

Universidad de Lima
Facultad de Psicología
Carrera de Psicología



RELACIÓN ENTRE PERCEPCIÓN DE PRÁCTICAS DE FLEXIBILIDAD ORGANIZACIONAL Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN TRABAJADORES ADULTOS

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Psicología

Camila Castro Kukurelo
20180385

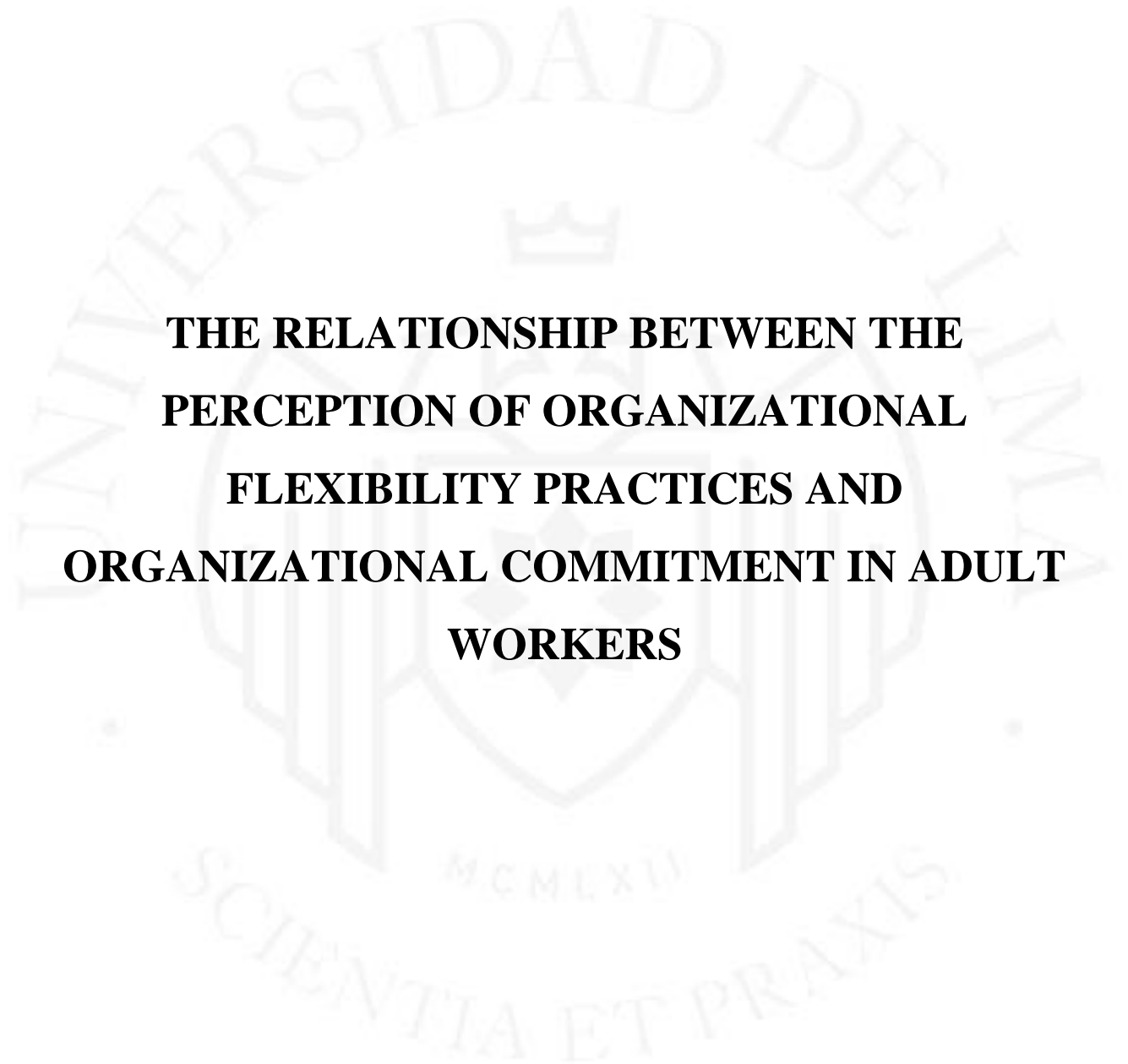
Joaquin Garcia Bustamante
20180763

Valeria Maria Scavia Saffer
20181775

Asesora
Mónica Guiselda Fernández Otoyá

Lima – Perú
Marzo de 2026





**THE RELATIONSHIP BETWEEN THE
PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL
FLEXIBILITY PRACTICES AND
ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN ADULT
WORKERS**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	1
ABSTRACT	1
INTRODUCCIÓN	1
MATERIAL Y MÉTODO	4
CRITERIOS DE INCLUSIÓN Y EXCLUSIÓN	4
ESTRATEGIA DE BÚSQUEDA	4
RESULTADOS	5
DISCUSIÓN	13
CONCLUSIONES	16
REFERENCIAS	17

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	4
Tabla 2	6
Tabla 3	8



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.....5



Relación entre percepción de prácticas de flexibilidad organizacional y compromiso organizacional en trabajadores adultos

Camila Castro Kukurelo ¹, Joaquín García Bustamante ², Valeria Maria Scavia Saffer ³

20180385@aloe.ulima.edu.pe¹, 20180763@aloe.ulima.edu.pe², 20181775@aloe.ulima.edu.pe³

Universidad de Lima

Resumen: La retención de talento calificado constituye un desafío organizacional, especialmente en contextos de bajo compromiso y alta rotación. La percepción de prácticas laborales flexibles se plantea como respuesta; sin embargo, los hallazgos varían según su definición e implementación. Este reporte analizó la magnitud y consistencia de la relación entre percepción de prácticas laborales flexibles y compromiso organizacional en trabajadores adultos mediante una revisión aplicada de 10 artículos científicos. Se siguieron los lineamientos PRISMA 2020, con búsquedas en las bases de Scopus, Web of Science y Sage, con criterios de inclusión y exclusión predefinidos. Los resultados muestran asociaciones positivas de magnitud pequeña a moderada en nueve estudios; no obstante, la consistencia disminuye cuando la percepción de prácticas de flexibilidad organizacional se operacionaliza como uso efectivo o teletrabajo intensivo, observándose efectos nulos o negativos. Se concluye que la percepción de prácticas flexibles actúa como antecedente condicional del compromiso, mediado por el conflicto trabajo-familia y el apoyo organizacional. En el plano práctico, se recomienda implementar políticas percibidas como accesibles y legítimas, regular la intensidad del teletrabajo e integrarlas en estrategias amplias de bienestar y retención.

Palabras clave: flexibilidad organizacional, compromiso organizacional, percepción de prácticas flexibles, teletrabajo

Abstract: Talent retention represents an organizational challenge, particularly in contexts of low commitment and high turnover. The perception of flexible work practices has been proposed as a response; however, findings vary depending on their definition and implementation. This report analyzed the magnitude and consistency of the relationship between the perception of flexible work practices and organizational commitment among adult workers through an applied review of 10 scientific articles. PRISMA guidelines were followed, conducting searches in Scopus, Web of Science, and Sage, with predefined inclusion and exclusion criteria. The results show positive associations of small to moderate magnitude in nine studies; however, consistency decreases when perception of flexible work practices is operationalized as actual use or intensive telework, with null or negative effects observed. It is concluded that perceived flexible work practices act as a conditional antecedent of organizational commitment, mediated by work-family conflict and perceived organizational support. Practically, organizations are advised to implement policies perceived as accessible and legitimate, regulate telework intensity, and integrate flexibility into broader well-being and talent retention strategies.

Keywords: organizational flexibility, organizational commitment, perceived flexible work practices, telework

Introducción

En la actualidad, uno de los principales problemas empresariales que enfrentan las organizaciones es la retención de empleados altamente calificados, siendo un desafío para su estabilidad y competitividad (Adamska-Chudzińska & Pawlak, 2024). Parte de esta dificultad radica en que, cada vez con mayor frecuencia, los colaboradores no forman un vínculo sólido con la organización, ya sea porque no se identifican con sus valores, no perciben oportunidades reales de crecimiento, o sienten que su trabajo no es reconocido (Serhan et al., 2022).

Como resultado de las desvinculaciones o de un alto índice de rotación, las empresas pueden sufrir efectos negativos a corto y largo plazo; al respecto se ha encontrado que la rotación se asocia con un menor crecimiento futuro de las ventas y con un desempeño financiero inferior, además de generar una mayor incertidumbre respecto al rendimiento organizacional cuando los niveles de rotación son elevados (Li et al., 2021). Esta tendencia se confirma en el estudio de Giuliano et al. (2023), quienes evidenciaron que el incremento en la rotación produce una disminución significativa del desempeño económico, reflejada en una menor capacidad de crecimiento del negocio. Por otro lado, desde la perspectiva del capital humano, diversos estudios coinciden en que una alta rotación colectiva

es perjudicial para el funcionamiento interno de las organizaciones, al generar interrupciones operativas, pérdida de capital social, dificultades de integración de nuevos colaboradores y elevados costos de reemplazo (De Meulenaere et al., 2021). Además, sostienen que la rotación afecta directamente la productividad al implicar la salida de trabajadores con competencias altamente valiosas y al desviar tiempo y recursos hacia procesos de contratación y capacitación, reduciendo la atención a las actividades clave; en términos cuantitativos, un aumento del 10% en la tasa de rotación disminuye la productividad laboral en un 1.59% en empresas con 250 empleados y en un 2.08% en aquellas con 500 trabajadores (De Meulenaere et al., 2021). Estos hallazgos demuestran que la salida recurrente de personal no solo incrementa los costos administrativos, sino que compromete la estabilidad, la productividad y la sostenibilidad económica de las organizaciones.

