo, se observa que las medias para el género femenino y masculino se acercan, siendo 3,35 y 3,40 respectivamente mientras que en cuanto a su desviación existe un cambio en la tendencia con respecto a las otras dos dimensiones puesto que, en este caso, la desviación estándar de los datos obtenidos para el género femenino es mayor a la desviación estándar obtenida para el género masculino, siendo 0,71 y 0,54 respectivamente, lo que indica una mayor variabilidad de las respuestas obtenidas para el género femenino.

En líneas generales, se observa que a pesar de que la muestra del género femenino es mayor a la del género masculino, representando un porcentaje de 58,25% de la muestra; su media para la variable Compromiso Organizacional es de 3,88 puntos con una desviación de 0,49, lo que indica que para esta variable existe una tendencia de percepción positiva entre los participantes.

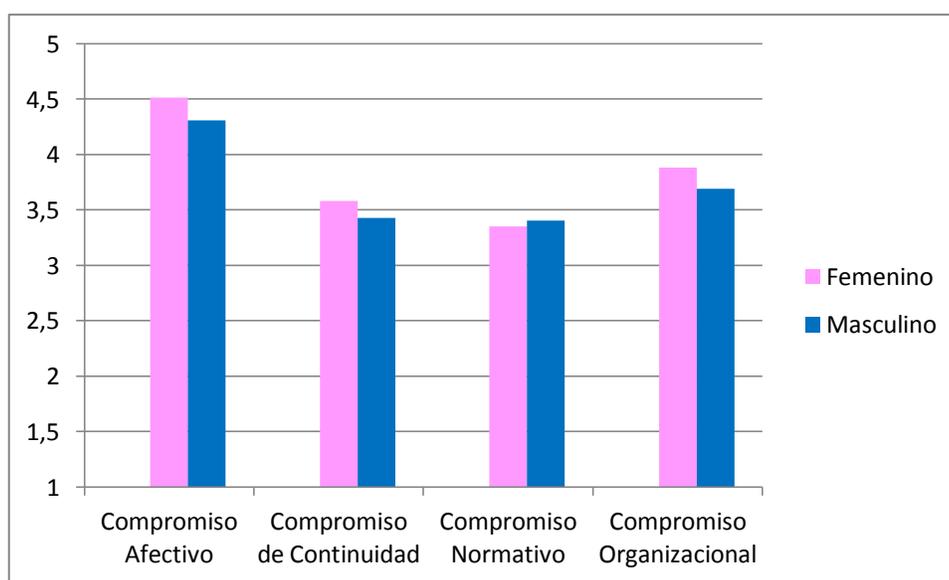
Por último, el porcentaje de la muestra del género masculino es de 40,77% y su media para esta variable se encuentra ligeramente por debajo, siendo su puntuación 3,69 con una desviación entre sus respuestas de 0,52, lo que indica que la percepción de este género con

respecto a la variable Compromiso Organizacional es menos receptiva y más heterogénea con respecto a la del género femenino.

Tabla N°23: Compromiso Organizacional según Género.

Género	Compromiso Afectivo			Compromiso de Continuidad			Compromiso Normativo			Compromiso Organizacional		
	N	Media	Desviación Estándar	N	Media	Desviación Estándar	N	Media	Desviación Estándar	N	Media	Desviación Estándar
Femenino	60	4,52	,57	60	3,58	,62	60	3,35	,71	60	3,88	,49
Masculino	42	4,31	,75	42	3,43	,74	42	3,40	,54	42	3,69	,52
No contestó	1	5,00		1	3,00		1	4,00		1	4,00	

Gráfico N°11: Compromiso Organizacional según Género



2.7 Compromiso Organizacional y Edad

En la Tabla N°24 se muestran los valores obtenidos para el Compromiso Organizacional de acuerdo con la edad de los participantes. En ella, se observa que los valores de las medias obtenidas para las dimensiones Compromiso Afectivo y Compromiso Normativo son mayores en aquellos participantes ubicados en la categoría de edad de 49 y más, siendo las mismas 5,00 y 3,80 respectivamente con una dispersión de 0,00 para la dimensión Compromiso Afectivo y 0,84 para la dimensión Compromiso Normativo; se

evidencia entonces que aquellos participantes entre los 49 años y más, se encuentran acordes con ambas dimensiones.

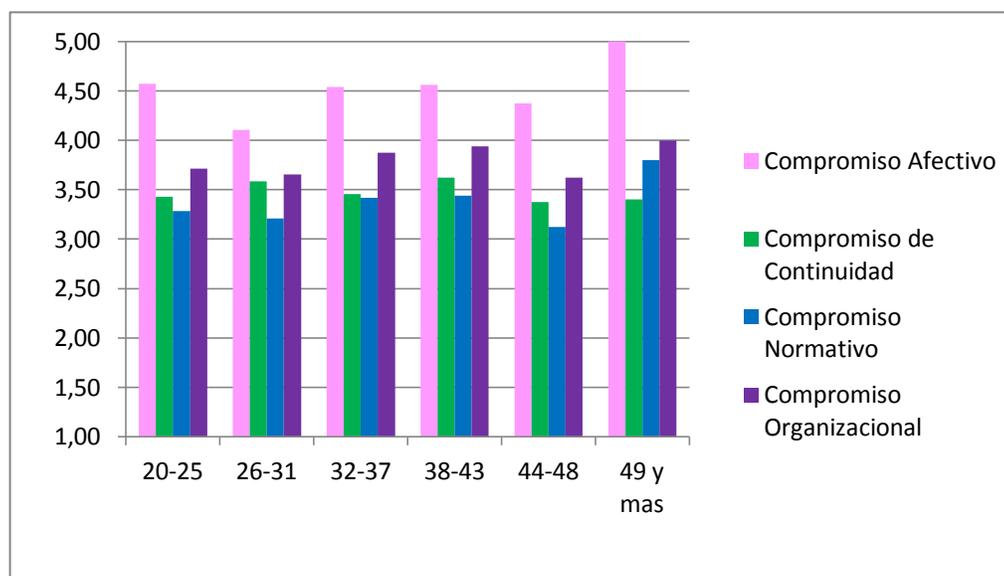
Asimismo, en descenso, los puntajes que siguen para ambas dimensiones, Normativa y Afectiva, son aquellas comprendidas entre los rangos 32-37 y 38-43 años con valores en sus medias de 4,54 y 4,56 respectivamente y desviaciones estándares de 0,59 y 0,63.

En general, para las tres dimensiones no existe una variabilidad significativa con respecto a la edad; la variación se encuentra entre dimensiones per se. El comportamiento más alejado de la tendencia se encuentra en la dimensión Compromiso de Continuidad, en la que se observan los valores de media más bajos y las desviaciones estándares sobre las mismas más elevadas.

Finalmente, el valor de la media más alta para la variable Compromiso Organizacional se encuentra en la categoría “49 y mas”, siendo el mismo de 4 puntos con una desviación estándar inexistente mientras que el valor de la media más baja para esta variable es de 3,63 con una desviación estándar de 0,52 que corresponde a la categoría entre 44 y 48 años.

Tabla N°24: Compromiso Organizacional según Edad.

Edad	Compromiso Afectivo			Compromiso de Continuidad			Compromiso Normativo			Compromiso Organizacional		
	N	Media	Desviación Estándar	N	Media	Desviación Estándar	N	Media	Desviación Estándar	N	Media	Desviación Estándar
20-25	14	4,57	,65	14	3,43	,65	14	3,29	,73	14	3,71	,47
26-31	29	4,10	,67	29	3,59	,63	29	3,21	,62	29	3,66	,48
32-37	24	4,54	,59	24	3,46	,72	24	3,42	,50	24	3,88	,45
38-43	16	4,56	,63	16	3,63	,81	16	3,44	,63	16	3,94	,57
44-48	8	4,38	,74	8	3,38	,74	8	3,13	,35	8	3,63	,52
49 y mas	5	5,00	,00	5	3,40	,55	5	3,80	,84	5	4,00	,00
No contesto	7	4,57	,53	7	3,57	,53	7	4,00	,82	7	4,14	,69

Gráfico N°12: Compromiso Organizacional según Edad.

2.8 Compromiso Organizacional y Nivel del Cargo

En la tabla N°25, se presenta la distribución del Compromiso Organizacional de acuerdo con el nivel del cargo. En la misma, se observa que no existe diferencia significativa entre los puntajes; sin embargo, se evidencia que para la dimensión Compromiso Afectivo, la puntuación más alta de la media y más baja en cuanto a desviación estándar, es decir, homogeneidad de los datos, corresponde a la de los Gerentes, siendo las mismas 4,45 y 0,62 respectivamente. Y el menor puntaje en cuanto a media y mayor en cuanto a desviación estándar, corresponde al nivel del cargo Coordinador, siendo los mismos 4,38 y 0,70 respectivamente.

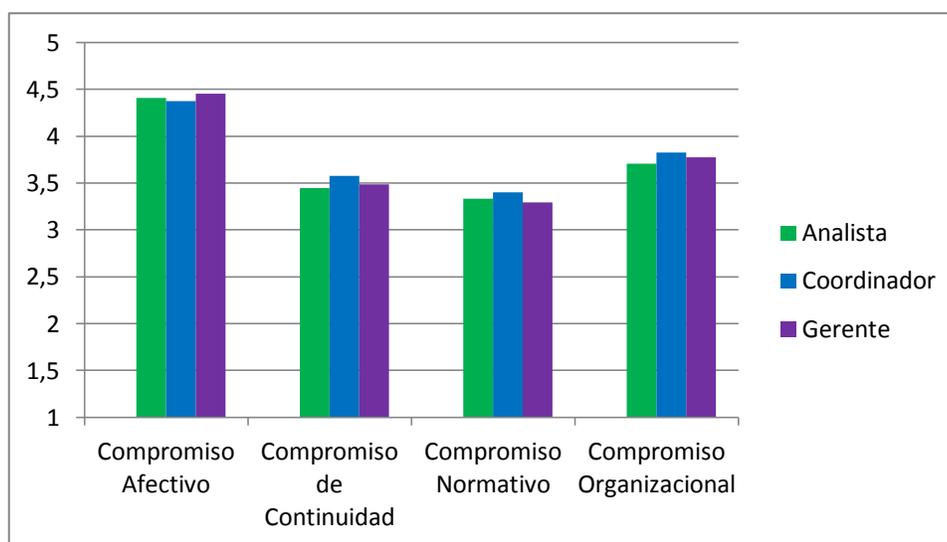
En la dimensión de Compromiso de Continuidad se observa que no existe mucha diferencia entre las medias de los distintos cargos, sin embargo, el valor más alto se presenta en el nivel de Coordinador con una media de 3,58 y una desviación estándar de 0,59. De igual forma sucede con la dimensión de Compromiso Normativo, donde el valor más alto es de 3,40 para el cargo de Coordinador con una desviación de 0,59.

