

Flexibilidad Laboral en Pandemia y sus Efectos en Estrés, Inseguridad y Satisfacción Laboral

Work Flexibility in Pandemic and its Effects on Stress, Insecurity, and Job Satisfaction

Jesús Yeves^{1, 3}, Mariana Bargsted^{2, 3}, Eduardo Orlandini² y Santiago Ureta²

¹ Facultad de Psicología, Universidad Diego Portales

² Escuela de Psicología, Universidad Adolfo Ibáñez

³ Millennium Nucleus on the Evolution of Work, Santiago, Chile

Los arreglos laborales flexibles (FWA) han sido algo esencial durante este último tiempo por la pandemia del COVID-19. La implementación acelerada de estas medidas tiene ventajas y riesgos que es pertinente analizar, pues pueden aumentar la vulnerabilidad laboral. Esta investigación tuvo como objetivo analizar los efectos que tienen los FWA en los niveles de estrés, inseguridad y satisfacción laboral, considerando que algunos se orientan al empleador y otros a los empleados. Adicionalmente, se buscó identificar si estas medidas afectan de forma distinta a las personas según edad, sexo, escolaridad y tipo de organización (estatal o privada). Para ello, se aplicó una encuesta telefónica a una muestra probabilística de adultos a nivel nacional de Chile, participando 748 trabajadores dependientes. Se pudo identificar que el FWA orientado al trabajador, la flexibilidad de horario, se asoció positivamente con satisfacción laboral y negativamente con estrés e inseguridad. Por el contrario, medidas que se orientan al empleador, como la suspensión de contrato y reducción de sueldo, se asociaron a mayor inseguridad y estrés y menor satisfacción laboral. Adicionalmente, la medida de reducción de jornada no tuvo relación con inseguridad y estrés, pero sí una relación positiva con satisfacción laboral. La relación negativa entre flexibilidad horaria e inseguridad laboral fue mayor para los trabajadores jóvenes; la relación entre teletrabajo parcial e inseguridad laboral fue positiva para los jóvenes y negativa para los mayores y la relación positiva entre teletrabajo parcial y estrés laboral fue mayor en los que tienen un nivel educativo alto. Se discuten las implicaciones teóricas y prácticas de los resultados obtenidos.

Palabras clave: flexibilidad laboral, satisfacción laboral, estrés percibido, inseguridad laboral, COVID-19

The flexible work arrangements (FWA) have been crucial during the last year due to the COVID-19 pandemic. The accelerated implementation of these measures has advantages and risks, and they are worth studying since they can increase vulnerability. The aim of this study was to analyze the effects that the FWA have on levels of job stress, job insecurity, and job satisfaction, considering that some of them are oriented to employers, and others, to employees. Additionally, it was sought to identify if these measures affect people differently according to age, gender, education degree, and type of organization. To achieve this, a telephone survey was applied to a national probabilistic sample (N=748). Results showed that FWAs oriented to employees, such as flexible scheduling, were positively related to job satisfaction and negatively to job stress and job insecurity. On the contrary, FWA oriented to employers, such as the suspension of the contract and reduction of salary, were associated with greater job insecurity and job stress, and lower job satisfaction. Moderations were observed for sociodemographic variables. Theoretical and practical implications of these results are discussed.

Keywords: flexible work arrangement, job satisfaction, job stress, job insecurity, COVID-19

El mundo del trabajo y las organizaciones no ha sido indiferente a los impactos de la pandemia por COVID-19. En Chile esto se ha sumado a una crisis previa asociada al estallido social de octubre de 2019, que puso sobre la mesa la desigualdad y precariedad de muchos sectores de la población en varios ámbitos,

Jesús Yeves  <https://orcid.org/0000-0002-1662-8359>

Mariana Bargsted  <https://orcid.org/0000-0002-9282-0561>

Eduardo Orlandini  <https://orcid.org/0000-0002-4633-8002>

Santiago Ureta  <https://orcid.org/0000-0002-3886-7115>

Este estudio recibió apoyo económico del Programa de Iniciativa Científica ANID-Millennium [NCS2021_033]. No existe ningún conflicto de intereses que revelar. La correspondencia relativa a este artículo debe ser dirigida a Jesús Yeves, Facultad de Psicología, Universidad Diego Portales, Grajales, 1898, Santiago, Región Metropolitana, Chile. Email: jesus.yeves@udp.cl

incluidos el laboral. A raíz de la pandemia por COVID-19, el 81% de la fuerza laboral global ha experimentado cambios parciales o totales en su trabajo (International Labor Organization [ILO], 2020). Además, se ha observado un deterioro en las condiciones laborales, que ha traído como consecuencia mayor riesgo de experimentar *burnout* y estrés laboral, mayor incertidumbre laboral (Kniffin et al., 2021) y mayor cesantía y precariedad laboral (ILO, 2021).

Ante esta situación, los ajustes más significativos que las organizaciones han realizado para adaptarse a la pandemia son prácticas de flexibilidad laboral (FWA o *Flexible Work Arrangement*; Rudolph & Zacher, 2021). Aunque existe evidencia respecto a impactos positivos de dichas medidas en las condiciones adecuadas (Kossek & Michel, 2011), estas también pueden dar lugar a mayor precarización laboral, ya que requieren planificación, socialización, pilotaje y evaluación para su implementación (Greer & Payne, 2014), lo cual no ha sido posible en estas circunstancias. Por ello, es pertinente profundizar en las prácticas de flexibilidad implementadas durante la pandemia, evaluando sus potenciales impactos sobre la salud y el bienestar laboral. Dado lo anterior, el objetivo de esta investigación fue triple. En primer lugar, describir la proporción de aplicación de diversas FWA utilizadas por organizaciones chilenas durante la pandemia. En segundo lugar, mostrar la influencia que han tenido las diversas FWA en el estrés percibido, la inseguridad y la satisfacción laboral. Y, en tercer lugar, analizar si dichas relaciones varían en función de variables sociodemográficas, como el sexo, la edad, el nivel educativo y el tipo de organización.

Este estudio hace importantes contribuciones a la literatura existente sobre FWA aplicadas durante la pandemia, ya que es de vital importancia comprender las implicaciones psicológicas del COVID-19 en los resultados relacionados con el trabajo de los empleados (Mo & Shi, 2020). De esta manera, identificar aquellos FWA que pueden tener efectos positivos o negativos sobre importantes indicadores de bienestar laboral, tales como satisfacción laboral, inseguridad y estrés laboral, ayudará a las organizaciones a tomar decisiones para hacer frente a una situación tan desfavorable. Además, considerando que la flexibilidad laboral conlleva costos, esfuerzos económicos, personales y familiares, así como diversas desventajas que pueden afectar de forma diferente a distintos grupos y segmentos laborales (Peiró, 2011), este estudio pretende también contribuir identificando potenciales grupos demográficos de mayor vulnerabilidad para focalizar acciones específicas que disminuyan estos efectos.

Marco Teórico

Flexibilidad es un término general que incorpora varios tipos diferentes de estrategias organizacionales para poder adaptarse, responder, reaccionar o anticipar cambios del ambiente (Volberda, 1997). Este estudio se centró en FWA como una modalidad de flexibilidad (Lewis, 2003) que hace referencia a acuerdos alternativos que permiten que el trabajo se realice fuera de los límites tradicionales de una organización de trabajo estándar, en función de diversas dimensiones, como la relación laboral, la programación del trabajo y la ubicación en donde se realiza el trabajo (Spreitzer et al., 2017).

Aunque la flexibilidad es un atributo inherente al lugar de trabajo, la demanda de tal flexibilidad puede estar orientada al empleado u orientada al empleador (Berkery et al., 2017; Kotey & Sharma, 2016; Lewis, 2003): la primera permite a los empleados gestionar el equilibrio entre el trabajo y la vida privada (e.g., licencias parentales, flexibilidad horaria, teletrabajo) y la segunda permite a las organizaciones ajustar los costos de empleo de acuerdo con la producción y el volumen o para asegurar una mayor competitividad (e.g., turnos, contrato temporal, extensión de trabajo fines de semana).

Pocos estudios han considerado potenciales grupos de FWA tanto orientados a los empleados como al empleador que, en conjunto, puedan tener efectos distintivos. En el caso del estudio de Berkery et al. (2017), estos identificaron cuatro grupos de FWA conjuntos, siendo el más tradicional (menor flexibilidad horaria y trabajo parcial, junto con contratos de tiempo fijo) el que tenía mayor relación con rotación y menor con ausentismo y productividad. Por contraparte, el grupo que tuvo una mejor relación positiva con productividad fue aquel compuesto por medidas de flexibilidad horaria, seguido por el grupo de medidas asociadas a contratos anuales por horas de trabajo. Los autores arguyen que este aumento de productividad puede estar asociado a la mayor autonomía percibida, que aumenta la satisfacción laboral y disminuye el estrés, generando un mayor compromiso asociado a principios de reciprocidad en la relación laboral. En otro estudio, Klindžić y Marić (2019) analizaron los FWA y su impacto individual en el rendimiento, observando que cuando las agrupaban en FWA orientadas al empleado y al empleador, este impacto agregado era mayor, identificando que las primeras, en conjunto, se asocian a un mejor rendimiento organizacional. Ahora bien, Kossek y Michel (2011) indican que la combinación de diversos tipos de FWA puede maximizar los resultados

positivos, tanto para los empleados como para los empleadores. En el metaanálisis de Shifrin y Michel (2022) se pudo constatar que aún no existe evidencia que respalde esta aseveración y permita identificar específicamente qué combinación de FWA orientados al empleado y al empleador puede traer más beneficios para ambos. De allí que sea relevante comprender cómo se implementaron estos FWA durante la pandemia y sus potenciales efectos en indicadores de bienestar laboral.

La aplicación de medidas de flexibilidad para hacer frente a la pandemia se realizó sin ninguna planificación previa por parte de las organizaciones, sino más bien como medidas para proteger la salud de los trabajadores y la sobrevivencia de las organizaciones. En este estudio se consideraron medidas de flexibilidad orientadas al empleado: (a) flexibilidad horaria, entendida como la capacidad de los empleados de elegir las horas en las que realizarán su trabajo; (b) jornada comprimida, que es la reducción de días trabajados por medio de las horas de trabajo diarias; (c) teletrabajo total, es decir, la totalidad del trabajo se realiza por plataformas de comunicación, prescindiendo de las dependencias físicas; (d) teletrabajo parcial, o sea, parte de las funciones se realizan por plataformas de comunicación; (e) aumento de licencias parentales, que se refiere a la extensión de los días que la ley otorga posterior al nacimiento de un hijo y (f) aumento de vacaciones, concretamente, otorgamiento de días adicionales de descanso con pago de remuneración. Respecto a las medidas de flexibilidad orientadas al empleador se consideraron: (a) suspensión de contrato, modalidad por la cual el empleador continuó el pago de cotizaciones previsionales y el empleado recibió una proporción de su sueldo (de 50% y descendiente hasta 35%) con cargo a su seguro de cesantía y/o apoyo estatal; (b) reducción de sueldo, disminuyendo la remuneración recibida sin disminución de jornada laboral; (c) turnos de trabajo y (d) reducción de jornada asociada a menor remuneración y menores funciones.