La percepción de prácticas de flexibilidad organizacional se configura como una respuesta estratégica frente a fuerzas del entorno que reconfiguran la permanencia y movilidad del talento, al permitir que las organizaciones se adapten y respondan a cambios externos de manera más eficaz (Bal, 2021). Desde el plano político-legal,

distintos países han comenzado a fortalecer marcos normativos orientados a regular el trabajo remoto y proteger el derecho a la desconexión digital, como ocurre en el Perú con la Ley N.º 31572, evidenciando iniciativas que buscan evitar que la percepción de flexibilidad derive en sobrecarga laboral (Harrop et al., 2025; MTPE & LPDerecho, 2023). Desde el plano económico, la inestabilidad experimentada tras la pandemia impulsó a las organizaciones a adoptar modalidades flexibles como mecanismo de continuidad operativa y reducción de costos (Rodríguez, 2024). No obstante, desde la dimensión social, en un mercado laboral más competitivo y dinámico, la flexibilidad ha pasado de ser una medida contingente a convertirse en un atributo que influye en la atracción y retención del talento, afectando los niveles de rotación voluntaria debido a que los trabajadores priorizan cada vez más el tiempo personal, la autonomía y el bienestar integral (Caicedo et al., 2024). En el ámbito tecnológico, la expansión de las tecnologías digitales y del trabajo remoto ha ampliado las alternativas laborales disponibles; así, la tecnología no solo habilita nuevas formas de trabajo, sino que incrementa la competencia por el talento y puede acelerar la salida de personal cuando las organizaciones tradicionales no se adaptan (Liao et al., 2024). Por último, la creciente conciencia ambiental y la necesidad de reducir la movilidad urbana y la huella de carbono refuerzan la legitimidad social de las modalidades flexibles, lo que puede incidir positivamente en la identificación organizacional cuando la empresa se alinea con valores de sostenibilidad (Niño de Guzman, 2024; MTPE & LPDerecho, 2023).

La disminución del compromiso organizacional incrementa la probabilidad de desvinculación y, en casos extremos, de un alto índice de rotación (Lazzari et al., 2022). En esta línea, Hernández et al. (2021) analizaron la relación entre el compromiso organizacional (medido a partir del modelo tridimensional de Meyer y Allen) y la rotación de personal en trabajadores del sector industrial, encontrando una correlación significativa entre ambas variables ($r = 0.796$). Asimismo, Chipana et al. (2023) examinaron la relación entre el compromiso organizacional y el índice de rotación laboral externa voluntaria, reportando que menores niveles de compromiso se vinculan con mayores niveles de rotación laboral. En conjunto, estos estudios recientes evidencian empíricamente la existencia de una relación significativa entre el compromiso organizacional y la rotación de personal medida como índice organizacional.

Desde un enfoque conceptual, el compromiso organizacional es definido por Meyer y Allen (1991, como se citó en Kim & Oh, 2025) como el sentido de lealtad, apego e identificación que los

colaboradores desarrollan hacia la organización. A partir de este modelo, el compromiso organizacional se evalúa a través de tres dimensiones complementarias: compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo (Meyer & Allen, 1984, como se citó en Živković et al., 2021). Por su parte, la percepción de prácticas laborales flexibles se define como la evaluación cognitiva que realizan los colaboradores respecto de la disponibilidad, accesibilidad y aplicabilidad de prácticas organizacionales que permiten variabilidad en el tiempo, lugar y modalidad de trabajo. En términos operacionales, esta percepción se mide mediante instrumentos de autoinforme que valoran el grado en que los colaboradores perciben modalidades laborales alternativas (Yeves et al., 2024; Chatterjee et al., 2022; Angelici & Profeta, 2024). La literatura reciente señala que, más allá de la existencia formal de estas prácticas, son las interpretaciones que realizan los colaboradores sobre su acceso y uso efectivo las que inciden en sus actitudes organizacionales (Angelici & Profeta, 2024; Chatterjee et al., 2022; Montano, 2025).

Diversos estudios empíricos han examinado la relación entre la percepción de prácticas de flexibilidad y el compromiso organizacionales. Investigadores en Arabia Saudita utilizaron un cuestionario autoadministrado para examinar la relación entre un entorno laboral de apoyo y el compromiso organizacional. Los resultados indicaron que los entornos orientados al apoyo y reconocimiento fortalecen el vínculo psicológico de los trabajadores con la organización (Faiz et al., 2025). Asimismo, un estudio realizado a 400 trabajadores de diversos sectores evidenció que la percepción de prácticas de flexibilidad organizacional presenta un efecto positivo sobre el compromiso organizacional, identificando además al compromiso organizacional como una variable mediadora entre la percepción de prácticas de flexibilidad y el desempeño laboral (Parveen & Rizq, 2024).

Marx et al. (2021) analizan el impacto de los horarios flexibles y el teletrabajo en la reducción de las salidas voluntarias de colaboradores. Se reconoce que el ofrecer prácticas de flexibilidad organizacional orientadas a la conciliación entre la vida personal y el trabajo, tiene una influencia directa sobre el empleado, en su decisión de abandono de la empresa; por lo cual establecer medidas que favorezcan este balance fortalece el compromiso organizacional y la percepción de apoyo por parte de la empresa. Gašić et al. (2024) refuerzan la idea de que la percepción de prácticas de flexibilidad organizacional que se proporciona a través de los “Flexible Work Arrangements” o “Acuerdos de trabajo flexibles”, no solo es un factor

que incrementa la satisfacción laboral y la lealtad de los colaboradores, sino que se asocia también con un mayor compromiso organizacional. Un nivel de compromiso elevado que se deriva de la percepción de condiciones de trabajo flexibles, contribuye a un mejor desempeño y a mejores prácticas en la empresa, reforzando la sostenibilidad organizacional en el tiempo (Gašić et al., 2024).

Sin embargo, otros estudios advierten que esta relación no es necesariamente favorable. De acuerdo con Herrera et al. (2025), se evidencia que una práctica común de flexibilidad, como el teletrabajo desde casa, puede representar un problema para la separación entre los tiempos y espacios de trabajo y los personales, afectando el balance trabajo-vida dado que la poca claridad entre los límites espacio-temporales aumenta la permeabilidad de roles, lo que puede resultar en una sobrecarga laboral, impactando negativamente sobre el compromiso de los empleados. Se sugiere que la percepción de prácticas de flexibilidad laboral, de no estar avalada por un diseño o estrategia organizacional adecuada, no garantiza mejores resultados laborales ni mayores niveles de compromiso organizacional.

Entre las causas que explican esta problemática se evidencia la persistencia de estructuras organizacionales rígidas, de jerarquías inflexibles, poca autonomía, control excesivo del tiempo y baja consideración de las necesidades y preferencias de los colaboradores (Vásquez, 2024). Los entornos laborales en los que no se perciben prácticas de flexibilidad organizacional tienden a afectar de manera directa al compromiso de los colaboradores (Estrada et al., 2024), siendo condiciones que se traducen a largo plazo en un incremento de la intención de rotación y del ausentismo afectando la productividad organizacional (Cardenas y Salcedo, 2025).

Para comprender por qué la percepción de prácticas de flexibilidad organizacional puede influir en el compromiso, resulta pertinente considerar marcos teóricos que permitan explicar dicha relación. Entre ellos se encuentra la Teoría del Intercambio Social, la cual sostiene que las relaciones se desarrollan y se mantienen en función de normas de reciprocidad, equidad y beneficio mutuo (Ahmad et al., 2023). Este enfoque plantea que los colaboradores tienden a corresponder favorablemente cuando perciben que la organización ofrece recursos o condiciones beneficiosas, en función de normas de reciprocidad. A partir de esto, la percepción de prácticas de flexibilidad organizacional puede ser entendida como un recurso que fortalece el vínculo entre el individuo y la organización (Xuecheng et al., 2022).

Derivado de este enfoque, la Teoría del Apoyo Organizacional (OST) enmarca el vínculo psicológico entre el colaborador y la organización. La OST sostiene que los colaboradores desarrollan creencias globales sobre el grado en que la organización valora sus aportes y demuestra preocupación e interés por sus necesidades, resultando en actitudes positivas. En este sentido, las prácticas organizacionales son interpretadas como señales del trato que las organizaciones sostienen con sus colaboradores, por lo que la percepción de prácticas de flexibilidad organizacional puede ser percibida como una manifestación concreta de apoyo organizacional (Roy et al., 2025). Este apoyo organizacional actúa como el mecanismo mediante el cual la percepción de prácticas de trabajo flexibles influye en el compromiso organizacional, ya que, cuando los colaboradores interpretan que las organizaciones identifican y responden a sus necesidades, tienden a desarrollar actitudes significativamente positivas (Canboy et al., 2023).

De manera complementaria, los procesos psicológicos que median la relación entre ambas variables se pueden entender desde la Teoría de la Autodeterminación, la cual sostiene que cuando los colaboradores perciben que se respaldan sus necesidades psicológicas básicas como la autonomía, la competencia y la pertenencia, se generan estados motivacionales positivos que incrementan el compromiso en la empresa (Ruiz et al., 2024). Esta relación directa se explica por la interacción entre los factores organizacionales y los procesos psicológicos individuales, ya que las prácticas de flexibilidad favorecen la percepción de autonomía y control sobre las propias tareas y al mismo tiempo refuerzan la sensación de competencia e integración social (Martinez et al., 2022).

A partir de la revisión de la literatura, se observa que, si bien numerosos estudios evidencian una relación positiva entre la percepción de prácticas de flexibilidad y el compromiso organizacionales, todavía existe discusión sobre la magnitud y la consistencia de la relación entre ambas variables. Algunos estudios muestran asociaciones directas, significativas y de magnitud moderada, mientras que otros muestran relaciones débiles, no significativas o predominantemente indirectas, mediadas por variables como el conflicto trabajo-familia, la satisfacción laboral o el apoyo organizacional.

En este marco, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es la magnitud y consistencia de la relación entre la percepción de prácticas laborales flexibles y el compromiso organizacional en trabajadores adultos?, y se establece el objetivo de analizar la relación entre ambas variables mediante una revisión aplicada de

diez artículos científicos, desarrollada conforme a los lineamientos metodológicos PRISMA 2020.

En coherencia con lo expuesto y de acuerdo con los lineamientos IDIC de la Universidad de Lima, el presente estudio se adscribe a la línea de investigación "Sociedad y comportamiento humano", (dentro de la categoría temática "Bienestar y desarrollo humano") y la sublínea de investigación "Salud mental y bienestar", ya que analiza la percepción de prácticas de flexibilidad organizacional como una variable psicosocial que influye en el bienestar psicológico y el compromiso organizacional de los trabajadores.

Material y método

Criterios de inclusión y exclusión

Para la presente revisión se consideraron los estudios que cumplieran con los siguientes criterios de inclusión: a) investigaciones empíricas que analizaran la relación directa o indirecta entre la percepción de prácticas de flexibilidad organizacional y el compromiso organizacional, en coherencia con las variables del presente estudio; b) estudios de enfoque cuantitativo, al permitir la obtención de evidencia empírica medible y comparable; c) investigaciones con diseños correlacionales, experimentales o cuasiexperimentales; d) estudios transversales o longitudinales; e) investigaciones realizadas en población adulta laboralmente activa; f) estudios que reporten el número total de participantes, con la finalidad de evaluar la representatividad de los resultados; g) estudios que utilizaran instrumentos con propiedades psicométricas de validez y/o confiabilidad reportadas; h) artículos publicados en revistas indexadas del ámbito de la psicología o ciencias del comportamiento; i) estudios publicados en los últimos quince años con el fin de analizar los cambios en las magnitudes antes y después del periodo de pandemia; y j) artículos redactados en idioma español o inglés.