A nivel general, el mayor valor de la media en la variable Compromiso Organizacional, tal como se observa en el gráfico N° 13, corresponde al nivel de cargo Coordinador con un puntaje de 3,83 y una desviación de 0,45.

Tabla N°25: Compromiso Organizacional según Nivel de Cargo.

Nivel del Cargo	Compromiso Afectivo			Compromiso de Continuidad			Compromiso Normativo			Compromiso Organizacional		
	N	Media	Desviación Estándar	N	Media	Desviación Estándar	N	Media	Desviación Estándar	N	Media	Desviación Estándar
Analista	27	4,41	,64	27	3,44	,64	27	3,33	,68	27	3,70	,47
Coordinador	40	4,38	,70	40	3,58	,59	40	3,40	,59	40	3,83	,45
Gerente	31	4,45	,62	31	3,48	,72	31	3,29	,64	31	3,77	,56
No contestó	5	5,00	,00	5	3,60	1,14	5	4,00	,71	5	4,40	,55

Gráfico N°13: Compromiso Organizacional según Nivel de Cargo.



2.9 Compromiso Organizacional y Antigüedad en la Organización

En la tabla N°26, se describe el comportamiento del Compromiso Organizacional según la antigüedad en la organización; en ella se observa que no existe diferencia significativa entre la antigüedad en la empresa y las medias obtenidas para cada dimensión, más si existe diferencia entre dimensiones.

En cuanto a la dimensión Compromiso Afectivo, la categoría con media de respuestas más alta corresponde a la de personas con un rango de 19-23 años de antigüedad en la

empresa, siendo la media de 5,00 puntos y su desviación inexistente; seguido por la categoría de personas con un rango de 13-18 años dentro de la compañía, siendo la media de 4,75 y su desviación estándar de 0,46.

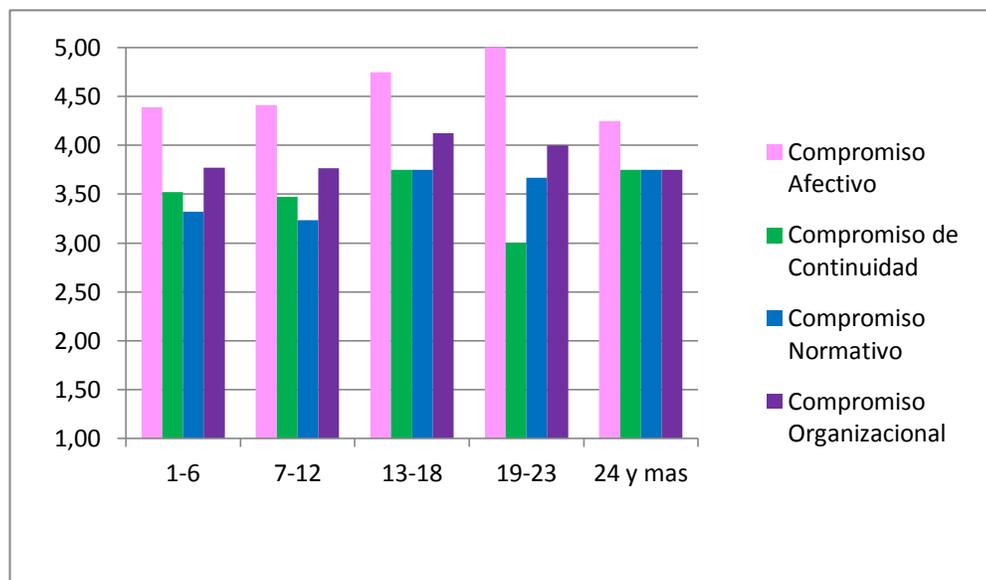
Posteriormente, con valores muy similares, se encuentran las categorías con un rango de 1-6 y 7-12 años con una media de 4,39 y 4,41 y sus desviaciones estándar de 0,67 y 0,62 respectivamente; y, por último para esta dimensión, se encuentra la categoría entre 24 y más años de antigüedad, con una media de 4,25 y una desviación estándar de 0,96 indicando mayor variabilidad y heterogeneidad entre sus datos.

Con respecto a la dimensión Compromiso de Continuidad, al igual que todas las variables sociodemográficas, representa el menor puntaje de la variable Compromiso Organizacional, siendo su media de respuesta más alta en las categorías de rango 13-18 y 24 y más con un valor de 3,75 para ambas y una desviación estándar de 0,71 y 0,50, respectivamente; para estas categorías se repiten los valores de las medias en la dimensión Compromiso Normativo.

La descripción de la variable Compromiso Organizacional según antigüedad se encuentra representada en mayor medida por el rango de antigüedad comprendida entre los 13 y 18 años en la compañía, siendo su media 4,12.

Tabla N°26: Compromiso Organizacional según Antigüedad en la Organización.

Antigüedad en la empresa	Compromiso Afectivo			Compromiso de Continuidad			Compromiso Normativo			Compromiso Organizacional		
	N	Media	Desviación Estándar	N	Media	Desviación Estándar	N	Media	Desviación Estándar	N	Media	Desviación Estándar
1-6	69	4,39	,67	69	3,52	,66	69	3,32	,58	69	3,77	,46
7-12	17	4,41	,62	17	3,47	,80	17	3,24	,66	17	3,76	,56
13-18	8	4,75	,46	8	3,75	,71	8	3,75	,71	8	4,13	,64
19-23	3	5,00	,00	3	3,00	,00	3	3,67	1,15	3	4,00	,00
24 y mas	4	4,25	,96	4	3,75	,50	4	3,75	,96	4	3,75	,96
No contesto	2	4,50	,71	2	3,00	,00	2	4,00	,00	2	4,00	,00

Gráfico N°14: Compromiso Organizacional según Antigüedad en la Organización.

2.10 Compromiso Organizacional y Estado Civil

En la tabla N°27 se describe el Compromiso Organizacional de acuerdo al estado civil de los participantes; en la misma, se observa que para la dimensión Compromiso Afectivo, el mayor promedio de respuestas obtenido fue de 4,51 para la categoría “soltero/nunca unido” con una variabilidad de 0,65. El valor más bajo, significativo, para esta dimensión corresponde a la categoría de casado, con un puntaje de 4,31 de media y una desviación estándar de 0,69.

Por su parte, la dimensión Compromiso de Continuidad muestra que el valor más alto, significativo, después de la categoría “separado”, corresponde a la categoría “casado”, con un valor de 3,59 y una desviación estándar de 0,61 indicando una leve heterogeneidad entre sus respuestas.

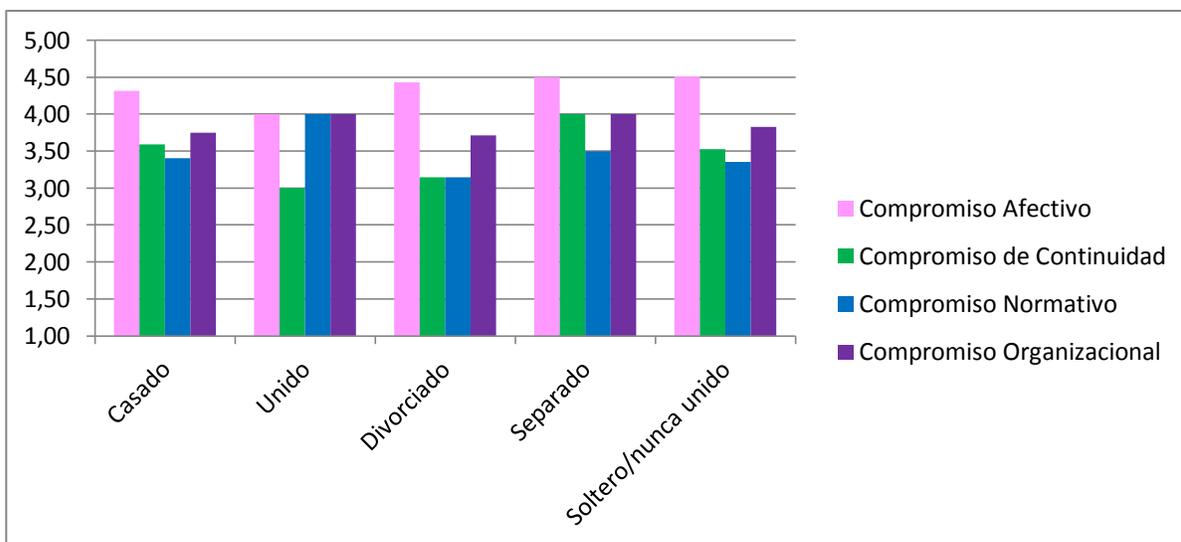
A su vez, para la dimensión Compromiso Normativo la escala descendente para el resultado de los valores obtenidos va desde unido, separado, casado, soltero y finalmente separado, con unos puntajes en las medias de 4,00- 3,50- 3,41- 3,36 y 3,14 respectivamente y unas desviaciones de 0,00- 0,71- 0,67- 0,66 y 0,38 respectivamente.

Finalmente, se encuentra que en la variable Compromiso Organizacional atendiendo al estado civil, tiene un valor máximo de 4,00 puntos en la media para las categorías “unido” y “separado” siendo los mayores puntajes de esta variable demográfica, con una desviación estándar de 0,00.

Tabla N°27: Compromiso Organizacional según Estado Civil.

Estado Civil	Compromiso Afectivo			Compromiso de Continuidad			Compromiso Normativo			Compromiso Organizacional		
	N	Media	Desviación Estándar	N	Media	Desviación Estándar	N	Media	Desviación Estándar	N	Media	Desviación Estándar
Casado	32	4,31	,69	32	3,59	,61	32	3,41	,67	32	3,75	,51
Unido	1	4,00	,00	1	3,00	,00	1	4,00	,00	1	4,00	,00
Divorciado	7	4,43	,53	7	3,14	1,07	7	3,14	,38	7	3,71	,76
Separado	2	4,50	,71	2	4,00	,00	2	3,50	,71	2	4,00	,00
Soltero/nunca unido	59	4,51	,65	59	3,53	,65	59	3,36	,66	59	3,83	,50
No contesto	2	4,50	,71	2	3,00	,00	2	4,00	,00	2	4,00	,00

Gráfico N°15: Compromiso Organizacional según Estado Civil.



