

**The hybrid work model and its financial impact on labor performance.
Case of administrative personnel of Sociedad Industrial Ganadera El
Ordeño and CORPABE to 2023**

**El modelo de trabajo híbrido y su impacto financiero en el desempeño
laboral. Caso personal administrativo de Sociedad Industrial Ganadera
El Ordeño y CORPABE al 2023**

Autores:

Ing. Vargas-Reinoso, Iván Israel
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE – SEDE LATACUNGA
Maestrante
Latacunga – Ecuador



vargasisrael1994@outlook.com



<https://orcid.org/0009-0007-6720-5376>

Mg. Cevallos-Recalde, Carla Paulina
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE – SEDE LATACUNGA
Docente investigador
Latacunga – Ecuador



cpcevallos@espe.edu.ec



<https://orcid.org/0000-0001-5894-7668>

Fechas de recepción: 25-JUN-2024 aceptación: 25JUL-2024 publicación:15-SEP-2024



<https://orcid.org/0000-0002-8695-5005>

<http://mqrinvestigar.com/>



Resumen

Esta investigación analiza el impacto del modelo de trabajo híbrido en el desempeño laboral y financiero del personal administrativo de la Sociedad Industrial Ganadera El Ordeño y CORPABE durante el año 2023. Con un enfoque cuantitativo no experimental de correlación causal transversal, se aplicó encuestas a 41 empleados, basado en el instrumento de Chatterjee et al. (2022), para medir la flexibilidad, satisfacción y productividad del lugar de trabajo y de horarios. La confiabilidad del instrumento, indica una alta consistencia interna (0,906). El análisis PLS-SEM revela que la flexibilidad del lugar de trabajo influye positivamente en la flexibilidad horaria (coeficiente de 0,868) y en la productividad (coeficiente de 0,793), pero no en la satisfacción de los empleados (coeficiente de -0,006). De manera similar, la flexibilidad horaria muestra un efecto positivo significativo en la satisfacción de los empleados (coeficiente de 0,688) y una influencia positiva, aunque débil, en la productividad (coeficiente de 0,079). Estos hallazgos sugieren que una mayor flexibilidad en el lugar de trabajo mejora la productividad, mientras que la flexibilidad horaria contribuye a la satisfacción laboral.

Palabras clave: Trabajo híbrido; desempeño laboral; flexibilidad; satisfacción del empleado; productividad



Abstract

This research analyzes the impact of the hybrid work model on the work and financial performance of the administrative staff of Sociedad Industrial Ganadera El Ordeño and CORPABE during the year 2023. Using a non-experimental quantitative approach of cross-sectional causal correlation, surveys were applied to 41 employees, based on the instrument of Chatterjee et al. (2022), to measure workplace and schedule flexibility, satisfaction, and productivity. The reliability of the instrument indicates high internal consistency (0.906). The PLS-SEM analysis reveals that work flexibility positively influences schedule flexibility (coefficient of 0.868) and productivity (coefficient of 0.793), but not employee satisfaction (coefficient of -0.006). Similarly, flexible hours show a significant positive effect on employee satisfaction (coefficient of 0.688) and a positive, albeit weak, influence on productivity (coefficient of 0.079). These findings suggest that greater workplace flexibility improves productivity, while time flexibility contributes to job satisfaction.

Keywords: Hybrid work; job performance; work flexibility; employee satisfaction; productivity



Introducción

El trabajo híbrido, una modalidad que entrelaza espacios de trabajo como la oficina, el hogar y otros entornos, ha surgido como una respuesta a las demandas y desafíos del mundo laboral actual. Esta modalidad, impulsada por las presiones sobre los costes y el espacio de oficinas, la expansión de los hot desking y las dificultades en la gestión del tiempo y los viajes busca conciliar las necesidades de flexibilidad y bienestar de los empleados con la eficiencia organizacional. Su surgimiento ha transformado radicalmente la naturaleza del trabajo, la organización y la gestión, generando prácticas, experiencias y relaciones únicas que redefinen el entorno laboral.

Este cambio no solo afecta a los trabajadores, que deben adaptarse a dos conjuntos de prácticas laborales diferenciadas en tareas y tiempos, sino también a los gerentes, que enfrentan el desafío de liderar equipos de manera efectiva en espacios híbridos. La pandemia de COVID-19 ha acelerado la adopción del trabajo híbrido, obligando a las organizaciones a implementar el teletrabajo para garantizar la continuidad del negocio y proteger la salud de sus empleados. Esta experiencia demostró que muchas tareas se podían realizar de manera eficiente fuera de la oficina tradicional, lo que llevó a la consolidación del trabajo híbrido como una solución a largo plazo.