De manera complementaria, se excluyeron aquellos estudios que presentaran las siguientes características: a) investigaciones cualitativas, descriptivas o epidemiológicas; b) revisiones sistemáticas, metaanálisis, revisiones narrativas o estudios bibliométricos; c) trabajos que no reportan resultados empíricos concluyentes sobre la relación entre las variables de interés; d) publicaciones en formato de resúmenes, ponencias, pósters, capítulos de libros, manuales, tesis o revistas de divulgación; y e) estudios publicados en revistas no indexadas o ajenas al ámbito de la psicología y las ciencias del comportamiento.

Estrategia de búsqueda

La búsqueda de artículos se llevó a cabo durante el mes de enero del 2026, empleando la guía y criterios PRISMA 2020 (Page et al., 2021), y utilizando las bases de datos Scopus, Web of Science y Sage. Para ello, se hizo uso de combinaciones de palabras y operadores booleanos orientados a identificar estudios que aborden la percepción de prácticas de flexibilidad organizacional y su relación con el compromiso organizacional. Las ecuaciones de búsqueda utilizadas fueron adaptadas a cada base de datos según la sintaxis y los criterios técnicos propios de cada una y se evidencian en la Tabla 1. A partir de esta estrategia de búsqueda, se identificaron 4,892 registros iniciales, los cuales fueron filtrados conforme a los criterios de inclusión y exclusión mencionados previamente. A continuación, se presenta de manera gráfica el proceso de selección de los artículos empleados, sintetizado en el flujograma de la Figura 1. Se puede identificar que se procedió en primer lugar a realizar un descarte progresivo mediante la aplicación de filtros específicos, tales como el año de publicación, el tipo de documento, el idioma, el área de especialización, la indexación de la revista, el acceso al texto completo y la revisión del título, resumen y texto completo y, posteriormente, a eliminar aquellos artículos duplicados, obteniéndose finalmente 10 artículos que cumplieron con todos los criterios establecidos para su inclusión en la presente revisión

Tabla 1

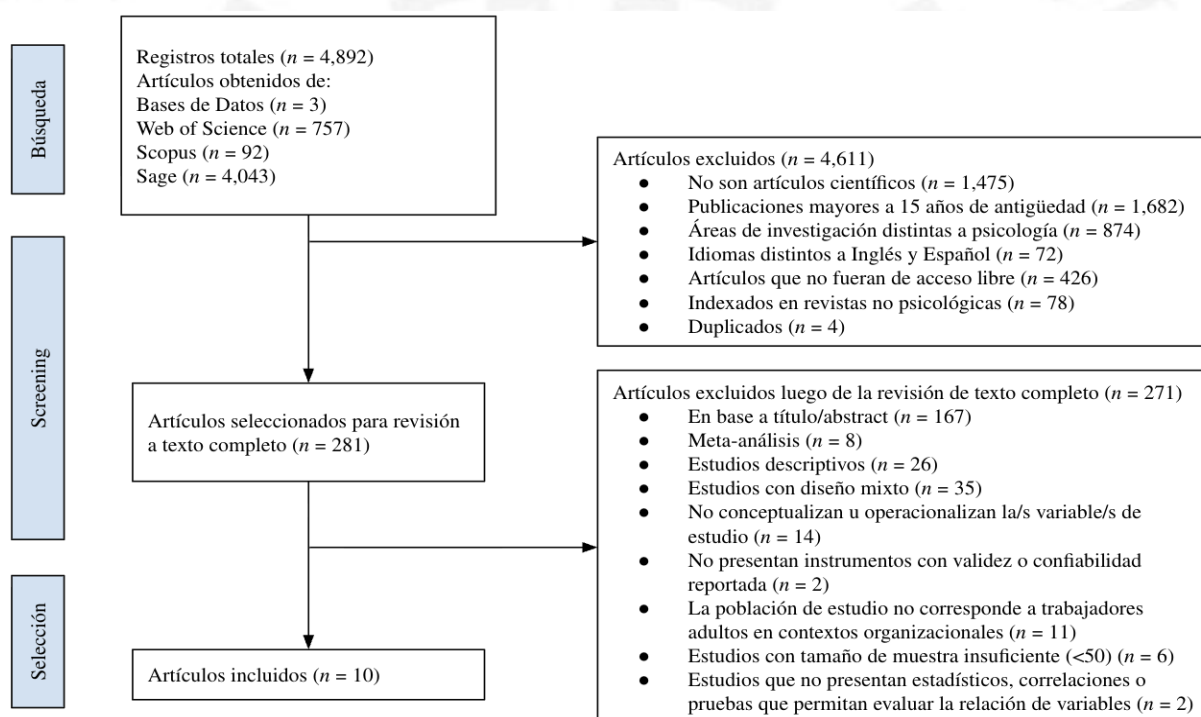
Estrategia de búsqueda por base de datos

BASES DE DATOS	ECUACIÓN DE BÚSQUEDA ADAPTADA	Nº DE ARTÍCULOS
Web of Science	("employment flexibility" OR "organizational flexibility" OR "organisational flexibility" OR "flexible work" OR "flexible working" OR "flexible work arrangements" OR "flexible working arrangements" OR "work flexibility" OR "flexible schedule" OR "flexible working hours" OR "flexibility" OR "perceived flexibility" OR "flexibilidad laboral" OR "flexibilidad organizacional") AND ("organizational commitment" OR "organisational commitment" OR "employee commitment" OR "affective commitment" OR "compromiso organizacional")	757

BASES DE DATOS	ECUACIÓN DE BÚSQUEDA ADAPTADA	Nº DE ARTÍCULOS
Scopus	("organizational flexibility" OR "organisational flexibility" OR "flexible work" OR "flexible working" OR "flexible working arrangements" OR "flexible work arrangements" OR "work flexibility" OR "flexible schedule" OR "flexible schedules" OR "flexible working hours" OR "flexible hours" OR "horario flexible" OR "trabajo flexible" OR "flexibilidad laboral" OR "flexibilidad organizacional" OR "modalidades flexibles de trabajo") AND ("organizational commitment" OR "organisational commitment" OR "employee commitment" OR "compromiso organizacional" OR "compromiso organizativo" OR "compromiso con la organización")	92
Sage	("organizational flexibility" OR "organisational flexibility" OR "flexible work" OR "flexible working arrangements" OR "work flexibility" OR "flexible schedule*" OR "flexible working hours") AND ("organizational commitment" OR "organisational commitment" OR "commitment")	4043

Figura 1

Diagrama de flujo del proceso de selección de los artículos para el análisis



Resultados

El análisis de los 10 estudios seleccionados se presenta en la Tabla 2, donde figuran los datos generales de cada investigación, entre los cuales se incluyen los autores, el año de publicación, el título del estudio, el país de origen, los modelos teóricos que abordan las variables presentadas, las características de los participantes y el diseño del estudio. Posteriormente, en la Tabla 3, se evidencian los datos de los instrumentos de medición

empleados, la relación entre las variables de estudio y los hallazgos principales, con énfasis en la percepción de prácticas de flexibilidad organizacional y su relación con el compromiso organizacional.

Tabla 2*Datos generales de los estudios seleccionados*

AUTOR	AÑO	TÍTULO	PAÍS DE ORIGEN	MODELO TEÓRICO	PARTICIPANTES	SECTOR	DISEÑO DEL ESTUDIO
Chen y Fulmer	2018	Fine-tuning what we know about employees' experience with flexible work arrangements and their job attitudes	Estados Unidos y Australia	Teoría del Intercambio Social (Blau, 1964); Teoría de la Señalización (Spence, 1973)	17,895	Multisector	Estudio cuantitativo, no experimental, transversal secundario (base de datos nacional), correlacional-explicativo multinivel con análisis de moderación (HLM).
Costantini et al.	2021	Return to work after maternity leave: the role of support policies on work attitudes of women in management positions	Italia	Teoría del Conflicto Trabajo-Familia (Frone, 2003); Teoría del Apoyo Organizacional (Eisenberger et al., 1986)	238	Multisector	Estudio cuantitativo, no experimental, transversal, correlacional-explicativo con análisis de mediación y moderación.
De Menezes y Kelliher	2017	Flexible working, individual performance and employee attitudes: Comparing formal and informal arrangements	Reino Unido	Teoría del Intercambio Social (Blau, 1964); modelos actitudinales del trabajo (Mowday et al., 1982)	2617	Multisector	Estudio cuantitativo, no experimental, transversal, correlacional-explicativo con análisis de mediación y moderación.
De Vries et al.	2019	The Benefits of Teleworking in the Public Sector: Reality or Rhetoric?	Países Bajos	Teoría del Intercambio Social (Blau, 1964); Teoría de los Eventos Afectivos (Weiss & Cropanzano, 1996); Teoría del Intercambio Líder-Miembro (Graen & Uhl-Bien, 1995)	61	Sector Público	Estudio cuantitativo, no experimental, longitudinal de mediciones repetidas (daily diary), con análisis multinivel.
Kim y Lee	2025	Flexible work and organizational commitment among Korean managers: The mediating role of work-family conflict and CEO gender equality	Corea del Sur	Teoría del Conflicto Trabajo-Familia (Greenhaus & Beutell, 1985); Teoría del Liderazgo Inclusivo	2,345	Multisector	Estudio cuantitativo, no experimental, longitudinal de panel multianual, correlacional-explicativo con mediación secuencial y análisis multinivel.