Teniendo en cuenta esta distinción, el modelo de demandas y recursos laborales (JDRM, por sus siglas en inglés) de Demerouti et al. (2001) resultó de gran utilidad en este estudio. Este modelo establece cómo demandas y recursos laborales se relacionan con estrés laboral y motivación de los trabajadores. Las demandas hacen referencia a aspectos físicos, psicológicos, organizacionales o sociales del trabajo que requieren un esfuerzo sostenido y conllevan costos fisiológicos y psíquicos (Demerouti et al., 2001), mientras que los recursos hacen referencia a aspectos físicos, psicológicos, organizacionales o sociales del trabajo que pueden (a) reducir las exigencias del trabajo y los costos fisiológicos y psicológicos asociados; (b) ser decisivos en la consecución de los objetivos del trabajo o (c) estimular el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo (Bakker & Demerouti, 2013). Este modelo propone dos procesos independientes: por un lado, un proceso que explica el deterioro de la salud, ya que las demandas laborales predicen el malestar, agotamiento y estrés laboral y, por otro lado, el proceso de motivación según el cual los recursos predicen positivamente la motivación de los trabajadores. De esta forma, es esperable que las medidas de FWA orientadas al empleado actúen como recursos, mientras que las orientadas al empleador actúen como demandas, en la medida en que implican una disminución de recursos económicos sin una compensación adecuada ante las demandas personales y, adicionalmente, generan tensión (mayor demanda) por la conservación del trabajo.

La investigación ha revelado que los FWA están asociados con una variedad de actitudes y resultados organizacionales importantes. Baltés et al. (1999) en su metaanálisis encontraron que flexibilidad horaria y jornada comprimida están relacionadas con productividad y desempeño, satisfacción laboral, absentismo y satisfacción con los horarios de trabajo. La asociación positiva entre la disponibilidad de FWA orientados al empleado y la satisfacción laboral se atribuye a las percepciones que tienen los empleados de que sus organizaciones se preocupan por ellos (McNall et al., 2010) y a una percepción de mejor calidad del empleo en términos de control, autonomía y satisfacción laboral (Kelliher & Anderson, 2008). Por otro lado, los FWA que ayudan a los empleados a gestionar el equilibrio entre su vida laboral y personal, como la flexibilidad horaria, favorecen la reducción de estrés y agotamiento (Kotey & Sharma, 2016), aumentando el bienestar de los trabajadores (Moen et al., 2011). Asimismo, el teletrabajo también se ha relacionado positivamente con mayores niveles de satisfacción laboral (Gajendran & Harrison, 2007) y bienestar (ter Hoeven & van Zoonen, 2015). Lin et al. (2021), en un estudio realizado durante la pandemia por COVID-19, mostraron que la aplicación de prácticas organizacionales adaptativas, como trabajo flexible, teletrabajo, pago de licencias personales e implementación de planes de seguridad, disminuyó la percepción de inseguridad laboral de los trabajadores. Entre este conjunto de posibles efectos de los FWA, el estudio se centró en tres que se constituyen en indicadores relevantes del bienestar laboral: la satisfacción laboral, el estrés laboral y la inseguridad laboral.

La satisfacción laboral es una de las expresiones más tradicionales del bienestar laboral, siendo una variable criterio clave en la psicología aplicada al trabajo (Judge et al., 2000). Si bien se está lejos de llegar a un consenso respecto de cómo es definido este constructo, sí es posible señalar que es un grupo

multidimensional de respuestas psicológicas hacia un trabajo en particular, con componentes tanto cognitivos (evaluativo) como afectivos (emocional) que se expresan en distintos niveles de agrado (Judge et al., 2012). Esto es consistente con la delimitación conceptual propuesta por Brief (1998), en la que se indica que la satisfacción laboral es un estado interno expresado a través de la evaluación, tanto cognitiva como afectiva, de la experiencia laboral, en la que el resultado puede ser una evaluación positiva o negativa. En la literatura se han descrito múltiples dimensiones de la satisfacción laboral, desde las clásicas de Smith et al. (1969), trabajo, salario, oportunidades de promoción, supervisión y compañeros, hasta algunas más sencillas que buscan simplificar su medida, tanto por dimensiones como global, considerándolas un tipo de actitud (Judge et al., 2012) y, por lo tanto, midiéndose desde esa aproximación. Entre estas perspectivas se encuentra la propuesta por García-Montalvo et al. (2003), que incluye tres facetas: intrínseca, extrínseca y social. Se entiende como satisfacción intrínseca la respuesta emocional y la evaluación relativa a los aspectos propios del trabajo, como las oportunidades de aprender, la variedad de tareas y habilidades requeridas para un trabajo y la autonomía. La satisfacción extrínseca alude a una respuesta emocional hacia aspectos extrínsecos, tales como los recursos económicos, la estabilidad laboral, las oportunidades de promoción y las condiciones laborales. Y la satisfacción social dice relación con la significación y evaluación de una actividad desde la perspectiva de las relaciones sociales con colegas, supervisores, subordinados y clientes, entre otros. Este último modelo ha sido adoptado en esta investigación, pues permite vincular la satisfacción laboral con diversos aspectos del bienestar.

El estrés laboral, por su parte, también ha sido conceptualizado de variadas maneras. Este estudio se ha centrado en aquellos estresores relacionados con el rol, el cual se origina por el desempeño de roles en la organización, y comprende la ambigüedad de rol, el conflicto de rol y la sobrecarga de rol (Miles & Perreault, 1976). La ambigüedad de rol se refiere a la situación que vive la persona cuando no tiene claridad sobre cuáles son sus funciones y tareas a desempeñar, debido a la falta de información o a la poca claridad de esta (Peiró, 2005). El conflicto de rol se produce al existir incongruencia o incompatibilidad entre demandas o exigencias en el trabajo, entre sí o con el propio sistema de valores y creencias de la persona (Peiró, 2005). Finalmente, la sobrecarga hace referencia a aspectos cuantitativos, como el exceso de la cantidad de trabajo, y cualitativos, es decir, trabajos demasiado difíciles.

Considerando el modelo de demandas-recursos de Demerouti et al. (2001), el estrés laboral se debe a un desajuste entre las demandas laborales y los recursos laborales y personales. De acuerdo con este modelo, las demandas hacen referencia a los aspectos físicos, psicológicos, organizacionales o sociales del trabajo que requieren un esfuerzo sostenido y conllevan costes fisiológicos y psíquicos. Los recursos son definidos como los aspectos físicos, psicológicos, organizacionales o sociales del trabajo que pueden (a) reducir las exigencias del trabajo y los costes fisiológicos y psicológicos asociados; (b) ser decisivos en la consecución de los objetivos del trabajo o (c) estimular el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo (Bakker, 2011; Bakker & Demerouti, 2007, 2013). En este sentido, los estresores de rol son el resultado del desajuste entre las demandas y los recursos, donde las personas se enfrentan a situaciones cuyas demandas, ya sea por la falta de claridad, por conflictos entre emisores o por sobrecarga, superan a los recursos para hacerles frente o incluso conllevan una pérdida de los mismos. Esta brecha entre las demandas del trabajo y los recursos existentes provocará estrés laboral y hará que las personas se sientan más negativas e insatisfechas, ya que el estrés de rol impide a la persona cumplir con sus funciones y lograr sus objetivos por la falta de información y/o pedidos incompatibles.

La tercera variable criterio de este estudio fue la inseguridad laboral, la que se ha conceptualizado como "la percepción subjetiva sobre la posibilidad no deseada de perder el empleo actual en el futuro, así como el temor o las preocupaciones relacionadas con esta posibilidad de pérdida de empleo", según Vander Elst et al. (2014, p. 365). En esta perspectiva, la inseguridad laboral conlleva elementos cognitivos y afectivos. El componente cognitivo hace referencia a la percepción sobre la probabilidad de cambios negativos del trabajo y el afectivo, a la experiencia que ello produce en los trabajadores, es decir, cuan preocupado o ansioso está el trabajador por perder el trabajo o sus características (Lee et al., 2018). Varias teorías han intentado explicar las consecuencias que conlleva la inseguridad laboral. Según la teoría del estrés (Lazarus & Folkman, 1984), la inseguridad laboral se percibe como un factor estresante laboral, dado que la anticipación de una posible pérdida de empleo puede percibirse como una fuente de ansiedad, tan importante como la pérdida en sí misma. Cheng y Chan (2008) señalaron que la inseguridad laboral es un factor estresante poderoso, que resulta en una variedad de elementos de tensión, que incluyen un bienestar pobre, actitudes laborales disminuidas y un desempeño deficiente. Por otro lado, desde el modelo de demandas y recursos del trabajo (Bakker & Demerouti, 2013), la inseguridad laboral puede ser considerada como una demanda

amenazadora. De acuerdo con esta teoría, cuando las demandas son mayores a los recursos (proporcionados por la organización o los personales) o cuando los recursos existentes no son suficientes para amortiguar el impacto de las demandas de trabajo se produce tensión en el trabajador, lo que da lugar a problemas de salud, tanto mentales como físicos. En tercer lugar, la teoría del contrato psicológico (De Cuyper & De Witte, 2006) sugiere que las violaciones percibidas de las expectativas socioemocionales se manifiestan como inseguridad laboral (la desconexión entre el esfuerzo de los empleados y la seguridad del empleador). Esa situación puede llevar a los empleados a disminuir la lealtad y el esfuerzo para restablecer el equilibrio de las expectativas entre empleadores y empleados (Vander Elst et al., 2014).

Ante los postulados del JDRM y la evidencia empírica presentada, en este estudio se estableció la siguiente hipótesis:

H1: Las medidas de FWA que se orientan al empleado (flexibilidad horaria, jornada comprimida, teletrabajo total y parcial, aumento de licencias parentales y vacaciones) se relacionan positivamente con satisfacción laboral y de forma negativa con estrés percibido e inseguridad laboral.

La literatura sugiere que algunas personas pueden tener más probabilidades de beneficiarse de FWA que otras (Shockley y Allen, 2010). En este sentido, Russell et al. (2009) mostraron que la participación en FWA orientadas al empleado tiene un enfoque de género, indicando que las mujeres que forman parte de organizaciones con FWA presentan mayor satisfacción laboral y menor ausentismo. Albion (2004) indicó que, además de presentar una mayor satisfacción laboral, ellas trabajan más en su tiempo personal, trabajan hasta más tarde durante el embarazo y presentan una mayor probabilidad de volver al trabajo después de los permisos parentales. Por otro lado, Halpern (2005) no encontró diferencias significativas entre la aplicación de medidas de FWA, como flexibilidad y estrés laboral, entre hombres y mujeres. En relación con la edad, el metaanálisis realizado por Kooij et al. (2010) mostró que la relación positiva entre las prácticas de recursos humanos basadas en la flexibilidad de horario y satisfacción laboral era más alta en trabajadores mayores que en jóvenes. De manera similar, Kotey y Wark (2020) señalan que los jóvenes se benefician menos de FWA que los mayores, ya que presentan menores capacidades para negociar, y que el nivel educativo también influye, indicando que los que tienen un nivel educativo más alto tienen mayores capacidades para negociar sus FWA que los que tienen un nivel educativo más bajo. Ante estos resultados, es esperable que la relación entre las medidas de FWA orientadas al empleado y las actitudes laborales estarán moderadas por variables sociodemográficas como el sexo, la edad, el nivel de estudios y el tipo de organización. Por ello, se formuló la siguiente hipótesis:

H2: Las variables sociodemográficas (sexo, edad, nivel de estudios y tipo de organización) moderan la relación entre las medidas de FWA orientadas al empleado y la satisfacción laboral, el estrés percibido y la inseguridad laboral.