El trabajo híbrido ha generado un impacto cuantitativo significativo en diversos indicadores laborales y financieros. Estudios realizados por consultoras globales como McKinsey & Company (2021), revelan que el 52% de los trabajadores a nivel mundial prefieren este modelo luego de la pandemia, lo que empujó a las empresas a adoptarlo, viendo reducciones de hasta el 30% en los costos operativos de las oficinas. Según un estudio de Microsoft (2021), esta tendencia se ve reforzada por el hecho de que el 73% de los empleados prefieren opciones flexibles de trabajo remoto. Este estudio también destaca un aumento del 40% en la productividad de las organizaciones que han implementado políticas efectivas de trabajo híbrido.

N. Chellam (2022), analizó el impacto del modelo de trabajo híbrido en el desempeño laboral. Se examinó la transición hacia modelos de trabajo más flexibles, impulsada por el progreso tecnológico y acelerada por la pandemia de COVID-19. Se observó que, si bien el trabajo híbrido ofrecía beneficios como el equilibrio entre la vida laboral y personal, también presentaba desafíos como una menor interacción social y dificultades para gestionar el desempeño del equipo. El desempeño individual se mantuvo estable, pero el desempeño del equipo se vio afectado negativamente. La falta de contacto personal y la dificultad para separar la vida laboral y personal han contribuido a un menor rendimiento y una mayor rotación de empleados.



Trabajos de (Cortés, 2023; Marchegiani & Arcese, 2018) quienes analizaron las nuevas dinámicas de trabajo que surgieron como respuesta a los avances tecnológicos y los cambios organizacionales. Estos estudios resaltan la importancia de comprender cómo las experiencias subjetivas de los trabajadores se ven influenciadas por factores económicos y contractuales y la adquisición de nuevos derechos laborales en entornos híbridos. La teoría administrativa de la contingencia también juega un papel fundamental, postulando que no existe una única forma correcta de gestionar, sino que las decisiones deben adaptarse a las circunstancias específicas de cada situación.

El propósito de esta investigación es analizar el impacto del modelo de trabajo híbrido en el desempeño laboral y financiero del personal administrativo de la Sociedad Industrial Ganadera El Ordeño y CORPABE durante el año 2023. Para lo cual se plantea: determinar la relación teórica entre el lugar de trabajo y la flexibilidad horaria y el desempeño laboral; aplicar un modelo de estudio de caso para analizar estas variables en el contexto específico de la empresa; medir el impacto de la flexibilidad, la infraestructura en la satisfacción y productividad de los empleados; verificar la relación entre las variables identificadas en el marco y los resultados empíricos obtenidos en el estudio.

Lenka (2021), exploró el impacto de la pandemia de COVID-19 en las normas laborales, destacando el cambio global hacia el trabajo remoto. Se examinaron los desafíos del trabajo remoto, incluida la disminución del compromiso y la motivación de los empleados, la reducción de la comunicación y el impacto negativo en la salud mental, el bienestar y la satisfacción laboral. Se ha argumentado que el desempeño organizacional se ha visto afectado negativamente por estos desafíos. Como solución se propuso el modelo de trabajo híbrido, presentando sus potenciales ventajas para mitigar los desafíos del trabajo remoto. El estudio buscaba brindar a los lectores una comprensión del modelo híbrido y su efectividad potencial para abordar los problemas que enfrentan las organizaciones y los gerentes de recursos humanos en el contexto del trabajo remoto.

Santillan et al. (2023), analizó el impacto del modelo de trabajo híbrido en una empresa de tecnología en Quezón City, buscando comprender las experiencias de los empleados y contribuir a la meta de la organización de ser un "gran lugar para trabajar". Mediante una encuesta a 354 empleados, se descubrió que el 84.4% consideraba efectivo el modelo híbrido en aspectos como la ejecución del trabajo, el equilibrio entre la vida laboral y personal, y la comunicación. Los resultados mostraron que la flexibilidad del modelo, la mejora en el equilibrio entre la vida laboral y personal y la satisfacción laboral eran altamente valorados. A pesar de las demandas laborales, los empleados sentían que el modelo híbrido les permitía equilibrar su bienestar personal y profesional. Finalmente, el estudio resaltó la importancia de la comunicación efectiva en el trabajo híbrido, especialmente la combinación de



herramientas digitales con la interacción cara a cara para fortalecer la colaboración y el espíritu de equipo.