3. Flexibilidad Laboral

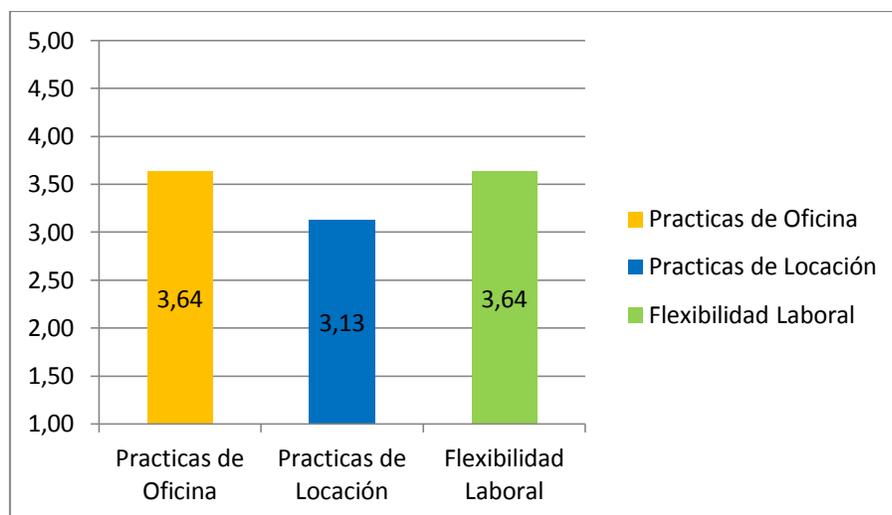
A continuación se presentan los datos obtenidos para la variable Flexibilidad Laboral, atendiendo inicialmente a la media de respuesta por dimensión y a nivel general para la variable, según la escala Likert planteada que contiene rangos entre el uno (1) al cinco (5), donde uno es “muy en desacuerdo” y cinco “muy de acuerdo”.

3.1 Percepción de Flexibilidad Laboral y sus Dimensiones

En la Tabla N°28, se observa que la media de respuesta entre ambas dimensiones, Prácticas de Oficina y Prácticas de Locación, no se encuentran muy alejadas. La dimensión Prácticas de Oficina posee un puntaje ligeramente por encima, con una media de 3,64, mientras que la dimensión Prácticas de Locación posee una media de 3,13, resultando la variable Flexibilidad Laboral en un total de 3,64. Esto indica que, la percepción de Flexibilidad Laboral se explica en mayor medida por las Prácticas de Oficina, aunque la diferencia entre ambas dimensiones no es realmente significativa. Asimismo, las respuestas obtenidas para la dimensión Prácticas de Oficina fueron más heterogéneas que las respuestas obtenidas para la dimensión Prácticas de Locación, siendo su desviación estándar sobre la media 0,54 y 1,18 respectivamente.

Tabla N°28: Flexibilidad Laboral y sus Dimensiones

Dimensiones	Media	Desviación Estandar	Mínimo	Máximo
Prácticas de Oficina	3,64	,54	2	5
Prácticas de Locación	3,13	1,18	1	5
Flexibilidad Laboral	3,64	,77	2	5

Gráfico N°16: Flexibilidad Laboral y sus Dimensiones

3.2 Percepción de Flexibilidad Laboral y sus Ítems

Ahora, aún cuando la media de respuesta para Flexibilidad Laboral y sus dimensiones se ubica en valores intermedios, si analizamos uno a uno los ítems se puede observar la variabilidad de respuesta de forma más detallada (véase Tabla N°29).

El ítem N°3, que describe la posibilidad de cumplir las responsabilidades diarias en un turno de medio tiempo, se observa la media más baja con 1,70 planteando un alto nivel de desacuerdo. Mientras que el resto de los ítems tienen medias que superan el 2,47. Los ítems N°2, 6, 9, 10, 11, 12, 15 presentan medias ubicadas entre 2,47 hasta 3,76 expresando posiciones negativas o indiferentes ante los reactivos, estos ítems están enfocados en su mayoría al poder que tiene la empresa para permitir determinadas decisiones en términos de Flexibilidad Laboral, como lo es trabajar desde casa y el trabajo por número de horas. Finalmente, los ítems N°1, 4, 5, 7, 8, 13, 14 y 16 poseen medias mayores a 3,80 expresando una percepción positiva o de acuerdo con los reactivos, los cuales expresan las posibilidades de flexibilidad que están en poder del empleado.

A nivel general, el ítem que expresó el puntaje más alto fue el N°1 con una media de 4,27; demostrando que desde el punto de vista de los empleados tienen amplias posibilidades

de negociar las horas de inicio y culminación de su jornada laboral. La desviación estándar para este ítem fue de 0,81, siendo esta desviación la menor entre todos los ítems, indicando que la dispersión entre los datos es menor que la reflejada en el resto.

Tabla N°29: Nivel de Flexibilidad Laboral por Ítems.

N°Item	Ítems de Flexibilidad Laboral	Media	Desviación Estandar
1	Puedo negociar la hora de inicio y culminación de mi jornada laboral	4,27	,81
2	Decido las horas a trabajar diariamente, semanalmente o mensualmente	2,47	1,26
3	Puedo cumplir mí jornada laboral en un turno de medio tiempo	1,70	1,01
4	Tengo control en la decisión del momento en que tomaré descansos en el transcurso de la jornada	4,06	,99
5	Retribuyo con tiempo-extra de mi jornada si llego mas tarde de lo estipulado en mi horario.	4,39	,82
6	El horario de trabajo se adapta a mis actividades fuera de la organización.	3,50	1,05
7	Mi supervisor permite que ajuste mi jornada laboral a mis necesidades	3,81	,97
8	En mi trabajo cumplo con un número de horas estipuladas	4,05	1,21
9	Trabajo desde casa cuando considero que es necesario	3,33	1,20
10	Laboro cuando lo necesito desde cualquier lugar distinto a mi oficina	3,19	1,44
11	Utilizo los recursos de la organización para llevar a cabo proyectos o reuniones desde otra locación que no es mi oficina	2,70	1,44
12	Considero que la organización no permite que tenga control sobre mi horario (R)	3,76	1,10
13	No conozco las posibilidades de cambiar mi horario de trabajo (R)	3,96	1,02

14	Nunca pido horas de trabajo para resolver asuntos personales (R)	4,14	,91
15	Las políticas de la organización a veces se interponen ante las prácticas de flexibilidad laboral (R)	3,56	1,22
16	Puedo tomarme horas libres, durante la jornada, cuando necesito resolver asuntos personales.	3,93	,89

4. Compromiso Organizacional

Seguidamente se presentan los datos obtenidos para la variable Compromiso Organizacional, atendiendo inicialmente a la media de respuesta por dimensión y a nivel general para la variable, según la escala Likert planteada que contiene rangos entre el uno (1) al cinco (5), donde uno es “muy en desacuerdo” y cinco “muy de acuerdo”.

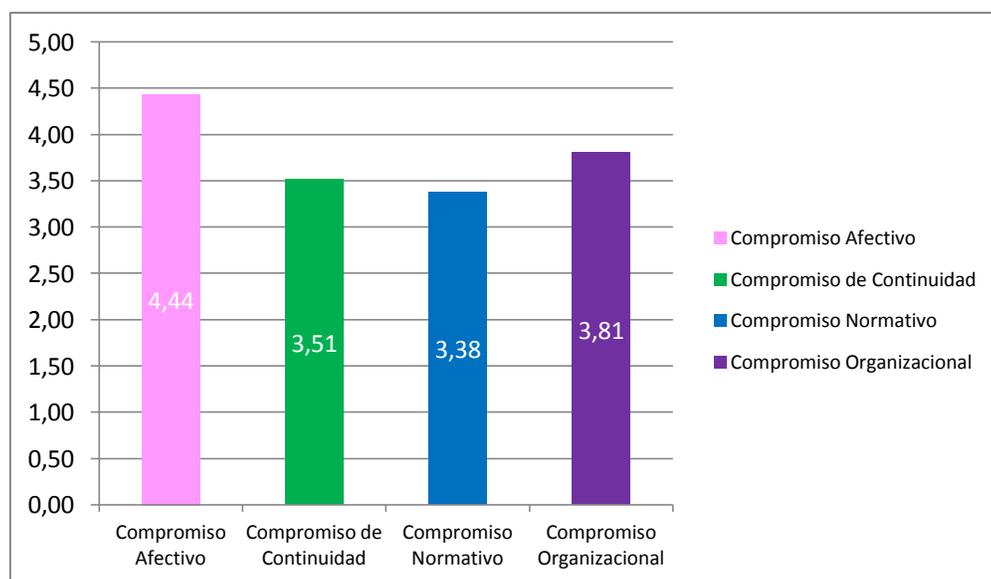
4.1 Compromiso Organizacional y sus dimensiones

En la Tabla N°30, se observa que el puntaje obtenido de la media con respecto a las dimensiones de Compromiso Organizacional varía entre ellas. La puntuación mayor de la media corresponde al Compromiso Afectivo con un puntaje de 4,44 y una desviación estándar de 0,65 con respecto al mismo. Igualmente se observa que para esta dimensión, el puntaje mínimo otorgado por los encuestados, se encuentra en 3 puntos. Este puntaje varía en la dimensión Compromiso de Continuidad y Compromiso Normativo, siendo su puntaje mínimo 2.

Al comparar la dimensión Compromiso Afectivo, Compromiso de Continuidad y Compromiso Normativo, en el Gráfico N° 17, se observa que la primera tiene un puntaje de 0,93 por encima de la segunda y de 1,06 puntos por encima de la tercera, evidenciando que esta dimensión, Compromiso Afectivo, es la que explica en mayor medida la media total de la variable Compromiso Organizacional siendo 3,81 puntos, reflejando ser la dimensión que más reforzada se encuentra entre los participantes del presente estudio.

Tabla N°30: Compromiso Organizacional y sus dimensiones.

Compromiso	Media	Desviación Estandar	Minimo	Maximo
Compromiso Afectivo	4,44	0,65	3,00	5,00
Compromiso de Continuidad	3,51	0,67	2,00	5,00
Compromiso Normativo	3,38	0,64	2,00	5,00
Compromiso Organizacional	3,81	0,51	3,00	5,00

Gráfico N°17: Compromiso Organizacional y sus dimensiones.