En relación con las medidas de FWA orientadas al empleador, estas buscan mantener o mejorar los resultados organizacionales, sin necesariamente mejorar las condiciones laborales de los trabajadores o sin tener en cuenta sus necesidades (Lott, 2017). En este sentido, durante la pandemia algunas organizaciones aplicaron medidas que no favorecen a los empleados, como suspensión de contrato, reducción de jornada, aplicación de turnos y reducción de salario. Respecto a la suspensión de contrato temporal, Baranik et al. (2019) establecieron que esta medida de flexibilidad se asocia a la pérdida de recursos personales, siendo uno de los factores de estrés más importantes que afecta la vida familiar, personal y laboral. Esta FWA durante la pandemia ha tenido efectos negativos sobre la salud mental laboral y el bienestar (Escudero-Castillo et al., 2021), aumentando la inseguridad laboral de los trabajadores (Rudolph et al., 2020). Asimismo, la reducción salarial lleva a un aumento del estrés laboral, presentando los trabajadores altos niveles de agotamiento emocional y burnout (Duarte et al., 2020), así como un aumento de la inseguridad laboral (Yu et al., 2021). Además, considerando que la insatisfacción laboral puede surgir debido a factores como malas condiciones laborales, es esperable que la reducción de sueldo influya negativamente en la satisfacción laboral (Judge et al., 2010). En relación con el trabajo por turnos, esta medida conlleva un aumento de las demandas laborales, ya que exige al empleado una constante adaptación de su rutina (Fernández-Montalvo & Piñol, 2000). La evidencia respecto al trabajo por turnos ha mostrado que esta aumenta la posibilidad de generar burnout (Deschamps Perdomo et al., 2011) y disminuye la satisfacción laboral (Ingre et al., 2012). En relación con la reducción de la jornada, se ha observado que, bajo ciertas condiciones, puede resultar beneficiosa, disminuyendo el estrés y aumentando la satisfacción laboral. En este caso, la carga de trabajo es clave, la

cual debe ser equivalente al tiempo que se destina al trabajo. Cuando la carga de trabajo aumenta en un contexto de jornada laboral reducida, los efectos negativos en el estrés aumentan, así como la insatisfacción laboral (Barck-Holst et al., 2020). Por lo anterior, es que se propuso la siguiente hipótesis:

H3: Las medidas de FWA que se orientan al empleador (suspensión de contrato, turnos, reducción de sueldo y reducción de la jornada) se relacionan negativamente con satisfacción laboral y de forma positiva con estrés percibido e inseguridad laboral.

La literatura ha mostrado que las relaciones anteriormente descritas varían en función de diversas variables sociodemográficas. En relación con el sexo, los estudios indican que los hombres presentan niveles de inseguridad laboral más elevados que las mujeres (Valencia, 2013), debido al peso infundado por valores tradicionales respecto del rol de sostén económico. Por ese motivo, los hombres perciben la posibilidad de perder su empleo y de tener una suspensión de contrato como algo más amenazante. Respecto a la edad, Valencia Silva (2013) establece que los trabajadores entre 30 y 40 años perciben la posibilidad de perder su trabajo o de una suspensión de contrato como algo mucho más negativo, lo cual aumenta sus niveles de inseguridad laboral. Esto se explica porque en esa edad se presenta una mayor probabilidad de iniciar una familia y, por ende, ser responsables de cuidar y criar a sus hijos e hijas. Considerando el nivel educativo, un estudio realizado por Baranik et al. (2019) demostró que la suspensión de contrato afectó negativa y significativamente al bienestar de los trabajadores con altos niveles educativos. Por último, considerando que en el sector público las escalas de remuneraciones son fijas y en el sector privado la renta es motivo de negociación más directa entre empleado y empleador (Lee & Sabharwal, 2016), es esperable que la reducción de salario afecte más a los empleados del sector privado. Considerando estos resultados, es esperable que:

H4: Las variables sociodemográficas (sexo, edad, nivel de estudios y tipo de organización) moderan la relación entre las medidas de FWA orientadas al empleador y las actitudes laborales (satisfacción laboral, estrés laboral, e inseguridad laboral).

Método

Procedimiento

La recogida de datos se realizó en noviembre del 2020 a través de una encuesta telefónica mediante el sistema CATI (*Computer-assisted Telephone Interviewing*). El muestreo fue estrictamente probabilístico y se hizo mediante *Random Digit Dailing* (RDD), por medio de la construcción de un marco muestral de números telefónicos, de acuerdo a la participación de mercado de cada compañía de telefonía presente en el país. Una vez contactados telefónicamente, se les invitó a participar en la investigación y se les leyó un consentimiento informado. La tasa de rechazo fue de un 21,5%. La muestra total fue de $n = 1601$, con un error muestral de 2,4% bajo un muestreo aleatorio simple, varianza máxima y un nivel de confianza del 95%.

Participantes

Los participantes fueron adultos de 18 a 90 años de todas las regiones de Chile. Para cumplir con los objetivos del estudio de los 1601 participantes se seleccionaron aquellas personas que estaban trabajando en el momento de realizar la encuesta ($n=1090$, 68,14%) y se eliminaron los que estaban autoempleados ($n=342$, 21,36%), quedando una muestra efectiva de 748 sujetos.

Esta muestra efectiva está compuesta por 51,6% hombres, con una edad promedio de 41,35 años ($DE = 13,60$). Por nivel educativo, 3,2% no tenía estudios, 10% tenía enseñanza básica completa, 34,2%, enseñanza media completa, 18%, una carrera técnico-profesional; 29,1%, una carrera universitaria completa y 5,3%, estudios de postgrado. Del total de participantes, 22,4% trabajaba en una organización estatal, 75%, en una organización privada y 2,6%, en el hogar familiar.

Medidas

Sexo

Se midió con una variable dicotómica (1 = *hombre*, 0 = *mujer*).

Edad

Se midió preguntando directamente a los entrevistados por su edad en años.

Nivel Educativo

Se midió con un ítem que se categorizó de la siguiente manera: 1 = *sin estudios*, 2 = *enseñanza básica completa*, 3 = *enseñanza media completa*, 4 = *carrera técnico-profesional completa*, 5 = *carrera universitaria completa* y 6 = *postgrado*.

Tipo de Organización

Se midió con un ítem que se clasificó de la siguiente manera: 1 = *estatal*, 2 = *privada* y 3 = *hogar familiar*.

Arreglos Laborales Flexibles (FWA)

Se preguntó a los encuestados si desde el inicio de la pandemia (marzo 2020) se les habían aplicado alguna de las siguientes medidas: (1) flexibilidad de horario, (2) trabajo por turno, (3) jornada comprimida (mismo número de horas a la semana en menos días), (4) teletrabajo parcial, (5) teletrabajo total, (6) reducción de jornada, (7) suspensión temporal de contrato, (8) extensión de la licencia parental, (9) vacaciones y (10) reducción de sueldo. Para ello, se utilizó una escala de respuesta dicotómica (1 = *Sí*; 0 = *No*).

Inseguridad Laboral

Se midió utilizando la versión en español de escala Job Insecurity Scale desarrollada por Vander Elst et al. (2014), la cual consta de ocho ítems con una escala tipo Likert de 5 puntos (1 = *Muy en desacuerdo* a 5 = *Muy de acuerdo*), de los cuales se obtiene el promedio y cuyo mayor puntaje indica una mayor percepción de inseguridad laboral. Esta escala mide Inseguridad Laboral Interna con 4 ítems (e.g., "existen posibilidad de que pronto pierda mi trabajo") e Inseguridad Laboral Externa con 4 ítems (e.g., "pienso que mi trabajo cambiará para peor en el futuro cercano"). El índice de confiabilidad calculado para este estudio a través del α de Cronbach es 0,89.

Estrés Laboral

Se midió con 9 ítems de la escala de Estrés de Rol desarrollada por Rizzo et al. (1970), traducida al español por Peiró et al. (1986), cuya escala de respuesta es tipo Likert de 5 puntos (1 = *Nunca* a 5 = *Siempre*) de los cuales se obtiene el promedio y cuyo mayor puntaje indica una mayor percepción de estrés laboral. Cuenta con tres dimensiones, con tres ítems cada una: Sobrecarga (e.g., "Habitualmente me falta tiempo para completar mi trabajo"); Conflicto de Rol (e.g., "Recibo demandas incompatibles de dos o más personas"); y Ambigüedad de Rol (e.g., "No sé exactamente lo que se espera de mí en mi trabajo"). El índice de confiabilidad calculado para este estudio a través del α de Cronbach es 0,74.

Satisfacción Laboral

Se utilizó la escala de Satisfacción Laboral de García-Montalvo et al. (2003), la cual consta de 12 ítems con una escala de respuesta tipo Likert de 5 puntos (1 = *Nada satisfecho* a 5 = *Totalmente satisfecho*), de los cuales se obtiene el promedio y cuyo mayor puntaje indica una mayor percepción de satisfacción laboral. Esta escala cuenta con tres dimensiones: Satisfacción Intrínseca con 4 ítems (e.g., "¿Qué tan satisfecho se encuentra con las posibilidades de opinión y participación?"); Satisfacción Extrínseca con 4 ítems (e.g., "¿Qué tan satisfecho se encuentra con su sueldo y beneficios económicos?"); y Satisfacción Social con 4 ítems ("¿Qué tan satisfecho se encuentra con la relación con sus compañeros de trabajo?"). El índice de confiabilidad calculado para este estudio a través del α de Cronbach es 0,89.

Variables Control

Se controló el tipo de contrato a través de una variable *dummy* (1 = *contrato indefinido*; 0 = *contrato definido*). También se controló la categoría profesional, la que se midió utilizando la Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones (CIUO-08) de la Organización Internacional del Trabajo (2012). Se recodificó en función del nivel de competencias requerido para cada categoría definido por la CIUO, lo cual dio lugar a cuatro categorías: 4 = *Directores, gerentes, profesionales científicos e intelectuales*; 3 = *Técnicos y profesionales asociados*; 2 = *Trabajadores de apoyo administrativo, trabajadores de servicios y ventas, trabajadores calificados de la agricultura, la silvicultura y la pesca, artesanos y trabajadores de oficios afines, operadores de plantas y máquinas y ensambladores*; y 1 = *ocupaciones elementales*.

Análisis de Datos

Se realizaron análisis descriptivos, correlaciones de Spearman entre las variables utilizadas, χ^2 para ver diferencias en proporciones y análisis de fiabilidad. Para poner a prueba las hipótesis se realizaron análisis de regresión jerárquica para cada una de las variables dependientes (satisfacción laboral, inseguridad laboral, y estrés percibido) mediante cuatro pasos sucesivos. En el primer paso, se incluyeron las variables control (tipo de contrato y categoría profesional); en el segundo, se incluyeron las medidas de FWA; en el tercero, se incluyeron las variables sociodemográficas (moderadoras: sexo, edad, tipo de organización, y nivel educativo); y en el cuarto, se incluyeron las interacciones de cada una de las medidas de FWA por cada una de las variables sociodemográficas. Para paliar problemas de multicolinealidad, las variables moderadoras cuantitativas se centraron a la media antes de crear los términos de interacción (Aiken y West, 1991). Todos los análisis se realizaron con el paquete estadístico SPSS 24.

Resultados

En la Tabla 1 se muestra el porcentaje de sujetos a los que se les aplicó alguna FWA entre marzo y noviembre de 2020.