AUTOR	AÑO	TÍTULO	PAÍS DE ORIGEN	MODELO TEÓRICO	PARTICIPANTES	SECTOR	DISEÑO DEL ESTUDIO
Kim y Kim	2024	The effect of remote work on millennials' organizational commitment: the moderating role of shared leadership and followership	Corea del Sur	Teoría del Intercambio Social (Blau, 1964)	154	Multisector	Estudio cuantitativo, no experimental, transversal, correlacional-explicativo.
Kim y Oh	2025	Work-to-Life Spillover and Organizational Commitment: The Moderating Role of Flexitime and Sectoral Differences Between Public and Non-Public Organizations	Corea del Sur	Teoría del Intercambio Social (Blau, 1964); Teoría del Spillover trabajo-vida (Lambert, 1990; Westman & Etzion, 2005).	3,731	Multisector	Estudio cuantitativo, no experimental, longitudinal (panel de dos olas), correlacional-explicativo con análisis de moderación mediante regresión OLS con efectos fijos temporales.
Petitta y Ghezzi	2025	Disentangling the pros and cons of flexible work arrangements: Curvilinear effects on individual and organizational outcomes	Italia	Orientación a la Flexibilidad Laboral (Albion, 2004); Modelos de Bienestar Ocupacional	843	Multisector	Estudio cuantitativo, no experimental, transversal, correlacional-explicativo con modelamiento estructural multigrupo (MG-SEM) y análisis de efectos curvilíneos mediante mixture SEM.
Tsen et al.	2021	Does flexible work arrangements decrease or increase turnover intention? A comparison between the social exchange theory and border theory	Multinacional (35 países)	Teoría del Intercambio Social (Blau, 1964); Teoría de las Fronteras (Clark, 2000)	17,604	Multisector	Estudio cuantitativo, no experimental, transversal, correlacional-explicativo con análisis de mediación simple y paralela mediante regresión múltiple y SEM (datos secundarios multinacionales).
Wang et al.	2011	Implementing family-friendly employment practices in banking industry: Evidences from some African and Asian countries	China, India, Kenya y Tailandia	Teoría del Intercambio Social (Blau, 1964); Teoría del Soporte Organizacional Percibido (Eisenberger et al., 1986).	615	Sector Bancario	Estudio cuantitativo, no experimental, longitudinal de dos tiempos, correlacional-explicativo con análisis de moderación mediante regresión múltiple y comparación multinacional.

Tabla 3*Datos de instrumentos de medición, relación entre las variables, y hallazgos principales*

AUTOR	AÑO	INSTRUMENTOS	CONFIABILIDAD	RELACIÓN ENTRE VARIABLES	HALLAZGOS PRINCIPALES
Chen y Fulmer	2018	Affective Organizational Commitment Scale (3 ítems)	AOC: $\alpha = .85$.	$r = .00$ a $.14$	Dirección: Positiva débil (valores nulos en algunos casos) Magnitud: Pequeña Significancia: Mixta (oscila entre nula y débilmente positiva según disponibilidad y uso) Conclusión: La percepción de disponibilidad y uso de arreglos de trabajo flexible se asocia de manera muy débil con el compromiso organizacional afectivo, con efectos pequeños y no uniformes.
		Flexible Work Arrangements - WERS (6 prácticas medidas por disponibilidad y uso)	FWA: No aplica		
Costanti ni et al.	2021	Affective Organizational Commitment Scale (3 ítems)	AOC: $\alpha = .77$.	$r = -.11$ a $.33$	Dirección: Mixta (predominantemente positiva) Magnitud: Pequeña a moderada Significancia: Mixta Conclusión: La gestión flexible del tiempo y políticas de apoyo se asocian de manera positiva con el compromiso afectivo.
		Continuance Organizational Commitment (4 ítems)	COC: $\alpha = .79$.		
		Availability of Work-Family Support Policies (6 bundles)	WFP: No aplica		
De Menezes y Kelliher	2017	British Organizational Commitment Scale (9 ítems)	BOC: $\alpha = .81$	$r = .04$ a $.09$	Dirección: Positiva Magnitud: Pequeña Significancia: Mixta (parcialmente significativa) Conclusión: El uso de arreglos de trabajo flexible se asocia de manera positiva pero débil con el compromiso organizacional.
		Flexible Working Arrangements - FWA (uso formal y uso informal)	FWA: No aplica		
De Vries et al.	2019	Daily Organizational Commitment Scale (4 ítems)	DOC: $\alpha = .86 - .91$.	$r = -.18$ a $.09$	Dirección: Mixta Magnitud: Pequeña Significancia: Mixta Conclusión: Trabajar en casa se asocia a una disminución pequeña y significativa del compromiso organizacional diario
		Working from home (autorreporte)	WFH: No aplica		

AUTOR	AÑO	INSTRUMENTOS	CONFIABILIDAD	RELACIÓN ENTRE VARIABLES	HALLAZGOS PRINCIPALES
Kim y Lee	2025	Organizational Commitment Scale (3 ítems)	OC: $\alpha = .82$	$r = .07$ a $.18$	Dirección: Positiva Magnitud: Pequeña Significancia: Baja Conclusión: El uso y la facilidad de uso de arreglos de trabajo flexible no muestran una relación significativa con el compromiso organizacional.
		Flexible Work Arrangements - FWAs (3 ítems)	FWA: No aplica		
Kim y Kim	2024	Organizational Commitment Scale (9 ítems)	OC: $\alpha = .92$	$r = .40$	Dirección: Positiva Magnitud: Moderada Significancia: Alta (significativa) Conclusión: Las prácticas de trabajo remoto se asocian de manera positiva y moderada con el compromiso organizacional, evidenciando un efecto consistente.
		Remote Work Scale (3 ítems)	RWS: $\alpha = .81$		
Kim y Oh	2025	Organizational Commitment Scale (6 ítems)	OCS: $\alpha = .91$.	$r = -.08$ a $.10$	Dirección: Mixta (inconsistente) Magnitud: Pequeña Significancia: Baja (no significativa) Conclusión: La disponibilidad y el uso del horario flexible no muestran una relación significativa con el compromiso organizacional.
		Flexitime (disponibilidad y uso)	Flexitime: No aplica		
Petitta y Ghezzi	2025	Affective Organizational Commitment Scale (7 ítems).	AOC: $\alpha = .92$.	$r = -.17$ a $.24$	Dirección: Mixta Magnitud: Pequeña a moderada Significancia: Moderada Conclusión: Las políticas formales de flexibilidad se asocian de forma débil con el compromiso afectivo, mientras que la orientación individual hacia el trabajo flexible muestra una relación positiva y más robusta.
		Flexible Work Options Questionnaire - FWOQ (5 ítems)	FWO: $\alpha = .70$.		

AUTOR	AÑO	INSTRUMENTOS	CONFIABILIDAD	RELACIÓN ENTRE VARIABLES	HALLAZGOS PRINCIPALES
Tsen et al.	2021	Organizational Commitment Scale - ISSP (3 ítems) Flexible Work Arrangements - ISSP (3 ítems)	OCS: $\alpha = .68$. FWA: No aplica	$r = .08$ a $.22$	Dirección: Positiva Magnitud: Pequeña a moderada Significancia: Moderada (significativa, pero de tamaño reducido) Conclusión: El uso de arreglos de trabajo flexible se asocia de manera positiva y consistente con el compromiso organizacional.
Wang et al.	2011	Organizational Commitment Questionnaire – OCQ Family-Friendly Policies	OCQ: $\alpha = .85 - .89$ FFP: No aplica	$r = .02$ a $.11$	Dirección: Positiva débil Magnitud: Pequeña Significancia: Mixta (significancia parcial) Conclusión: La disponibilidad percibida de programas de flexibilidad se asocia de manera positiva pero débil con el compromiso organizacional.

Nota: AOC = *Affective Organizational Commitment*; BOC = *British Organizational Commitment*; DOC = *Daily Organizational Commitment*; OC = *Organizational Commitment*; OCS = *Organizational Commitment Scale*; OCQ = *Organizational Commitment Questionnaire*; COC = *Continuance Organizational Commitment*; FWA = *Flexible Working Arrangements*; FWAs = *Flexible Work Arrangements*; FWOQ = *Flexible Work Options Questionnaire*; FWO = *Flexible Work Options*; WERS = *Workplace Employment Relations Survey*; WFP = *Work-Family Support Policies*; WFH = *Working From Home*; RWS = *Remote Work Scale*; FFP = *Family-Friendly Policies*; ISSP = *International Social Survey Programme*. r = coeficiente de correlación de Pearson; p = nivel de significancia estadística; α = coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach.

Con el propósito de sistematizar la evidencia empírica revisada, los resultados de los estudios incluidos se organizaron según siete criterios de análisis: (1) tamaño del coeficiente de correlación (r) como indicador de magnitud; (2) dirección y significancia estadística (p); (3) nivel de análisis del compromiso (global o dimensional); (4) tipo de práctica flexible examinada; (5) diseño metodológico; (6) contexto cultural y sectorial; y (7) nivel de operacionalización de la variable de percepción de prácticas de flexibilidad organizacional. A continuación, se presentan los principales hallazgos de cada estudio seleccionado.

En primer lugar, el estudio de Chen y Fulmer (2018) examinó la relación entre las experiencias con arreglos de trabajo flexible y las actitudes laborales. En relación con el criterio 1, reportó correlaciones de magnitud pequeña a moderada entre la percepción de flexibilidad organizacional y el compromiso, variando según la operacionalización. Respecto al criterio 2, la disponibilidad percibida se asoció de forma positiva y significativa con el compromiso ($p < .05$), mientras que el uso efectivo (especialmente la flexibilidad horaria) mostró asociaciones negativas o no significativas. En cuanto al criterio 3, el compromiso fue evaluado de manera global. En relación con el criterio 4, la flexibilidad en el lugar de trabajo y en el número de horas evidenció vínculos más consistentes con el compromiso. Respecto al criterio 5, el diseño fue transversal. En cuanto al criterio 6, el estudio se desarrolló en el Reino Unido, considerando múltiples sectores. Finalmente, en relación con el criterio 7, la percepción de prácticas de flexibilidad se operacionalizó como disponibilidad percibida y uso efectivo, mostrando efectos diferenciados según el nivel de medición.

En segundo lugar, el estudio de Costantini et al. (2021) analizó el efecto de la disponibilidad de políticas organizacionales de apoyo trabajo-familia (incluida la flexibilidad temporal) sobre el compromiso organizacional y el conflicto trabajo-familia en mujeres directivas reincorporadas tras licencia por maternidad. En relación con el criterio 1, se observaron correlaciones de magnitud pequeña a moderada entre la percepción de disponibilidad de políticas y el compromiso (principalmente afectivo), así como asociaciones negativas de magnitud similar con el conflicto trabajo-familia. Respecto al criterio 2, la flexibilidad temporal y el apoyo psicológico/comunicacional se asociaron de forma positiva y significativa con el compromiso afectivo ($p < .05$) y negativamente con el conflicto trabajo-familia, el cual, a su vez, se relacionó negativamente con compromiso afectivo y engagement. En cuanto al criterio 3, el compromiso fue evaluado por dimensiones, destacando el afectivo como el más consistentemente asociado. En relación con el

criterio 4, los efectos más claros se observaron en políticas de flexibilidad temporal y apoyo organizacional. Respecto al criterio 5, el diseño fue transversal, aunque incorporó análisis de mediación. En cuanto al criterio 6, el estudio se desarrolló en Italia con foco en mujeres en cargos directivos, resaltando el peso del contexto cultural y de género. Finalmente, respecto al criterio 7, la percepción de prácticas de flexibilidad se operacionalizó como percepción de disponibilidad de políticas formales, no como uso efectivo.