4.2 Compromiso Organizacional y sus ítems.

En la Tabla N°31 se presentan los niveles de Compromiso Organizacional por ítems. Al realizar un mapeo de dichos valores, se observa que las medias varían entre 2,74 y 4,64 puntos.

El ítem N°3, donde se plantea definir si el individuo se siente como parte de la organización, refleja una media de 4,64 expresando un alto nivel de acuerdo con el reactivo, indicando que los individuos participantes de la muestra se sienten parte de su organización.

El ítem más bajo de la muestra es el N° 15, que plantea culpabilidad en caso de abandonar la organización, a lo que el promedio de respuesta apuntó a 2,74 expresando un gran nivel de desacuerdo con el reactivo, lo cual indica que a pesar de que los individuos se encuentran satisfechos y se sienten parte de la organización, no sienten culpabilidad de abandonarla de ser necesario.

Se puede observar en la Tabla N°32, que los ítems pertenecientes a la dimensión de Compromiso Afectivo (N°1, 2, 3, 4, 5, 6) son aquellos que presentan las medias de respuesta más altas.

Tabla N°31: Nivel de Compromiso Organizacional por Ítems.

N°Item	Ítems de Compromiso Organizacional	Media	Desviación Estandar
1	Estaría satisfecho desarrollando el resto de mi carrera profesional en esta organización.	4,03	1,00
2	Considero los problemas de la organización como si fueran míos.	3,88	,93
3	No me considero parte de la organización (R)	4,64	,57
4	No poseo un vínculo afectivo con esta organización (R)	4,55	,57
5	No me siento como “parte de la familia” en esta organización (R)	4,49	,78
6	Esta organización representa un gran valor para mi	4,14	,84
7	Mi permanencia en la organización involucra temas tanto de necesidad como de deseo	4,15	,80
8	Sería muy difícil para mí abandonar la organización actualmente, aún si quisiera.	3,71	1,04
9	Muchos aspectos de mi vida se verían interrumpidos si decidiera dejar la organización en este momento.	3,31	1,07
10	La escasez de oferta laboral impide que considere renunciar a la organización	3,35	1,23

11	Podría considerar trabajar en otra empresa si no hubiese puesto tanto empeño en esta organización	2,86	,99
12	Una de las consecuencias negativas de abandonar esta organización sería la falta de alternativas disponibles	3,24	1,27
13	No me siento obligado a seguir desempeñándome en la organización (R)	3,26	1,28
14	No considero correcto abandonar la organización ahora, aún cuando podría ser ventajoso para mi.	2,94	1,01
15	Me sentiría culpable si abandono la organización en este momento	2,74	1,12
16	Esta organización merece mi lealtad	3,89	,83
17	Actualmente no dejaría la organización porque siento una obligación con la gente que trabaja en ella	3,46	,97
18	Me siento en deuda con esta organización	3,31	,84

5. Correlación entre variables

El objetivo principal de esta investigación es identificar la relación entre Flexibilidad Laboral percibida, como política de balance vida- trabajo, y el nivel de compromiso de los empleados de dos (2) de las mejores empresas para trabajar en Venezuela.

De esta manera, a continuación se presenta el desglose de correlación entre las variables. Se empieza con la correlación general, para luego, atendiendo a los objetivos específicos del estudio, mostrar las correlaciones de acuerdo a cada una de las dimensiones de flexibilidad con las dimensiones de Compromiso Organizacional.

Tabla N°32: Correlación entre las variables Flexibilidad Laboral y Compromiso Organizacional.

		Flexibilidad Laboral	Compromiso Organizacional
Flexibilidad Laboral	Pearson Correlation	1	,122
	Sig. (2-tailed)		,220
	N	103	103
Compromiso Organizacional	Pearson Correlation	,122	1
	Sig. (2-tailed)	,220	
	N	103	103

Para evaluar dicha correlación, se aplicó el coeficiente de correlación de Pearson, arrojando un 0,122 lo cual indica una relación positiva pero muy débil entre las variables, con un nivel de significación 0,220.

De la misma forma se calculó el coeficiente de determinación resultando que Flexibilidad Laboral explica al Compromiso Organizacional (y viceversa), tan sólo en un 1,49%. En el caso de la correlación entre dimensiones, la relación resultó ser un poco más fuerte.

Tabla N°33: Correlación entre las Dimensiones de las variables Flexibilidad Laboral y Compromiso Organizacional.

		Compromiso Afectivo	Compromiso de Continuidad	Compromiso Normativo	Practicas de Oficina	Practicas de Locacion
Compromiso Afectivo	Pearson	1	-,138	,396	,367	,426
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)		,164	,000	,000	,000
	N	103	103	103	103	103
Compromiso de Continuidad	Pearson	-,138	1	,021	-,080	-,307
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	,164		,832	,420	,002
	N	103	103	103	103	103
Compromiso Normativo	Pearson	,396	,021	1	,141	,143
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	,000	,832		,154	,149
	N	103	103	103	103	103
Practicas de Oficina	Pearson	,367	-,080	,141	1	,412
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	,000	,420	,154		,000
	N	103	103	103	103	103
Practicas de Locacion	Pearson	,426	-,307	,143	,412	1
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,149	,000	
	N	103	103	103	103	103

La data expone que la relación más “fuerte” entre las relaciones positivas es entre Compromiso Afectivo y Prácticas de Locación con un valor de 0,426, evidenciando que entre estas dimensiones existe una correlación positiva débil, apuntando a ser positiva media. Calculando el coeficiente de determinación se obtiene que las Prácticas de Locación explican en un 18,15% al Compromiso Afectivo.

Por otro lado, la relación más “fuerte” entre las relaciones negativas se evidencia entre el Compromiso de Continuidad y las Prácticas de Oficina, donde el valor es de -0,80, siendo esta una correlación negativa considerable, casi expresando que mientras una dimensión aumenta la otra disminuye de manera proporcional. Siendo para esta relación el coeficiente de determinación de 64%.

Para el resto de las dimensiones, respecto a las Prácticas de Oficina, se observa que entre esta dimensión y el Compromiso Afectivo existe una correlación positiva débil con un valor de 0,367. Y con el Compromiso Normativo, se observa una correlación positiva muy débil con un valor de 0,141. Para estas relaciones los coeficientes de determinación son 0,1346 y 0,0198 respectivamente.

Mientras que respecto a las Prácticas de Locación, se observa que entre esta dimensión y el Compromiso de Continuidad hay una correlación negativa débil con un valor de -0,307, y con el Compromiso Normativo una correlación positiva muy débil de 0,143. Para estas relaciones los coeficientes de determinación son 0,0942 y 0,0204 respectivamente.

6. Correlación entre Variables Sociodemográficas, Flexibilidad Laboral y Compromiso Organizacional.

Con la finalidad de obtener un análisis más detallado de la muestra obtenida, se realizó la correlación de las variables Flexibilidad Laboral y Compromiso Organizacional por cada variable sociodemográfica expuesta; a continuación se presentan los resultados:

Tabla N°34: Correlación entre las variables Flexibilidad Laboral y Compromiso Organizacional con las Variables Sociodemográficas

		Correlación Flexibilidad-Compromiso	Coefficiente de determinación	Significancia	N
Género	Femenino	0,099	0,010	0,454	60
	Masculino	0,203	0,041	0,197	42
Edad	20-25	0,181	0,033	0,535	14
	26-31	0,065	0,004	0,738	29
	32-37	0,452*	0,204	0,026	24
	38-43	0,101	0,010	0,711	16
	44-48	0	0,000	1	8
	49-y más				5
Nivel	Analista	0,25	0,063	0,209	27
	Coordinador	0,247	0,061	0,125	40
	Gerente	-0,86	0,740	0,645	31
Antigüedad en el Cargo	1-6	0,158	0,025	0,195	69
	7-12	-0,063	0,004	0,809	17
	13-18	0	0,000	1	8
	19-23				
	24 y mas	-0,091	0,008	0,909	4
Estado Civil	Casado	0	0,000	1	32
	Unido				1
	Divorciado	0,222	0,049	0,632	7
	Separado				2
	Viudo				0
	Soltero/Nunca unido	0,174	0,030	0,187	59

*La correlación es significativa a un nivel de 0,05

Para la variable Género, se observa que existe una diferencia significativa entre el género masculino y femenino; los resultados arrojan que la correlación entre Compromiso Organizacional y Flexibilidad Laboral es mayor para el género masculino indicando un coeficiente de correlación, positivo y débil, de 0,203 y un nivel de significancia de 0,197; mientras que para el género femenino la correlación entre Flexibilidad Laboral y Compromiso Organizacional es positiva y muy débil, siendo su coeficiente de 0,099 y su nivel de significancia de 0,454, lo que indica que a pesar de que su correlación es débil, el nivel de confianza de la misma es de 54,6%. A su vez, calculando el coeficiente de determinación de ambas variables, se observa que la variable de género masculino explica la correlación entre Flexibilidad Laboral y Compromiso Organizacional en un 4,1% mientras que la variable de género femenino la explica en un 1%.

En cuanto a la variable Edad, se observa una notable diferencia entre sus rangos, específicamente en el rango comprendido entre 32 y 37 años, con la relación más alta entre Flexibilidad Laboral y Compromiso organizacional, siendo su coeficiente 0,452 y explicando la correlación entre dichas variables en un 20,4 % (0,204) con un nivel de confianza de 97,4% (0,026).

Con respecto al nivel de cargo, se observa que a pesar de ser ligeramente superior la correlación de la categoría Analistas, con un coeficiente de 0,25, la misma tiene un nivel de significancia inferior a la categoría Coordinadores, siendo 79,1% (0,209); mientras que, por su parte la categoría Coordinadores, posee un coeficiente de correlación de 0,247 mientras que su nivel de significancia se encuentra ubicado en un 87,5% (0,125). A su vez para los Gerentes, el coeficiente de correlación entre las variables Flexibilidad Laboral y Compromiso Organizacional arrojó una correlación negativa considerable, siendo su coeficiente de -0,86, indicando que, para esta categoría, existe una relación inversamente proporcional, es decir, a mayor percepción de Flexibilidad Laboral, menor compromiso organizacional. El coeficiente de significancia de esta variable es considerablemente bajo, manteniendo únicamente un 35% (0,645) de confianza.