Tabla 1
Porcentaje de Aplicación de Medidas de Flexibilidad en Función de los Datos Sociodemográficos

Variable y categoría	<i>n</i>	Orientación empleado	Flex. horario	Jor. comp.	Tele. parcial	Tele. total	Lic. parent.	Vacac.	Orientación empleador	Susp. cont.	Turno	Reduc. jornada	Reduc. sueldo	Ninguna medida
Sexo														
Mujer	362	77,9	51,9	22,7	18,0	30,1	9,9	38,7	57,2	11,3	29,3	25,4	15,5	8,6
Hombre	386	73,3	50,0	20,7	18,4	19,7	9,3	40,2	51,6	12,7	28,2	22,5	13,7	13,0
Edad														
18 - 29 años	170	72,9	52,9	26,5	14,7	15,3	12,9	34,7	59,4	14,1	34,1	29,4	11,2	11,8
30 - 39 años	185	75,1	54,6	20,5	22,2	28,6	10,8	36,2	50,8	10,3	26,5	20,0	15,1	10,8
40 - 49 años	147	71,4	44,2	17,0	18,4	30,6	8,2	36,7	55,1	13,6	25,2	22,4	18,4	10,9
50 - 59 años	137	83,9	50,4	26,3	18,2	27,0	6,6	50,4	54,7	11,7	29,2	21,2	13,9	5,8
60 - 69 años	54	77,8	53,7	22,2	22,2	20,4	9,3	50,0	50,0	13,0	24,1	33,3	22,2	13,0
70 o más	18	55,6	44,4	16,7	11,1	5,6	0,0	27,8	33,3	16,7	11,1	16,7	5,6	33,3
Nivel educativo														
Sin estudios	24	58,3	33,3	12,5	8,3	4,2	12,5	29,2	37,5	20,8	12,5	8,3	12,5	29,2
Básica	75	65,3	36,0	18,7	1,3	8,0	13,3	34,7	58,7	17,3	29,3	28,0	24,0	18,7
Media	256	67,2	46,9	25,4	9,8	13,3	6,6	33,6	64,8	16,0	35,5	28,1	17,6	12,5
Técnico	135	80,7	51,9	17,8	24,4	25,2	11,1	43,7	57,8	11,1	33,3	25,2	13,3	8,1
Universitaria	218	85,3	61,0	21,6	27,5	41,7	9,6	45,4	44,5	6,4	21,1	21,6	11,0	6,9
Posgrado	40	87,5	57,5	22,5	37,5	47,5	15,0	45,0	30,0	5,0	20,0	7,5	2,5	5,0
Tipo de organización														
Estatad	158	80,4	54,4	20,3	22,2	30,4	13,9	44,3	57,6	10,1	36,7	23,4	9,5	5,7
Privada	528	74,6	50,8	20,8	17,6	24,2	8,5	39,2	52,1	11,6	27,1	22,0	15,0	12,1
Hogar familiar	18	66,7	38,9	22,2	5,6	11,1	5,6	22,2	72,2	22,2	27,8	55,6	27,8	16,7
Total	748	75,5	50,9	21,7	18,2	24,7	9,6	39,4	54,3	12,0	28,7	23,9	14,6	10,8

Nota. Flex. horario = Flexibilidad horario; Jor. comp. = Jornada comprimida; Tele. parcial = Teletrabajo parcial; Tele. total = Teletrabajo total; Lic. parent. = Extensión licencia parental; Vacac. = Extensión de vacaciones; Susp. cont. = Suspensión de contrato; Reduc. jornada = Reducción de jornada; Reduc. sueldo = Reducción de sueldo.

Como se puede observar, el 89,2% reporta que se les aplicó algún tipo de medida. En relación con las medidas que se orientan al empleado, estas se aplicaron a un 75,5% de los participantes, el número de estas medidas varió entre 0 y 6, con un promedio de 1,64 ($DE = 1,33$). En el caso de las medidas que se orientan al empleador, estas se aplicaron a un 54,3%, variando su número entre 0 y 3, con un promedio de 0,79 ($DE = 0,87$).

Los resultados de χ^2 no mostraron diferencias significativas en la aplicación de las medidas de FWA en función del sexo (ver tabla 2), excepto de una mayor aplicación de teletrabajo total a mujeres que a hombres, $\chi^2(1, n = 748) = 10,899, p = 0,001$. Respecto a la edad, se encontraron diferencias significativas en la aplicación de teletrabajo total, $\chi^2(5, n = 748) = 17,003, p = 0,004$, y la extensión de vacaciones, $\chi^2(5, n = 748) = 13,231, p = 0,021$, en ambos casos las medidas fueron menos aplicadas en trabajadores mayores de 60 años; y en la reducción de sueldo, siendo los trabajadores de 40 a 49 años los que se vieron más expuestos a esta medida, en comparación con los más jóvenes y los mayores, $\chi^2(5, n = 748) = 19,638, p = 0,001$. Respecto al nivel educativo, se encontraron diferencias significativas en flexibilidad horaria, siendo más aplicada en personas con estudios universitarios, $\chi^2(5, n = 748) = 20,946, p = 0,001$; teletrabajo parcial, menos aplicado en personas con baja escolaridad (sin estudios y enseñanza básica), $\chi^2(5, n = 748) = 54,447, p < 0,001$; teletrabajo total, más aplicado en trabajadores con estudios universitarios, $\chi^2(5, n = 748) = 79,805, p < 0,001$; suspensión de contrato, $\chi^2(5, n = 748) = 16,045, p = 0,007$, trabajo por turno, $\chi^2(5, n = 748) = 17,988, p = 0,003$, y reducción de jornada, $\chi^2(5, n = 748) = 13,086, p = 0,023$, más aplicadas en trabajadores con estudios medios; y reducción de sueldo, más aplicado en trabajadores con estudios universitarios, ($\chi^2(5, n = 748) = 14,368, p = 0,013$). Respecto al tipo de organización, solo se encontró una diferencia significativa en la reducción de sueldo, $\chi^2(2, n = 748) = 11,043, p = 0,004$, aplicada mayoritariamente en empresas privadas.

Tabla 2

Diferencias en la Aplicación de las Medidas de FWA en Función de las Variables Sociodemográficas

	Sexo			Edad			Nivel educativo			Tipo de organización		
	χ^2	g.l	p	χ^2	g.l	p	χ^2	g.l	p	χ^2	g.l	p
Orientación empleado												
Flex. horario	0,280	1	0,597	4,406	5	0,493	20,946	5	0,001	1,792	2	0,408
Jor. comp.	0,409	1	0,523	5,981	5	0,308	4,900	5	0,428	0,050	2	0,975
Tele. parcial	0,024	1	0,877	4,410	5	0,492	54,447	5	0,000	3,686	2	0,158
Tele. total	10,899	1	0,001	17,003	5	0,004	79,805	5	0,000	4,389	2	0,111
Lic. parent.	0,082	1	0,774	6,238	5	0,284	5,706	5	0,336	4,422	2	0,110
Vacac.	0,172	1	0,679	13,231	5	0,021	10,241	5	0,069	3,730	2	0,155
Orientación empleador												
Susp. cont.	0,330	1	0,565	1,790	5	0,877	16,045	5	0,007	2,327	2	0,312
Turno	0,099	1	0,753	7,009	5	0,220	17,988	5	0,003	5,463	2	0,065
Reduc. jornada	0,849	1	0,357	8,277	5	0,142	13,086	5	0,023	11,043	2	0,004
Reduc. sueldo	0,454	1	0,501	19,638	5	0,001	14,368	5	0,013	5,885	2	0,053

Nota. Flex. horario = Flexibilidad horario; Jor. comp. = Jornada comprimida; Tele. parcial = Teletrabajo parcial; Tele. total = Teletrabajo total; Lic. parent. = Extensión licencia parental; Vacac. = Extensión de vacaciones; Susp. cont. = Suspensión de contrato; Reduc. jornada = Reducción de jornada; Reduc. sueldo = Reducción de sueldo.

Los estadísticos descriptivos y las correlaciones entre las variables de estudio se muestran en la Tabla 3.

Tabla 3
Estadísticos Descriptivos y Correlaciones Entre Variables

	Media	DE	1	2	3	4	5	6	7	8
1.Sexo (1 -hombre)	0,52	0,50								
2.Edad	41,35	13,60	0,09*							
3.Nivel educativo	3,76	1,22	-0,05	-0,16***						
4.Org. Pública ^a	0,21	0,41	-0,13**	-0,01	0,14**					
5.Org. Privada ^a	0,71	0,46	0,19***	0,01	-0,04	-0,80***				
6.Tipo de contrato	0,28	0,45	0,12**	0,17***	0,07	-0,22***	0,32***			
7. Cat. profesional	2,47	0,99	0,04	-0,09*	0,57***	0,13**	-0,04	0,09*		
8.Susp. contrato	0,12	0,33	0,02	0,01	-0,14**	-0,03	-0,02	-0,08*	-0,06	
9.Turno	0,29	0,45	-0,01	-0,07	-0,07*	0,09*	-0,06	0,04	-0,04	-0,24***
10.Reducción jornada	0,24	0,43	-0,03	-0,01	-0,06	-0,01	-0,07	-0,01	-0,03	0,24***
11.Reducción sueldo	0,15	0,35	-0,03	0,03	-0,12**	-0,07*	0,02	-0,06	-0,11**	0,31***
12. Flex. horario	0,51	0,50	-0,02	-0,03	0,16***	0,04	-0,01	0,12**	0,14**	-0,38***
13.Jorn. comprimida	0,22	0,41	-0,02	-0,03	0,01	-0,02	-0,03	0,09*	0,07	-0,19***
14.Teletrabajo parcial	0,18	0,39	0,01	0,02	0,26***	0,05	-0,02	0,13**	0,23**	-0,17***
15.Teletrabajo total	0,25	0,43	-0,12**	0,03	0,32***	0,07	-0,02	0,11**	0,26**	-0,21***
16.Licencia parental	0,10	0,30	-0,01	-0,08*	0,02	0,08*	-0,06	0,04	0,04	0,02
17.Vacaciones	0,39	0,49	0,02	0,11**	0,11**	0,05	-0,01	0,23***	0,13**	-0,09*
18.Satisfacción laboral	3,95	0,79	-0,02	0,12**	0,02	-0,05	-0,01	0,10**	0,03	-0,10**
19.Inseguridad laboral	2,37	10,15	-0,03	0,01	-0,25***	0,02	-0,07	-0,26***	-0,22***	0,22***
20.Estrés laboral	2,28	0,77	0,10**	-0,04	-0,03	0,12**	-0,08*	-0,01	0,02	0,08*

Nota. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$. Categoría de referencia: Hogar familiar

(continúa)

Tabla 3 (Conclusión)
Estadísticos Descriptivos y Correlaciones Entre Variables

	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1.Sexo (1 – hombre)											
2.Edad											
3.Nivel educativo											
4.Org. Pública ^a											
5.Org. Privada ^a											
6.Tipo de contrato											
7. Cat. profesional											
8.Susp. contrato											
9.Turno											
10.Reducción jornada	0,09*										
11.Reducción sueldo	-0,07	0,22***									
12. Flex. horario	0,13**	0,12**	-0,11**								
13.Jorn. comprimida	0,07	0,28***	-0,01	0,31***							
14.Teletrabajo parcial	-0,01	0,05	-0,05	0,28***	0,10**						
15.Teletrabajo total	-0,09*	-0,10**	-0,10**	0,18***	0,05	0,08*					
16.Licencia parental	0,07*	0,15**	0,02	0,05	0,01	0,07	-0,01				
17.Vacaciones	0,07*	0,11**	-0,07	0,15***	0,13**	0,13**	0,10**	0,23***			
18.Satisfacción laboral	0,01	0,06	-0,19**	0,18***	0,07	0,03	0,03	0,03	0,09*		
19.Inseguridad laboral	0,02	0,04	0,24***	-0,24***	-0,11**	-0,14**	-0,13**	-0,08*	-0,17**	-0,35***	
20.Estrés laboral	-0,01	-0,01	0,12**	-0,12**	-0,04	0,06	-0,01	0,02	0,04	-0,43***	0,34***

Nota. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$. *Categoría de referencia: Hogar familiar

La hipótesis 1 establecía que las FWA que se orientan al empleo se relacionan positivamente con satisfacción laboral y de forma negativa con estrés percibido e inseguridad laboral. Los resultados indican (ver Tablas 4, 5, y 6) que flexibilidad de horario se relacionó positivamente con satisfacción laboral y de forma negativa con inseguridad laboral y estrés laboral percibido. Contrario a lo esperado, teletrabajo parcial se relacionó positivamente con estrés laboral. El resto de las FWA no presentaron relaciones significativas. Estos resultados confirman la hipótesis 1 para flexibilidad horaria.