En tercer lugar, el estudio de De Menezes y Kelliher (2017) examinó la relación entre arreglos de trabajo flexible y desempeño individual, considerando el rol mediador del compromiso organizacional y distinguiendo entre prácticas formales e informales. En relación con el criterio 1, se observaron correlaciones de magnitud pequeña entre flexibilidad y compromiso, más consistentes en arreglos informales. Respecto al criterio 2, las prácticas informales se asociaron positiva y significativamente con el compromiso ($p < .05$), mientras que las formales no mostraron asociaciones significativas e incluso presentaron vínculos negativos con el desempeño. En cuanto al criterio 3, el compromiso fue evaluado como constructo global. En relación con el criterio 4, los efectos más favorables se concentraron en arreglos informales negociados con el supervisor. Respecto al criterio 5, el diseño fue transversal, aunque con muestra representativa. En cuanto al criterio 6, el estudio se desarrolló en el Reino Unido y en múltiples sectores. Finalmente, respecto al criterio 7, la percepción de prácticas de flexibilidad se operacionalizó como presencia y uso de prácticas formales e informales.

En cuarto lugar, el estudio de De Vries et al., (2019) analizó los efectos del teletrabajo sobre actitudes laborales, incluido el compromiso organizacional. En relación con el criterio 1, se identificaron asociaciones de magnitud pequeña entre teletrabajo y compromiso, observándose menores niveles en días completamente remotos. Respecto al criterio 2, la relación fue negativa y significativa ($p < .05$). En cuanto al criterio 3, el compromiso fue evaluado de manera global. En relación con el criterio 4, se examinó exclusivamente el teletrabajo diario. Respecto al criterio 5, el diseño longitudinal diario permitió captar variaciones intraindividuales, aunque sin establecer causalidad definitiva. En cuanto al criterio 6, el estudio se desarrolló en el sector público de los Países Bajos. Finalmente, respecto al criterio 7, la percepción de prácticas de flexibilidad se operacionalizó como uso efectivo diario mediante autorregistros, lo que limita su comparabilidad con estudios basados en la disponibilidad percibida.

En quinto lugar, el estudio de Kim y Lee (2025) examinó la relación entre la percepción del

uso de prácticas de flexibilidad organizacional y el compromiso organizacional en gerentes. En relación con el criterio 1, se reportaron correlaciones de magnitud pequeña, más consistentes al incorporar variables mediadoras. Respecto al criterio 2, la percepción de flexibilidad se asoció positiva y significativamente con el compromiso ($p < .05$) y negativamente con el conflicto trabajo-familia, el cual mostró una relación negativa con el compromiso. En cuanto al criterio 3, el compromiso fue evaluado como constructo global. En relación con el criterio 4, la flexibilidad se abordó de manera general, sin distinguir prácticas específicas. Respecto al criterio 5, el diseño longitudinal y multinivel fortaleció la robustez de los hallazgos. En cuanto al criterio 6, el estudio se desarrolló en Corea del Sur, considerando un contexto cultural potencialmente modulador. Finalmente, respecto al criterio 7, la percepción de prácticas de flexibilidad se operacionalizó como percepción individual del uso de prácticas, medida mediante escalas tipo Likert.

En sexto lugar, el estudio de Kim y Kim (2024) examinó la relación entre prácticas de flexibilidad organizacional, conflicto trabajo-familia y compromiso organizacional en trabajadores adultos. En relación con el criterio 1, se identificaron asociaciones de magnitud moderada entre prácticas de flexibilidad y compromiso. Respecto al criterio 2, las prácticas flexibles se asociaron positiva y significativamente con el compromiso ($p < .01$). En cuanto al criterio 3, el compromiso fue evaluado como constructo global. En relación con el criterio 4, la flexibilidad se abordó mediante prácticas específicas (flex-time, horarios alternativos y teletrabajo) sin comparación directa entre ellas. Respecto al criterio 5, el diseño fue transversal. En cuanto al criterio 6, el estudio se desarrolló en un contexto organizacional contemporáneo caracterizado por la adopción de prácticas flexibles. Finalmente, respecto al criterio 7, la percepción de prácticas de flexibilidad se operacionalizó como presencia y uso de prácticas concretas.

En séptimo lugar, el estudio de Kim y Oh (2025) analizó la relación entre el spillover trabajo-vida y el compromiso organizacional, considerando el flexitime como práctica de flexibilidad y evaluando su rol moderador. En relación con el criterio 1, se observaron correlaciones de magnitud pequeña entre spillover y compromiso, más fuertes para el positivo y más débiles para el negativo. Respecto al criterio 2, el spillover positivo se asoció positiva y significativamente con el compromiso ($p < .05$), mientras que el negativo mostró una relación negativa y significativa; el uso efectivo del flexitime atenuó el efecto adverso del spillover negativo. En cuanto al criterio 3, el compromiso fue evaluado como constructo global. En relación con el criterio

4, se examinó exclusivamente el flexitime, con efectos más favorables cuando existía uso efectivo. Respecto al criterio 5, el diseño fue longitudinal, permitiendo analizar la moderación en el tiempo. En cuanto al criterio 6, se identificaron diferencias entre sector público y no público, con efectos más pronunciados en el primero. Finalmente, respecto al criterio 7, la percepción de prácticas de flexibilidad se operacionalizó como percepción de disponibilidad y uso efectivo del flexitime.

En octavo lugar, el estudio de Petitta y Ghezzi (2025) examinó los efectos de la orientación hacia las prácticas de flexibilidad organizacional sobre el compromiso organizacional afectivo. En relación con el criterio 1, se identificaron correlaciones de magnitud pequeña a moderada, con un patrón curvilíneo en trabajadores presenciales. Respecto al criterio 2, la relación fue positiva y significativa ($p < .05$) en empleados con modalidades flexibles, mientras que en presenciales fue no lineal, observándose mayor compromiso únicamente cuando la orientación era alta. En cuanto al criterio 3, el compromiso fue evaluado como constructo global. En relación con el criterio 4, no se analizaron prácticas específicas, sino una orientación actitudinal general hacia la flexibilidad. Respecto al criterio 5, el diseño fue transversal. En cuanto al criterio 6, el estudio se desarrolló en diversas empresas italianas, considerando posibles influencias culturales y de modalidad laboral. Finalmente, respecto al criterio 7, la percepción de prácticas de flexibilidad se operacionalizó como percepción individual hacia las prácticas, medida mediante escalas tipo Likert, diferenciándose de enfoques basados en disponibilidad o uso efectivo.

En noveno lugar, el estudio de Tsen et al. (2021) examinó la relación entre distintos arreglos de trabajo flexible y la intención de rotación, considerando el rol mediador del compromiso organizacional y el conflicto trabajo-familia. En relación con el criterio 1, se identificaron asociaciones de magnitud pequeña a moderada entre el uso de arreglos flexibles y la rotación, con variaciones según el tipo de práctica. Respecto al criterio 2, los arreglos flexibles se asociaron positiva y significativamente con el compromiso ($p < .05$), reduciendo indirectamente la intención de rotación; no obstante, el trabajo remoto y el flex time se vincularon positivamente con el conflicto trabajo-familia, incrementando la intención de abandono. En cuanto al criterio 3, el compromiso fue evaluado como constructo global. En relación con el criterio 4, el flex leave mostró efectos más consistentes en la reducción de la rotación, mientras que el trabajo remoto y el flex time evidenciaron efectos ambivalentes. Respecto al criterio 5, el diseño fue transversal, con modelos de mediación múltiple. En cuanto al criterio 6, la muestra multinacional

introduce heterogeneidad cultural e institucional. Finalmente, respecto al criterio 7, la percepción de prácticas de flexibilidad se operacionalizó como uso efectivo de prácticas específicas.

Finalmente, el estudio de Wang et al. (2011) examinó la relación entre la percepción de prácticas laborales familiares asociadas a la flexibilidad organizacional y el compromiso organizacional. En relación con el criterio 1, se identificaron correlaciones de magnitud pequeña entre la disponibilidad percibida de prácticas flexibles y el compromiso, con variaciones según país y tipo de práctica. Respecto al criterio 2, la percepción de disponibilidad de políticas flexibles y familiares se asoció positiva y significativamente con el compromiso ($p < .05$) en los cuatro países, mientras que el conflicto trabajo-familia mostró una relación negativa y significativa. En cuanto al criterio 3, el compromiso fue evaluado como constructo global. En relación con el criterio 4, los horarios flexibles, el trabajo flexible y los permisos evidenciaron asociaciones más consistentes que las prácticas de cuidado infantil. Respecto al criterio 5, el diseño fue transversal, aunque con recolección temporalmente separada y análisis comparativos por país. En cuanto al criterio 6, el estudio (desarrollado en el sector bancario) evidenció diferencias entre países, reflejando la influencia del contexto cultural e institucional. Finalmente, respecto al criterio 7, la percepción de prácticas de flexibilidad se operacionalizó como percepción de disponibilidad e importancia de prácticas

Discusión

En conjunto, la evidencia revisada sugiere que la relación entre la percepción de prácticas laborales flexibles y el compromiso organizacional en trabajadores adultos es predominantemente de dirección positiva, pero no uniforme. Su magnitud tiende a ser pequeña a moderada y su significancia depende de cómo se operacionaliza la percepción de dichas prácticas (disponibilidad percibida y uso efectivo), del tipo de práctica (flex-time vs. teletrabajo diario), y de condiciones contextuales (sector, país, modalidad laboral, género, rol directivo).