Con respecto a la antigüedad en la organización, se observa que en el rango de 1 a 6 años de antigüedad, se explica la correlación entre Flexibilidad Laboral y Compromiso Organizacional en un 2,5% con un coeficiente de correlación de 0,158 y un nivel de confianza de 80,5% siendo su nivel de significancia 0,195. A su vez, se observa que para la categoría 13 a 18 años dentro de la organización no existe correlación alguna entre las variables con un nivel de confianza de 100% (1), por ende, esta categoría no explica en ninguna medida la correlación entre Flexibilidad Laboral y Compromiso Organizacional. En cuanto a las categorías de 7 a 12 años y 24 y más, el coeficiente de correlación entre las variables es negativo, indicando la relación inversa entre ambas variables, con una correlación de -0,063 y -0,091 respectivamente.

Por último, para la variable estado civil, se observa que la categoría divorciados, explica en un 4,9% la correlación entre las variables Flexibilidad Laboral y Compromiso Organizacional siendo la misma 0,222 con un nivel de confianza de 36,8% (0,632) indicando la alta probabilidad de error de la misma; por su parte, la categoría soltero/nunca unido arroja una correlación entre variables de 0,174 indicando un nivel de confianza de 81,3% (0,187), esta variable demográfica explica la correlación entre Flexibilidad Laboral y Compromiso Organizacional en un 3%. Para esta variable sociodemográfica (estado civil), no se encontró correlación alguna entre las variables en las categorías Casado, Unido, Separado y Viudo.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

. No hay duda alguna de que el éxito de las organizaciones depende plenamente de su fuerza de trabajo, por lo que el foco está orientado principalmente a mantener esa fuerza de trabajo satisfecha. De esta manera, las estrategias corporativas buscan compaginar las necesidades de los empleados con los valores y políticas de la organización, surgiendo así el enfoque del balance vida-trabajo como política a adoptar, entendiendo que su principal objetivo es lograr la integración vida- trabajo para alcanzar esa satisfacción del individuo dentro y fuera de la organización, enmarcado bajo unas normas de beneficio mutuo empleador, empleado y sociedad (Water, s.f. citado en Jones, 2003).

Este tipo de políticas según Capelli (2000, citando en Singh, 2010) y Monsanto (2003, citado en Arthur & Cook, 2003) expresa una preocupación estratégica por atraer y retener a los empleados, disminuyendo el conflicto de roles familiares y de trabajo para incrementar su productividad y compromiso. Por lo que, no es sólo cuestión de ofrecer beneficios y compensación monetaria competitiva en el mercado, sino que debe existir un componente que englobe también estos aspectos no monetarios, surgiendo así el concepto de Compensación Total.

Este modelo de Compensación Total parte de la idea de que a cambio de los esfuerzos, talento y tiempo de sus empleados se les retribuye con retorno monetario y no monetario (World at Work, 2007). Dentro de los componentes que integran este modelo, se encuentran las políticas de Flexibilidad Laboral, las cuales otorgan autonomía a los empleados con

respecto al manejo de su tiempo y locación de trabajo (Hill et. al, 2008 citado en Brennan et.al, 2008)

Para que las organizaciones puedan capitalizar estos esfuerzos, es importante tener en cuenta que dichas políticas y estrategias corporativas estén en consonancia con las necesidades de sus empleados, aunado al reconocimiento y reforzamiento constante de estas políticas por parte de los supervisores, así como la aceptación genuina de las mismas (World at Work, 2007).

Por ende, Glynn, Steinberg y McCartney (2002) identifican tres roles fundamentales para la implementación exitosa de estas estrategias: el rol de la organización, del supervisor y del empleado. Si estos tres roles se integran de forma armónica, la percepción de los empleados respecto a estas estrategias desembocará en un alto compromiso; siendo clave comprender que, como unidad de medida, para identificar el éxito de la implementación de dichas estrategias es la percepción (y no la existencia per se) de las políticas.

En la presente investigación se estableció como objetivo identificar la relación entre Flexibilidad Laboral percibida, como política de balance vida-trabajo, con el nivel de compromiso de los empleados de dos (2) de las mejores empresas para trabajar en Venezuela según Great Place to Work para el 2012.

Para abarcar con mayor exhaustividad lo que se pretende transmitir, se abordará la discusión de los resultados tomando en cuenta los siguientes puntos:

- Variables sociodemográficas.
- Flexibilidad Laboral.
- Compromiso Organizacional.
- Correlación entre variables sociodemográficas, Flexibilidad Laboral y Compromiso Organizacional.

1. Variables sociodemográficas: Flexibilidad Laboral

Tomando en cuenta las variables sociodemográficas que se evaluaron en este estudio: género, edad, nivel del cargo, antigüedad en la organización y estado civil, se obtuvo para Flexibilidad Laboral² que la población masculina es la que posee una percepción más positiva acerca de las Prácticas de Oficina y Locación (3,69 y 3,36) respectivamente, indicando que la población femenina, a pesar de ser el grueso de la población, no tiene una percepción tan positiva de las políticas de su organización respectiva (3,62 y 2,95). Se evidencia la misma diferencia entre ambos en la percepción general de Flexibilidad Laboral (3,76 y 3,55). Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, cabe la pregunta ¿podrían no estar alineadas las políticas de Flexibilidad Laboral de las organizaciones con las necesidades del género femenino?

Asimismo, las Prácticas de Locación son percibidas de forma positiva conforme mayor sea el rango de edad (desde 2,64 hasta 3,80), mientras que las Prácticas de Oficina son percibidas de forma positiva principalmente para aquellos de edades comprendidas en los rangos de 44 a 48 años (3,88) y 20 a 25 años (3,71). En cuanto al nivel general de Flexibilidad, el comportamiento de la data arroja que los rangos de 44 y 48 así como 49 y más, son los que poseen las medias más significativas (4,00); mientras que, los rangos entre 20 y 25 así como 26 y 31 son los que reflejan percepciones más bajas (3,43 y 3,38 respectivamente). Entonces, se observa que las Prácticas de Locación así como las Prácticas de Oficina son percibidas en mayor medida por aquellos sujetos pertenecientes a rangos de edades superiores; y que, específicamente en la dimensión Prácticas de Locación, los rangos de edades inferiores reflejan una percepción débil acerca de la presencia de estas políticas en la organización. Ante esta tendencia cabrían consideraciones como ¿La políticas de Flexibilidad Laboral se están implementando en la misma medida dentro de la organización? ¿Las personas con menor

² Las dimensiones que componen Flexibilidad Laboral son Prácticas de Oficina, entendiéndose como todas aquellas dirigidas a acuerdos flexibles de horario y manejo de tiempo; y las Prácticas de Locación, entendiéndose como aquellas planteadas para ser ejecutadas fuera de la organización, no necesitándose la presencia del individuo en la misma.

rango de edad están en completo conocimiento de cuáles son las políticas de flexibilidad laboral existentes en la organización? ¿Existe un problema de comunicación y mercadeo de las políticas de flexibilidad laboral en la organización?

La data obtenida en cuanto al nivel del cargo, muestra para todas las dimensiones de Flexibilidad Laboral e incluso para la percepción general de esta variable que conforme más alto sea el cargo más positiva será la percepción, siendo los Gerentes quienes tienen mejor percepción de sus prácticas (3,84). Este resultado es clave, debido a que al tener percepción positiva de las Prácticas de Flexibilidad Laboral por parte de los cargos supervisorios, indica que la promoción de dichas prácticas parte de una satisfacción de aquellos responsables en impartirlas, sin embargo, al tener una perspectiva más baja en los cargos base de la organización, Analistas (3,41). Entonces, esto indica que los niveles supervisorios tienen una percepción genuina de la existencia de estas prácticas en la organización, sin embargo, ¿Éstas políticas están siendo reforzadas a los niveles de menor rango?

La antigüedad muestra que la data arrojada en cuanto Flexibilidad Laboral se asemeja en todos los rangos establecidos; sin embargo, se observa que para la dimensión Prácticas de Locación, las medias se ubican ligeramente por debajo en todas las categorías a diferencia de las medias arrojadas en la dimensión Prácticas de Oficina; lo que indica que, independientemente de los rangos de antigüedad dentro de la organización, la percepción de la existencia de Prácticas de Oficina en cuanto a manejo del horario es más positiva que la existencia de Prácticas de Locación, este comportamiento es el mismo para todas las variables sociodemográficas.

Por último, la Flexibilidad Laboral en cuanto al estado civil es percibida como más positiva por aquellos empleados solteros (3,68) y aquellos empleados casados (3,63), sin embargo, es importante destacar que el grueso de la población estuvo conformado por individuos solteros o nunca unidos. Asimismo, en la dimensión Prácticas de Oficina la población de solteros posee la percepción más alta (3,68), al igual que en la dimensión Prácticas de Locación (3,20).

Ante la tendencia general del comportamiento de las variables sociodemográficas, se debe entender como aspecto clave que, a la hora de implementar las políticas de flexibilidad laboral, se debe evaluar a la población a la cual se le está aplicando y cuáles son las características de la misma ya que según Jones (2003) la necesidad de implementar políticas de Flexibilidad no viene determinada sólo por el hecho de tener responsabilidades familiares, si no que el desarrollo personal del individuo es también un factor determinante para definir dichas políticas. Por ende, para el desarrollo exhaustivo de esta disyuntiva es necesario preguntarse ¿Existe realmente una armonización entre los roles del empleado y del supervisor? ¿Existe una comunicación transparente entre ambas partes con respecto a las políticas de flexibilidad laboral? ¿Se están realmente tomando en cuenta las necesidades de todos los rangos de la organización con respecto a estas políticas? ¿Sería pertinente indagar en la relación entre el intercambio líder miembro orientado a las políticas de Flexibilidad Laboral en la organización?.

2. Variables sociodemográficas: Compromiso Organizacional

Respecto al Compromiso Organizacional³ en general, la población femenina arrojó valores ligeramente más altos (3,88), predominando la dimensión de Compromiso Afectivo, donde se obtuvo la media más alta de acuerdo al resto de los valores de las otras dimensiones (4,52); con respecto al género masculino, los valores son ligeramente menos significativos (3,69), sin embargo, se refleja de igual manera una percepción positiva de la variable Compromiso Organizacional, predominando nuevamente la dimensión Compromiso Afectivo (4,31). De acuerdo con estos resultados, el género femenino posee una mayor “identificación con” y “participación en” con respecto a la organización aunque los valores difieren ligeramente.

³ Las dimensiones que componen Compromiso Organizacional son Compromiso Afectivo refiriéndose al “apego emocional”, “identificación con” y “participación en” del empleado; Compromiso de Continuidad refiriéndose al conocimiento o presencia de los costos de abandonar la organización; y Compromiso Normativo el cual refleja el sentimiento de obligación con la organización.