Tabla 4
Análisis de Regresión Jerárquica de las FWA como Predictoras de Satisfacción Laboral

Variable independiente	Satisfacción laboral											
	Paso 1			Paso 2			Paso 3			Paso 4 ^b		
	β	<i>p</i>	95% IC de β	β	<i>p</i>	95% IC de β	β	<i>p</i>	95% IC de β	β	<i>p</i>	95% IC de β
Tipo de contrato (1 = indefinido)	0,1	0,017	0,03, 0,36	0,07	0,065		0,04	0,365		0,04	0,363	
Categoría profesional	0,02	0,651		-0,01	0,735		0,01	0,889		0	0,94	
Suspensión de contrato				-0,04	0,359		-0,05	0,328		-0,05	0,271	
Turno				-0,06	0,159		-0,05	0,269		-0,05	0,261	
Reducción de jornada				0,1	0,029	0,02, 0,34	0,1	0,028	0,02, 0,34	0,10	0,024	0,02, 0,34
Reducción de sueldo				-0,19	< 0,001	-0,61, -0,23	-0,19	< 0,001	-0,61, -0,23	-0,20	< 0,001	-0,61, -0,23
Flexibilidad horaria				0,15	< 0,001	0,09, 0,37	0,15	< 0,001	0,09, 0,37	0,15	< 0,001	0,09, 0,37
Jornada comprimida				-0,04	0,414		-0,03	0,47		-0,04	0,354	
Teletrabajo parcial				-0,04	0,343		-0,05	0,276		-0,05	0,284	
Teletrabajo total				-0,01	0,813		-0,02	0,583		-0,02	0,612	
Extensión licencia parental				0	0,985		0,02	0,691		0,02	0,604	
Extensión de vacaciones				0,02	0,708		0,01	0,996		0	0,959	
Sexo (1 = hombre)							-0,05	0,236		-0,06	0,172	
Edad							0,14	< 0,001	0,01, 0,02	0,15	< 0,001	0,01, 0,02
Nivel educativo							0,01	0,816		0,01	0,83	
Organización estatal ^a							0	0,987		0	0,97	
Organización privada ^a							0,05	0,664		0,05	0,653	
Suspensión contrato X edad										0,10	0,016	0,01, 0,03
Reducción de jornada X edad										-0,10	0,029	-0,02, -0,01
Flexibilidad horario X edad										0,05	0,511	
Teletrabajo parcial X edad										-0,01	0,924	
Suspensión contrato X educación										-0,01	0,927	
Teletrabajo parcial X educación										0,02	0,685	
<i>R</i> ²	0,01	0,047		0,08	< 0,001		0,1	< 0,001		0,11	< 0,001	
Cambio en <i>R</i> ²				0,07	< 0,001		0,02	0,024		0,01	0,009	
<i>F</i>	<i>F</i> (2, 748) = 3,07, <i>p</i> < 0,05			<i>F</i> (12, 748) = 2,48, <i>p</i> < 0,001			<i>F</i> (17, 748) = 3,82, <i>p</i> < 0,001			<i>F</i> (19, 748) = 3,95, <i>p</i> < 0,001		

Nota. Betas estandarizadas* *p* < 0,05; ** *p* < 0,01; *** *p* < 0,001. a (Cat. Referencia = trabajo hogar). b En el paso 4 solo se muestran las interacciones significativas.

Tabla 5
Análisis de Regresión Jerárquica de las FWA como Predictoras de Inseguridad Laboral

Variable independiente	Inseguridad laboral											
	Paso 1			Paso 2			Paso 3			Paso 4 ^b		
	β	p	95% IC de β	β	p	95% IC de β	β	p	95% IC de β	β	p	95% IC de β
Tipo de contrato (1 = indefinido)	0,24	< 0,001	0,41, 0,78	0,20	< 0,001	0,31, 0,68	0,18	< 0,001	0,25, 0,65	0,19	< 0,001	0,26, 0,66
Categoría profesional	-0,20	< 0,001	-0,31, 0,14	-0,14	< 0,001	-0,24, -0,07	-0,08	0,092		-0,08	0,092	
Suspensión de contrato				0,11	0,017	0,07, 0,67	0,10	0,026	0,04, 0,65	0,11	0,021	0,05, 0,66
Turno				0,07	0,081		0,06	0,127		0,06	0,12	
Reducción de jornada				0,02	0,617		0,02	0,684		0,02	0,681	
Reducción de sueldo				0,17	< 0,001	0,28, 0,77	0,16	< 0,001	0,27, 0,76	0,16	< 0,001	0,27, 0,76
Flexibilidad horaria				-0,16	< 0,001	-0,53, 0,16	-0,15	< 0,001	-0,53, -0,16	-0,15	< 0,001	-0,51, -0,15
Jornada comprimida				-0,01	0,781		-0,02	0,641		-0,02	0,583	
Teletrabajo parcial				-0,01	0,901		0,01	0,811		0,01	0,84	
Teletrabajo total				0,00	0,988		0,02	0,608		0,02	0,63	
Extensión licencia parental				-0,05	0,219		-0,05	0,202		-0,05	0,16	
Extensión de vacaciones				-0,03	0,493		-0,03	0,521		-0,01	0,731	
Sexo (1 = hombre)							0,02	0,677		0,02	0,65	
Edad							-0,02	0,583		-0,09	0,114	
Nivel educativo							-0,12	0,008	-0,20, -0,03	-0,12	0,014	-0,19, -0,02
Organización estatal ^a							-0,09	0,411		-0,10	0,356	
Organización privada ^a							-0,11	0,29		-0,12	0,268	
Suspensión contrato X edad										0,03	0,539	
Reducción de jornada X edad										0,01	0,789	
Flexibilidad horario X edad										0,14	0,015	0,01, 0,03
Teletrabajo parcial X edad										-0,08	0,049	-0,03, -0,01
Suspensión contrato X educación										0,03	0,528	
Teletrabajo parcial X educación										-0,01	0,329	
R^2	0,1	< 0,001		0,19	< 0,001		0,19	< 0,001		0,2	< 0,001	
Cambio en R^2				0,09	< 0,001		0	0,136		0,01	0,028	
F	$F(2, 748) = 36,25, p < 0,001$			$F(12, 748) = 12,91, p < 0,001$			$F(17, 748) = 9,66, p < 0,001$			$F(19, 748) = 9,10, p < 0,001$		

Nota. Betas estandarizadas* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$. a (Cat. Referencia = trabajo hogar). b En el paso 4 solo se muestran las interacciones significativas.

Tabla 6*Análisis de Regresión Jerárquica de las FWA como Predictoras de Estrés Percibido*

Variable independiente	Estrés percibido											
	Paso 1			Paso 2			Paso 3			Paso 4 ^b		
	β	<i>p</i>	95% IC de β	β	<i>p</i>	95% IC de β	β	<i>p</i>	95% IC de β	β	<i>p</i>	95% IC de β
Tipo de contrato (1 = indefinido)	-	0,862		-0,01	0,78		-0,02	0,671		-0,03	0,555	
Categoría profesional	0,01	0,869		0,01	0,821		0	0,958		-0,01	0,814	
Suspensión de contrato				0,06	0,259		0,05	0,33		0,01	0,793	
Turno				0,04	0,333		0,02	0,675		0,02	0,644	
Reducción de jornada				-0,05	0,295		-0,04	0,396		-0,03	0,455	
Reducción de sueldo				0,14	0,001	0,13, 0,50	0,15	0,001	0,14, 0,52	0,16	0	0,16, 0,53
Flexibilidad horaria				-0,11	0,024	-0,30, -0,02	-0,11	0,02	-0,30, -0,03	-0,11	0,022	-0,30, -0,02
Jornada comprimida				0,01	0,885		0	0,933		0	0,959	
Teletrabajo parcial				0,12	0,007		0,12	0,004	0,08, 0,40	0,08	0,116	-0,53, 0,16
Teletrabajo total				0,01	0,879		0,03	0,427		0,04	0,358	
Extensión licencia parental				0,01	0,896		-0,01	0,776		-0,02	0,652	
Extensión de vacaciones				0,06	0,18		0,06	0,128		0,06	0,168	
Sexo (1 = hombre)							0,13	0,002	0,07, 0,32	0,12	0,003	0,06, 0,31
Edad							-0,10	0,014	-0,02, -0,01	-0,10	0,014	-0,02, -0,01
Nivel educativo							-0,07	0,198		-0,07	0,242	
Organización estatal ^a							0,18	0,107		0,20	0,08	
Organización privada ^a							0,05	0,674		0,06	0,601	
Suspensión contrato X edad										-0,02	0,748	
Reducción de jornada X edad										-0,01	0,614	
Flexibilidad horario X edad										0,07	0,348	
Teletrabajo parcial X edad										-0,02	0,746	
Suspensión contrato X educación										-0,09	0,045	-0,13, -0,03
Teletrabajo parcial X educación										0,1	0,048	0,01, 0,30
<i>R</i> ²	0,00	0,974		0,03	0,003		0,06	< 0,001		0,07	< 0,001	
Cambio en <i>R</i> ²				0,03	0,001		0,03	< 0,001		0,01	0,015	
<i>F</i>	<i>F</i> (2, 748) = 0,03, <i>p</i> 0,974			<i>F</i> (12, 748) = 2,51, <i>p</i> 0,003			<i>F</i> (17, 748) = 3,31, <i>p</i> < 0,001			<i>F</i> (19, 748) = 3,43, <i>p</i> < 0,001		

Nota. Betas estandarizadas* *p* < 0,05; ** *p* < 0,01; *** *p* < 0,001. a (Cat. Referencia = trabajo hogar). b En el paso 4 solo se muestran las interacciones significativas.

La hipótesis 2 establecía que las variables sociodemográficas moderan la relación entre las FWA orientadas al empleado y la satisfacción laboral, el estrés percibido y la inseguridad laboral. Los resultados mostraron que las interacciones entre flexibilidad horaria y edad y, entre teletrabajo parcial y edad, se relacionaron significativamente con inseguridad laboral. Además, la interacción entre teletrabajo parcial y educación se relacionó significativamente con estrés laboral percibido. El resto de las interacciones no fueron significativas. Estos resultados confirman parcialmente la hipótesis 2.

Las interacciones significativas se ilustran gráficamente trazando las variables moderadoras a 1 *DE* por debajo y por encima de la media. La Figura 1 muestra que la relación negativa entre flexibilidad horaria e inseguridad laboral es mayor para los trabajadores jóvenes que para los mayores. La Figura 2 indica que la relación entre teletrabajo parcial e inseguridad laboral es positiva para los jóvenes y negativa para los mayores. La Figura 3 muestra que la relación positiva entre teletrabajo parcial y estrés laboral es mayor en los que tienen un nivel educativo alto, en comparación con los que tienen un nivel educativo más bajo.