En términos de magnitud, al diferenciar los estudios que evalúan compromiso organizacional de aquellos que evalúan únicamente la dimensión afectiva del compromiso, se observa lo siguiente. En los siete estudios que analizan la relación entre la percepción de prácticas de flexibilidad y el compromiso organizacional (De Menezes & Kelliher, 2017; De Vries et al., 2019; Kim & Lee, 2025; Kim & Kim, 2024; Kim & Oh, 2025; Tsen et al., 2021; Wang et al., 2011), cinco reportan asociaciones de dirección positiva, mientras que dos muestran resultados mixtos o no significativos. Las

asociaciones positivas reportadas se ubican principalmente en rangos pequeños a moderados ($r = .02$ a $r = .22$), con hallazgos moderados bajo condiciones específicas ($r = .40$ en Kim & Kim, 2024). En contraste, los tres estudios que examinan la relación entre la percepción de prácticas flexibles y la dimensión afectiva del compromiso (Chen & Fulmer, 2018; Costantini et al., 2021; Petitta & Ghezzi, 2025) muestran dos asociaciones predominantemente positivas y un resultado mixto, también dentro de rangos pequeños a moderados según la práctica y su operacionalización. En conjunto, siete de los diez estudios revisados evidencian asociaciones positivas, mientras que tres presentan resultados mixtos o no significativos, lo que indica que la magnitud de la relación entre la percepción de prácticas flexibles y el compromiso organizacional, o su dimensión afectiva, tiende a ser pequeña a moderada. La implicancia central, considerando ambos grupos, es que las prácticas de flexibilidad organizacional rara vez operan como un “impulsor fuerte” del compromiso por sí solas; más bien, funcionan como un recurso de apoyo cuyo efecto se expresa como incrementos modestos del compromiso, especialmente cuando se perciben como disponibles y utilizables sin costos (Chen & Fulmer, 2018; Wang et al., 2011) o cuando se asocian a condiciones vinculadas al equilibrio trabajo-familia o soporte organizacional (Costantini et al., 2021; Kim & Lee, 2025; Kim & Kim, 2024).

La evidencia de una relación no significativa aparece principalmente cuando las prácticas de flexibilidad se miden como uso efectivo (y no como disponibilidad percibida) o cuando se trata de arreglos formales que pueden estar sujetos a estigma, restricciones o “costos de carrera”. En particular, Chen y Fulmer (2018) reportan asociaciones negativas o no significativas para ciertos usos efectivos (flexibilidad horaria) en relación con el compromiso organizacional afectivo, pese a que la disponibilidad percibida sí se relaciona positivamente con dicha dimensión. De forma convergente, De Menezes y Kelliher (2017) encuentran que los arreglos formales no muestran asociaciones significativas con el compromiso organizacional, mientras que los informales sí se vinculan positivamente con este.

La contradicción más marcada dentro del conjunto de estudios emerge cuando el teletrabajo se conceptualiza como conducta diaria intensiva, antes que como recurso organizacional percibido. Mientras que la disponibilidad percibida de prácticas flexibles y otros arreglos con componentes de control o elección muestran asociaciones predominantemente positivas con el compromiso organizacional (Wang et al., 2011; Kim & Kim, 2024; Kim & Lee, 2025), el trabajo remoto total en determinados contextos puede vincularse con

reducciones en el compromiso organizacional o con efectos ambivalentes (De Vries et al., 2019; Tsen et al., 2021). Esta diferencia sugiere que las prácticas de flexibilidad no operan de manera homogénea, sino que su impacto depende de la forma en que se viven y se implementan. Cuando se experimenta como autonomía y apoyo, tiende a fortalecer el compromiso; en cambio, cuando implica aislamiento o difuminación de límites, puede generar efectos contrapuestos sobre el vínculo con la organización (De Vries et al., 2019; Tsen et al., 2021). En este sentido, la evidencia apunta a un efecto condicional, más que a una relación lineal universalmente positiva.

En términos de magnitud, el análisis comparativo de los tamaños de efecto reportados entre 2011 y 2025 muestra una notable estabilidad en el rango de las asociaciones, tanto para el compromiso organizacional como, de manera diferenciada, para la dimensión afectiva del compromiso. A lo largo de los años, la mayoría de los coeficientes de correlación se sitúan consistentemente en rangos pequeños (aproximadamente entre $r = .02$ y $r = .22$), con algunos hallazgos moderados bajo condiciones específicas (por ejemplo, cuando se reportan asociaciones moderadas como $r = .33 - .40$) (Wang et al., 2011; Costantini et al., 2021; Kim & Kim, 2024; Petitta & Ghezzi, 2025). Incluso en los estudios más recientes, la magnitud no muestra un incremento sustantivo respecto de investigaciones anteriores, sino que se mantiene dentro de un patrón de efecto modesto pero recurrente. Esta estabilidad sugiere que la relación no responde a una coyuntura histórica específica, sino que constituye un vínculo estructural de intensidad limitada, en el que la percepción de prácticas de flexibilidad funciona más como recurso complementario que como determinante principal del compromiso.

En términos de consistencia, al distinguir el nivel de análisis del compromiso, se observa que el patrón dominante es de asociaciones de dirección positivas entre las variables, como se evidencia en nueve de los diez estudios revisados, los cuales reportan al menos algún coeficiente de correlación positivo entre la percepción de prácticas de flexibilidad y el compromiso. En los estudios que evalúan compromiso organizacional, cinco de los siete estudios reportan asociaciones positivas, mientras que dos presentan resultados mixtos o no significativos, particularmente cuando las prácticas se operacionalizan como teletrabajo diario intensivo (De Vries et al., 2019) o cuando se evalúa el uso efectivo sin considerar condiciones de implementación o posibles costos organizacionales (Kim & Oh, 2025). En los estudios que evalúan específicamente la dimensión afectiva del compromiso, dos de los tres estudios muestran

asociaciones positivas, mientras que uno presenta resultados mixtos dependiendo de la práctica evaluada (Chen & Fulmer, 2018; Petitta & Ghezzi, 2025). En conjunto, estos resultados indican que, aunque la relación no es uniforme en todos los contextos o operacionalizaciones, el patrón predominante en la literatura revisada es de asociaciones positivas entre la percepción de prácticas de flexibilidad organizacional y el compromiso organizacional y su dimensión afectiva.

En cuanto a la consistencia temporal, el patrón predominante de asociaciones positivas se observa de manera transversal en estudios previos a la expansión masiva del teletrabajo, así como en investigaciones posteriores realizadas en contextos laborales más digitalizados (Wang et al., 2011; De Menezes & Kelliher, 2017; Tsen et al., 2021; Kim & Lee, 2025). Si bien emergen hallazgos mixtos o negativos cuando las prácticas de flexibilidad se operacionalizan como teletrabajo intensivo diario o como uso efectivo bajo posibles costos psicosociales (De Vries et al., 2019; Kim & Oh, 2025), estas variaciones no alteran el patrón general: la disponibilidad u orientación positiva hacia las prácticas de flexibilidad tiende a vincularse con mayores niveles de compromiso organizacional y su dimensión afectiva. En ese sentido, la evidencia acumulada durante más de una década muestra continuidad conceptual y empírica, lo que respalda la inclusión de estudios anteriores en la revisión y sugiere que la relación entre ambas variables mantiene una coherencia estructural a pesar de los cambios contextuales del mercado laboral.

En cuanto a las discrepancias entre los artículos, se observó que, en primer lugar, la disponibilidad percibida tiende a vincularse con el compromiso de forma positiva, tanto en compromiso organizacional (Wang et al., 2011) como en su dimensión afectiva (Chen & Fulmer, 2018; Costantini et al., 2021), mientras que el uso efectivo puede asociarse a efectos nulos o negativos en el caso de la dimensión afectiva (Chen & Fulmer, 2018) o presentar relaciones no significativas en estudios del compromiso organizacional cuando intervienen condiciones contextuales o de implementación (Kim & Oh, 2025). En segundo lugar, dentro de los estudios que analizan prácticas específicas, Tsen et al. (2021) muestran variación por tipo de arreglo flexible, reportando patrones diferenciados entre prácticas (por ejemplo, el análisis por tipo de arreglo flexible dentro del estudio) y efectos ambivalentes cuando ciertas prácticas se vinculan con conflicto trabajo-familia; mientras que Wang et al. (2011) reportan asociaciones positivas pequeñas y consistentes para prácticas familiares y flexibles en distintos países. En tercer lugar, la evidencia multinacional y sectorial muestra que la relación entre prácticas de

flexibilidad y compromiso varía según normas culturales e institucionales (Wang et al., 2011; Tsen et al., 2021), así como por sector (Kim & Oh, 2025) y por características del grupo (Costantini et al., 2021). Esto sugiere que la percepción de prácticas de flexibilidad organizacional funciona como recurso cuando el contexto legitima su uso y provee soporte, pero puede ser ambivalente donde genera tensión o estigma.

Para resaltar características llamativas de los artículos, De Menezes y Kelliher (2017) muestran que las prácticas de flexibilidad informal (negociadas) se asocian más consistentemente con compromiso que las formales, sugiriendo un patrón diferenciado según el tipo de arreglo dentro del estudio. Por otro lado, De Vries et al. (2019) aportan evidencia sobre fluctuaciones diarias, mostrando que el teletrabajo total puede asociarse a menor compromiso en el día, lo cual introduce la posibilidad de efectos de corto plazo que no emergen en mediciones globales.

Entre los artículos existen diversas limitaciones que pueden afectar el alcance de los resultados. Se encontró predominio de diseños transversales (7 de 10 artículos), lo que limita inferencias causales, aunque con excepciones longitudinales (De Vries et al., 2019; Kim & Lee, 2025; Kim & Oh, 2025). Asimismo, existe heterogeneidad en la medición de percepción de las prácticas de flexibilidad (disponibilidad, uso, orientación), lo que reduce comparabilidad directa entre tamaños de efecto (Chen & Fulmer, 2018; De Vries et al., 2019; Petitta & Ghezzi, 2025; Wang et al., 2011). También, se identificó una dependencia de autoinformes y riesgo de sesgo de método común, aunque Wang et al. (2011) lo mitiga parcialmente con recolección temporalmente separada.