El estudio de Josiah-Hart & Dr. Gift (2023), investigó la relación entre los modelos de trabajo híbridos y el desempeño laboral en la industria del petróleo y el gas, considerando tanto el desempeño de tareas como el contextual. Se entrevistó a 248 empleados de cinco empresas del estado de Rivers mediante un cuestionario en línea y la fórmula de Taro Yamane para determinar el tamaño de la muestra. El análisis estadístico de correlación de Spearman, realizado con SPSS, reveló una correlación significativa entre el trabajo presencial y el desempeño de la tarea. El estudio recomienda que las empresas de petróleo y gas planifiquen e implementen modelos de trabajo híbridos para fomentar la flexibilidad y la adaptabilidad en respuesta a los cambios en el entorno empresarial.

El trabajo híbrido se ha posicionado como una forma innovadora de trabajar que combina la flexibilidad del trabajo remoto con los beneficios de un entorno presencial. Este modelo permite a los empleados alternar el trabajo desde casa, oficinas satélite o espacio de trabajo tradicional, ofreciendo mayor autonomía y adaptabilidad a sus necesidades individuales. Esta flexibilidad beneficia a los empleados y genera un impacto positivo en las organizaciones al optimizar los recursos y mejorar la calidad de vida laboral.

Conceptualizando el trabajo híbrido

La creciente popularidad del trabajo híbrido se debe a su capacidad de combinar lo mejor de ambos mundos laborales. Según Felstead & Henseke (2017), este modo se define como una forma de organización que permite a los empleados trabajar desde diferentes lugares y horarios, utilizando tecnologías digitales para mantenerse conectados y productivos. En este contexto, la tecnología actúa como pilar fundamental, permitiendo flexibilidad espaciotemporal y facilitando una comunicación fluida.

Impacto financiero del trabajo híbrido

La implementación del trabajo híbrido tiene un impacto financiero significativo para las empresas. En primer lugar, se produce una reducción significativa de los costes operativos. Un estudio de Jaqua (2022), revela que las empresas pueden ahorrar hasta 11.000 dólares al año por empleado que trabaje de esta forma, gracias a la reducción de gastos de alquiler de oficinas, servicios públicos y mantenimiento.

Además, en este esquema se promueve la productividad. El informe de Parajuli (2023), destaca que el 83% de los empleadores encuestados considera un éxito la transición al trabajo remoto y el 55% observa un aumento en la productividad de sus equipos. Este incremento se atribuye a la mayor concentración conseguida en entornos personalizados y a la reducción



del tiempo perdido en los desplazamientos. La satisfacción laboral también experimentó un aumento significativo. Un estudio de Countouris et al. (2023), indica que los empleados con la opción de trabajar de forma remota al menos una vez al mes tienen un 24% más de probabilidades de sentirse felices y productivos que aquellos sin esta opción. Esta mayor satisfacción se traduce en una mayor participación y retención del talento.

Dinámicas laborales y Gestión organizacional en el trabajo híbrido

Para realizar una transición exitosa al trabajo híbrido, es necesario reformular sus prácticas de gestión y liderazgo. La comunicación efectiva se vuelve crucial en este nuevo escenario. Las organizaciones deben implementar herramientas de colaboración digital que faciliten la interacción entre equipos geográficamente dispersos, asegurando una comunicación fluida y transparente. La evaluación del desempeño también debe adaptarse al contexto híbrido. Los líderes deben centrarse en lograr objetivos y resultados específicos, en lugar de controlar las horas trabajadas. Este cambio hacia un modelo basado en resultados fomenta la autonomía y la responsabilidad individuales, elementos clave para el éxito del trabajo híbrido (Micić & Mastilo, 2022).

Mantener una cultura organizacional sólida y cohesiva es otro desafío clave. Es necesario crear un entorno inclusivo que integre tanto a los trabajadores remotos como presenciales, evitando la creación de brechas o sentimientos de desigualdad. Las actividades virtuales de team building, la comunicación constante y el reconocimiento del trabajo individual son estrategias que pueden contribuir a este objetivo (Odena, 2022).

Barreras y facilitadores para implementación del trabajo híbrido

Superar los obstáculos para implementar el trabajo híbrido

A pesar de sus beneficios, el trabajo híbrido presenta desafíos que es necesario abordar. La desigualdad en el acceso a la tecnología representa un obstáculo importante. No todos los empleados cuentan con la infraestructura o los recursos tecnológicos necesarios para teletrabajar de forma eficaz. Debe asegurarse de que todos tengan acceso a las herramientas y la conectividad adecuadas para un rendimiento óptimo. La ciberseguridad y la protección de datos también son un desafío. El trabajo remoto puede aumentar la vulnerabilidad a los ciberataques y comprometer información confidencial. Implementar protocolos de seguridad sólidos, capacitar a los empleados en ciberseguridad y utilizar herramientas seguras de gestión de datos son medidas esenciales para mitigar estos riesgos (Alkoud & Qatamin, 2023).