Figura 1

Edad como Moderadora de la Relación entre Flexibilidad Horaria e Inseguridad Laboral

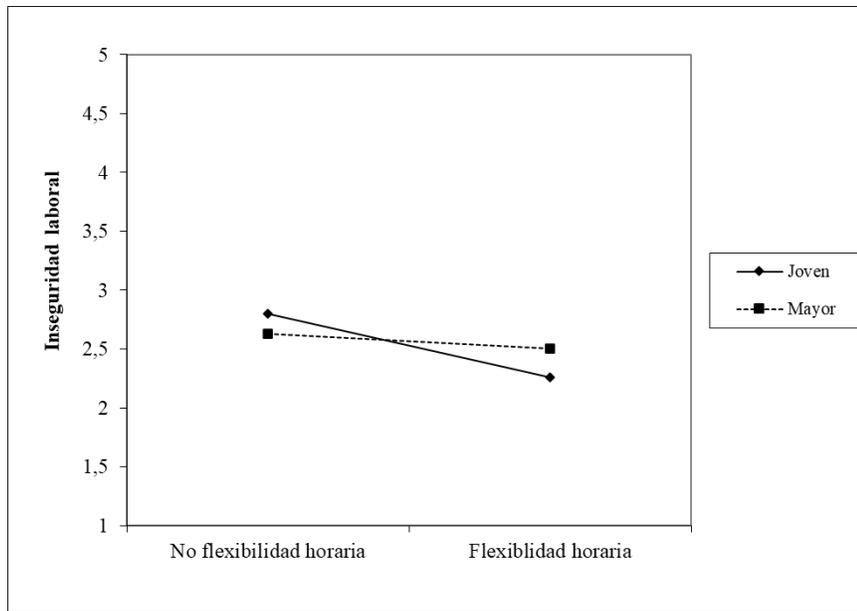


Figura 2

Edad Como Moderadora De La Relación Entre Teletrabajo Parcial E Inseguridad Laboral

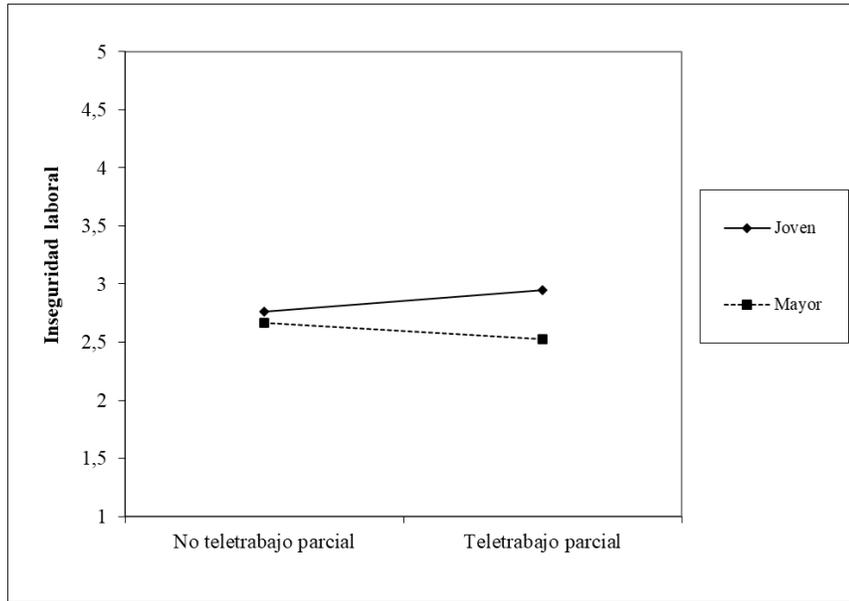
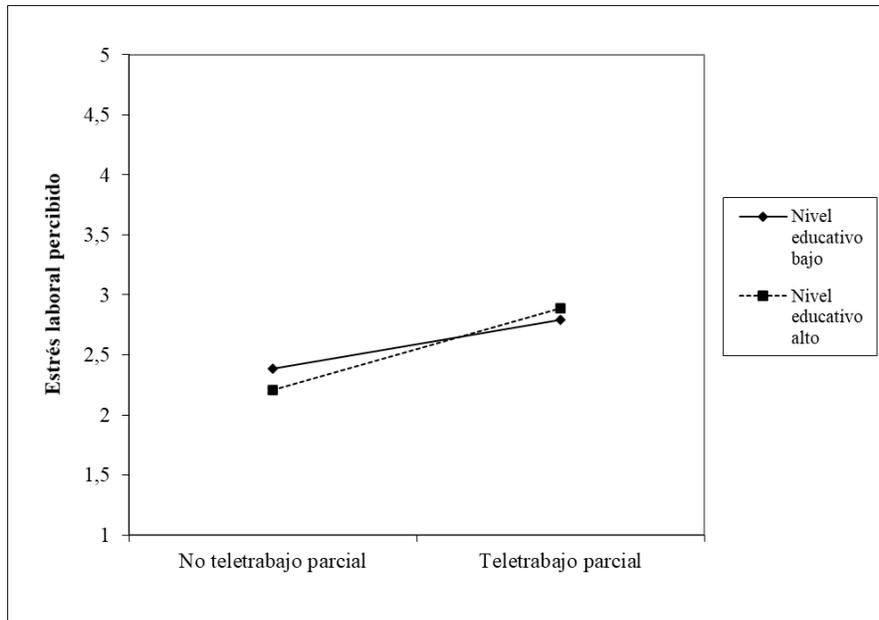


Figura 3

Nivel Educativo Como Moderador De La Relación Entre Teletrabajo Parcial Y Estrés Laboral Percibido



La hipótesis 3 establecía que las medidas de FWA que se orientan al empleador se relacionan negativamente con satisfacción laboral y positivamente con estrés percibido e inseguridad laboral. Los resultados muestran (ver Tablas 4, 5, y 6) que la suspensión de contrato se relacionó positivamente con inseguridad laboral. Asimismo, la reducción de sueldo también se relacionó negativamente con satisfacción laboral y positivamente con inseguridad laboral y estrés percibido. Por otro lado, turnos de trabajo no presentó relaciones significativas con las variables dependientes. Contrariamente a lo esperado, la reducción de jornada se relacionó positivamente con satisfacción laboral. Estos resultados confirman la hipótesis 3 para

reducción de sueldo y de forma parcial para suspensión de contrato, no cumpliéndose para reducción de jornada y turnos de trabajo.

La hipótesis 4 establecía que las variables sociodemográficas tienen un rol moderador en las relaciones propuestas entre FWAs y las actitudes laborales de satisfacción laboral, inseguridad laboral y estrés laboral. Los resultados obtenidos en el paso 4 de la regresión jerárquica muestran que la interacción entre reducción de jornada y edad y entre suspensión de contrato y edad se relacionaron significativamente con satisfacción laboral. La interacción entre suspensión de contrato y nivel educativo se relacionó significativamente con estrés laboral percibido. El resto de las interacciones no fueron significativas. Estos resultados confirman parcialmente la hipótesis 4.

En este caso, en la Figura 4 se observa que la relación positiva entre reducción de jornada y satisfacción laboral es mayor para los jóvenes que para los mayores, en los cuales no se aprecia cambio. En la Figura 5 se aprecia que la relación negativa entre suspensión de contrato y satisfacción laboral es también mayor para los jóvenes que para los trabajadores mayores, en los cuales no se aprecia cambio. La Figura 6 muestra que la relación positiva entre suspensión de contrato y estrés laboral es mayor para personas con menor nivel educativo.

Figura 4

Edad Como Moderadora De La Relación Entre Reducción De Jornada Y Satisfacción Laboral

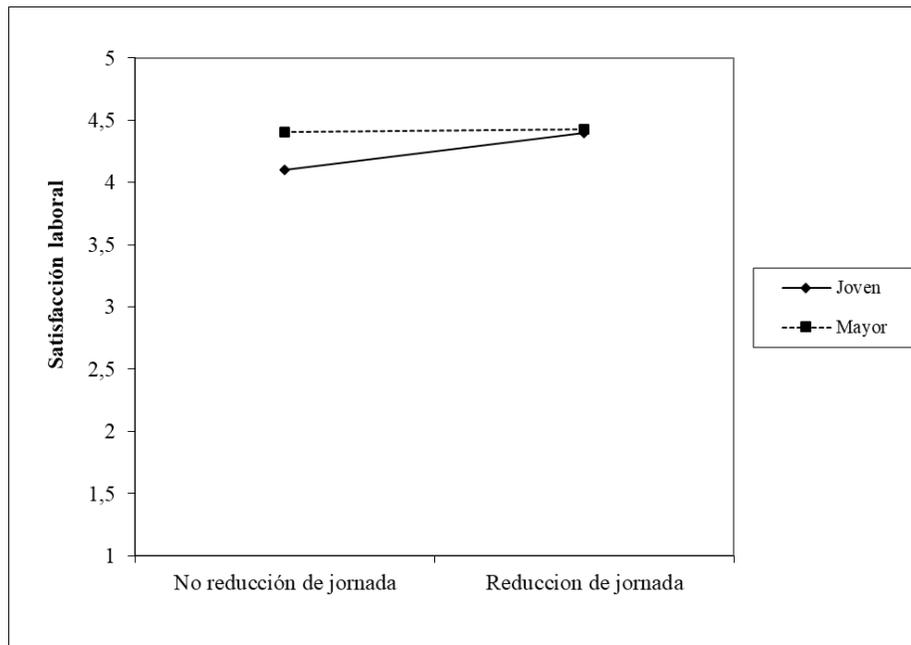
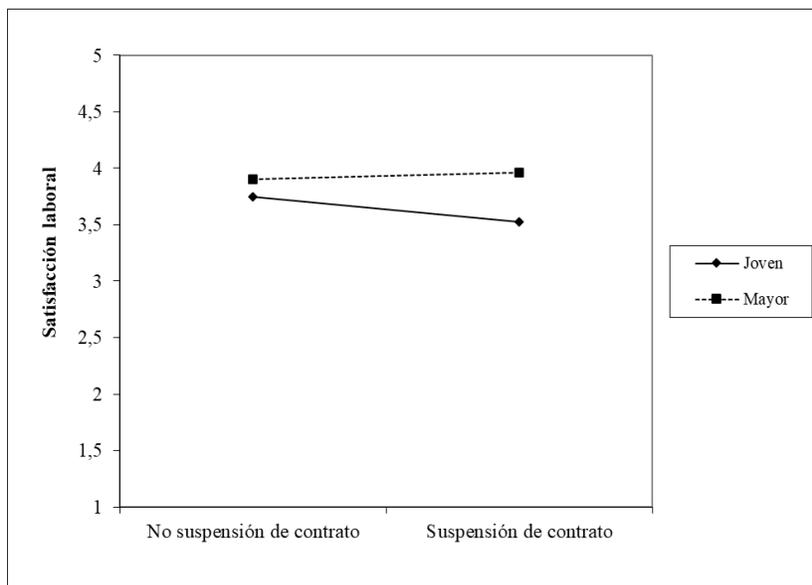
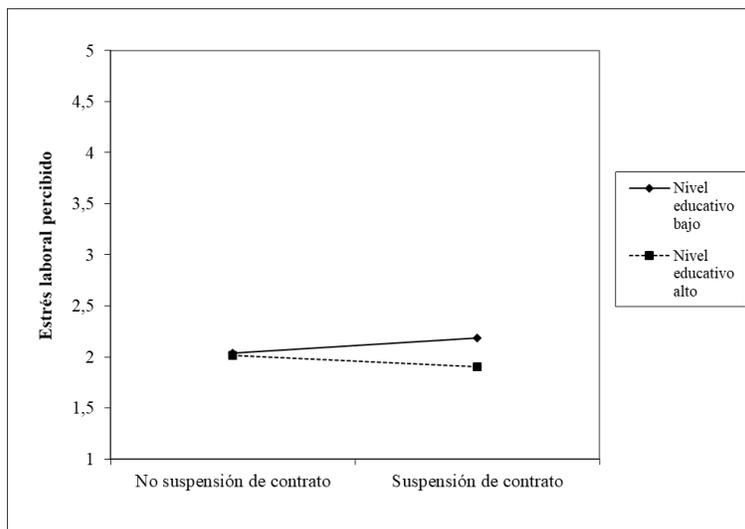


Figura 5

Edad Como Moderadora De La Relación Entre Suspensión De Contrato Y Satisfacción Laboral

**Figura 6**

Nivel Educativo Como Moderador De La Relación Entre Suspensión De Contrato Y Estrés Laboral Percibido



Discusión

El objetivo de esta investigación se centró en: (a) conocer qué medidas fueron más aplicadas en Chile en la pandemia de COVID-19 y a quiénes; (b) analizar las consecuencias de estas medidas en estrés, inseguridad y satisfacción laboral y (c) analizar posibles mediaciones en función de variables sociodemográficas, de manera de identificar grupos de mayor vulnerabilidad. Con los resultados presentados se han cumplido los objetivos propuestos.