En cuanto a la edad, la data arroja que aquellos individuos de 49 años o más poseen un alto nivel de Compromiso Afectivo (5,00), al igual que el grupo joven de 20 a 25 años (4,57), mientras que para el segmento de la población de edades comprendidas entre 38 y 43 años se evidencia un Compromiso de Continuidad más alto (3,63). En cuanto al Compromiso Normativo son aquellos comprendidos en los rangos entre 38 y 43 años quienes presentan un valor medio más alto (3,44). Cabría entonces preguntarse en base a las diferencias reflejadas entre las tres dimensiones del Compromiso Organizacional, ¿que factor está influyendo en que las percepciones de estas dimensiones sean diferentes para estos rangos?, a pesar de que en todos los casos la dimensión Compromiso Afectivo refleje los puntajes más altos.

De acuerdo al nivel del cargo, no existe diferencia significativa para la variable Compromiso Organizacional como un todo, sin embargo, la data muestra que aquellos empleados con cargos gerenciales poseen mayor Compromiso Afectivo (4,45), mientras que en cuanto al Compromiso de Continuidad presentan mayores niveles aquellos con cargos de coordinador al igual que en el caso del Compromiso Normativo (3,58 y 3,40 respectivamente).

En referencia a la antigüedad en la organización, a pesar de que el grueso de la muestra se concentró en el rango entre 1 año y 6 años de antigüedad, los valores más altos de compromiso para todas las variables se encuentran a partir de los 13 años de antigüedad en las organizaciones correspondientes (Compromiso Afectivo: 4,75, Compromiso Normativo: 3,74 y Compromiso de Continuidad: 3,75). Estos datos reflejan que aquellos individuos que llevan más tiempo desempeñándose en la organización han desarrollado mayor grado de identificación con la misma.

Finalmente, en cuanto al estado civil, aquellos empleados separados, solteros y unidos presentaron el mayor puntaje con respecto a la variable Compromiso Organizacional (4,00; 3,83 y 4,00 respectivamente), evidenciando que, a pesar del puntaje obtenido para la categorización “casado” se ubica en un nivel medio alto de la escala (3,75), los mismos representan el menor nivel de compromiso con respecto a esta variable sociodemográfica.

A pesar de que no se encontraron diferencias significativas para la variable Compromiso Organizacional con respecto a la categorización de las variables sociodemográficas, los datos convergen en una misma tendencia, evidenciando el Compromiso Afectivo como la dimensión con mayor valor y el Compromiso Normativo como la dimensión con menor valor.

3. Flexibilidad Laboral

De acuerdo a los datos obtenidos en cuanto a Flexibilidad Laboral, se evidencia que los empleados pertenecientes a la muestra tienen una percepción positiva de las políticas de sus empresas correspondientes (3,64), sin embargo, existen aspectos resaltantes por parte de las organizaciones cuando se lleva a cabo el análisis por dimensiones de esta variable.

La dimensión de Prácticas de Oficina tiene una percepción ligeramente más alta o positiva (3,64) que la percepción obtenida de las Prácticas de Locación (3,13); no obstante, la dispersión observada en los datos arrojados en esta última dimensión (1,18) es considerablemente más alta que la dispersión de los datos en la dimensión Prácticas de Oficina (0,54); indicando que las percepciones de los empleados con respecto a la primera presentan respuestas más heterogéneas que las presentadas en la dimensión Prácticas de Oficina.

Se observa entonces que, para las dimensiones, hay mayor presencia de los ítems relacionados con el manejo del tiempo: horarios flexibles, trabajos a medio tiempo, horas comprimidas, horas anualizadas, etc.; que aquellos ítems relacionados con locación: oficinas móviles y trabajo en casa. Revisando a profundidad, en la dimensión de Prácticas de Oficina el ítem N°3 presentó la media más baja (1,70) el cual expresa la posibilidad de cumplir la jornada laboral en un turno de medio tiempo, mientras que el ítem N°5 refleja la media más alta (4,39) de la muestra planteando la retribución con tiempo extra en caso de llegar más tarde de lo estipulado en el horario. Por otro lado, la dimensión de Prácticas de Locación presenta el ítem N°9 con la media más alta (3,33), expresando la posibilidad de trabajar desde casa cuando es necesario y el ítem con media de respuesta más baja resultó ser el N°11(2,70), el

cual plantea la utilización de los recursos de la organización para llevar a cabo reuniones o proyectos en locaciones distintas a la oficina.

Por tanto, se observa que la percepción en cuanto al manejo del horario es positiva, reflejando una autonomía para estipular las horas de trabajo, no obstante, quizás por la carga de trabajo no es posible cumplir las responsabilidades en turnos de medio tiempo. Mientras que, la percepción en cuanto a las Prácticas de Locación refleja una posición negativa o indiferente, ¿Esta diferencia se puede deber a las características de la organización o a las características del cargo? ¿Existe alguna limitación que impide el desarrollo de las Prácticas de Locación en la organización en cuanto a recursos? ¿Hasta que punto existe un consenso entre supervisor y supervisado acerca de la forma de cumplir las tareas y la administración del tiempo?

4. Compromiso Organizacional

Los datos obtenidos exponen una media de respuesta relativamente alta (3,81), expresando un nivel de compromiso aceptable que puede mejorar. Profundizando en sus dimensiones se encuentra que el Compromiso Afectivo es la dimensión con media de respuesta de mayor valor (4,44), indicando que el apego emocional, identificación con la organización e incluso el sentimiento de pertenencia con la organización es significativo.

Luego, se encuentra el Compromiso de Continuidad con una media ligeramente inferior (3,51), donde el empleado es capaz de reconocer el costo que implica abandonar la organización, por lo que en estas empresas se evidencia la necesidad por parte de los empleados de permanecer en ellas.

Por último, en la dimensión del Compromiso Normativo se encontró el valor más bajo de las tres dimensiones (3,38), donde existe un sentimiento casi indiferente de obligación de continuidad laboral, ligado a sensación de gratitud o deuda.

Si se hace un estudio más profundo de estas dimensiones, se pueden observar por ítems diferencias más marcadas, en la dimensión de Compromiso Afectivo se refleja en el ítem N°3,

donde se plantea el sentimiento de pertenencia a la organización, la media más alta para dicha dimensión (4,64) mientras que, el más bajo fue el ítem N°2 que plantea los problemas de la organización como si fuesen propios (3,88). Por otro lado, en la dimensión de Compromiso de Continuidad, el ítem N° 11 presentó la media más baja (2,86) el cual expresa “Podría considerar trabajar en otra empresa si no hubiese puesto tanto empeño en esta organización” y el más alto el N°7(4,15) planteando la permanencia en la organización debido a deseo y necesidad. Finalmente, en la dimensión de Compromiso Normativo el ítem N°16 que refleja la lealtad ante la organización posee la media más alta (3,89) mientras que el ítem con media más baja (2,74) fue el que expresa culpabilidad de abandonar la organización. Se puede concluir que en la muestra existe un alto nivel de identificación y pertenencia con la organización, evidenciando el deseo de permanecer en ella aunado a la necesidad por falta de otras oportunidades laborales, sin embargo, en caso de presentarse otra oportunidad no existiría ningún tipo de culpabilidad por abandonar la organización.

Por ende, es pertinente entender qué factores se encuentran presentes que implican una alta vinculación o apego emocional por parte de los empleados, así como aquellos factores que debilitan la lealtad ante la organización y las personas que la conforman. Respecto al Compromiso de Continuidad, planteando el sentimiento de necesidad de permanencia en la organización cabe preguntarse si la situación actual del país influye en el nivel de compromiso en esta dimensión.

Es importante comprender que el compromiso no es más que una personificación de las acciones organizacionales y su percepción por parte de los empleados, por lo que los niveles de compromiso para dicha muestra refleja que quizás la empatía desarrollada con los empleados para identificar sus necesidades no ha sido del todo acertada, ocasionando una baja lealtad con la organización y permitiendo que los individuos no piensen dos veces la decisión de abandonar la organización en caso de presentarse otra oportunidad.

5. Relación entre variables: Flexibilidad Laboral y Compromiso Organizacional

Atendiendo al objetivo del presente estudio, una vez analizadas ambas variables, Flexibilidad Laboral y Compromiso Organizacional, se procedió a realizar una correlación entre ellas resultando ésta positiva pero muy débil (0,122), lo que indica que aunque la relación entre ambas variables existe, la misma no es significativa; esto puede tener que ver con que la relación entre ellas es espuria y la misma se encuentra influenciada por un conjunto de variables que inciden sobre la misma, por lo que hacer asunciones sobre los resultados obtenidos puede resultar imprudente ya que las mismas podrían resultar equivocadas.

En consonancia con estos resultados, según el modelo planteado por World at Work (2007), resulta evidente, que al no tomar en consideración en el desarrollo del presente estudio, todas aquellas variables que pueden incidir sobre la relación entre Compromiso Organizacional y Flexibilidad Laboral, se esperaba que la misma resultara débil, a pesar de que la Flexibilidad Laboral como política del balance vida-trabajo está tomando auge en las organizaciones, después de haber sido identificada como influyente en la productividad, desempeño, retención de empleados y beneficios que incentivan actitudes positivas en los mismos e influyen en su nivel de compromiso.

A su vez, buscando satisfacer los objetivos específicos del estudio, se realizó un análisis más detallado de las correlaciones de ambas variables y sus dimensiones; en él, se observa que la relación más significativa se obtuvo entre Prácticas de Locación y Compromiso Afectivo (0,426), explicando la incidencia de una dimensión sobre la otra en un 18,14%; de igual manera, la dimensión Prácticas de Oficina se relaciona en mayor medida con el Compromiso afectivo (0,367), explicando la incidencia de estas variables en un 13,46%.

Se observa entonces, al correlacionar las dimensiones de ambas variables, Compromiso Organizacional y Flexibilidad Laboral, que ambas dimensiones de la variable Flexibilidad Laboral se encuentran en mayor medida explicadas por la dimensión Compromiso Afectivo; es decir, a medida que incrementan tanto las Prácticas de Locación como las Prácticas de

Oficina, se reflejará un ligero incremento en la percepción de Compromiso Afectivo de los empleados.