En función de las limitaciones identificadas, futuras investigaciones podrían estandarizar la operacionalización de la percepción de prácticas de flexibilidad organizacional, distinguiendo explícitamente entre disponibilidad percibida, uso efectivo y orientación hacia las prácticas, con el fin de mejorar la comparabilidad entre estudios y esclarecer las contradicciones empíricas observadas (Chen & Fulmer, 2018; Petitta & Ghezzi, 2025). Asimismo, fortalecer el empleo de diseños longitudinales y cuasi-experimentales que permitan examinar la direccionalidad de la relación (por ejemplo, si un mayor compromiso facilita el acceso o uso de prácticas flexibles o si ocurre el efecto inverso), superando las limitaciones inherentes a los estudios transversales (Kim & Lee, 2025; Kim & Oh, 2025; De Vries et al., 2019). Del mismo modo, se recomienda analizar los mecanismos examinados en los estudios (conflicto trabajo-familia o spillover trabajo-vida), precisando si se evalúa el compromiso organizacional o de

manera específica su dimensión afectiva, a fin de comprender bajo qué condiciones la percepción de prácticas de flexibilidad se asocia con el compromiso o puede presentar efectos ambivalentes (Costantini et al., 2021; Kim & Lee, 2025; Kim & Kim, 2024; Tsen et al., 2021; Wang et al., 2011). Finalmente, se sugiere profundizar en el análisis de moderadores contextuales, como el sector público o privado, el país, el género, el rol directivo y la modalidad laboral, con el objetivo de explicar la heterogeneidad cultural e institucional que condiciona la magnitud y consistencia de la relación entre las variables (Costantini et al., 2021; Kim & Lee, 2025; Kim & Oh, 2025; Wang et al., 2011; Tsen et al., 2021).

En base a los hallazgos revisados, estos sugieren que la disponibilidad percibida de las prácticas de flexibilidad organizacional tiene una relación más consistente y positiva con el compromiso organizacional que el uso de estas. Asimismo, la evidencia indica que ciertas prácticas muestran asociaciones más estables, como la flexibilidad temporal, el flex-leave y los arreglos informales negociados, mientras que el teletrabajo intensivo tiende a presentar efectos más ambivalentes. Para las organizaciones, esto implica priorizar prácticas que amplíen la percepción de disponibilidad y autonomía (especialmente flexibilidad temporal y permisos flexibles) antes que expandir indiscriminadamente esquemas de teletrabajo total. En este sentido, una aplicación práctica clave es diseñar políticas de prácticas flexibles que no solo estén presentes en la normativa, sino que también sean vistas como accesibles, legítimas y sin sanciones implícitas. Para fortalecer el compromiso organizacional, es esencial que las empresas comuniquen de manera explícita que el uso de estas prácticas no implica costos para la carrera profesional, que se capacite a los líderes para que validen activamente su uso, y se monitoree la percepción de equidad en su acceso. Además, integrar indicadores de percepción de prácticas de flexibilidad organizacional en las encuestas de clima laboral contribuiría a fortalecer el vínculo emocional de los colaboradores, especialmente en su dimensión afectiva, que fue la que mostró asociaciones más consistentes cuando se analizó de manera diferenciada. No obstante, dado que la magnitud de este efecto es pequeña a moderada pero consistente, estas prácticas deben verse como un recurso complementario dentro de una estrategia más amplia de bienestar y retención del talento, no como la única solución para aumentar el compromiso organizacional.

Por otro lado, la relación entre la percepción de prácticas laborales flexibles y compromiso no es lineal, esto se refiere a que los resultados no muestran un patrón uniforme en el que

a mayor flexibilidad percibida corresponda siempre mayor compromiso en todos los contextos y operacionalizaciones, sino que se observan asociaciones mixtas según el tipo de práctica y su medición. En particular, la evidencia muestra efectos ambivalentes cuando las prácticas se traducen en teletrabajo intensivo o en la difuminación de los límites entre el trabajo y la vida personal, lo que puede generar efectos contraproducentes. En este contexto, una segunda aplicación práctica importante es regular la intensidad, modalidad y condiciones de implementación de las prácticas flexibles, para evitar que se conviertan en factores de sobrecarga o aislamiento. Asimismo, los resultados sugieren que el impacto de estas prácticas puede variar según el sector y el contexto cultural, siendo más favorable cuando su uso se encuentra institucionalmente legitimado; por ello, las empresas deberían evaluar su propio contexto sectorial y normativo antes de replicar modelos de flexibilidad adoptados en otras organizaciones. Según el análisis realizado, las prácticas de flexibilidad se asocian con el compromiso organizacional y, en especial, con su dimensión afectiva, cuando son percibidas como recursos genuinos y no como una transferencia de responsabilidades al trabajador. Por ello, se recomienda establecer pautas claras sobre horarios de desconexión digital, promover esquemas híbridos de trabajo que combinen presencialidad y trabajo remoto, y realizar un seguimiento del conflicto trabajo-familia en aquellos colaboradores que utilicen modalidades flexibles. Estas acciones, aunque con un efecto modesto pero constante, ayudarán a maximizar los beneficios de las prácticas de flexibilidad sobre el compromiso organizacional, al mismo tiempo que se minimizan los posibles efectos negativos, favoreciendo la sostenibilidad y la retención del talento.

Conclusiones

A partir del análisis de la evidencia empírica revisada, el presente trabajo permitió integrar críticamente los hallazgos disponibles en torno a la relación entre la percepción de prácticas laborales flexibles y el compromiso organizacional en trabajadores adultos. En términos generales, los resultados evidencian que la relación existe y es predominantemente positiva, aunque su intensidad y estabilidad dependen de factores conceptuales, metodológicos y contextuales.

Respecto al primer objetivo, orientado a determinar la magnitud de la relación entre la

percepción de prácticas laborales flexibles y el compromiso, se concluye que esta presenta, de manera consistente en la mayoría de los estudios revisados, una magnitud pequeña a moderada. Al diferenciar los estudios que analizan compromiso organizacional de aquellos que evalúan específicamente la dimensión afectiva del compromiso, se observa que en los siete estudios que examinan compromiso organizacional cinco reportan asociaciones de dirección positiva y dos presentan resultados mixtos o no significativos. Por su parte, en los tres estudios que evalúan la dimensión afectiva del compromiso, dos muestran asociaciones predominantemente positivas y uno reporta resultados mixtos. En conjunto, estos hallazgos indican que la percepción de prácticas de flexibilidad organizacional no constituye un predictor fuerte o determinante del compromiso por sí sola, pero sí un recurso organizacional relevante que contribuye de forma significativa a su fortalecimiento.

En relación con el segundo objetivo, centrado en examinar la consistencia de la relación y sus posibles discrepancias, se concluye que el vínculo es predominantemente positivo y significativo; no obstante, no es uniforme ni universal. La consistencia se observa principalmente cuando las prácticas laborales flexibles son percibidas como disponibles y legítimas, mientras que puede debilitarse o presentar resultados mixtos cuando se evalúan como uso intensivo o cuando se asocian a mayores niveles de conflicto trabajo-familia. En este sentido, la relación no debe entenderse como estrictamente lineal, es decir, que un mayor nivel de flexibilidad percibida produzca siempre mayores niveles de compromiso, sino que depende de las condiciones en que dichas prácticas se implementan, se utilizan y son interpretadas por los trabajadores.




En síntesis, los hallazgos permiten afirmar que la percepción de prácticas laborales flexibles constituye un recurso organizacional estratégico cuyo impacto en el compromiso, tanto organizacional como, en particular, en su dimensión afectiva, depende de cómo estas prácticas son experimentadas e interpretadas por los colaboradores. En consecuencia, comprender esta relación desde una perspectiva contextual y multidimensional no solo enriquece la discusión teórica, sino que también orienta decisiones organizacionales más informadas y sostenibles en materia de gestión de personas.

Referencias

- Adamska, M., & Pawlak, J. (2024). Employee retention factors: The perspective of employees and managers. *Krakow Review of Economics and Management / Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 2(1004), 103–120. <https://doi.org/10.15678/KREM.2024.1004.0206>
- Ahmad, R., Nawaz, M. R., Ishaq, M. I., Khan, M. M., & Ashraf, H. A. (2023). Social exchange theory: Systematic review and future directions. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 1015921. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1015921>
- Angelici, M., & Profeta, P. (2024). Smart working: Work flexibility without constraints. *Management Science*, 70(3), 1680–1705. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2023.4767>
- Bal, P. M. (2021). Paradigms of flexibility: A systematic review of research on organizational flexibility. *Human Resource Management Review*, 31(4), 100794. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100794>
- Caicedo, R. L., Real, J. A., Manguis, M. J., & Campo, D. A. (2024). Estrategias para atraer y retener el mejor capital humano en la gestión del talento humano innovador. *Horizon Nexus Journal*, 2(1), 1-18. <https://doi.org/10.70881/hnj/v2/n1/30>
- Canboy, B., Tillou, C., Barzantny, C., Güçlü, B., & Benichoux, F. (2023). The impact of perceived organizational support on work meaningfulness, engagement, and perceived stress in France. *European Management Journal*, 41(1), 90–100. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.12.004>
- Cárdenas, M. J., & Salcedo, L. A. (2025). *Rotación de personal: Causas y estrategias de retención en el contexto laboral de la empresa SOE 360 SAS* [Tesis de maestría, Universidad de América]. <https://repository.uamerica.edu.co/items/abdef8ae-df27-4450-b3c3-1b69dbb01818>
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., & Vrontis, D. (2022). Does remote work flexibility enhance organizational performance? Moderating role of organizational policy and top management support. *Journal of Business Research*, 139, 1501–1512. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.069>
- Chen, Y., & Fulmer, I. S. (2018). Fine-tuning what we know about employees' experience with flexible work arrangements and their job attitudes. *Human Resource Management*, 57(2), 381–395. <https://doi.org/10.1002/hrm.21849>
- Chipana, V. M., Escobar, J. J., & Malca, V. A. (2023). Relación entre compromiso organizacional y rotación laboral en colaboradores de organizaciones privadas: revisión aplicada [Trabajo de suficiencia profesional, Universidad de Lima]. Repositorio Institucional de la Universidad de Lima. <https://hdl.handle.net/20.500.12724/18224>
- Congreso de la República del Perú. (2022, 11 de septiembre). *Ley N.º 31572, Ley que regula el derecho a la desconexión digital fuera de la jornada laboral*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3618445/Ley%2031572.pdf.pdf?v=1662944800>
- Costantini, A., Dickert, S., Sartori, R., & Ceschi, A. (2021). Return to work after maternity leave: The role of support policies on work attitudes of women in management positions. *Gender in Management: An International Journal*, 36(1), 108–130. <https://doi.org/10.1108/GM-06-2019-0085>
- De Menezes, L. M., & Kelliher, C. (2017). Flexible working, individual performance and employee attitudes: Comparing formal and informal arrangements. *Human Resource Management Journal*, 27(4), 529–547. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12152>
- De Meulenaere, K., Forrier, A., & Sels, L. (2021). The role of firm size and knowledge intensity in the performance effects of collective turnover. *Journal of Management*, 47(6), 1453–1483. <https://doi.org/10.1177/01492063198880957>
- de Vries, H., Tummers, L., & Bekkers, V. (2019). The benefits of teleworking in the public sector: Reality or rhetoric? *Review of Public Personnel Administration*, 39(4), 570–593. <https://doi.org/10.1177/0734371X18760124>
- Estrada, A., Ríos, Y. M., & Pinto, M. C. (2024). Los niveles del síndrome de burnout y percepción de estrés en la salud física y mental de las trabajadoras domésticas en los departamentos de Barranquilla, Boyacá y Cundinamarca [Trabajo de investigación, Corporación Universitaria Minuto de Dios]. <https://repository.uniminuto.edu/bitstreams/7b812ce0-2f2c-47ff-9720-440bdc2b3870/download>
- Faiz, S., Mohelska, H., Ur, F., Raza, H., & Zaheer, M. (2025). Exploring the nexus between a supportive workplace environment, employee engagement, and employee performance in the Kingdom of Saudi Arabia. *Administrative Sciences*, 15(6), Article 230. <https://doi.org/10.3390/admsci15060230>
- Gašić, D., Berber, N., Slavić, A., Strugar Jelača, M., Marić, S., Bjekić, R., & Aleksić, M. (2024). The key role of employee commitment in the relationship between flexible work arrangements and employee behavior. *Sustainability*, 16(22), Article 10067. <https://doi.org/10.3390/su162210067>
- Giuliano, R., Godfroid, C., & Radermecker, L. (2023). Staff turnover and organizational performance: The case of a microfinance organization. *Journal of Economics & Management*, 45, 413–440. <https://doi.org/10.22367/jem.2023.45.16>
- Harrop, N., Jiang, L., & Overall, N. C. (2025). A meta-analysis of antecedents and outcomes of flexible working arrangements. *Journal of Organizational Behavior*, 1–29. <https://doi.org/10.1002/job.2896>
- Hernández, Y., Jaramillo, J. L., & Hernández, G. (2021). La relación entre el compromiso organizacional y la rotación de personal obrero. *Estudios de Administración*, 28(1), 102–129. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2021.60211>
- Herrera, J., de las Heras, C. J., Mota, P., & Sampaio, F. (2025). How do flexible working time policies, telework from home, and work fatigue impact on work–life balance? *International Journal of Organizational Analysis*, 33(12), 153–173. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2025-5353>
- Kim, H., & Lee, J. S. (2025). Flexible work and organizational commitment among Korean managers: The mediating role of work–family conflict and CEO gender equality. *Behavioral Sciences*, 15(10), Article 1406. <https://doi.org/10.3390/bs15101406>
- Kim, M., & Kim, T. (2024). The effect of remote work on millennials' organizational commitment: The moderating role of shared leadership and followership. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 27(3), 244–262. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-03-2023-0063>