En primer lugar, una gran cantidad de trabajadores experimentó cambios en su trabajo, en cifras muy similares a las reportadas por ILO en 2020, siendo las medidas que se orientan al empleado más aplicadas que las medidas que se orientan al empleador, lo que va en sintonía con evidencia nacional respecto de un mayor foco en el bienestar del trabajador durante la pandemia por COVID-19 (Universidad Adolfo Ibáñez et al., 2021).

Este dato contrasta con la aplicación de la medida de reducción de sueldo al 15% de los participantes, la cual no está contemplada legalmente, a menos que implique una reducción de jornada y funciones, quedando registrada en un nuevo contrato laboral. Esto llama particularmente la atención, ya que da cuenta de empleadores que fueron más allá de lo permitido por la ley, vulnerando derechos laborales.

En función del sexo, edad, nivel socioeconómico y tipo de organización, se pudo apreciar que las medidas que se orientan al empleado fueron menos aplicadas en trabajadores mayores de 60 años y más aplicadas en empleados con estudios universitarios, con excepción de la reducción de sueldo (medida orientada al empleador). Como contraparte, las medidas que se orientan al empleador fueron aplicadas en mayor proporción en trabajadores de 40 a 49 años, en trabajadores con escolaridad media y de empresas privadas. Estos datos contrastan con los obtenidos a nivel mundial, donde se ha observado una mayor vulnerabilidad de trabajadores mayores, migrantes y mujeres, quienes ya estaban en condiciones de mayor precariedad, presentaron más riesgo de enfermar o tuvieron mayor sobrecarga por roles familiares (Kniffin et al., 2021).

En cuanto al efecto de las FWA en las variables estudiadas, de las medidas que se orientan al empleado, solo la flexibilidad de horario tuvo efectos que conllevan una menor inseguridad laboral, menor estrés y mayor satisfacción laboral, con excepción del teletrabajo parcial, el cual presentó mayores niveles de estrés laboral. Por el contrario, medidas que se orientan al empleador, como la suspensión de contrato y la reducción de sueldo, se asociaron a menor satisfacción laboral y a mayor inseguridad y estrés laboral. Esto es consistente con otros estudios, donde se ha observado que las medidas orientadas al empleado que permiten más autonomía y control a los trabajadores aumentan la satisfacción laboral (Rudolph y Zacher, 2021), así como compatibilizan mejor las múltiples demandas asociadas a la pandemia (Chang et al., 2021), mientras que aquellas medidas que controlan a los trabajadores disminuyen la satisfacción y aumentan el estrés laboral (Kniffin et al., 2021).

Contrario a lo esperado, se encontró una relación positiva entre teletrabajo parcial y estrés. Esto puede tener relación con que el teletrabajo parcial implica un mayor riesgo sanitario, dado los traslados e interacción en el lugar de trabajo (Kniffin et al., 2021), con una mayor dificultad para desarrollar una rutina estable que aumente la percepción de control (Rudolph & Zacher, 2021) o a que el teletrabajo parcial se implementó sin las condiciones adecuadas dada la emergencia sanitaria (Universidad Adolfo Ibáñez et al., 2021). Adicionalmente, la reducción de jornada se relacionó positivamente con la satisfacción laboral, lo cual va acorde con Barck-Holst et al. (2020) respecto a que esta medida tiene efectos positivos o negativos.

En relación con cómo estas medidas y efectos interactúan con algunas variables demográficas, se apreció que entre las medidas que se orientan al empleado, la flexibilidad de horario tuvo una relación negativa con inseguridad, favoreciendo especialmente a los trabajadores más jóvenes. Sin embargo, el teletrabajo de forma parcial aumentó la inseguridad laboral de los más jóvenes e incrementó los niveles de estrés especialmente de los trabajadores con mayor nivel de estudios. Esto es concordante con los estudios de Baranik et al. (2019), Kooij et al. (2010), Lee y Sabharwal (2016) y Valencia Silva (2013). Por contraparte, respecto de las medidas que se orientan al empleador, la suspensión de contrato afecta negativamente más la satisfacción laboral de las personas más jóvenes y el estrés de las personas con menor nivel educativo, en línea con lo propuesto por Kniffin et al., (2021) y Valencia Silva (2013).

En relación con las implicaciones teóricas que derivan de este estudio, se puede señalar que la mayoría de la literatura posterior a la pandemia ha propuesto el JDRM como un marco de referencia para comprender los impactos en el contexto del trabajo, así como para identificar grupos de mayor riesgo y áreas de intervención. De esta forma, los resultados obtenidos son acordes con los postulados de dicho modelo, donde las medidas orientadas al empleado pueden considerarse como recursos que se relacionan con aspectos orientados a mejorar el bienestar de los empleados, mientras que las medidas orientadas al empleador actúan como demandas y van en detrimento de la salud de los trabajadores, aumentando el malestar de estos. Específicamente se obtuvo evidencia de que la flexibilidad horaria mejoró el bienestar; el teletrabajo parcial por su parte, lo empeoró. Otras medidas no tuvieron efectos significativos, entre las cuales se encuentran la jornada comprimida, el teletrabajo total, la extensión de licencias parentales y de vacaciones. En este sentido, una de las contribuciones de este estudio es la consideración conjunta de las FWA orientadas al empleado o al empleador, ya que al considerar las FWA orientadas al empleado como recursos y las FWA orientadas al empleado como demandas, es posible pensar que una acumulación de uno de estos tipos tendrá un efecto mayor al sumarse, tal y como sugieren Kossek y Michel (2011), o, por el contrario, podrían contrarrestar sus efectos entre las demandas y los recursos. Sin embargo, los resultados obtenidos muestran que la consideración de las medidas de forma conjunta no incide en la capacidad predictiva de las mismas. De esta

forma, al analizarlas en conjunto, se observan los efectos esperados en cuanto a que las medidas orientadas al empleado se asociarían a resultados beneficiosos y, por lo tanto, se podrían considerar recursos, mientras que las medidas orientadas al empleador derivan en demandas y en consecuencias desfavorables. Por ello, se considera que en estudios posteriores sería interesante identificar si existen constelaciones específicas de medidas de ambos tipos que puedan traer más beneficios y menos efectos negativos, siguiendo la línea de investigación propuesta por Berkery et al. (2017).

A nivel práctico, estos resultados ofrecen claras líneas de acción destinadas a promover entornos saludables y justos, desde la perspectiva de ofrecer recursos que permitan disminuir el aumento de demandas que ha implicado la transformación del contexto laboral por la pandemia. En este sentido, permite poner el foco en las condiciones adecuadas para implementar FWA que se orienten al empleado, atendiendo a las particularidades de los grupos potencialmente más vulnerables en cuanto a nivel educacional, edad y sexo. Con ello se podrán focalizar esfuerzos de manera específica y obtener resultados beneficiosos en el largo plazo.

El presente estudio tiene algunas limitaciones. Primero, el diseño transversal no permite establecer una relación de causa-efecto entre las variables. A pesar de esta limitación, los hallazgos son congruentes con la literatura previa. Segundo, existe riesgo del método de varianza común, debido al uso de datos autoinformados. Sin embargo, las correlaciones entre las variables de estudio difieren en tamaño y, como muestran los estudios publicados, "usar una metodología de autoinforme no es garantía de encontrar resultados significativos, incluso con muestras muy grandes" (Spector, 2006, p. 224). Tercero, no se han considerado determinadas variables que podrían mediar la relación de la aplicación de estas medidas con actitudes laborales, como el conflicto trabajo-familia o el estrés financiero, entre otras. Asimismo, si bien se han considerado algunas variables control, como el tipo de contrato y la categoría profesional, pueden existir otro tipo de variables que también podrían afectar los resultados, como el tamaño de la organización o el tiempo trabajando en la organización y en el puesto de trabajo, entre otras. Por todo ello, se recomienda para futuras investigaciones poner a prueba las hipótesis planteadas, utilizando un diseño longitudinal, así como la incorporación de otras variables, como las anteriormente mencionadas. Además, se hace necesario avanzar en comprender estas relaciones desde enfoques complementarios al JDRM, tales como la teoría de la autodeterminación (Rudolph & Zacher, 2021) y desde una focalización en las transformaciones en el diseño de los trabajos (Wang et al., 2021).

En conclusión, las FWA son herramientas de la organización que, diseñadas, adaptadas y bien implementadas pueden favorecer el bienestar, disminuir el estrés y promover entornos laborales saludables y equitativos en momentos de crisis. Sin embargo, esto requiere tener en mente que la organización debe proveer mayores y mejores recursos organizacionales para hacer frente a un cambio drástico en la cantidad y calidad de la demanda laboral que puede mermar la salud y bienestar de los y las trabajadoras.