Por el contrario se observa que, en cuanto a la dimensión Compromiso de Continuidad, su relación con las dimensiones Prácticas de Oficina (-0,80) y Prácticas de Locación (-0,37) es inversamente proporcional por lo que se espera que ocurra una reacción opuesta: a medida que se incrementan ambas dimensiones de la Flexibilidad Laboral, ocurrirá un decrecimiento en el Compromiso de Continuidad en los empleados. Esto tiene sentido puesto que este compromiso hace alusión a la continuidad de la relación laboral debido a la existencia de una necesidad que se busca satisfacer, creando un vinculo de permanencia en la organización que no se encuentra atado a un nivel emocional.

Por último, cuando observamos la relación existente entre Compromiso Normativo y ambas dimensiones de Flexibilidad Laboral, Prácticas de Oficina (0,143) y Prácticas de Locación (0,141), observamos que la misma es positiva y muy débil por lo que se puede inferir que un cambio en las dimensiones de la variable Flexibilidad Laboral, no incidirá significativamente en la dimensión Compromiso Normativo ya que la misma se explica mediante un sentimiento de gratitud o deuda de los empleados con la organización o bien un sentimiento de obligación en la continuidad laboral, por lo que no se espera que la variable Flexibilidad Laboral guarde relación significativa con ella.

6. Relación entre variables sociodemográficas con Flexibilidad Laboral y Compromiso Organizacional

Asimismo, analizando a profundidad la relación entre las variables sociodemográficas tomadas en cuenta para el presente estudio y las correlación de variables dependiente e independiente, se obtiene como relación más significativa la correspondiente al nivel del cargo de Gerentes, donde a pesar de que el coeficiente de correlación es negativo, el mismo se acerca a -1, expresando una relación muy fuerte (-0,86) e inversamente proporcional entre las

variables y dicho nivel del cargo. A su vez, la relación directamente proporcional más significativa corresponde a la obtenida en cuanto a la edad en un rango de 32 a 37 (0,452), indicando un coeficiente de determinación que expresa en un 20,4% la incidencia de esta variable sobre las otras.

Con respecto al nivel del cargo se observa que la relación positiva entre las variables se va debilitando a medida que los niveles dentro de la organización aumentan, tornándose en una relación inversamente proporcional para cargos Gerenciales, cabría entonces preguntarse ¿Porqué a medida que los niveles en la organización se hacen más complejos, la relación entre Flexibilidad Laboral y Compromiso Organizacional disminuye? ¿Qué factores o responsabilidades atados al cargo ocasionan este comportamiento?.

A su vez, atendiendo a la relación entre Flexibilidad Laboral y Compromiso Organizacional con la antigüedad en la organización, se observa que no existen correlaciones significativas entre ambas variables, resultando muy débiles tanto positivas como negativas, por lo que se infiere que la variable antigüedad no explica en mayor medida la relación entre Compromiso Organizacional y Flexibilidad Laboral.

Cuando observamos el comportamiento de la relación entre la variable dependiente e independiente y el género, se observa que, a pesar de ser débiles ambas, el género masculino explica en mayor medida la variación de la relación entre Compromiso Organizacional y Flexibilidad Laboral con lo que cabe la interrogante ¿Qué factores se encuentran presentes para que la relación entre las variables dependiente e independiente sea mayor en el género masculino que en el femenino?

Por último, al correlacionar las variables Compromiso Organizacional y Flexibilidad Laboral con la variable estado civil, se observa que en los sujetos casados no existe correlación alguna con las variables dependiente e independiente, mientras que para las variables soltero/nunca unido y divorciado existe una correlación positiva pero débil, mas no se encontró diferencia estadísticamente significativa entre ambas categorías.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES

El presente estudio tuvo como objetivo identificar la relación entre la flexibilidad laboral percibida, como política del balance vida-trabajo, con el nivel de compromiso de aquellos empleados de dos (2) de las dieciséis (16) empresas identificadas por Great Place to Work como mejores empresas para trabajar en el 2012.

Dicho objetivo se responde identificando que la relación entre dichas variables es positiva pero muy débil (0,122).

Atendiendo a los objetivos específicos se evaluaron las relaciones entre dimensiones de cada variable obteniendo que:

En cuanto a la Percepción de uso de las Prácticas de Oficina y el Compromiso Afectivo, una correlación positiva débil con un valor de 0,367. Con el Compromiso Normativo, positiva muy débil con un valor de 0,141. Y con el Compromiso de Continuidad, de -0,80, siendo esta una correlación negativa considerable, casi expresando que mientras una dimensión aumenta la otra disminuye de manera proporcional.

En cuanto a la Percepción de uso de las Prácticas de Locación y el Compromiso Afectivo un valor de 0,426, evidenciando que entre estas dimensiones existe una correlación positiva débil, apuntando a ser positiva media. Con el Compromiso Normativo, una correlación positiva muy débil de 0,143. Y con el Compromiso de Continuidad, se reflejó una correlación negativa débil con un valor de -0,307.

Es así como se determinó que la relación entre ambas variables (Flexibilidad Laboral percibida y Compromiso Organizacional) es muy débil para realizar algún tipo de conclusión

acerca de determinación mutua. No obstante, es necesario tener en cuenta la incidencia de otro tipo de variables en esta relación que pueden determinarla en mayor o menor medida.

RECOMENDACIONES

A continuación se presentan algunas recomendaciones que surgen del presente estudio para futuras investigaciones:

- Realizar un estudio de mayor magnitud que pueda representar en mayor medida la correlación obtenida, permitiendo evaluar con mayor exactitud dichos resultados.
- Realizar un estudio donde se evalúen las posibles variables intervinientes en la relación Flexibilidad Laboral y Compromiso Organizacional.
- Realizar un estudio comparativo de la relación entre la percepción de Flexibilidad Laboral y su relación con el Compromiso Organizacional en una empresa trasnacional tomando como referencia dos sedes de la misma: sede en Venezuela y sede en el extranjero que permita medir diferencias culturales respecto a esas variables.
- Por sugerencia de diversas empresas que brindaron retroalimentación acerca de los instrumentos: Redactar los ítems en forma de sentencias positivas ya que se argumentó que la redacción en negativo podía predisponer a los sujetos y causar una reacción adversa dentro de la organización, aminorando el trabajo que se realiza dentro de las mismas para mantener un buen clima organizacional.
- Finalmente, al momento de realizar una investigación de esta magnitud, que requiera de trabajo de campo y dependa de la colaboración de terceros, se falla a prever el tiempo y preparación que se necesita para lograr una alta participación por parte de las empresas.

LIMITACIONES

Entre las limitaciones presentadas a lo largo del estudio se destaca principalmente, el acceso limitado y/o falta de interés de parte de Great Place to Work como organización encargada de realizar el estudio que proporciona el listado anual de las mejores empresas para trabajar. Además de la misma falta de interés por parte de las empresas listadas, influyendo de manera importante en la representatividad de la muestra delimitada en primera instancia, creando la necesidad de realizar un muestreo intencional, que puede no ser el más representativo a nivel metodológico.

Aunado al tema de acceso a la información de las pocas empresas que estuvieron dispuestas a participar en el estudio, se vio afectada la muestra por alto índice de ausentismo de los empleados por encontrarnos en período vacacional al momento del trabajo de campo, sumándose a este hecho el poco control de las condiciones en que se aplicó el estudio debido a que algunos instrumentos fueron realizados vía correo electrónico con el apoyo de la gerencia de Recursos Humanos.

Finalmente, es importante destacar que por contar con el apoyo de Recursos Humanos, por no poder ejercer mayor control de la aplicación de los instrumentos y por ser unas variables tan delicadas de manejar, los resultados pudieron ser contaminados por variables externas al estudio.

LISTA DE REFERENCIAS

- Ahmad, M & Masood, M (2011). Work family conflict among women university teachers: a case from Pakistan. *European Journal of social sciences*. 23(1)
- Allen, N & Meyer, J(1991). A three-component Conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. 1(1). 61-89.
- Alvarez, K. (2009, Octubre) Prácticas para el logro del balance calidad de vida/trabajo en grandes empresas del área metropolitana de Caracas. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.
- Arias, F. (1997) *El proyecto de investigación*. Caracas: Episteme
- Arthur, M. & Cook, A. (2003). The relationship between work-family human Resources practices and firm profitability: a multi-theoretical perspective. *Research in Personnel and Human Resource Management*. 22. 219-252.
- Ávila, H. L. (2006). Introducción a la metodología de la investigación. Edición electrónica. Recuperado el 24 de Julio de 2013 de: www.eumed.net/libros/2006c/203
- Barham, L.J., Gottlieb, B.H., and Kelloway, E.K. (1998). 'Variables Affecting Managers' Willingness to Grant Alternative Work Arrangements'. *Journal of Social Psychology*, 138(3): 291-302.
- Beltran, I., Roca, V., Escrig, A. & Bou,J.(2009). Internal labour flexibility from a resource-based view approach: definition and proposal of a measurement scale. *The international Journal of Human Resource Management*. 7 (20). 1576-1598.

- Blair-Loy, M. & Wharton, A. (2004). Organizational commitment and constraints on work-family policy use: corporate flexibility policies in a global firm. *Sociological Perspective*. 47 (3). 243-267.
- Brummelhuis, L. & Van der Lippe, T. (2010). Effective Work/Life Balance Support for Various Household Structures. *Human Resource Management*. 49. (2).
- Brennan, R., Hill, J., Richman, A., Civian, J. & Shannon, L. (2008). The relationship of perceived flexibility, supportive work-life policies, and use of formal flexible arrangements and occasional flexibility to employee engagement and expected retention. *Community, Work & Family*. 2(11). 183-197.
- Bruyn, A & Globler, P.. (2010). Flexible Work Practices. An effective instrument in the retention of talent: A survey of selected JSE- listed companies. *South African Business Management*. 42(4).
- Cabarcas, N. (s.f). *Gestión del Talento Humano*. Recuperado el 7 de Mayo de 2012 de: http://www.hucaribe.gov.co/publicaciones/temas_interes/GESTION_DEL_TALENTO_HUMANO%28Nirva_Cabarcas%29%2823-oct-2006%29/GESTION_DEL_TALENTO_HUMANO%28Nirva_Cabarcas%29%2823-oct-2006%29.pdf. Hospital Universitario del Caribe.
- Chang, A., Mcdonald, P. & Burton, P. (2009). Methodological choices in work-life balance research 1987 to 2006: a critical review. *International Journal of Human Resource Management*.
- Chhabra, N., & Mishra, A. (2008). Talent Management and Employer Branding: Retention Battle Strategies. *ICFAI Journal Of Management Research*. 7(11). 50-61.
- Chiavenato, I. (2008) *Gestión del Talento Humano*. D.F, México: McGraw Hill.