La desconexión social y el aislamiento son riesgos latentes del trabajo remoto. La falta de interacción en persona puede afectar la cohesión del equipo y generar sentimientos de soledad



en algunos empleados. Fomentar la comunicación regular, organizar eventos virtuales y presenciales y crear espacios para la interacción social informal son estrategias clave para combatir la desconexión y fomentar el sentido de pertenencia (Pinho et al., 2012).

Facilitar la transición hacia un modelo híbrido exitoso

Para una implementación exitosa del trabajo híbrido, las organizaciones deben invertir en tecnología de punta que permita a los empleados trabajar eficientemente desde cualquier lugar. Esto incluye proporcionar equipos informáticos actualizados, software de colaboración eficaz y un acceso a Internet rápido y confiable. Es fundamental establecer políticas de trabajo flexibles que se adapten a las necesidades individuales. Permitir a los empleados elegir su horario y lugar de trabajo, dentro de un marco definido, les otorga autonomía y les permite conciliar su vida laboral con sus responsabilidades personales (Brown et al., 2003).

La capacitación y el desarrollo profesional son pilares importantes en la adaptación al trabajo híbrido. Ofrecer programas que fortalecen las habilidades digitales, la gestión del tiempo y la comunicación efectiva prepara a los empleados para desenvolverse exitosamente en este nuevo entorno laboral (Cernikovaite & Karazijiene, 2023). Por lo tanto, se han planteado las siguientes hipótesis:

H₁: La satisfacción de los empleados esta positivamente relacionada con la flexibilidad horaria de trabajo

H₂: La flexibilidad del lugar de trabajo esta positivamente relacionada con la productividad de los empleados.

H₃: La productividad de los empleados esta positivamente relacionada con la flexibilidad horaria de trabajo.

Material y métodos

Diseño del instrumento

Se utilizó una encuesta como herramienta de recolección de datos debido a su flexibilidad y eficiencia. Siguiendo a Bobadilla (2008), las encuestas permiten recopilar información estandarizada de un gran número de participantes, facilitando el análisis estadístico. La encuesta utilizada se basó en el trabajo de Chatterjee et al. (2022), sobre la flexibilidad del trabajo remoto y su impacto en el desempeño organizacional. El instrumento incluyó preguntas de opción múltiple con cinco opciones de respuesta, que cubrían la flexibilidad del lugar y el horario de trabajo, la infraestructura, la satisfacción de los empleados y la productividad. El objetivo fue determinar la correlación entre estas variables.



La confiabilidad y validez del instrumento se evaluaron mediante el Alfa de Cronbach, un método estadístico que determina la consistencia interna de herramientas de medición como cuestionarios o escalas. Desarrollado por Cronbach (1951), este coeficiente analiza en qué medida los ítems del instrumento evalúan el mismo concepto o característica. Su valor, entre 0 y 1, indica mayor consistencia interna con valores más altos, lo que sugiere que los ítems están altamente correlacionados y miden aspectos similares de un mismo constructo. Aunque el umbral puede variar según el campo de estudio y el tipo de instrumento, generalmente se considera aceptable un alfa de 0,70 o más.

Tabla 1
Confiabilidad del instrumento

	Alfa de Cronbach	N de elementos
Flexibilidad del lugar de trabajo	0.821	3
Flexibilidad horaria de trabajo	0.803	2
Satisfacción de los empleados	0.826	3
Productividad de los empleados	0.716	1
Alfa global	0.906	9

Nota. Elaboración propia con información obtenida del software estadístico SmartPLS.

El análisis de confiabilidad revela una excelente alfa de Cronbach general (.906) para la escala de 9 ítems. Las subescalas que miden la flexibilidad en el lugar de trabajo (0,821), la flexibilidad del horario de trabajo (0,803) y la satisfacción de los empleados (0,826) muestran una buena fiabilidad interna. Sin embargo, la subescala de productividad de los empleados tiene un alfa de Cronbach más bajo (0,716), lo que sugiere que se deberían considerar mejoras adicionales para esta medida de un solo ítem.

Métodos

Se eligió un enfoque cuantitativo por su capacidad para medir objetivamente variables como la flexibilidad del lugar y horario de trabajo, la satisfacción y la productividad de los empleados. Este enfoque, como destaca Creswell (2014), permite el análisis eficiente de grandes volúmenes de datos utilizando herramientas y software estadísticos especializados, en busca de resultados objetivos y generalizables. La elección se justificó por la necesidad de establecer relaciones causales entre las variables de estudio, aspecto común en la investigación administrativa y de TI (Djamba & Neuman, 2002).