Referencias

- Aiken, L. S. & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. SAGE
- Albion, M. J. (2004). A measure of attitudes towards flexible work options. *Australian Journal of Management*, 29(2), 275-294. <https://doi.org/10.1177/031289620402900207>
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265-269. <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B. y Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 107-115. <https://doi.org/10.5093/tr2013a16>
- Baltes, B. B., Briggs, T. E., Huff, J. W., Wright, J. A. & Neuman, G. A. (1999). Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 496-513. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.4.496>
- Baranik, L. E., Cheung, J. H., Sinclair, R. R. & Lance, C. E. (2019). What happens when employees are furloughed? A resource loss perspective. *Journal of Career Development*, 46(4), 381-394. <https://doi.org/10.1177/0894845318763880>
- Barck-Holst, P., Nilsson, Å., Åkerstedt, T. & Hellgren, C. (2020). Reduced working hours and work-life balance. *Nordic Social Work Research*. Anticipo en línea de la publicación. <https://doi.org/10.1080/2156857X.2020.1839784>
- Berkery, E., Morley, M. J., Tiernan, S., Purtill, H. & Parry, E. (2017). On the uptake of flexible working arrangements and the association with human resource and organizational performance outcomes. *European Management Review*, 14(2), 165-183. <https://doi.org/10.1111/emre.12103>
- Brief, A. P. (1998). *Attitudes in and around organizations*. SAGE.
- Chang, C. -H., Shao, R., Wang, M. & Baker, N. M. (2021). Workplace interventions in response to COVID-19: an occupational health psychology perspective. *Occupational Health Science*, 5(1-2), 1-23. <https://doi.org/10.1007/s41542-021-00080-x>
- Cheng, G. H. -L. & Chan, D. K. -S. (2008). Who suffers more from job insecurity? A meta-analytic review. *Applied Psychology*, 57(2), 272-303. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00312.x>

- De Cuyper, N. & De Witte, H. (2006). The impact of job insecurity and contract type on attitudes, well-being and behavioural reports: A psychological contract perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(3), 395-409. <https://doi.org/10.1348/096317905x53660>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001). The job demand-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Deschamps Perdomo, A., Olivares Román, S. B., De la Rosa Zabala, K. L. & Asunsolo del Barco, Á. (2011). Influencia de los turnos de trabajo y las guardias nocturnas en la aparición del síndrome de burnout en médicos y enfermeras. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 57(224), 224-241. <https://dx.doi.org/10.4321/S0465-546X2011000300004>
- Duarte, I., Teixeira, A., Castro, L., Marina, S., Ribeiro, C., Jácome, C., Martins, V., Ribeiro-Vaz, I., Pinheiro, H. C., Rodrigues Silva, A., Ricou, M., Sousa, B., Alves, C., Oliveira, A., Silva, P., Nunes, R. & Serrão, C. (2020). Burnout among Portuguese healthcare workers during the COVID-19 pandemic. *BMC Public Health*, 20, Article 1885. <https://doi.org/10.1186/s12889-020-09980-z>
- Escudero-Castillo, I., Mato-Díaz, F. J. & Rodríguez-Alvarez, A. (2021). Furloughs, teleworking and other work situations during the COVID-19 lockdown: Impact on mental well-being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(6), Artículo 2898. <https://doi.org/10.3390/ijerph18062898>
- Fernández-Montalvo, J. y Piñol, E. (2000). Horario laboral y salud: consecuencias psicológicas de los turnos de trabajo. *Revista de Psicopatología y Psicología Clínica*, 5(3), 207-222. <https://doi.org/10.5944/rppc.vol.5.num.3.2000.3899>
- Gajendran, R. S. y Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- García-Montalvo, J., Peiró, J. M. y Soro Bonmatí, A. (2003). *Capital humano. Observatorio de la inserción laboral de los jóvenes: 1996-2002*. Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas. http://jgmontalvo.com/wp-content/uploads/2018/12/indice_obs.pdf
- Greer, T. W. y Payne, S. C. (2014). Overcoming telework challenges: Outcomes of successful telework strategies. *The Psychologist-Manager Journal*, 17(2), 87-111. <https://doi.org/10.1037/mgr0000014>
- Halpern, D. F. (2005). How time-flexible work policies can reduce stress, improve health, and save money. *Stress & Health*, 21(3), 157-168. <https://doi.org/10.1002/smi.1049>
- Ingre, M., Åkerstedt, T., Ekstedt, M. & Kecklund, G. (2012). Periodic self-rostering in shift work: Correspondence between objective work hours, work hour preferences (personal fit), and work schedule satisfaction. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 38(4), 327-336. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3309>
- International Labor Organization. (7 de abril de 2020). *COVID-19 causes devastating losses in working hours and employment* [Comunicado de prensa]. https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_740893/lang-en/index.htm
- Judge, T. A., Bono, J. E., & Locke, E. A. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 237-249. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.2.237>
- Judge, T. A., Hulin, C. L. & Dalal, R. S. (2012). Job satisfaction and job affect. En S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford Handbook of Organizational Psychology: Volume 1* (pp. 496-525). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199928309.013.0015>
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C. & Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 157-167. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.002>
- Kelliher, C. & Anderson, D. (2008). For better or for worse? An analysis of how flexible working practices influence employees' perceptions of job quality. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(3), 419-431. <https://doi.org/10.1080/09585190801895502>
- Klindžić, M. & Marić, M. (2019). Flexible work arrangements and organizational performance — The difference between employee and employer-driven practices. *Društvena Istraživanja*, 28(1), 89-108. <https://doi.org/10.5559/di.28.1.05>
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhawe, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Keesebir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., . . . Vugt, M. v. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63-77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>
- Kooij, D. T. A. M., Jansen, P. G. W., Dikkers, J. S. E. & De Lange, A. H. (2010). The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behaviour*, 31(8), 1111-1136. <https://doi.org/10.1002/job.666>
- Kossek, E. E. & Michel, J. S. (2011). Flexible work schedules. En S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 1. Building and developing the organization* (pp. 535-572). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12169-017>
- Kotey, B. & Sharma, B. (2016). Predictors of flexible working arrangement provision in small and medium enterprises (SMEs). *The International Journal of Human Resource Management*, 27(22), 2753-2770. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1102160>
- Kotey, B. & Wark, S. (2020). Employee FWA needs and employer provisions across diverse age groups. En S. H. Norgate & C. L. Cooper (Eds.), *Flexible work: Designing our healthier future lives* (pp. 213-228). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429326585-19>
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer.
- Lee, C., Huang, G. -H. & Ashford, S. J. (2018). Job insecurity and the changing workplace: Recent developments and the future trends in job insecurity research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 335-359. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104651>
- Lee, Y. -J. & Sabharwal, M. (2016). Education–job match, salary, and job satisfaction across the public, non-profit, and for-profit sectors: Survey of recent college graduates. *Public Management Review*, 18(1), 40-64. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.957342>
- Lewis, S. (2003). Flexible working arrangements: Implementation, outcomes, and management. En C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology 2003, Volume 18* (pp. 1-28). John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/0470013346.ch1>
- Lin, W., Shao, Y., Li, G., Guo, Y. & Zhan, X. (2021). The psychological implications of COVID-19 on employee job insecurity and its consequences: The mitigating role of organization adaptive practices. *Journal of Applied Psychology*, 106(3), 317-329. <https://doi.org/10.1037/apl0000896>
- Lott, Y. (2017). *Stressed despite or because of flexible work arrangements? Flexible work arrangements, job pressure and work-to-home conflict for women and men in Germany* (Working Paper Forschungsförderung 046), Hans-Böckler-Stiftung. <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:101:1-201711153177>
- McNall, L. A., Masuda, A. D. y Nicklin, J. M. (2009). Flexible work arrangements and job satisfaction, and turnover intentions: The mediating role of work-to-family enrichment. *The Journal of Psychology*, 144(1), 61-81. <https://doi.org/10.1080/00223980903356073>

- Miles, R. H. y Perreault Jr., W. D. (1976). Organizational role conflict: Its antecedents and consequences. *Organizational Behavior and Human Performance*, 17(1), 19-44. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90051-9](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90051-9)
- Mo, S. & Shi, J. (2020). The psychological consequences of the COVID-19 on residents and staff in nursing homes. *Work, Aging and Retirement*, 6(4), 254-259. <https://doi.org/10.1093/workar/waaa021>
- Moen, P., Kelly, E. L., Tranby, E. & Huang, Q. (2011). Changing Work, Changing Health: Can Real Work-Time Flexibility Promote Health Behaviors and Well-Being?. *Journal of Health and Social Behavior*, 52(4), 404-429. <https://doi.org/10.1177/0022146511418979>
- Organización Internacional del Trabajo (2012). Clasificación internacional uniforme de ocupaciones. <https://www.ilo.org/public/spanish/bureau/stat/isco/docs/resol08.pdf>
- Peiró, J. M. (2005). *Desencadenantes del estrés laboral*. Pirámide.
- Peiró, J. M. (2011). *La flexibilidad laboral en un entorno de crisis económica*. Infocop Online, Consejo General de la Psicología de España. http://www.infocop.es/view_article.asp?id=3754
- Peiró, J. M., Meliá, J. L., Torres, M. A. & Zurriaga, R. (1986). La medida de la experiencia de la ambigüedad en el desempeño de roles: el Cuestionario General de Ambigüedad de Rol en ambientes organizacionales. *Evaluación Psicológica*, 3(1), 27-53.
- Rizzo, J. R., House, R. J. & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2) 150-163. <https://doi.org/10.2307/2391486>
- Rudolph, C. W., Allan, B., Clark, M., Hertel, G., Hirschi, A., Kunze, F., Shockley, K., Shoss, M., Sonnentag, S., & Zacher, H. (2021). Pandemics: Implications for research and practice in industrial and organizational psychology. *Industrial and Organizational Psychology*, 14(1-2), 1-35. <https://doi.org/10.1017/iop.2020.48>
- Rudolph, C. W. & Zacher, H. (2021). *Employee well-being in the face of a pandemic: Organizational and managerial responses to Covid-19* [Libro blanco]. Society for Industrial and Organizational Psychology. <https://www.siop.org/Portals/84/docs/White%20Papers/Visibility/PostCOVID.pdf?ver=P6APUAAH5XKh6f1cg5sFLA%3d%3d>
- Russell, H., O'Connell, P. J. & McGinnity, F. (2009). The impact of flexible working arrangements on work-life conflict and work pressure in Ireland. *Gender, Work & Organization*, 16(1), 73-97. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2008.00431.x>
- Shifrin, N. V. & Michel, J. S. (2022). Flexible work arrangements and employee health: A meta-analytic review. *Work & Stress*, 36(1), 60-85. <https://doi.org/10.1080/02678373.2021.1936287>
- Shockley, K. M. y Allen, T. D. (2010). Investigating the missing link in flexible work arrangement utilization: An individual difference perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 76(1), 131-142. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.07.002>
- Smith, P. C., Kendall, L. M. & Hulin, C. L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement: A strategy for the Study of Attitudes*. Rand McNally.
- Spector, P. E. (2006). Method variance in organizational research: Truth or urban legend? *Organizational Research Methods*, 9(2), 221-232. <https://doi.org/10.1177/1094428105284955>
- Spreitzer, G. M., Cameron, L. & Garrett, L. (2017). Alternative work arrangements: Two images of the new world of work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 473-499. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113332>
- ter Hoeven, C. L. & van Zoonen, W. (2015). Flexible work designs and employee well-being: Examining the effects of resources and demands. *New Technology, Work and Employment*, 30(3), 237-255. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12052>
- Universidad Adolfo Ibáñez, Observatorio del Futuro del Trabajo & ClioDinamica consulting. (2021). Futuro del trabajo: Aspectos actuales en materia de flexibilidad laboral en Chile. <https://noticias.uai.cl/assets/uploads/2021/05/estudio-clio-oft-flexibilidad-laboral-mayo2021.pdf>
- Valencia Silva, E. L. (2013). *Modelos teóricos de las relaciones entre inseguridad laboral percibida y malestar psicológico, y sus variables predictoras, en trabajadores suministrados de la ciudad de Concepción* [Tesis de magister, Universidad de Concepción]. Repositorio UdeC. http://repositorio.udec.cl/jspui/bitstream/11594/1556/1/Tesis_Modelos_Teoricos_de_las_relaciones.pdf
- Vander Elst, T., De Witte, H. & De Cuyper, N. (2014). The Job Insecurity Scale: A psychometric evaluation across five European countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(3), 364-380. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2012.745989>
- Volberda, H. W. (1997). Building flexible organizations for fast-moving markets. *Long Range Planning*, 30(2), 169-183. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(96\)00110-0](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(96)00110-0)
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J. & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16-59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>
- Yu, S., Wu, N., Liu, S. & Gong, X. (2021). Job insecurity and employees' extra-role behavior: Moderated mediation model of negative emotion and workplace friendship. *Frontiers in Psychology*, Artículo 631062. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.631062>

Fecha de recepción: Agosto de 2021.

Fecha de aceptación: Mayo de 2022.