- Coetzee, M. (2006). *Career Planning on the 21st Century*. Juta & Co. Cape Town, Sotuh Africa.
- Decision Analyst STATS (version 2.0) (Software de Computadora) Recuperado de: www.decisionanalyst.com
- Dex, S. & Smith, C. (2001). Employee commitment as an outcome of family-friendly policies? Analysis of the workplace employee relations survey. *Judge Institute of Management Studies. University of Cambridge*.
- Eaton, S. (2001). *If you can use them: flexibility policies, organizational commitment, and perceived productivity*. Monografía no Publicada. Harvard University. Estados Unidos.
- Farndale, E., Van Ruiten, J, Kellinher, C. & Hope-Hailey, V. (2011). *The influence of perceived employee voice on organizational commitment: an exchange perspective*. 50 (1)
- Gallie, D. & White, M. (1993) *Employee commitment & the skills revolution*. Londres: PSI Publishing
- Graham, L (2005). Control Over time and Work-Life Balance : An empirical analysis. Federal labor standards review committee
- Glynn, C., Steinberg, I., McCartney, C. (2002), *Work-Life Balance: The Role of the Manager*. Roffey Park Institute, Crawley, U.K.
- Great Place to Work (2012) Mejores empresas para trabajar. Recuperado el 9 de Enero de 2013 de: <http://www.greatplacetowork.com.ve/mejores-empresas/las-mejores-empresas-en-venezuela/579-2012>
- Greenblatt, E. (2002). Work/life balance: Wisdom or Whining. *Organizational Dynamics*. 31(2). 177-193.

- Gregory, K (2011). The Importance of employee satisfaction. *The newman business review*. Recuperado el 25 de abril de 2012 de:
<http://www.neumann.edu/academics/divisions/business/journal/Review2011/>
- Grzywacz, J., Carlson, D. & Shulkin, S. (2008). Schedule flexibility and stress: Linking formal flexible arrangements and perceived flexibility to employee health. *Community, Work & Family*. 11(2)
- Harrington, B., & Ladge, J.(2009). *Work-life integration: present dynamics and future directions for organizations*. Organizational Dynamics. Recuperado el 1 de Mayo de 2012 de:
<https://bing.bc.edu/brad-harrington/Docs/Publications/Organization%20Dynamics%20Evolution%20Study.pdf>
- Hernandez, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003) Metodología de la Investigación (3era ed.) México: Mc Graw Hill.
- Herscovitch, L. & Meyer, J. (2001) Commitment in the Workplace: Toward a General Model". *Human Resource Management Review*, (11), 299-326.
- Jaramillo, O. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Pensamiento & Gestión*. 18.103-137.
- Jones, A. (2003). *About Time for change*. Work Foundation with Employers for Work-Life Balance.
- Kerlinger, F & Lee, H (2002). *Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en ciencias sociales*. México, D.F: McGraw Hill. 4ed.

- Lowe, G. (2005). *Control over time and work-life balance: An empirical analysis. Federal Labour Standards Review Committee.*
- Meyer, J.; Stanley, D.; Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002) Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior. 61. 20-52.*
- Ospina, B.; Sandoval, J.; Aristizábal, C. y Ramírez, M. (2003) La escala de Likert en la valoración de los conocimientos y las actitudes de los profesionales de enfermería en el cuidado de la salud. Antioquia. *Investigación Educativa en Enfermería 2005; 23(1): 14-29*
- Redmond, J., Valiulis, M. & Drew, E. (2006). *Literature review of issues related to work-life valance, workplace culture and maternity/childcare issue.* Crisis Pregnancy Agency Report. 16.
- Rios, M. (s.f). *Empowerment y el Compromiso Organizacional en las PYMES: Evidencia empírica en Guanajuato.* Monografía no publicada. Universidad de Guanajuato. Guanajuato, México.
- Robinson, D. (2003). *Defining and Creating Employee Commitment, a Review of current research.* HR Network Paper MP21, Institute for employment studies. p.16.
- Rose, K.(1998). Work/life flexibility: a key to maximizing productivity. *Compensation and benefits management. 14(4). 27-32.*
- Salkind, N. (1999) *Métodos de Investigación.* México: Prentice Hall. 3ed.
- San Martín, S. (2011) Una comparación del Compromiso Organizacional del trabajador español y el trabajador mexicano. *Revista de Contaduría y Administración.*

- Scheibl, F. & Dex, S. (1998). Would more family friendly working arrangements benefit business and families?. *University of Cambridge*. 106.
- Singh, A. (2010) A Study on the Perception of Work-Life Balance Policies among software professionals. *The IUP Journal Management Research*. 52 (2). 51-79.
- Tejada, J. y Arias, F. (2005). Practicas organizacionales y el compromiso de los trabajadores hacia la organización. *Enseñanza e investigación en Psicología*. 10 (2)
- Valcour, M. y Batt, R. (2003). Work Life Integration: Challenges and Organizational Responses. *En Moen, P (Ed), It's about time: Couples and careers (pp.310-331)*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Vargas,L. (1994) Sobre el Concepto de Percepción. *Alteridades*. 4(8). 47-53
- World at Work (2005). *Survey Brief of Members of World at Work and AWLP*. Word at World Publications.
- World at Work (2007). *The World at Work handbook of compensation, benefits and total rewards: A comprehensive guide for HR professionals*. John Willey & Sons, Inc. Hoboken, NJ. USA.
- Yasbek, P. (2004). *The business case for firm-level work-life balance policies: a review of the literature*. Recuperado el 1 de Junio de 2012 de: <http://w.iaa.govt.nz/PDFs/FirmLevelWLB.pdf>

ANEXO A

CUESTIONARIO DE FLEXIBILIDAD LABORAL Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Instrucciones.

El siguiente cuestionario tiene fines académicos y la información proporcionada en él es de total confidencialidad. Su propósito es identificar su percepción acerca de las políticas de Flexibilidad Laboral que brinda la empresa así como medir el Compromiso Organizacional que siente con la organización.

Es importante que tenga en cuenta que no existen respuestas correctas o incorrectas, por lo que se agradece responder de la manera más sincera posible, en base a su percepción real.

Es necesario que complete a continuación los siguientes datos, los cuales permitirán analizar y clasificar de forma más detallada los resultados del estudio.

Género		Edad (años)	Nivel		Antigüedad en la empresa	Estado Civil
F			Analista			
			Coordinador			
M			Gerente			

FLEXIBILIDAD LABORAL

Se presentan a continuación una serie de afirmaciones las cuales debe contestar tomando en cuenta la siguiente escala de acuerdo a la intensidad de acuerdo que posee con cada ítem. Lea cuidadosamente y no deje de contestar ningún ítem.

Muy en desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de Acuerdo
1	2	3	4	5

1	Puedo negociar la hora de inicio y culminación de mi jornada laboral	1	2	3	4	5
2	Decido las horas a trabajar diariamente, semanalmente o mensualmente	1	2	3	4	5
3	Puedo cumplir mi jornada laboral en un turno de medio tiempo	1	2	3	4	5
4	Tengo control en la decisión del momento en que tomaré descansos en el transcurso de la jornada	1	2	3	4	5
5	Retribuyo con tiempo-extra de mi jornada si llego mas tarde de lo estipulado en mi horario.	1	2	3	4	5
6	El horario de trabajo se adapta a mis actividades fuera de la organización.	1	2	3	4	5
7	Mi supervisor permite que ajuste mi jornada laboral a mis necesidades	1	2	3	4	5
8	En mi trabajo cumplo con un número de horas estipuladas	1	2	3	4	5
9	Trabajo desde casa cuando considero que es necesario	1	2	3	4	5
10	Laboro cuando lo necesito desde cualquier lugar distinto a mi oficina	1	2	3	4	5
11	Utilizo los recursos de la organización para llevar a cabo proyectos o reuniones desde otra locación que no es mi oficina	1	2	3	4	5
12	Considero que la organización no permite que tenga control sobre mi horario	1	2	3	4	5
13	No conozco las posibilidades de cambiar mi horario de trabajo	1	2	3	4	5
14	Nunca pido horas de trabajo para resolver asuntos personales	1	2	3	4	5
15	Las políticas de la organización a veces se interponen ante las prácticas de Flexibilidad Laboral	1	2	3	4	5
16	Puedo tomarme horas libres, durante la jornada, cuando necesito resolver asuntos personales.	1	2	3	4	5

COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Se presentan a continuación una serie de afirmaciones las cuales debe contestar tomando en cuenta la siguiente escala de acuerdo a la intensidad de acuerdo que posee con cada ítem. Lea cuidadosamente y no deje de contestar ningún ítem.

Muy en desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de Acuerdo
1	2	3	4	5

1	Estaría satisfecho desarrollando el resto de mi carrera profesional en esta organización.	1	2	3	4	5
2	Considero los problemas de la organización como si fueran míos.	1	2	3	4	5
3	No me considero parte de la organización	1	2	3	4	5
4	No poseo un vínculo afectivo con esta organización	1	2	3	4	5
5	No me siento como "parte de la familia" en esta organización	1	2	3	4	5
6	Esta organización representa un gran valor para mi	1	2	3	4	5
7	Mi permanencia en la organización involucra temas tanto de necesidad como de deseo	1	2	3	4	5
8	Sería muy difícil para mí abandonar la organización actualmente, aún si quisiera.	1	2	3	4	5
9	Muchos aspectos de mi vida se verían interrumpidos si decidiera dejar la organización en este momento.	1	2	3	4	5
10	La escasez de oferta laboral impide que considere renunciar a la organización	1	2	3	4	5
11	Podría considerar trabajar en otra empresa si no hubiese puesto tanto empeño en esta organización	1	2	3	4	5
12	Una de las consecuencias negativas de abandonar esta organización sería la falta de alternativas disponibles	1	2	3	4	5
13	No me siento obligado a seguir desempeñándome en la organización	1	2	3	4	5
14	No considero correcto abandonar la organización ahora, aún cuando podría ser ventajoso para mi.	1	2	3	4	5
15	Me sentiría culpable si abandono la organización en este momento	1	2	3	4	5
16	Esta organización merece mi lealtad	1	2	3	4	5

17	Actualmente no dejaría la organización porque siento una obligación con la gente que trabaja en ella	1	2	3	4	5
18	Me siento en deuda con esta organización	1	2	3	4	5