Se utilizó un diseño no experimental de correlación causal transversal. Este modelo, como explican Hernández Sampieri et al. (2014), analiza la relación entre variables en un momento específico sin manipularlas. La elección de este diseño se justifica por su idoneidad para analizar la relación directa entre las variables de estudio sin intención de medir cambios a



largo plazo. El objetivo era determinar si los entornos y horarios de trabajo rígidos, junto con una infraestructura inadecuada, influyen en la satisfacción y la productividad de los empleados, o si existen otros factores en el trabajo.

El estudio se centró en empleados administrativos de dos empresas del sector alimentario ecuatoriano: Sociedad Industrial Ganadera El Ordeño S.A. y Corporación Ecuatoriana de Alimentos y Bebidas (CORPABE) S.A. Estas empresas, con una fuerza laboral combinada de más de 350 empleados en todo el país, han implementado el teletrabajo durante la emergencia del COVID-19. pandemia, impactando significativamente la dinámica laboral. Participaron 41 empleados administrativos de ambas empresas. La elección de estudiar a toda la población en lugar de una muestra nos permitió obtener una comprensión global de la situación y de las características individuales, garantizando la representatividad de los resultados.

Resultados

Esta sección presenta los resultados del análisis sociodemográfico de los participantes del estudio y examina, a través del Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM) y el criterio de Fornell y Larcker, la relación entre el modelo de trabajo híbrido y su impacto financiero en el desempeño laboral del personal administrativo de la Sociedad Industrial Ganadera El Ordeño y CORPABE durante el año 2023. Se profundizará en la interpretación de factores como la flexibilidad laboral, la flexibilidad horaria, la satisfacción de los empleados y la productividad, para comprender cómo influye el modelo híbrido de gestión del trabajo en estos aspectos. Además, se analizará el efecto de este modelo en la percepción y desempeño de los empleados administrativos, destacando su importancia para optimizar la eficiencia y eficacia en el contexto empresarial.

Descripción de la muestra

Tabla 2
Perfil sociodemográfico

		Frecuencia	Porcentaje
Edad	Menor a 25 años	3	7.3%
	26 - 30 años	11	26.8%
	31 - 35 años	10	24.4%
	Mayor a 36 años	17	41.5%
Nivel académico	Bachillerato	3	7.3%
	Tercer nivel	32	78%
	Cuarto Nivel	6	14.6%
Antigüedad	Menos de 1 año	9	22%



	De 1 a 2 años	7	17.1%
	De 3 a 4 años	4	9.8%
	Más de 4 años	21	51.2%
Manejo de herramientas	Básica	1	2.4%
	Regular	3	7.3%
	Buena	24	58.5%
	Excelente	13	31.7%
Total		41	100%

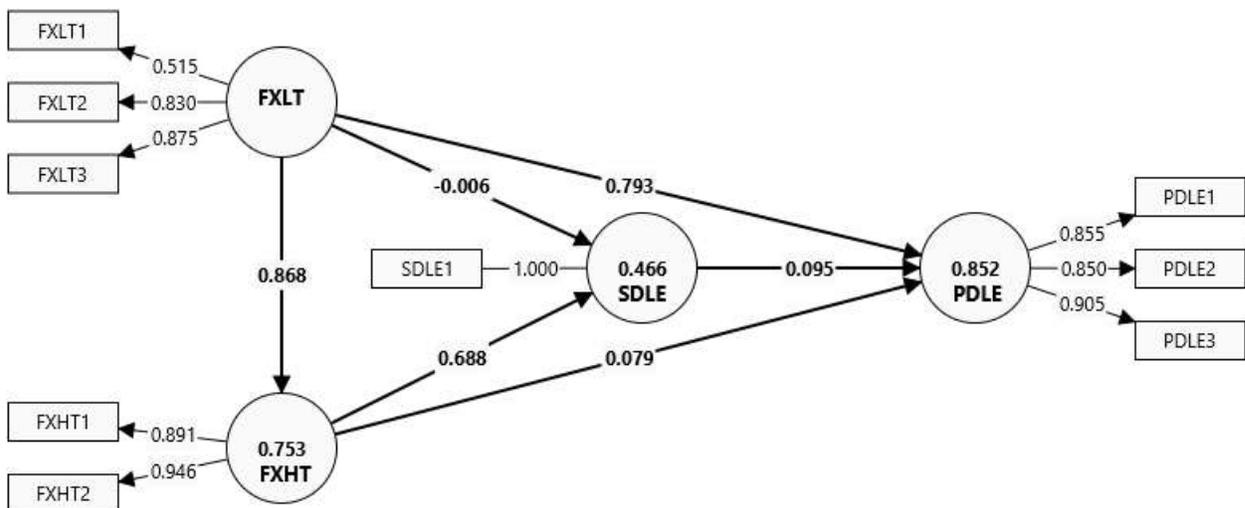
Nota. Elaboración propia con información obtenida del software estadístico SmartPLS.