- Kim, T., & Oh, M. (2025). Work-to-life spillover and organizational commitment: The moderating role of flextime and sectoral differences between public and non-public organizations. *Public Personnel Management*, 54(4), 521–556. <https://doi.org/10.1177/00910260251319817>
- Lazzari, M., Alvarez, J. M., & Ruggieri, S. (2022). Predicting and explaining employee turnover intention. *International Journal of Data Science and Analytics*, 14(3), 279–292. <https://doi.org/10.1007/s41060-022-00329-w>
- Li, Q., Lourie, B., Nekrasov, A., & Shevlin, T. J. (2021). *Employee turnover and firm performance: Large-sample archival evidence* [Preprint]. SSRN. <https://papers.ssrn.com/abstract=3505626>
- Liao, M., Li, S., & Liu, H. (2024). The impact mechanism of telework on job performance: A cross-level moderation model of digital leadership. *Scientific Reports*, 14, Article 12520. <https://doi.org/10.1038/s41598-024-63518-6>
- Martínez, E., Alcover, C. M., & Uribe, J. F. (2022). Hacia un modelo de relaciones de intercambio psicosocial en las organizaciones: Evaluación de la dinámica entre contrato psicológico, percepción de apoyo-traición organizacional, burnout e intención de renuncia. *Contaduría y Administración*, 67(2). <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2022.3123>
- Marx, C. K., Reimann, M., & Diewald, M. (2021). Do work–life measures really matter? The impact of flexible working hours and home-based teleworking in preventing voluntary employee exits. *Social Sciences*, 10(1), Article 9. <https://doi.org/10.3390/socsci10010009>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo & LPDerecho. (2023). *El perfil del teletrabajador en el Perú en el periodo 2019–2022*. <https://img.lpderecho.pe/wp-content/uploads/2023/01/El-perfil-del-teletrabajador-en-Peru-en-el-periodo-2019-2022-MTPE-LPDerecho.pdf>
- Montano, C. E. (2025). Subjetivación en las organizaciones modernas: Dispositivos y prácticas desde un marco foucaultiano renovado. *Latam: Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 6(1), Article 34. <https://doi.org/10.56712/latam.v6i1.3342>
- Niño De Guzman, R. (2024). *Teletrabajo y participación laboral en el Perú: 2020–2022* [Tesis de bachiller, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/684231>
- Page, M., McKenzie, J., Bossuyt, P., Boutron, I., Hoffmann, T., Mulrow, C., Shamseer, L., Tetzlaff, J., Akl, E., Brennan, S., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J., Hróbjartsson, A., Lalu, M., Lin, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *Revista Española de Cardiología*, 74(9), 790–799. <https://doi.org/10.1016/j.recresp.2021.06.01>
- Parveen, M., & Rizq, A. T. (2024). Striking the balance: How workplace flexibility enhances engagement and performance of employees working in public and private settings. *Management*, 28(2), 33–69. <https://doi.org/10.58691/man/192788>
- Petitta, L., & Ghezzi, V. (2025). Disentangling the pros and cons of flexible work arrangements: Curvilinear effects on individual and organizational outcomes. *Economies*, 13(1), Article 20. <https://doi.org/10.3390/economies13010020>
- Rodríguez, J. A. (2024). Cambio en la estructura de primer nivel generada por la pandemia [Tesina para optar el diploma de Especialidad en Gestión de Recursos Humanos, Universidad Autónoma del Estado de Morelos]. Repositorio Institucional de Acceso Abierto de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos. <https://riaa.uaem.mx/xmlui/bitstream/handle/20.500.12055/4673/ROPJRN03T.pdf?sequence=1>
- Roy, I., Islam, R., Arefin, M. S., & Rahman, S. (2025). How perceived supervisor and organizational support shape job satisfaction: The intervening role of work-life balance and organizational identification. *Open Journal of Business and Management*, 13, 2782–2809. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2025.134148>
- Ruiz, A. L., Amezcua, J. B., & Saucedo, J. M. (2024). Integración de happiness management y teoría de la autodeterminación en el contexto laboral. *Revista de Investigación Científica y Tecnológica*, 8(2), 120–140. [https://doi.org/10.36003/Rev.investig.cient.tecnol.V8N2\(2024\)8](https://doi.org/10.36003/Rev.investig.cient.tecnol.V8N2(2024)8)
- Serhan, C., Nehmeh, N., & Sioufi, I. (2022). Assessing the effect of organisational commitment on turnover intentions amongst Islamic bank employees. *ISRA International Journal of Islamic Finance*, 14(2), 141–156. <https://doi.org/10.1108/IJIF-01-2021-0008>
- Tsen, M. K., Gu, M., Tan, C. M., & Goh, S. K. (2021). Does flexible work arrangements decrease or increase turnover intention? A comparison between the social exchange theory and border theory. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 42(3/4), 373–391. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-08-2021-0196>
- Vásquez, Y. T. (2024). Cultura organizacional del personal de enfermería que labora en el contexto hospitalario: Una revisión de la literatura. *Investigación e Innovación: Revista Científica de Enfermería*, 4(3), 27–37. <https://doi.org/10.33326/27905543.2024.3.1999>
- Xuecheng, W., Iqbal, Q., & Saina, B. (2022). Factors affecting employee retention: Integration of situational leadership with social exchange theory. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 872105. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.872105>
- Wang, P., Lawler, J. J., & Shi, K. (2011). Implementing family-friendly employment practices in banking industry: Evidences from some African and Asian countries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(3), 493–517. <https://doi.org/10.1348/096317910X525363>
- Yeves, J., Bargsted, M., Orlandini, E., & Ureta, S. (2024). Flexibilidad laboral en pandemia y sus efectos en estrés, inseguridad y satisfacción laboral. *Psykhé*, 33(1). <https://doi.org/10.7764/psykhe.2021.41401>
- Živković, A., Franjković, J., & Dujak, D. (2021). The role of organizational commitment in employee turnover in logistics activities of the food supply chain. *LogForum*, 17(1), 25–36. <https://doi.org/10.17270/J.LOG.2021.53>

Camila CASTRO KUKURELO CASTRO GARCÍA SCAVIA

-  ENTREGA FINAL
-  Titulación 2026-0
-  Universidad de Lima

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::1:3497640901

Fecha de entrega

4 mar 2026, 12:17 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

4 mar 2026, 12:25 p.m. GMT-5

Nombre del archivo

ORGANIZACIONAL_CASTRO_GARCI_A_SCAVIA_E_FINAL__Turnitin.docx

Tamaño del archivo

3.6 MB

12 páginas

7815 palabras

46.230 caracteres




4% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado

Fuentes principales

- 4%  Fuentes de Internet
- 0%  Publicaciones
- 1%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Fuentes principales

- 4% Fuentes de Internet
- 0% Publicaciones
- 1% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Fuentes principales

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	Internet	
www.researchgate.net		<1%
2	Trabajos del estudiante	
Universidad de Lima		<1%
3	Internet	
www.spell.org.br		<1%
4	Internet	
hdl.handle.net		<1%
5	Internet	
repositorio.ucv.edu.pe		<1%
6	Internet	
www.coursehero.com		<1%
7	Internet	
diposit.ub.edu		<1%
8	Trabajos del estudiante	
Universidad de Manizales		<1%
9	Internet	
iuslatin.pe		<1%
10	Internet	
censa.edicionescervantes.com		<1%
11	Internet	
repositorio.pucp.edu.pe		<1%

12	Internet	upc.aws.openrepository.com	<1%
13	Internet	www.lasociadacivil.org	<1%
14	Internet	fr.slideshare.net	<1%
15	Internet	www.oalib.com	<1%