Se reveló información sobre las características de los encuestados. La mayoría se encontraba en el rango de edad de 36 años o más (41.5%) y contaban con un nivel académico de tercer nivel (78%). En cuanto a la antigüedad laboral, más de la mitad del grupo (51.2%) poseía una experiencia de más de 4 años. Un porcentaje significativo (58.5%) demostró un buen manejo de herramientas, mientras que un 31.7% se destacó con un manejo excelente. La menor frecuencia se observó en el nivel académico de bachillerato (7.3%), manejo de herramientas básico (2.4%) y antigüedad laboral de 3 a 4 años (9.8%). Estos datos sugieren que el grupo estudiado estaba compuesto por individuos con experiencia laboral considerable y de alto nivel educativo.

Análisis de los Resultados

Figura 1

Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM)



Nota. Se codificaron las dimensiones de la siguiente forma: Flexibilidad del lugar de trabajo (FXLT), Flexibilidad horaria de trabajo (FXHT), Satisfacción de los empleados (SDLE), Productividad de los empleados (PDLE)

El gráfico del modelo PLS-SEM reveló relaciones significativas entre las dimensiones de flexibilidad del lugar y horaria de trabajo, satisfacción de los empleados y productividad. En primer lugar, se observó una fuerte influencia positiva de la flexibilidad del lugar de trabajo (FXLT) sobre la flexibilidad horaria (FXHT), con un coeficiente de trayectoria de 0,868. Este resultado, en línea con estudios previos Wang et al. (2021), sugiere que la posibilidad de elegir el lugar de trabajo facilita una gestión flexible del tiempo.

En cuanto a la satisfacción de los empleados (SDLE), la flexibilidad horaria (FXHT) mostró un efecto positivo significativo (coeficiente de 0,688), mientras que la flexibilidad del lugar de trabajo (FXLT) no tuvo un efecto significativo (coeficiente de -0,006). Este último resultado contrasta con investigaciones anteriores que reportaron una relación positiva entre ambas variables Nijp et al. (2012), lo que podría atribuirse a diferencias en los contextos organizacionales y las muestras estudiadas.

La productividad de los empleados (PDLE) estuvo muy influenciada por la flexibilidad del lugar de trabajo (FXLT), con 0,793. Este hallazgo está en línea con evidencia previa que asocia la flexibilidad del lugar de trabajo con una mayor productividad, probablemente debido a un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal (Bloom et al., 2015). Por el contrario, la influencia de la flexibilidad horaria (FXHT) en la productividad fue positiva pero débil (0,079), lo que sugiere que, aunque beneficiosa, su impacto directo en la productividad es menor que el de la flexibilidad del lugar de trabajo.

Finalmente, se encontró un efecto positivo moderado de la satisfacción de los empleados (SDLE) sobre la productividad (PDLE), con un coeficiente de 0,095, lo que confirma la importancia de la satisfacción laboral como factor que contribuye a mejorar el desempeño y la productividad (Judge et al., 2001).

Tabla 3
Criterio de Fornell y Larcker

	FXHT	FXLT	PDLE	SDLE
FXHT	0.918			
FXLT	0.867	0.757		
PDLE	0.839	0.918	0.87	
SDLE	0.69	0.589	0.618	1

Nota. Elaboración propia con información obtenida del software estadístico SmartPLS.



El análisis de validez discriminante, utilizando el criterio de Fornell y Larcker, reveló que cada constructo del modelo mantuvo su unicidad, sin superposición significativa con los demás. Esto se destacó al observar que la raíz cuadrada del AVE para cada constructo superó las correlaciones existentes entre ellos. La AVE para la flexibilidad horaria de trabajo (FXHT) fue 0,918, que fue mayor que su correlación con la FXLT, que fue 0,867. De manera similar, la productividad de los empleados (PDLE) tuvo una raíz cuadrada de AVE de 0,870, superando las correlaciones con la flexibilidad horaria del trabajo (0,839) y la flexibilidad del lugar de trabajo (0,918). Hair et al. (2022), destacan la importancia de una alta validez discriminante para garantizar la precisión de los modelos PLS-SEM.

Discusión

El análisis del coeficiente de trayectoria revela información valiosa sobre las relaciones entre la flexibilidad del lugar de trabajo, la satisfacción de los empleados y la productividad. Se confirma una fuerte relación positiva entre flexibilidad horaria (FXHT) y satisfacción de los empleados (SDLE), con un coeficiente de 0,688. Esto apoya la hipótesis H₁. Asimismo, se confirma la hipótesis H₂, ya que la flexibilidad del lugar de trabajo (FXLT) muestra una fuerte relación positiva con la productividad de los empleados (PDLE), con un coeficiente de 0,793. Curiosamente, aunque FXLT está fuertemente correlacionado con FXHT (coeficiente de 0,868), no tiene un impacto significativo en SDLE.

Finalmente, la hipótesis H₃ no se confirma, ya que la relación entre FXHT y PDLE es débil (coeficiente de 0,079), lo que sugiere que la flexibilidad horaria por sí sola no influye significativamente en la productividad. Estos hallazgos contrastan con (Goetz & Wald, 2022; Nauzeer & Jaunky, 2021) que informaron correlaciones más fuertes entre los factores externos y la satisfacción a corto plazo, destacando la necesidad de considerar los efectos tanto a corto como a largo plazo de los factores externos en el lugar de trabajo.

Tabla 4
Comprobación de hipótesis

	Coefficientes path
FXHT -> PDLE	0.079
FXHT -> SDLE	0.688
FXLT -> FXHT	0.868
FXLT -> PDLE	0.793
FXLT -> SDLE	-0.006

Nota. Elaboración propia con información obtenida del software estadístico SmartPLS.



Conclusiones

Esta investigación logró alcanzar sus objetivos y verificar las hipótesis propuestas. El análisis del modelo PLS-SEM confirmó la influencia significativa de la flexibilidad del lugar de trabajo sobre la flexibilidad horaria, la satisfacción de los empleados y la productividad, con coeficientes de 0,868, 0,688 y 0,793 respectivamente. Estos hallazgos respaldan la teoría de que una mayor flexibilidad en el lugar y los horarios de trabajo tiene un impacto positivo en el desempeño y la satisfacción de los empleados. Sin embargo, se observó que la flexibilidad del lugar de trabajo no tuvo un efecto significativo en la satisfacción de los empleados (coeficiente de -0,006), lo que resalta la relevancia de contextos específicos en este tipo de investigaciones.

A pesar del éxito en el logro de los objetivos, el estudio tiene algunas limitaciones que podrían afectar la generalización de los resultados. La muestra, compuesta principalmente por personas con educación superior y amplia experiencia laboral, puede no ser representativa de poblaciones con diferentes características demográficas. Asimismo, la investigación se centró en el contexto particular de dos empresas, lo que limita la extrapolación de los resultados a otras organizaciones con diferentes estructuras y culturas de trabajo. Finalmente, la falta de análisis longitudinal nos impide evaluar los efectos a largo plazo del trabajo y la flexibilidad horaria sobre el desempeño y la satisfacción de los empleados.

Estudios futuros podrían abordar estas limitaciones incluyendo muestras más diversas y ampliando el análisis a diferentes sectores y tipos de empresas. Sería útil realizar estudios longitudinales para observar la evolución de las relaciones entre flexibilidad del lugar de trabajo, satisfacción y productividad a lo largo del tiempo. Además, incorporar variables contextuales y culturales proporcionaría una comprensión más completa de los factores que influyen en la eficacia del modelo de trabajo híbrido. Por ejemplo, se podría explorar cómo las diferencias en la gestión y el liderazgo organizacional influyen en la implementación y los resultados del trabajo híbrido, lo que permitiría el desarrollo de estrategias más efectivas adaptadas a las diferentes realidades empresariales.

Referencias bibliográficas

Alkoud, S., & Qatamin, L. (2023). Hybrid Work in International Business: Challenges and Opportunities in light of Dual Factor Theory. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(7).
<https://doi.org/10.6007/IJARBS/v13-i7/17314>



- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment *. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
- Bobadilla Alvarez, M. (2008). *Metodología de la Investigación Científica*. <https://www.researchgate.net/publication/341639068>
- Brown, K., Waterhouse, J., & Flynn, C. (2003). Change management practices. *International Journal of Public Sector Management*, 16(3), 230–241. <https://doi.org/10.1108/09513550310472311>
- Cernikovaite, M., & Karazijiene, Ž. (2023). Hybrid Communication as a Prospect for Organisation Development. *Review of Applied Socio-Economic Research*, 25(1), 5–19. <https://doi.org/10.54609/reaser.v25i1.286>
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., & Vrontis, D. (2022). Does remote work flexibility enhance organization performance? Moderating role of organization policy and top management support. *Journal of Business Research*, 139, 1501–1512. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.069>
- Cortés León, C. (2023). Espacios de trabajo híbrido: liderazgo y gestión de equipos. <https://doi.org/10.56269/CCL20230216>
- Countouris, N., De Stefano, V., Piasna, A., & Rainone, S. (2023). The future of remote work.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4^a edición).
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Djamba, Y. K., & Neuman, W. L. (2002). Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches. *Teaching Sociology*, 30(3), 380. <https://doi.org/10.2307/3211488>
- Dr. Reena (Mahapatra) Lenka. (2021). “Unique Hybrid Work model- The future of remote work.” *PalArch’s Journal of Archaeology of Egypt / Egyptology*, 18(7), 2687–2697. <https://archives.palarch.nl/index.php/jae/article/view/8694>
- Felstead, A., & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195–212. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12097>



- Goetz, N., & Wald, A. (2022). Similar but different? The influence of job satisfaction, organizational commitment and person-job fit on individual performance in the continuum between permanent and temporary organizations. *International Journal of Project Management*, 40(3), 251–261. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.03.001>
- Hair, J., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., María del Pilar Baptista Lucio, D., Méndez Valencia, S., & Mendoza Torres, C. P. (2014). *Metodología de la investigación (Sexta)*.
- Jaqua, T. (2022). A Case for a Remote Workforce: Why the Return to the Office is not Working. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 12(3). <https://doi.org/10.6007/IJARAFMS/v12-i3/14409>
- Josiah-Hart, V., & Dr. Gift, O. W. (2023). Hybrid work location models and job performance of oil and gas firms in rivers state. *International Journal of Progressive Research in Engineering Management and Science (IJPREMS)*, 03(02), 4–10.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Marchegiani, L., & Arcese, G. (2018). Collaborative Spaces and Coworking as Hybrid Workspaces: Friends or Foes of Learning and Innovation? In *Learning and Innovation in Hybrid Organizations* (pp. 51–71). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-62467-9_4
- McKinsey & Company. (2021). *The future of work after COVID-19*. www.mckinsey.com/mgi.
- Mićić, L., & Mastilo, Z. (2022). Digital Workplace Transformation: Innovative Approach After Covid-19 Pandemic. *ECONOMICS*, 10(2), 63–76. <https://doi.org/10.2478/eoik-2022-0014>
- Microsoft. (2021). *The Next Great Disruption Is Hybrid Work-Are We Ready?*
- N. Chellam, Dr. D. D. (2022). A Causal Study On Hybrid Model And Its Impact On Employee Job Performance. *Journal of Pharmaceutical Negative Results*, 866–873. <https://doi.org/10.47750/pnr.2022.13.S09.104>



- Nauzeer, S., & Jaunky, V. C. (2021). A Meta-Analysis of the Combined Effects of Motivation, Learning and Personality Traits on Academic Performance. *Pedagogical Research*, 6(3), em0097. <https://doi.org/10.29333/pr/10963>
- Nijp, H. H., Beckers, D. G., Geurts, S. A., Tucker, P., & Kompier, M. A. (2012). Systematic review on the association between employee worktime control and work–non-work balance, health and well-being, and job-related outcomes. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 38(4), 299–313. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3307>
- Odena, M. B. (2022). Trabajadoras y trabajadores informáticos en modo remoto. Impactos psicológicos y brechas de género. *Memorias de Las JAIIO*, 8(14), 17–30. <https://ojs.sadio.org.ar/index.php/JAIIO/article/view/322>
- Parajuli, S. K. (2023). Remote and Flexible work: A Systematic Review. *Nepal Journal of Multidisciplinary Research*, 6(2), 131–144. <https://doi.org/10.3126/njmr.v6i2.57656>
- Pinho, I., Rego, A., & Pina e Cunha, M. (2012). Improving knowledge management processes: a hybrid positive approach. *Journal of Knowledge Management*, 16(2), 215–242. <https://doi.org/10.1108/13673271211218834>
- Santillan, E. G., Santillan, E. T., Doringo, J. B., Pigao, K. J. F., & Mesina, V. F. C. (2023). Assessing the Impact of a Hybrid Work Model on Job Execution, Work-Life Balance, and Employee Satisfaction in a Technology Company. *Journal of Business and Management Studies*, 5(6), 13–38. <https://doi.org/10.32996/jbms.2023.5.6.2>
- 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>

Conflicto de intereses:

Los autores declaran que no existe conflicto de interés posible.

Financiamiento:

No existió asistencia financiera de partes externas al presente artículo.

Agradecimiento:

N/A

Nota:

El artículo no es producto de una publicación anterior.

